

## **MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO: ANÁLISE DOS IMPACTOS E PERSPECTIVAS**

Marcos Paulo Navarini

Mateus Suzano da Costa de Paiva Pereira

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro.

Orientador: Renato Flório Cameira, D.Sc.

Rio de Janeiro

Março de 2021

# MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO: ANÁLISE DOS IMPACTOS E PERSPECTIVAS

Marcos Paulo Navarini

Mateus Suzano da Costa de Paiva Pereira

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

Examinado por:



---

Prof. Renato Flório Cameira, D.Sc.



---

Prof. Adriano Proença, D.Sc.



---

Prof. Maria Alice Ferruccio da Rocha, D.Sc.



---

Eng. Monique Alves de Araújo

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO de 2021

Navarini, Marcos Paulo

Pereira, Mateus Suzano da Costa de Paiva

Modelo de trabalho híbrido: análise dos impactos e perspectivas/ Marcos Paulo Navarini e Mateus Suzano da Costa de Paiva Pereira – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2021 – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2021.

X, 153 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Renato Flório Cameira, D.Sc.

Projeto de Graduação – UFRJ/ Escola Politécnica/ Curso de Engenharia de Produção, 2021.

Referências Bibliográficas: p. 163-184.

1. Trabalho Remoto. 2. Teletrabalho. 3. Modelo Híbrido. 4. Flexibilidade. 5. Covid-19. I. Cameira, Renato Flório II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Curso de Engenharia de Produção. III. Modelo de trabalho híbrido: análise dos impactos e perspectivas

## **Agradecimentos Marcos Paulo Navarini**

Olhando para trás nessa longa jornada da graduação na UFRJ, foram muitos momentos especiais que me enchem de gratidão por ter escolhido essa universidade. Cada pequena etapa nesta universidade me ensinou muito - desde conversas até tarde no Batista, passando pelas duras provas de cálculo no Bloco A, até o dia a dia de conviver com o estágio e a Engenharia de Produção. Agora me vejo um ser humano completamente diferente do que era em 2015, quando entrei, e por isso só tenho a agradecer por essa grande instituição e todos que a compõem.

Em específico, preciso iniciar agradecendo à minha família, que não só me proporcionou todas as bases para que eu sequer pudesse pensar em um ensino superior, mas também me motivou diariamente a continuar e sempre melhorar. Por isso, muito obrigado a meus pais, Osmar e Ademildes, meu irmão, João, minha cunhada, Joana, e minha linda sobrinha, Julia.

Não conseguiria fechar esse ciclo sem destacar também meus grandes amigos, cuja universidade fortaleceu como nunca nossos laços. Esses tornaram cada dia especial e vão ser o grande motivo pelo qual vou sentir falta dessa época - pois não vou conseguir passar os dias com vocês. Por isso, muito obrigado Naoki, Matheus, Raphael, Thiago (Jaka), João e Eloy, levo vocês para o resto da minha vida.

Especialmente tenho que agradecer ao meu grande amigo e companheiro de TCC, Mateus. Descobri nele uma pessoa incrível, que com o seu jeito único de ser tornou todo esse processo muito mais prazeroso, e cuja determinação, pragmatismo e inteligência foram indispensáveis para realizarmos um bom trabalho, no tempo planejado. Muito obrigado e que nossos caminhos estejam sempre juntos.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os professores e funcionários da UFRJ, que proporcionaram para mim e a muitos outros a oportunidade do acesso ao conhecimento - um bem inestimável. Em especial, agradeço ao professor Renato Cameira, que nos guiou com maestria durante a escrita deste trabalho, sempre com inteligência, paciência e bom humor.

## **Agradecimentos Mateus Suzano da Costa de Paiva Pereira**

É a realização de um sonho me formar em Engenharia de Produção na UFRJ. Aqui eu vivi experiências que me ajudaram a evoluir e amadurecer para que eu pudesse me tornar a pessoa que sou hoje e eu sou muito grato por isso e a todos que participaram nesse processo.

Gostaria de agradecer em primeiro lugar a minha família que me apoiou e me deu as condições para que eu pudesse chegar até aqui. Aos meus pais, Nemésio e Rosângela, sem o apoio e a educação que recebi de vocês eu não estaria aqui. A minha avó Dulce que é um exemplo de força de vontade, garra e dedicação. Aos meus irmãos mais velhos, Marcos e Lucas, obrigado por todos os conselhos ao longo dos anos, o apoio e o exemplo que são pra mim. Meu obrigado também à minha cunhada, Paulinha, aos meus dois pequenos sobrinhos, Luquinhas e Levi, que me trazem tanta alegria e à minha sobrinha, Helena, que está a caminho.

Da mesma forma, agradeço também aos amigos que fiz ao longo dessa jornada que sem dúvida são uma das melhores coisas, se não a melhor, que levo comigo dessa instituição. Obrigado por comemorarem comigo e me ajudarem quando precisei. O apoio e a amizade de vocês foram essenciais para que eu pudesse seguir motivado e aliviar a carga ao longo da faculdade. Mas mais do que facilitar a travessia, vocês a transformaram em um período muito especial e, apesar de estar feliz por essa conquista e o fim desse ciclo, sei que sentirei saudades e guardarei com muito carinho o tempo em que fui aluno da UFRJ. Em especial, meu muito obrigado ao Marcos, minha dupla, pela dedicação, parceria e, acima de tudo, amizade, não só agora, mas ao longo do curso como um todo.

Deixo meu agradecimento aos funcionários e também aos professores dessa universidade por todo conhecimento compartilhado. E um obrigado especial ao professor Renato Cameira que orientou esse trabalho sempre com dedicação, paciência, leveza e bom humor. Muito obrigado a todos, pois tenho a certeza que saio dessa instituição mais preparado para os desafios que estão por vir.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

## MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO: ANÁLISE DOS IMPACTOS E PERSPECTIVAS

Marcos Paulo Navarini

Mateus Suzano da Costa de Paiva Pereira

Março/2021

Orientador: Renato Flório Cameira

Curso: Engenharia de Produção

Em 2020, a pandemia do Covid-19 forçou grande parte da força de trabalho para dentro de suas casas e o modelo remoto vivenciou seu maior experimento da história. À luz dos diversos aprendizados vividos nesse período, o objetivo deste estudo é compreender de maneira ampla os impactos do modelo remoto nas organizações e seus colaboradores. O estudo busca identificar características que um modelo híbrido de trabalho poderá trazer, capturando o valor do trabalho remoto e de interações presenciais. Para isso, foi utilizada uma abordagem qualitativa, baseada em mapeamento bibliográfico e um conjunto de entrevistas semiestruturadas com executivos e colaboradores de organizações brasileiras, que agora deparam-se com os desafios da operação do novo modelo. Ao final, são consolidadas boas práticas para a configuração de uma plataforma de trabalho que apoia o modelo híbrido.

Palavras-chave: Trabalho Remoto, Teletrabalho, Modelo Híbrido, Flexibilidade, Covid-19

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Industrial Engineer.

## HYBRID MODEL: IMPACT ANALYSIS AND PERSPECTIVES

Marcos Paulo Navarini

Mateus Suzano da Costa de Paiva Pereira

Março/2021

Advisor: Renato Flório Cameira

Course: Industrial Engineering

In 2020, with the Covid-19 pandemic forcing the majority of the workforce into their homes, the remote model experienced its biggest experiment in history. In the light of the various lessons learned during this period, the objective of this study is to broadly understand the impacts of the remote model on organizations and its collaborators. Thus, it seeks to identify characteristics that a hybrid work model can bring, capturing the value of remote work and face-to-face interactions. For this, a qualitative approach was used, based on bibliographic mapping and a set of semi-structured interviews with executives and collaborators from Brazilian organizations, who now face the challenges of operating the new model. At the end, good practices are consolidated for the configuration of a work platform that supports the hybrid model.

Keywords: Remote Work, Telecommuting, Hybrid Model, Flexible Work, Covid-19

## **SIGLÁRIO**

BCG - *Boston Consulting Group*

MVP - Mínimo Produto Viável

TI - Tecnologia da Informação

MIT - *Massachusetts Institute of Technology*

PIB - Produto Interno Bruto

PNAD - Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios

UFBA - Universidade Federal da Bahia

IBM - *International Business Machines*

VPN - *Virtual Private Network*

ICO - *Information Commissioner's Office*

VT - Vale Transporte

NR - Norma Regulamentadora

DIY - *Do It Yourself*

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações

IWG - *International Workplace Group*

CID - Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde

EUA - Estados Unidos da América

Q&A - Perguntas e Respostas

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados

MPT - Ministério Público do Trabalho

OIT - Organização Internacional do Trabalho

CEO - *Chief Executive Officer*

RH - Recursos Humanos

IMC - Índice de Massa Corporal

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1 Motivação	10
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 Metodologia	13
1.4 Limitações	18
1.5 Limites	19
1.6 Hipóteses	19
1.7 Estrutura	22
<b>2 HISTÓRICO DAS DINÂMICAS DE TRABALHO E POTENCIAL EM DIFERENTES ATIVIDADES E PAÍSES</b>	<b>24</b>
2.1. Histórico: processos físicos e cultura tradicionalmente presencial	24
2.2. Transformação Digital: habilitadores para o trabalho remoto	26
2.3. Acelerador da transformação: pandemia do Covid-19	28
2.4 Potencial de diferentes atividades, profissões e setores para o remoto	31
2.5 Potencial de diferentes países para o remoto	36
<b>3 PROPOSIÇÃO DE HIPÓTESES: AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO REMOTO</b>	<b>39</b>
3.1 Hipóteses ‘Gerais’	45
3.2 Produtividade, comunicação e colaboração	49
3.3 Compliance, governança e segurança de dados	85
3.4 Infraestrutura de trabalho	93
3.5 Qualidade de vida	105
<b>4 ANÁLISE DAS HIPÓTESES</b>	<b>117</b>
4.1 Formulação das Entrevistas	117
4.2 Resultado das Entrevistas	120
4.3 Conclusão das Hipóteses	122
4.3.1 Hipótese 0: Modelo Híbrido de Trabalho	124
4.3.2 Hipótese 1: Potencial redução das desigualdades sociais e de gênero	126
4.3.3 Hipótese 2: O trabalho remoto leva a um aumento de produtividade nas organizações	128
4.3.4 Hipótese 3: Necessidade de encontros presenciais para formação de relacionamentos e cultura	130
4.3.5 Hipótese 4: Menor dependência da localização para contratação de talentos	133
4.3.6 Hipótese 5: Remuneração variável de acordo com locação do colaborador	134

4.3.7 Hipótese 6: Necessidade de maior maturidade em compliance e cibersegurança	136
4.3.8 Hipótese 7: Necessidade de escritórios pela falta de espaço adequado nas casas	137
4.3.9 Hipótese 8: Redução do tamanho de escritórios	138
4.3.10 Hipótese 9: Escritórios como um espaço de interação	139
4.3.11 Hipótese 10: Compartilhamento de custos	141
4.3.12 Hipótese 11: O trabalho remoto traz mais vantagens do que desvantagens a qualidade de vida dos colaboradores	144
4.3.13 Hipótese 12: Sentimento de solidão e problemas de saúde mental	146
<b>5 CONSOLIDAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE TRABALHO REMOTO</b>	<b>148</b>
5.1 Mapear momentos que importam presenciais e remotos	151
5.2 Construir novos ritos e práticas	152
5.3 Criar uma cultura saudável de trabalho e dar o suporte necessário ao colaborador	153
5.4 Redesenhar para um escritório colaborativo e remote friendly	155
5.5 Garantir cibersegurança e as ferramentas habilitadoras do modelo remoto	156
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>159</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>163</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>185</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS</b>	<b>185</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Motivação

Trabalho remoto (também conhecido como teletrabalho) é qualquer forma de trabalho executada à distância, fora de um ambiente formal da organização (p.ex.: escritórios). Essa forma de flexibilização das relações de trabalho não é um fenômeno recente, dado que seu surgimento se deu em 1973 e, em 2015, atingiu 37% dos trabalhadores nos EUA, em diferentes níveis de adoção - desde o *ad hoc* (ocasional) até *full-time* (totalmente remoto) (JONES, 2015).

Com a evolução de tecnologias habilitadoras ao longo do século XXI, como a popularização de internet banda larga nas casas, smartphones, sistemas de comunicação (p.ex.: e-mail, chats internos etc.) e sistemas empresariais *on-cloud*, foi se tornando cada vez mais possível estar remotamente distante, sem que fosse profundamente impactada a dinâmica de trabalho. As organizações já conseguiam observar potenciais reduções em custos com escritórios e ganhos em satisfação e produtividade de colaboradores. Esses, por sua vez, tinham um potencial de eliminar o tempo de deslocamento, reduzir gastos individuais e aumentar a qualidade de vida (GAJENDRAN; HARRISON, 2007).

Com isso, sobretudo na primeira década do século XXI, diversas empresas começaram a realizar implantações em diferentes níveis do modelo remoto. Contudo, os desafios ainda eram grandes, as ferramentas eram insuficientes e muitas acabaram se tornando casos de insucesso, revertendo total ou parcialmente suas políticas de trabalho remoto, como Yahoo (SWISHER, 2013), *Best Buy* (SCHAFER, 2013), IBM (SIMONS, 2017), *Bank of America* (ROBERTS, 2014), AT&T (BEDNARZ, 2007), Aetna (LEE, 2016) e HP (HESSELD AHL, 2013). Esses casos se notabilizaram na mídia, aumentando os receios por parte de executivos e colaboradores quanto a esse modelo.

Contudo, em 2020, a sociedade é profundamente abalada pela pandemia do vírus COVID-19, que se disseminou rapidamente em todo o mundo, forçando centenas de milhares de pessoas a se isolarem em suas casas, à medida que protocolos de *lockdown* iam sendo adotados. Com o fechamento de escritórios, as organizações foram forçadas a adotar políticas de trabalho remoto com pouquíssimo

tempo para se prepararem. Isso ocasionou em um experimento global de trabalho remoto, com cerca de 40% da força de trabalho global atuando totalmente remota (BARTIK et al., 2020) - algo que jamais tinha sequer chegado perto de acontecer até o momento. Em 2019, apenas 15% das empresas tinham políticas de trabalho flexíveis, passando para 76% em 2020 (MICROSOFT et al., 2020).

Apesar dos receios de muitos executivos no início, o resultado acabou sendo muito mais positivo do que se imaginava. Diversos estudos realizados durante os anos de 2020 e 2021 apontaram que tanto os colaboradores, quanto as empresas ficaram satisfeitos com o trabalho remoto. Segundo a PwC (2021), 83% dos empregadores afirmaram que a mudança para o trabalho remoto foi bem sucedida, ao passo que 71% dos trabalhadores avaliaram positivamente essa transição.

Na prática, os colaboradores se viram passando mais tempo com suas famílias e amigos, se dedicando mais a seus *hobbies* e menos tempo no deslocamento pendular para o escritório. Seus horários de trabalho se tornaram mais flexíveis e seus gastos diários menores (GITLAB; SAVANTA, 2020; BUFFER, 2021). Já as organizações observaram melhorias na produtividade, satisfação e retenção dos colaboradores, bem como reduções de custos com o fechamento de seus escritórios (MICROSOFT et al., 2020; BCG; KRC RESEARCH, 2020).

Evidentemente, que também houve muitos desafios, como a dificuldade de manter a cultura organizacional, garantir o engajamento, fomentar a colaboração, evitar distrações em casa, *burnout* e solidão dos colaboradores (GITLAB; SAVANTA, 2020; BUFFER, 2021; MICROSOFT et al., 2020; BCG; KRC RESEARCH, 2020).

Esse experimento segue perdurando até a data em que se escreve esse trabalho, mas durante esse período, inúmeros aprendizados foram gerados sobre o teletrabalho, mudando completamente o paradigma e as perspectivas para o futuro do trabalho.

Agora, os colaboradores esperam de suas organizações maior flexibilidade no futuro e os gestores estão mais abertos a estas mudanças. Segundo a BCG (2020), 60% dos colaboradores desejam flexibilidade sobre onde e/ou quando trabalhar e 70% dos gestores afirmam estar mais abertos a esses modelos flexíveis, com relação a antes da pandemia. Além disso, um estudo da Microsoft aponta que 9 em

10 executivos acreditam que o modelo híbrido será mantido pós-pandemia (MICROSOFT et al., 2020).

Dessa forma, os autores acreditam que o modelo híbrido veio para ficar, mesmo após a normalização dos efeitos da pandemia do COVID-19. À luz das inúmeras transformações que aconteceram nesse século, o que nos trouxe até aqui, não é o que irá nos levar para frente. Porém, como será esse futuro? Quais serão as práticas adotadas? Quais serão os impactos para os colaboradores e as organizações?

Em suma, os autores desejam entender para onde aponta essa transformação, à luz da literatura disponível, do grande volume de dados e informações gerado pelo experimento na pandemia e das vivências pessoais dos autores, trabalhando durante todo esse período com consultoria de gestão em diversas organizações.

## **1.2 Objetivos**

Esse trabalho propõe-se a endereçar um objetivo geral, sendo essa a grande pergunta a ser respondida, e um conjunto de objetivos específicos, perguntas auxiliares para a questão aqui sendo tratada.

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste estudo é analisar qual será o modelo de trabalho predominante a se estabelecer após a pandemia do COVID-19, a partir da hipótese central (aqui chamada de hipótese zero) de que será o modelo híbrido. Em outras palavras, isso significa que se buscará evidenciar que as relações mais flexíveis de trabalho com relação à localização serão perenizadas.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para discutir essa questão, será realizado um estudo sobre impactos do trabalho remoto, identificando Vantagens e Desvantagens deste modelo, cuja combinação irá direcionar para a validação ou não da hipótese zero. A análise desses impactos formará um conjunto de hipóteses auxiliares, que suportarão ou não a argumentação sobre a continuidade do modelo híbrido.

Nesse contexto, os objetivos específicos serão:

- Contextualizar o histórico das relações de trabalho, buscando entender o que nos trouxe até aqui e por que o momento atual é diferente;
- Identificar algumas das funções, setores e países que têm potencial para trabalhar remotamente;
- Mapear indicativos de qual valor pode ser desbloqueado através do trabalho remoto, para organizações e seus colaboradores;
- Identificar quais são alguns dos principais desafios a serem superados no trabalho remoto, para organizações e seus colaboradores;
- Propor um conjunto de boas práticas, de forma não exaustiva, para a configuração de uma plataforma de trabalho que apoia o modelo híbrido.

### **1.3 Metodologia**

De início, o projeto de pesquisa aqui proposto será classificado de acordo com critérios de análise apontados por Gil (1994) e Lacerda et al. (2007):

- Do ponto de vista da natureza, é uma pesquisa aplicada, dado que são fornecidas informações e dados que podem subsidiar a tomada de decisão sobre o modelo de trabalho a ser adotado, bem como um conjunto de boas práticas que são aplicáveis em organizações;
- Do ponto de vista da forma de abordagem ao problema, foi utilizada a pesquisa qualitativa, buscando descrever o fenômeno de trabalho remoto a partir da coleta e análise de documentos (p.ex.: dados, estudos, pesquisas, livros etc.) sobre os impactos do trabalho remoto, bem como a realização de entrevistas semiestruturadas. Não foi utilizada uma abordagem estatística para projetar medidas relativas à adoção do trabalho remoto ou quaisquer um dos seus impactos. Como o tema está centrado na transformação recente do modelo remoto, um fenômeno profundamente contemporâneo, o acesso aos dados necessários para uma análise quantitativa seria de difícil acesso;
- Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa foi exploratória, visando proporcionar maior familiaridade com a prática de trabalho remoto, a partir da construção de hipóteses;

- Do ponto de vista do método científico, foi utilizado o método hipotético-dedutivo, pois, como supracitado, partiu-se de conhecimentos prévios e literatura existente para a formulação de hipóteses a serem testadas;
- Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, foi utilizada uma combinação de pesquisa bibliográfica, documental e levantamentos (entrevistas semiestruturadas);
- Do ponto de vista do tipo de questão de pesquisa, basicamente buscou-se responder o “Como” o trabalho remoto impacta as organizações e seus colaboradores.

Destarte, apresenta-se o método de pesquisa utilizado e como ele se conecta com a estrutura do presente estudo na Figura 1:

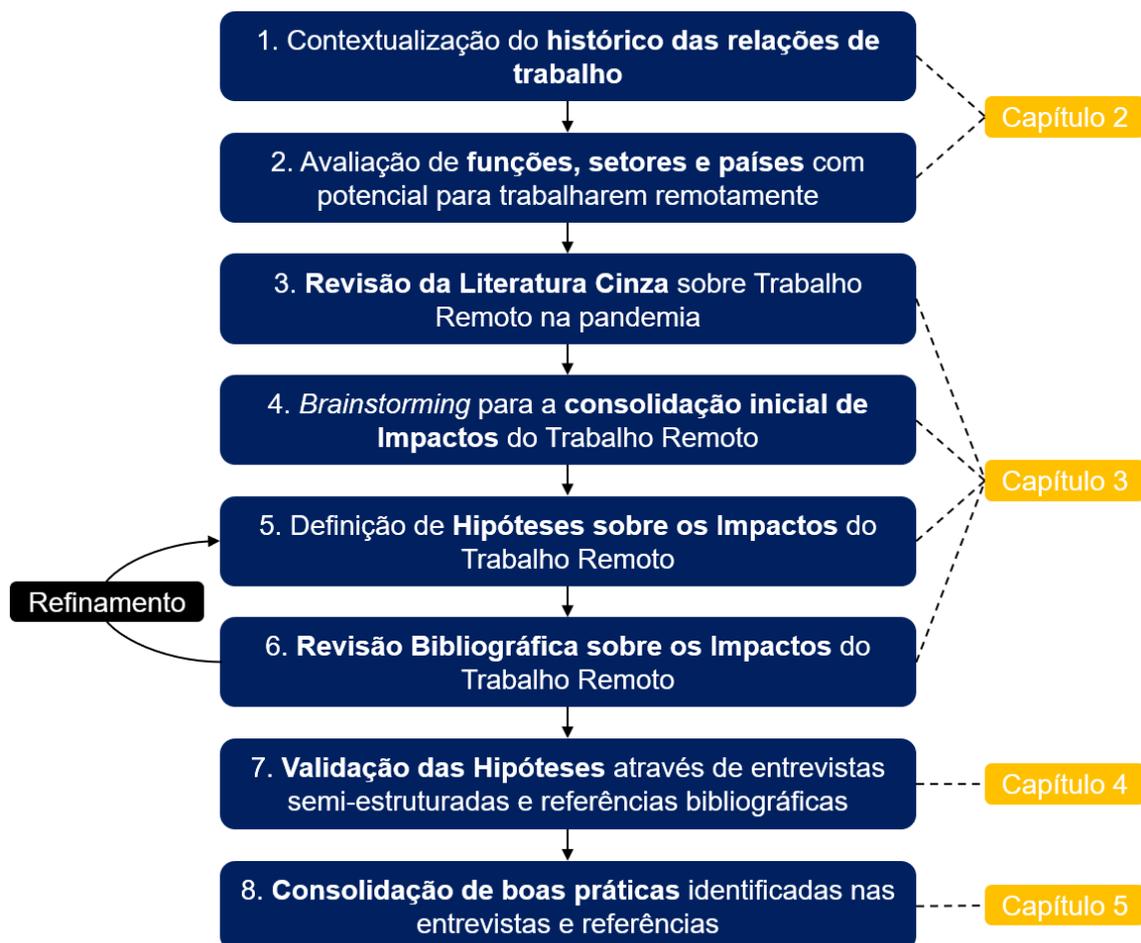


Figura 1 - Método de pesquisa utilizado

Fonte: elaboração própria

Abaixo serão explicitados os procedimentos específicos aplicados em cada etapa.

**Etapa 1.** Para a contextualização histórica dos modelos de trabalho, buscou-se entender quais transformações tecnológicas habilitaram o modelo remoto, o que motivou uma revisão bibliográfica com base em termos como “*telecommuting*”, “*remote work*”, “*enabler*”, “*technology*” (pesquisas com termos em português se mostraram pouco efetivas). Neste momento, não foi realizada uma pesquisa extensiva, sendo utilizadas apenas duas bases de dados bibliográficos - Scopus e Google Scholar. Assim, os autores formaram uma base teórica inicial sobre modelos de trabalho. Além disso, foram pesquisados dados históricos sobre trabalho remoto, casos históricos de implantação em notícias e depoimentos atuais, durante a pandemia, sobre visões de executivos sobre o trabalho remoto.

**Etapa 2.** Na segunda parte do capítulo 2, se objetivou identificar quão ampla poderia ser a transição para o remoto - reconhecendo de início que claramente nem todas as funções podem trabalhar nesse modelo. Realizando pesquisas simples em ferramentas de busca, rapidamente se identificou a referência mais citada sobre o assunto - o artigo de Dingel e Neiman (2020), pesquisadores da Universidade de Chicago e publicado na NBER (*National Bureau of Economic Research*). Outras pesquisas em referências bibliográficas e na literatura cinza foram realizadas para o cruzamento com as visões de Dingel e Neiman (2020).

**Etapa 3.** Adentrando na avaliação de impactos sobre o trabalho remoto, de início buscou-se construir uma visão sobre quais eram as percepções sobre essa realidade durante a pandemia do COVID-19. Assim, foi realizada uma ampla pesquisa sobretudo na literatura cinza, de estudos, artigos e pesquisas sobre impactos do trabalho remoto - positivos e negativos, na ótica do trabalhador e da empresa. Essa revisão inicial se baseou em pesquisas em publicações de consultorias (p.ex.: McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Bain, PwC, Deloitte etc.), revistas de gestão (p.ex.: Harvard Business Review, MIT Technology Review etc.), consultorias de pesquisa de opinião e RH (p.ex.: Global Workplace Analytics, IWG, Gallup etc.), estudos de empresas do setor (p.ex.: Slack, GitLab, Buffer, Microsoft etc.), entre outras.

Ademais, somou-se a isso o conhecimento prático dos autores, que trabalham em empresas de consultoria de gestão. Durante a pandemia, em conjunto eles atuaram em projetos em 7 organizações diferentes, de setores e portes completamente distintos, contribuindo para a formação de empatia com a realidade - a partir do conhecimento de dificuldades, ganhos e percepções individuais de executivos e colaboradores, entre outros.

**Etapa 4.** A partir dos conhecimentos iniciais adquiridos, os autores realizaram um *brainstorming*, consolidando os múltiplos pontos de vista em uma listagem de impactos do trabalho remoto, com suas evidências referenciadas. Esses impactos, podendo ser positivos ou negativos (seja para a organização ou o colaborador), foram classificados como Vantagens e Desvantagens.

Posteriormente, foram identificadas claras sinergias e conexões temáticas entre estes impactos, para que fossem organizados em 5 *clusters* (blocos) temáticos: geral; produtividade, comunicação e colaboração; compliance, governança e segurança de dados; infraestrutura de trabalho; e qualidade de vida. Esses blocos são agrupamentos realizados puramente com fins de organização das informações neste estudo.

**Etapa 5.** Em seguida, foram definidas grandes questões sendo discutidas em cada bloco temático, grande parte delas relacionadas às vantagens e desvantagens mapeadas. Estas grandes questões foram refinadas em hipóteses a serem validadas. Não buscou-se ser extensivo na definição das hipóteses - isto é, analisando cada um dos atributos relacionados com o sucesso do modelo, mas sim levantar grandes dúvidas e questionamentos com relação aos impactos da continuidade do modelo remoto.

As hipóteses estão todas conectadas a uma “hipótese zero”, que é o objetivo central de pesquisa - o entendimento da continuidade do modelo híbrido, a partir dos seus impactos positivos e negativos.

**Etapa 6.** Com base nas hipóteses a serem validadas e todas as Vantagens e Desvantagens mapeadas, foi realizada a revisão bibliográfica para cada um desses impactos, identificando as discussões teóricas e evidências práticas que os suportam. Logo, cada Vantagem ou Desvantagem teve um funil de pesquisa levemente diferente, de acordo com o tema sendo tratado. Porém de forma geral, o

processo iniciava com uma busca no Google Scholar, no qual eram testados diferentes termos de pesquisa, para se realizar uma coleta inicial de referências e identificar quais eram os termos mais adequados para aquela busca. Com base nesses termos, eram realizadas pesquisas mais aprofundadas em outras bases de referência bibliográficas - sendo especificamente usadas o Scopus, Periódicos Capes, Springer e Wiley.

Nessas buscas, foram utilizados filtros de data (para separar conteúdos escritos a partir de 2020, que provavelmente já teria incorporado a visão da pandemia) e de área do conhecimento (para limpar buscas separando apenas conteúdos da área de negócios e gestão, mas também para dar enfoques específicos, quando necessário). Além disso, foram utilizados mecanismos para refinamento de buscas, como aspas para buscas aproximadas, colchetes para buscas exatas, operador AND para múltiplos termos, entre outras combinações desses mecanismos.

De início, foram realizadas buscas de referências mais amplas, que abordavam impactos diversos do trabalho remoto, para se encontrar referências que poderiam ser utilizadas no estudo como um todo. Os termos que geraram melhores resultados foram *“remote work”* e *“telecommuting”*. Foram selecionadas referências como Allen, Golden e Shockley (2015), Bloom et al. (2015), Bartik et al. (2020), Hysmith (2012) e Gajendran e Harrison (2007), dentre algumas outras, que apoiaram a navegação na temática como um todo.

Em seguida, para cada Vantagem e Desvantagem foi realizada uma busca aprofundada dentro da temática específica. Para estas, os termos de busca foram muito variados, sendo relacionados ou não ao trabalho remoto, e sendo realizados ou não durante a pandemia do COVID-19. Por exemplo, dentro da discussão de colaboração foram feitas pesquisas sobre a Teoria da Riqueza dos Meios, dentro da área de conhecimento de Comunicação.

**Etapa 7.** Partindo das evidências coletadas na revisão bibliográfica, as hipóteses já tinham bons direcionamentos sobre sua validação ou não, dado que grande parte delas já se sustentavam em estudos realizados pré-pandemia e durante a pandemia. Buscando cruzar estas conclusões com percepções atuais de outros executivos e colaboradores imersos nessa realidade, foram realizadas

entrevistas semiestruturadas, com perguntas direcionadas para cada uma das hipóteses. Estas entrevistas foram tratadas e as percepções dos entrevistados foram compiladas em um quadro resumo, onde foi classificada a opinião sobre cada hipótese em Sim, Não, Talvez ou Não abordou, chegando a um resultado.

Evidências desses dois procedimentos técnicos foram compiladas em pequenas explicações para cada hipótese, apoiando a decisão de validação, invalidação ou inconclusividade, no caso de argumentos muito conflitantes. Esses resultados foram compilados em um quadro final.

**Etapa 8.** Finalmente, ao longo das pesquisas e entrevistas foram identificadas inúmeras boas práticas, que apoiam a captura de todo o valor do modelo híbrido. Estas boas práticas, relacionadas às hipóteses, foram sendo registradas ao longo do trabalho e consolidadas ao final, formando uma breve lista que pode ser utilizada na prática como fonte de inspiração para adaptações nas organizações que estão vivendo essa transformação - seja em ferramentas, ritos, tomadas de decisão etc.

#### **1.4 Limitações**

O presente estudo foi um mapeamento não exaustivo em que, dada a natureza recente dos eventos observados, parte da literatura utilizada não foi *stricto sensu* acadêmica, usando parte de literatura cinza. Outra limitação é que as entrevistas foram limitadas em quantidade pelo tempo, sendo sabido que seria interessante uma significância de abrangência (p.ex.: setores e posições organizacionais dos entrevistados) e estatística mais relevante.

Ademais, por se tratar de um tema muito contemporâneo, cujos impactos ainda estão acontecendo no momento de escrita deste trabalho, não há um grande volume de pesquisas científicas realizadas. Isso dificulta a análise de citações das referências coletadas, um dos principais métodos de bibliometria.

Uma outra consequência da atualidade desse tema é que foram utilizadas muitas referências da literatura cinza - como publicações de consultorias, empresas, órgãos internacionais etc. Estas podem não ter a mesma robustez técnica de referências científicas, vieses implícitos ou simplesmente não explicam a metodologia de pesquisa que permitiria fazer essa avaliação.

Devido à pandemia do Covid-19, muitos dos dados coletados de estudos recentes podem ter sido influenciados e “poluídos” por fatores externos excepcionais, como a insegurança econômica, social e sanitária, o isolamento social, entre outros.

Por fim, vale destacar que a validação ou não das hipóteses no presente trabalho está relacionada com o que se apresenta como o mais provável no momento, não sendo possível testar de forma prática as hipóteses - seja por estudos quantitativos ou estudos de caso, por exemplo. Além disso, o método qualitativo escolhido não confirma de forma estatística as hipóteses, mas fornece indícios sobre sua validação ou não.

### **1.5 Limites**

Ao analisarmos a adoção no longo prazo de modelos de trabalho remoto, se encontram muitas camadas de impacto nas organizações, indivíduos e sociedade. Esse trabalho irá se concentrar em estudar impactos intrinsecamente ligados a negócios e engenharia de gestão. Dessa forma, podem ser identificados, mas não serão aprofundados, impactos de outras naturezas, como:

- Impactos econômicos - como, por exemplo, questões de distribuição de renda, inflação, desemprego, desenvolvimento rural e urbano e mercado imobiliário;
- Impactos no meio ambiente;
- Impactos sociológicos, para além de questões associadas ao trabalho;
- Impactos médicos e fisiológicos;
- Impactos externos - como, por exemplo, comportamento do cliente, demandas geracionais por modelos mais flexíveis e concorrência entre as empresas.

### **1.6 Hipóteses**

Para que seja feita a análise sobre o impacto do modelo remoto no futuro do trabalho, buscou-se entender quais as principais áreas que são impactadas por essas mudanças e então levantar hipóteses iniciais sobre como o trabalho remoto impactará o futuro de cada uma delas. Dessa forma, foram levantadas treze

hipóteses, sendo a hipótese zero a principal a ser validada. Segue abaixo a Figura 2 com as hipóteses levantadas dentro de cada um dos blocos.

Blocos	Hipóteses
<b>Geral</b>	<p>H0: O principal modelo a ser adotado será o híbrido, sendo o trabalho remoto um benefício opcional para os colaboradores</p> <p>H1: O trabalho remoto reduz as desigualdades social e de gênero</p>
<b>Produtividade, comunicação e colaboração</b>	<p>H2: O trabalho remoto leva a um aumento de produtividade nas organizações</p> <p>H3: Encontros presenciais serão importantes para criar e manter relacionamentos e a cultura da empresa</p> <p>H4: A guerra por talentos será disputada cada vez mais sem depender dos hubs locais de contratação</p> <p>H5: Com o acesso ao pool de talentos global a remuneração vai variar de acordo com a locação do colaborador</p>
<b>Compliance, governança e segurança de dados</b>	<p>H6: O trabalho remoto exige maior maturidade das empresas em compliance e cibersegurança</p>
<b>Infraestrutura do trabalho</b>	<p>H7: Mesmo com suporte das empresas, alguns colaboradores ainda não conseguirão ter um espaço adequado de trabalho em casa</p> <p>H8: Os espaços serão menores do que os atuais, pois precisarão comportar menos colaboradores</p> <p>H9: O propósito da estrutura presencial precisará ser repensado para um foco maior como um espaço de interação e não mais focado em estações de trabalho individuais</p> <p>H10: As organizações irão reembolsar custos adicionais de equipamentos, luz, água, internet etc. para os colaboradores que optarem por um modelo remoto</p>
<b>Qualidade de vida</b>	<p>H11: O trabalho remoto traz mais vantagens do que desvantagens a qualidade de vida dos colaboradores</p> <p>H12: O trabalho remoto reduz as interações sociais e o contato presencial no cotidiano, podendo gerar um sentimento de solidão e levar a problemas de saúde mental</p>

Figura 2 - Quadro de hipóteses a serem testadas

Fonte: elaboração própria

## **1.7 Estrutura**

A estrutura do presente estudo tem como intenção encadear o raciocínio de forma lógica até que seja possível validar ou não as hipóteses mencionadas no capítulo anterior. No presente capítulo foram apresentadas as hipóteses e antes de dissecá-las com mais detalhes será contextualizada a questão do trabalho remoto.

No capítulo 2, será analisado o histórico das dinâmicas de trabalho entendendo o motivo de existir uma culturalmente focada no trabalho presencial até os dias de hoje, apesar de a tecnologia já possibilitar a colaboração em um modelo remoto. Por fim, será abordado também como a pandemia do Covid-19 serviu como um acelerador para essa transformação, assim como um teste prático em escala que colocou à prova alguns dos receios e expectativas sobre o trabalho remoto. Será abordado também como o potencial para trabalhar remotamente varia significativamente para cada caso e quais atividades e profissões podem ou não ser realizadas remotamente, ainda que talvez de forma parcial. Além disso, será analisado como esse potencial se correlaciona com a situação econômica dos países e outras variáveis como escolaridade do trabalhador que se provaram relevantes nessa questão.

No capítulo 3, após a contextualização sobre o trabalho remoto, serão abordadas as vantagens e desvantagens dentro de cada um dos blocos por meio de revisão bibliográfica utilizando artigos científicos, pesquisas, cases e outras fontes. Dessa forma, haverá uma primeira análise e direcionamento sobre a validade das hipóteses iniciais levantadas.

No capítulo 4, as entrevistas semiestruturadas com especialistas sobre o tema do trabalho remoto e com pessoas que têm liderado as iniciativas de trabalho remoto dentro de suas empresas proporcionarão uma visão sobre o posicionamento do mercado com relação a situação e sobre as hipóteses que foram levantadas tendo mais um insumo para entender se as hipóteses devem ou não ser validadas. Por fim, nesse mesmo capítulo cada uma das hipóteses é analisada para avaliar sua validade ou não de acordo com os aprendizados do mapeamento bibliográfico e das entrevistas.

No capítulo 5, estarão presentes as principais boas práticas que foram identificadas para o trabalho remoto, abordando elas em seis diferentes áreas: mapeamento dos momentos que importam, redesenho do escritório focado em um espaço de colaboração e *remote friendly*, quais as práticas em cibersegurança para um modelo remoto, auxílio de custos para os colaboradores dos custos relacionados ao trabalho remoto, incentivo a uma cultura de trabalho saudável com o devido suporte ao colaborador e os principais ritos, práticas e ferramentas para o trabalho remoto.

## **2 HISTÓRICO DAS DINÂMICAS DE TRABALHO E POTENCIAL EM DIFERENTES ATIVIDADES E PAÍSES**

Para iniciar a discussão sobre o trabalho remoto, será analisado como se deu o histórico das relações de trabalho para se entender como se formou a cultura atual focada no trabalho presencial. Serão avaliados também os habilitadores para o trabalho remoto, principalmente no que tange a tecnologia e telecomunicações. Em seguida, será abordado como a pandemia acelerou a mudança e serviu como um teste para o trabalho remoto. Por fim, será entendido também como o potencial para o trabalho remoto varia em diferentes atividades e profissões, além da diferença desse potencial entre os países.

### **2.1. Histórico: processos físicos e cultura tradicionalmente presencial**

As empresas em sua maioria foram estruturadas e desenvolvidas imersas em um modelo prioritariamente presencial. Inicialmente, por essa ser a única alternativa, mas com o tempo, apesar de já ser possível tecnologicamente o remoto, o trabalho presencial seguiu como o padrão por uma questão de inércia. Todos os processos, ritos e o nosso estilo de vida foram pensados considerando um modelo de trabalho presencial (ALLEN, GOLDEN, SHOCKLEY, 2015) e o esforço necessário e o risco de mudar e entrar em uma realidade ainda muito desconhecida sempre fez com que o trabalho remoto fosse deixado de lado e se mantivesse como padrão o presencial.

Em um primeiro momento, analisando aqui a partir da 1ª revolução industrial, era necessário estar presencialmente na fábrica com alta dependência de mão de obra para operar as máquinas nas fábricas e os mecanismos de comunicação ainda eram muito rudimentares. Além disso, não era possível - ou, pelo menos, não com a mesma rapidez, facilidade e baixo custo de hoje - enviar um documento de texto ou uma tabela com as contas de um balanço financeiro, por exemplo.

Outro ponto importante é a construção cultural de que o funcionário só irá trabalhar caso esteja sob constante vigilância. No contexto da guerra de classes, com um operariado altamente explorado trabalhando longas horas com baixos

salários e péssimas condições de trabalho, o que levou às greves, revoltas e a vigilância constante e repressões dos empregadores (HUCK, 1995), começa a ser criada uma relação de desconfiança entre empregador e empregado e a ideia de que o empregado só será produtivo se estiver sob constante vigilância. Isso nos ajuda a entender como começou a construção cultural do gestor como alguém que precisa estar vigiando os trabalhadores e ao receio de alguns de que caso seja adotado o modelo remoto os trabalhadores vão deixar de trabalhar e ao invés disso vão passar o dia assistindo filmes e séries, pois não estão sendo vigiados (BAKER; AVERY; CRAWFORD, 2006).

Avançando um pouco mais no tempo para a década de 1970, quando foi cunhado o termo *telecommuting*, que é caracterizado pelo “Uso de tecnologias de informação e comunicação para substituir a necessidade de se deslocar para o escritório tradicional” (BELANGER, 2013 apud ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015, p. 43, tradução própria). O conceito surgiu com a ideia de levar o trabalho para os trabalhadores ao invés de levar os trabalhadores para o trabalho. Apesar desse movimento nos EUA ter começado pelos servidores públicos, rapidamente empresas como a IBM também começaram a aderir a esse movimento - chegando a reportar que 87% de seus colaboradores remotos acreditavam ter aumentado significativamente a produtividade e efetividade do trabalho (APGAR, 1998). O *telecommuting* foi visto como uma alternativa interessante para os casais em que ambos trabalhavam para conciliar trabalho e família, número que crescia significativamente nos anos 70 e 80 (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015).

Com a introdução dos computadores pessoais na década de 80, assim como os laptops e os *smartphones*, o trabalho remoto tornou-se cada vez mais viável. Ao mesmo tempo que os dispositivos ficavam menores a conexão com a internet era cada vez melhor (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015). Com o tempo, o trabalho remoto também passou a ser visto como uma forma de reduzir a poluição e facilitar a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho (GOLUBOFF, 2001).

O resultado, aproximando-se do final da década de 90, eram diversas organizações experimentando modelos remotos. Segundo Apgar (1998), nesta época estimavam-se de 30 a 40 milhões de trabalhadores remotos, com casos notórios de implantação na AT&T, IBM, AmEx, PeopleSoft, Lucent Technologies, por

exemplo. Até mesmo o exército norte americano, no qual o Chefe do Gabinete do Comando do Exército reportava utilizar um laptop e redes na web com ferramentas de chat e e-mail (“*Americas Army Online*”) para se comunicar com 350 generais de forma remota.

A criação destas tecnologias ajudou a tornar o escritório mais portátil e reduzir as barreiras que limitavam o trabalho apenas ao local e tempo no escritório, embora essas barreiras ainda fossem ser ainda mais reduzidas com o surgimento de novas tecnologias (KOSSEK, 2016), esse processo já havia começado. Vale ressaltar todavia que ainda havia um longo caminho a ser percorrido.

## **2.2. Transformação Digital: habilitadores para o trabalho remoto**

Agora, analisando os acontecimentos mais recentes, a partir dos anos 2000, são observados diversos outros avanços em telecomunicações além dos já citados que facilitam ainda mais a colaboração e continuam o processo de tornar o escritório portátil (KOSSEK, 2016). A difusão dos *softwares* que facilitam a comunicação e colaboração foram essenciais para a transição para o remoto, especialmente agora com a pandemia, permitindo e a realização de reuniões virtuais, treinamentos, conferências, desenvolvimento conjunto de conhecimento, entre outros (OKEREAFOR; MANNY, 2020).

Em primeiro lugar, a banda larga de alta velocidade é essencial para possibilitar o trabalho remoto. A internet e conexão são os canais por onde todos os sistemas se integram (os sistemas de videoconferência, de mensagem, sistemas *cloud*, tudo depende da internet para funcionar). Dessa forma, os avanços em velocidade da internet como fibra ótica e redes de celular, assim como os avanços em segurança, possibilitaram uma conexão segura e mitigaram os riscos de cibersegurança, fazendo parte do que sustenta todos os outros sistemas e ferramentas do trabalho remoto (OKEREAFOR; MANNY, 2020).

Em segundo lugar, no que tange ao compartilhamento e acesso de arquivos e dados, os sistemas *cloud* são facilitadores importantes para o trabalho remoto. A discussão de *cloud computing* abrange uma ampla gama de possibilidades, mas aqui será focada em uma questão de suma importância para o trabalho remoto:

compartilhamento de arquivos. Sem os sistemas *cloud* não seria possível o fácil acesso a base de dados, materiais e arquivos a qualquer momento e de qualquer lugar (OKEREAFOR; MANNY, 2020). Essa quebra de paradigma é importante em contraste com os sistemas *on-premises* que, embora ainda tenham relevância em outros usos, não conseguiam atender a necessidade de acesso descentralizada que o trabalho remoto exige (FISHER, 2018).

Em um cenário de trabalho remoto é preciso ser capaz de se comunicar de forma rápida, com baixo custo, em tempo real e também de forma assíncrona. Nesse cenário, os programas de mensagem e videoconferência como Microsoft Teams, Zoom e Slack, se mostram essenciais (ILAG, 2021). Com o intuito de facilitar essa interação com o tempo foram criadas diversas outras funcionalidades integradas com esses programas como o compartilhamento de tela, *status* para mostrar ao outro colaborador sua disponibilidade no momento, assim como integração com outros programas como a agenda para facilitar o agendamento de reuniões já com o link da videochamada associado. Vale ressaltar que apesar de essas ferramentas já estarem amplamente difundidas e fazerem parte do dia a dia de muitas pessoas, elas são muito recentes. Por exemplo, os *softwares* de comunicação interna Slack e Microsoft Teams, que hoje possuem 12 e 75 milhões de usuários ativos diários (CURRY, 2020), foram lançados apenas em 2014 e 2017, respectivamente.

Por fim, a evolução tecnológica, especialmente no que tange a telecomunicações é essencial para que o trabalho remoto seja possível (ALGHAWLI; ALMEKHLAFI, 2019; BAKER; AVERY; CRAWFORD, 2006). Com isso, observando as ferramentas já existentes fica evidente que o trabalho remoto já deixou de ser limitado pela falta de tecnologia que possa suportá-lo e que, embora ainda não seja tão amplamente difundido, vem crescendo substancialmente nos últimos anos. Segundo estudo realizado pela Gallup (JONES, 2015), o número de trabalhadores que já haviam trabalhado alguma vez remotamente aumentou de apenas 9% em 1995 para 37% em 2015. Embora a Figura 3 seja um indício do crescimento do trabalho remoto, ela ainda representa colaboradores em um modelo majoritariamente presencial. Em Bloom, Davis e Zhestkova (2020) pode-se observar que antes da pandemia apenas 5% dos dias de trabalho eram remotos.

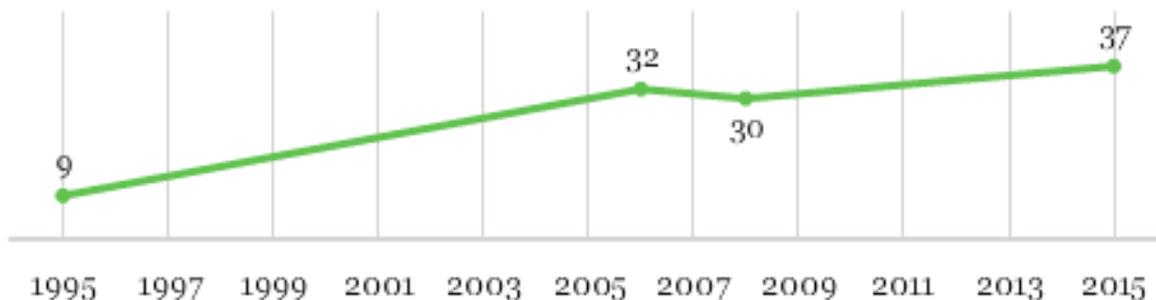


Figura 3 - Gráfico do crescimento do trabalho remoto de 1995 até 2015

Fonte: GALLUP (2015, s.p.)

### 2.3. Acelerador da transformação: pandemia do Covid-19

A pandemia do Covid-19 teve diversos impactos pelo mundo, alto número de infectados e óbitos, corrida mundial em busca de vacinas, queda no preço do petróleo, impulso do e-commerce com a mudança na forma de consumir, entre diversos outros. Entre essas mudanças teve a alteração súbita nas empresas de um modelo de trabalho totalmente presencial para totalmente remoto em questão de dias em empresas e com pessoas que estavam habituadas a trabalhar presencialmente há anos (BLOOM; DAVIS; ZHESTKOVA, 2021).

De forma geral, muitas empresas adotaram o modelo remoto devido a pandemia, com os números chegando por volta de 40% no Reino Unido, Itália, Irlanda, Suécia, EUA e entre outros (BARTIK et al., 2020). Além disso, vale citar também estudo realizado pelo Slack (2020) que aponta que mais de um terço dos trabalhadores do conhecimento está trabalhando remotamente.

Dessa forma, a pandemia forçou um MVP de Trabalho Remoto global, gerando muitos aprendizados sobre esse modelo. Tarefas e atividades que em um cenário comum levariam meses ou anos para serem ajustadas precisavam ser feitas em questão de semanas ou dias. Embora os habilitadores para esse modelo já existissem há algum tempo conforme discutido nos capítulos anteriores (OKEREAFOR; MANNY, 2020), alguns receios faziam com que o trabalho remoto

ainda não fosse uma realidade amplamente difundida entre as empresas (BAKER; AVERY; CRAWFORD; 2006).

Em primeiro lugar, esse MVP de Trabalho Remoto forçado nos permitiu observar que alguns dos receios que existiam do trabalho remoto não se provaram reais na prática ou pelo menos se provaram como problemas contornáveis com os ajustes e ferramentas necessárias (ILAG, 2021). Algumas ferramentas e *softwares* que previamente eram negligenciados ou pouco usados e, conseqüentemente, os colaboradores tinham pouca familiaridade com se tornaram obrigatórios no dia a dia, estimulando a familiarização com o seu uso, conforme é destacado pelo relatório do World Economic Forum (2020) e outro da McKinsey & Company (LUND et al., 2020), que afirmam que mais de 80% das organizações aceleraram a digitalização devido à pandemia.

Em segundo lugar, esse MVP nos demonstrou vantagens e um potencial antes desconhecido ou pelo menos subestimado com relação ao trabalho remoto. Com diversos benefícios no que tange a produtividade (BLOOM et al., 2015) e qualidade de vida (HILL et al., 2008; ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015) que serão explorados ao longo do presente estudo.

Por fim, esse MVP fez com que muitas empresas identificassem os fatores acima e, segundo previsões das próprias organizações, o modelo remoto, mesmo que de forma parcial, deve ser uma realidade nos próximos anos. Essa tendência pode ser observada nessa citação de um estudo de Harvard.

Finalmente, ambas as pesquisas sugerem que por volta de 40% das empresas grandes e pequenas esperam que 40% ou mais dos seus trabalhadores que mudaram para o remoto durante a crise vão permanecer trabalhando remotamente depois da crise. (BARTIK et al., 2020, p. 15, tradução própria).

Segundo estimativa do Global Workplace Analytics (2020), por volta de 25% a 30% da força de trabalho trabalhará remotamente pelo menos alguns dias na semana, estudo de Harvard (STANTON; CULLEN; LUCA, 2020) aponta que pelo menos 16% dos trabalhadores vão trabalhar pelo menos 2 dias por semana em casa após a pandemia e segundo pesquisa realizada pelo Slack (2020), 85% dos trabalhadores do conhecimento preferem um modelo híbrido ou totalmente remoto ao invés de um modelo totalmente presencial. Segundo Bloom, Davis e Zhestkova

(2020), após a pandemia 23% dos dias de trabalho serão remotos, enquanto que esse número antes da pandemia era de apenas 5%.

O resultado observado são muitas organizações, de diferentes setores e tamanhos, que - verificando que seus colaboradores estão satisfeitos com esse modelo - já admitem adotar um modelo híbrido nos próximos anos. Evidentemente, as políticas a serem adotadas irão variar em muitos níveis de profundidade de normatização, dentro do que se considera “híbrido”, mas para empresas com perfil tradicional já estarem caminhando nesse sentido comprova que existe uma transformação em curso.

Na Figura 4, apresentam-se exemplos de organizações que mencionaram o modelo que irão adotar pós-pandemia. Como pode ser observado, empresas de todos os tamanhos estão adotando políticas mais flexíveis de trabalho, com a remotização de parte da força de trabalho ou oferta como um benefício opcional aos colaboradores. Nos outros dois extremos, podem se observar empresas que não acreditam nesse modelo (sobretudo por questões de cultura) e outras, sobretudo startups e empresas de tecnologia, que pretendem ir mais longe, propondo políticas de “remoto primeiro” (*Remote First*) ou “totalmente remoto” (*Fully Remote*).

<b>Modelo Adotado</b>	<b>Exemplos de Organizações</b>
Presencial	Goldman Sachs, Votorantim S.A, Unipar, MRV Engenharia, Evoltz, Tecnisa
Híbrido	Facebook, Twitter, Google, Spotify, Verizon, Capital One, Reddit, Deloitte, Slack, Hitachi, JPMorgan Chase, Braskem, XP Inc, Banco BV, Vale, Natura, Marisa, Químico Amaro, Aspen Pharma, Cognia, EDP Brasil, PepsiCo
Remoto Primeiro	Shopify, Quora, Coinbase, Brex, Dropbox, Square Enix, Upwork, Nationwide, Fujitsu e Pinterest

Figura 4 - Exemplos de organizações e seus posicionamentos quanto ao remoto

Fonte: adaptação de BIGARELLI et al. (2020, s.p.); VEROZZI (2020, s.p.); O'LOUGHLIN (2021, s.p.); KELLY (2020, s.p.)

## **2.4 Potencial de diferentes atividades, profissões e setores para o remoto**

Em um primeiro momento, busca-se analisar e entender quais as principais atividades relacionadas ao trabalho remoto, ou seja, quais características de um trabalho permitem que ele se caracterize como possível de ser feito de casa ou não. Alguns estudos científicos recentes analisaram quais características são essas para identificar o potencial de um trabalho ser realizado remotamente (DINGEL; NEIMAN, 2020; BARTIK et al., 2020).

Em linhas gerais os fatores considerados foram a necessidade de atividades manuais como inspeção de equipamentos, operação de maquinários, manejo e movimentação de objetos ou necessidade de interação direta com o público, além de baixa frequência de atividades associadas como passíveis de serem feitas remotamente como uso de e-mail. Essas questões estão mais relacionadas à natureza do trabalho em si, entendendo o tipo de atividade que pode ou não ser feita de forma remota. “Trabalhadores em uma ocupação que tem uso mínimo de computador e alta interação com o público têm menos probabilidade de conseguirem trabalhar remotamente” (BAKER, 2020, p. 2, tradução própria).

Em um estudo da consultoria McKinsey & Company (LUND et al., 2020), que avaliou os potenciais das atividades a serem remotizadas, foi identificado o mesmo padrão. Foi observado maior potencial para o remoto em atividades relacionadas a trabalhadores do conhecimento, como a interação com computadores, o pensamento criativo, o processamento e a análise de informações, entre outros similares, que foram identificados com um potencial de mais de 50% do tempo podendo ser feito de forma remota.

No entanto, ao extrapolar essa ideia e buscar relações estatísticas entre a população que pode trabalhar remotamente, pode se identificar alguns padrões. Foi observada correlação entre nível de escolaridade, situação de emprego formal ou informal, idade e gênero.

Observou-se que:

pessoas sem ensino médio completo são 15,3% menos prováveis de trabalhar remotamente se comparado aos seus pares com maior escolaridade. De forma similar, a informalidade está associada com menor probabilidade de se trabalhar remotamente por 8,5%. Além disso, grupos vulneráveis são menos propensos a poderem trabalhar remotamente, maiores de 40 anos, os que estão no quintil final de renda e trabalhadores por conta própria. Por fim, foram encontradas

diferenças significativas no que tange ao gênero sobre a probabilidade de trabalhar remotamente, devido a predominância de tarefas físicas para homens em países em desenvolvimento. (SALTIEL, 2020, p. 9, tradução própria).

Ao analisar os números diretamente, também observa-se essa diferença, visto que na amostra analisada apenas 4.2% dos que não concluíram o ensino médio poderiam trabalhar remotamente, o que muda para 24% se comparado com os que concluíram o ensino médio. O mesmo comportamento se observa com relação ao trabalho informal em que apenas 7,5% pode realizar o trabalho remotamente, enquanto esse número muda para 24,4% no trabalho formal (SALTIEL, 2020).

Para continuar a análise proposta, será observado agora não a nível de atividades, mas sim de acordo com a ocupação em si ou profissão do indivíduo. De forma geral, profissões de trabalhadores do conhecimento (do inglês *knowledge worker*) tem significativo potencial a mais para o trabalho remoto, o que pode ser concluído ao analisar as atividades relacionadas a essas profissões, mas que também se provou verdade mediante a análise dos números do que tem acontecido na prática. Além disso, conforme Bartik et al. (2020) destaca, existe uma forte relação entre ser um trabalhador do conhecimento e conseguir trabalhar remotamente, visto que apesar do trabalho intensivo em conhecimento pode ser realizado eletronicamente usando Zoom ou outras ferramentas o mesmo não pode se dizer de outros tipos de trabalhos que dependem mais da interação com o público e trabalhos manuais.

Tabela 1 - Percentual de empregos que podem ser feitos em casa, por grupo de ocupação

<b>Ocupação</b>	<b>Potencial de Remotização</b>
Ocupações computacionais e matemáticas	1.00
Ocupações Educacionais, de Treinamento e Biblioteca	0.98
Ocupações Legais	0.97
Ocupações de Operações Empresariais e Financeiras	0.88
Ocupações Gerenciais	0.87
Ocupações Artísticas, Design, Entretenimento, Esportes e Mídia	0.76
Ocupações de Escritório e Apoio Administrativo	0.65
Ocupações de Arquitetura e Engenharia	0.61
Ocupações de Vida, Ciências Físicas e Sociais	0.54
Ocupações Comunitárias e de Serviços Sociais	0.37
Ocupações de Vendas e Relacionadas	0.28
Ocupações de Cuidados Pessoais e Serviços	0.26
Ocupações de Serviços de Proteção	0.06
Ocupações de Profissionais e Técnicos de Saúde	0.05
Ocupações de Transporte e Movimentação de Materiais	0.03
Ocupações de Apoio à Saúde	0.02
Ocupações Agrícolas, Pesqueiras e Florestais	0.01
Ocupações de Produção	0.01
Ocupações de Instalação, Manutenção e Reparo	0.01
Ocupações de Construção e Extração	0.00
Ocupações de Preparação de Alimentos e Serviços Relacionados	0.00
Ocupações de Limpeza e Manutenção de Edifícios e Terrenos	0.00

Fonte: adaptação de DINGEL; NEIMAN (2020, p. 5).

O padrão se repete na análise agora dos setores da economia com uma maior propensão para o trabalho remoto nos setores e profissões relacionados aos trabalhadores do conhecimento. Cinco áreas se destacam com mais de 70% dos trabalhos podendo ser realizados remotamente: Educação, pesquisa científica,

gestão de empresas, finanças e seguros e, por fim, informática que evidenciam a tendência de que setores com maior concentração de trabalhadores do conhecimento tenham maior potencial para o remoto (DINGEL; NEIMAN, 2020). Vale destacar também outro estudo que reforça essa ideia: "No quartil das indústrias com maior escolaridade, 64% das empresas tinham colaboradores trabalhando remotamente. No entanto, no quartil com menor escolaridade esse número reduz para 36%" (BARTIK et al., 2020, p. 3, tradução própria).

Tabela 2 - Percentual de empregos que podem ser feitos em casa, por indústria

<b>Setor</b>	<b>Potencial de Remotização</b>
Serviços Educacionais	0.83
Serviços Profissionais, Científicos e Técnicos	0.80
Gestão de Empresas	0.79
Finanças e Seguros	0.76
Informações	0.72
Comércio Atacadista	0.52
Imobiliário	0.42
Governo Federal, Estadual e Municipal	0.41
Utilities	0.37
Outros Serviços (exceto Administração Pública)	0.31
Serviços Administrativos, de Suporte e Gestão de Resíduos	0.31
Artes, Entretenimento e Recreação	0.30
Mineração, Pedreira e Extração de Petróleo e Gás	0.25
Saúde e Assistência Social	0.25
Manufatura	0.22
Transporte e Armazenagem	0.19
Construção	0.19
Comércio Varejista	0.14
Agricultura, Silvicultura, Pesca e Caça	0.08
Serviços de Hospedagem e Alimentação	0.04

Fonte: DINGEL; NEIMAN (2020, p. 8).

No mesmo estudo da McKinsey & Company (LUND et al., 2020) citado no presente capítulo, pode se observar que os mesmo setores se apresentam de forma geral como os com maior potencial para remotização. Finanças e Seguros, Gestão, TI e Telecomunicações, Educação e Pesquisa Científica foram destacados nos artigos científicos citados acima e se repetem na análise realizada pela McKinsey & Company.

Por outro lado, vale também destacar também os setores em que o potencial para o trabalho remoto é reduzido em que predominam atividades com maior interação com o público e que exigem tarefas manuais. Entre os setores com menor potencial para o trabalho remoto estão hotelaria, agricultura, construção, transporte e mineração, por exemplo (DINGEL; NEIMAN, 2020).

## **2.5 Potencial de diferentes países para o remoto**

Além de um potencial diferente para o remoto de acordo com o setor ou tipo de atividade a ser exercida, foram identificados potenciais diferentes para o trabalho remoto de acordo com o país a ser analisado. Pode-se observar variações significativas entre os países em desenvolvimento variando desde 6% na Gana até 23% na China (SALTIEL F., 2020). Essa diferença é explicada pelas características de cada país, em especial as questões acima já mencionadas que foram identificadas como relacionadas ao potencial do trabalho remoto. Por exemplo, se um país tem um nível de escolaridade menor, a tendência é que o potencial para o trabalho remoto seja também reduzido.

De forma geral, foi identificado em uma análise de mais de 85 países que nações com uma renda per capita mais baixa têm menos trabalhos que podem ser realizados em um modelo *home office*. Podem ser citados exemplos como os casos do México e Turquia que tem menos de 25% dos trabalhos com potencial de serem feitos remotamente, enquanto esse número sobe para mais de 40% na Suécia e no Reino Unido. Na Figura 5 abaixo fica clara a relação entre PIB per capita de acordo com o poder de compra e a porcentagem de trabalhos que podem ser feitos remotamente (DINGEL; NEIMAN, 2020).

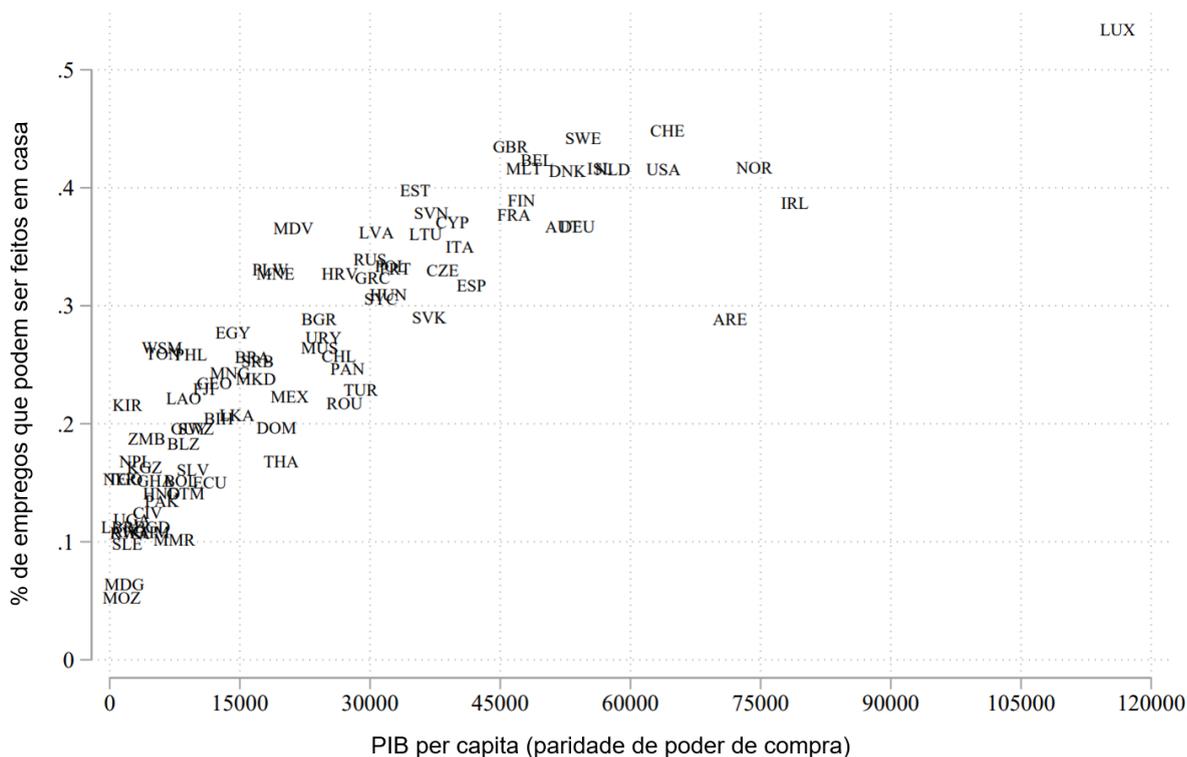


Figura 5 - Relação entre PIB per capita e porcentagem de trabalhos que podem ser realizados remotamente

Fonte: DINGEL; NEIMAN (2020, p. 10).

Em um estudo da consultoria McKinsey & Company (LUND et al., 2020), também foi identificado que economias mais desenvolvidas têm maior potencial para o trabalho remoto. O potencial em economias mais avançadas variava entre 36% a 46% pelas estimativas mais otimistas e entre 26% e 33% nas estimativas mais pessimistas, enquanto que para as economias emergentes as estimativas otimistas estavam entre 16% e 26% e entre 12% e 18% nos cenários pessimistas.

Segundo o mesmo estudo, em economias mais avançadas, 40% a 50% da população pode trabalhar pelo menos um dia da semana em casa e por volta de 20 a 25% pode trabalhar de 3 a 5 dias por semana em casa. No entanto, para economias emergentes esse número reduz significativamente com 75% a 80% podendo trabalhar em média menos de uma vez por semana remotamente apenas.

Uma pesquisa realizada com mais de 30 países pelo MIT (BANA; BENZELL; SOLARES, 2020) obteve o mesmo resultado, identificando que as economias mais desenvolvidas têm uma maior facilidade de aderir ao modelo remoto, salientando

que questões de infraestrutura, como o acesso à internet de qualidade, são fatores de influência para o *home office*. Vale destacar que ao analisarem o mix de profissões em cada país, como outros fatores macroeconômicos e de infraestrutura, foi realizado um ranking dos países de acordo com seu potencial de trabalho remoto. De forma geral, como já foi citado, economias mais desenvolvidas estavam melhor posicionadas e o Brasil perto das últimas posições do ranking de trinta países.

Apesar dos níveis de escolaridade, PIB per capita e outros fatores interferirem no potencial para o trabalho remoto, ainda assim são identificadas algumas divergências entre países dentro da mesma profissão ou cargo que a priori exigem um mesmo nível de escolaridade e um poder de compra similar. Por exemplo, os casos da Bolívia e do Vietnã em que apenas 14% dos gerentes na Bolívia tem potencial para trabalhar remotamente, enquanto esse número é de 60% no Vietnã. Todavia essa variação não acontece em trabalhos com renda média mais baixa (SALTIEL, 2020).

Por fim, de forma geral, a conclusão identificada nos estudos é que existe uma relação entre um menor potencial do trabalho remoto nos países com uma economia mais frágil, PIB per capita menor, níveis de escolaridade mais baixos e maior nível de informalidade da mão de obra. Logo, conforme foi identificado pelos estudos, espera-se que países em desenvolvimento tenham uma maior dificuldade na transição para o trabalho remoto (DINGEL; NEIMAN, 2020).

### **3 PROPOSIÇÃO DE HIPÓTESES: AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO REMOTO**

Em uma primeira etapa, foi realizada uma ampla pesquisa em estudos, artigos e pesquisas, sobretudo na literatura cinza, sobre impactos - positivos e negativos, na ótica do trabalhador e da empresa - do trabalho remoto durante a pandemia do Covid-19. É importante ressaltar que o trabalho remoto “forçado” em 2020 e 2021 foi realizado em um contexto de pandemia global, impactando na vida de todos os trabalhadores e dificultando a utilização desses dados para prever impactos no longo prazo. Contudo, serviu como um grande experimento, do qual podem se tirar percepções de oportunidades e desafios para o futuro.

De forma geral, identificou-se que os estudos convergem muito em um conjunto de principais vantagens e desvantagens, mesmo com focos em amostras completamente distintas - por geografia, perfil de entrevistados, perfil das organizações onde trabalham etc.

Na ótica do colaborador, entre as principais vantagens percebidas foram a flexibilidade de horários, flexibilidade de local de trabalho, possibilidade do uso de roupas casuais, possibilidade de personalização do ambiente de trabalho, eliminação do deslocamento, mais tempo de interação com familiares e amigos, mais tempo para *hobbies*, menor stress e ansiedade, e redução de gastos individuais (GITLAB; SAVANTA, 2020; BUFFER, 2021; FERREIRA et al., 2020; SLACK, 2020; HERHOLD, 2020).

Tabela 3 - Benefícios individuais do trabalho remoto em 2020, por país

	<b>EUA</b>	<b>UK</b>	<b>Canadá</b>	<b>Austrália</b>
Horários flexíveis	53%	50%	56%	50%
Sem deslocamento	32%	43%	50%	39%
Redução de gastos	33%	33%	36%	43%
Possibilidade de cuidar da família, animais de estimação etc.	36%	34%	33%	32%
Menor ansiedade/stress	34%	32%	28%	28%
Melhor saúde (mental, física, espiritual etc.)	26%	25%	22%	30%
Liberdade para viajar	26%	18%	13%	21%
Possibilidade de morar onde preferir	23%	15%	16%	21%
Menor ambiente “político” dos escritórios	18%	19%	17%	22%

Fonte: adaptação de GitLab e Savanta (2020, p. 10)

Para os colaboradores, as principais desvantagens observadas, que podem ser interpretadas como desafios do trabalho remoto, foram distrações em casa, dificuldade de colaboração com outros funcionários e clientes, menor senso de pertencimento, sentimento de solidão e isolamento, motivação, dificuldade de desconectar ao fim do dia, sensação de *burnout*, e maior dificuldade de crescimento profissional (GITLAB; SAVANTA, 2020; BUFFER, 2020; SLACK, 2020; HERHOLD, 2020).

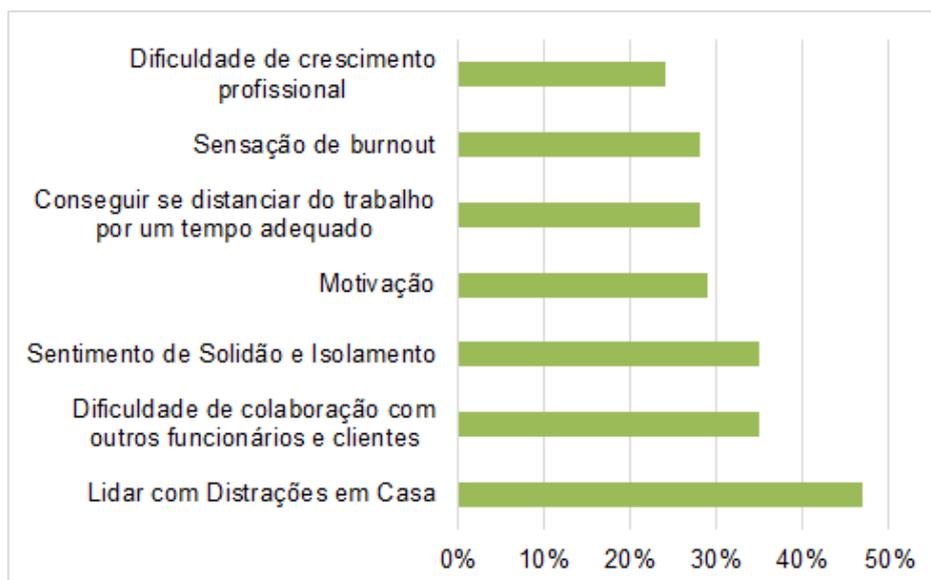


Figura 6 - Principais desafios do trabalho remoto para colaboradores, em 2020

Fonte: adaptação de Gitlab e Savanta (2020, p. 11)

Na ótica das organizações, identificou-se que as principais vantagens foram a maior produtividade, maior satisfação de colaboradores, melhor recrutamento e retenção de colaboradores, redução de custos, redução da pegada de carbono, redução do absenteísmo (GITLAB; SAVANTA, 2020; FERREIRA et al., 2020; KAUFMAN et al., 2020; SLACK, 2020).

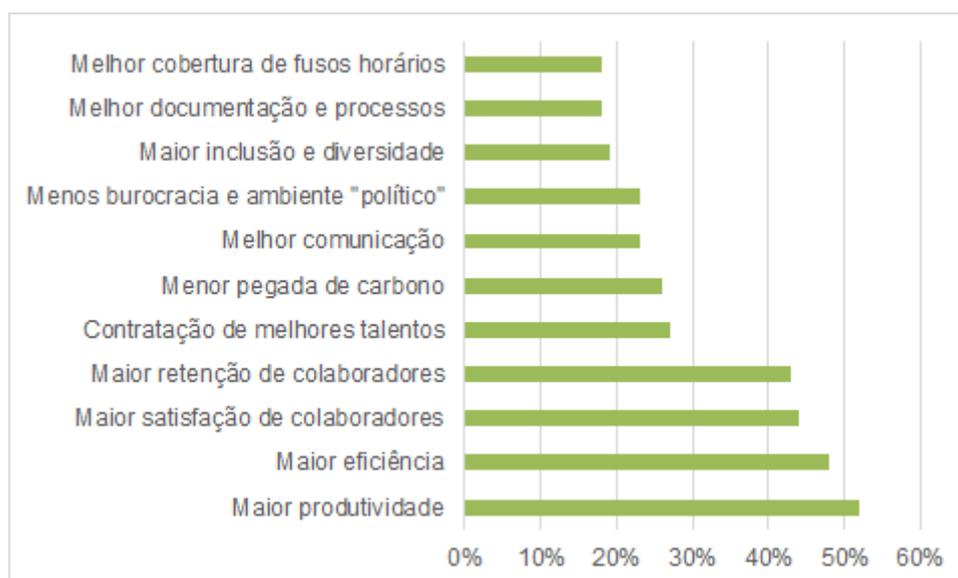


Figura 7 - Principais benefícios do trabalho remoto para empregadores, em 2020

Fonte: adaptação de GitLab e Savanta (2020, p. 14)

Para as organizações, as principais desvantagens, que podem ser interpretadas como desafios do trabalho remoto, foram a dificuldade de manter a cultura organizacional, dificuldade de garantir o engajamento e coesão de colaboradores, fomentar a colaboração e inovação (MICROSOFT et al., 2020; FERREIRA et al., 2020).

Em seguida, com base nos fatos e dados coletados, bem como a vivência dos autores do estudo, foi realizado um *brainstorming* consolidando os diferentes pontos de vista em uma lista de impactos (Vantagens e Desvantagens) do trabalho remoto. Esses impactos foram clusterizados, de acordo com sinergias e conexões temáticas, formando 5 blocos: geral; produtividade, comunicação e colaboração; compliance, governança e segurança de dados; infraestrutura de trabalho; e qualidade de vida. Consolidados os impactos, se identificaram as grandes questões sendo discutidas em cada bloco, formando hipóteses a serem validadas neste estudo. Para esse conjunto de Hipóteses e Impactos, foi realizada uma extensa revisão bibliográfica, buscando identificar as discussões teóricas e evidências práticas que os suportam.

O resultado deste processo detalhado acima se encontra nas Figuras 8 e 9, abaixo

Blocos	Hipóteses	Impactos	
		Vantagens	Desvantagens
<b>Geral</b>	<p><b>H0:</b> O principal modelo a ser adotado será o híbrido, sendo o trabalho remoto um benefício opcional para os colaboradores</p> <p><b>H1:</b> O trabalho remoto reduz as desigualdades social e de gênero</p>		
<b>Produtividade, comunicação e colaboração</b>	<p><b>H2:</b> O trabalho remoto leva a um aumento de produtividade nas organizações</p> <p><b>H3:</b> Encontros presenciais serão importantes para criar e manter relacionamentos e a cultura da empresa</p> <p><b>H4:</b> A guerra por talentos será disputada cada vez mais sem depender dos hubs locais de contratação</p> <p><b>H5:</b> Com o acesso ao pool de talentos global a remuneração vai variar de acordo com a locação do colaborador</p>	1. Produtividade estável ou crescente	1. Perda de qualidade na comunicação e menor colaboração
		2. Fugir da “Fábrica de distração”	2. Redução da criatividade e inovação
		3. Mitigação da barreira geográfica para recrutamento de talentos	3. Impacto negativo na formação de relações interpessoais entre colaboradores
			4. Dificuldade de liderança de times
			5. Perda de sentimento de pertencimento e cultura
<b>Compliance, governança e segurança de dados</b>	<p><b>H6:</b> O trabalho remoto exige maior maturidade das empresas em compliance e cibersegurança</p>		1. Dificuldade no controle e menor infraestrutura de proteção
			2. Exposição a pessoas externas à organização
			3. Uso de equipamentos pessoais e perda de equipamentos e documentos
			4. Falta de aderência à política de segurança
<b>Infraestrutura do trabalho</b>	<p><b>H7:</b> Mesmo com suporte das empresas, alguns colaboradores ainda não conseguirão ter um espaço adequado de trabalho em casa</p> <p><b>H8:</b> Os espaços serão menores do que os atuais, pois precisarão comportar menos colaboradores</p> <p><b>H9:</b> O propósito da estrutura presencial precisará ser repensado para um foco maior como um espaço de interação e não mais focado em estações de trabalho individuais</p> <p><b>H10:</b> As organizações irão reembolsar custos adicionais de equipamentos, luz, água, internet etc. para os colaboradores que optarem por um modelo remoto</p>	1. Redução de custo com espaços físicos	1. Falta de equipamentos de hardware
		2. Redução do custo com transporte	2. Aumento de custo para colaborador e baixa qualidade da internet
			3. Ausência de espaço adequado e interrupções
<b>Qualidade de vida</b>	<p><b>H11:</b> O trabalho remoto traz mais vantagens do que desvantagens a qualidade de vida dos colaboradores</p> <p><b>H12:</b> O trabalho remoto reduz as interações sociais e o contato presencial no cotidiano, podendo gerar um sentimento de solidão e levar a problemas de saúde mental</p>	1. Redução no tempo total de deslocamento	1. Invasão da privacidade do colaborador
		2. Flexibilidade de horário e local de trabalho	2. Ausência de interações sociais cotidianas e solidão
		3. Redução do estresse	

Figura 8 - Proposição de vantagens, desvantagens e hipóteses sobre o trabalho remoto

Fonte: elaboração própria

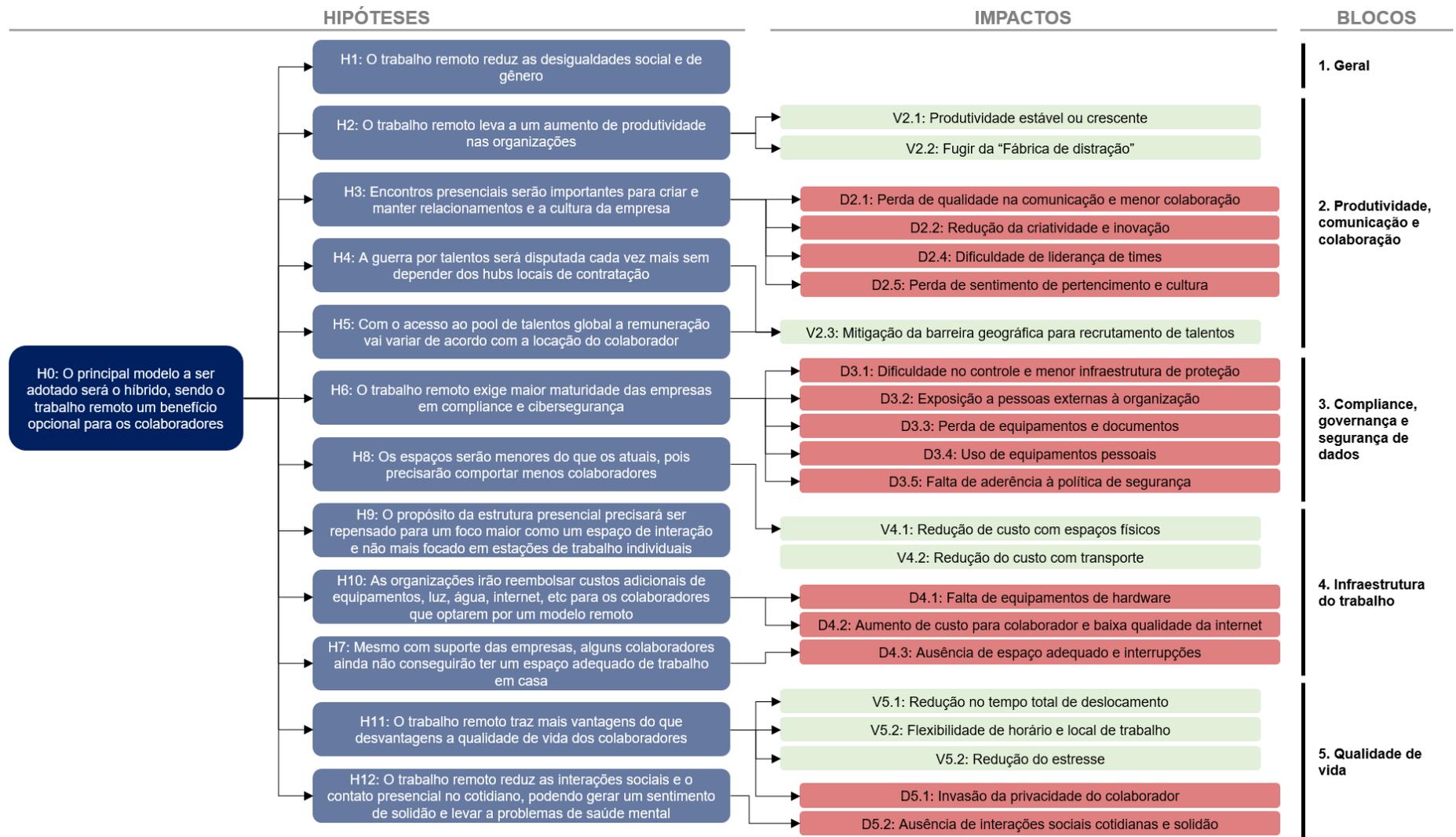


Figura 9 - Relação entre hipóteses e os impactos

Fonte: elaboração própria

### 3.1 Hipóteses ‘Gerais’

Antes de analisar os blocos, entendendo as vantagens e desvantagens em cada um deles, serão observadas questões sobre as hipóteses mais gerais, sendo a primeira delas a hipótese inicial e norteadora do presente estudo e a segunda sobre como o trabalho remoto pode impactar a desigualdade social e de gênero.

**Hipótese 0:** O principal modelo a ser adotado será o híbrido, sendo o trabalho remoto um benefício opcional para os colaboradores.

Ao longo do presente estudo serão abordadas as vantagens e desvantagens do modelo remoto e a melhor forma de alavancar os benefícios do remoto e contornar os desafios identificados. A nossa hipótese inicial é que para usufruir dos benefícios do trabalho remoto e do presencial muitas empresas irão adotar o modelo híbrido, ou seja, parcialmente remoto e parcialmente presencial.

Analisando de forma mais ampla é possível identificar que as principais vantagens intrínsecas ao trabalho remoto são maior qualidade de vida, produtividade do colaborador e redução de custo para a empresa. Enquanto as principais desvantagens intrínsecas ao trabalho remoto, ou seja, não podem ser totalmente contornadas mesmo com boas práticas e alavancas, são as dificuldades na parte de comunicação e colaboração, falta de infraestrutura disponível em casa e prejuízos à saúde mental. Outra questão importante se apresenta também no que tange a cibersegurança e compliance, mas nossa impressão inicial nesse tópico é que são questões contornáveis se utilizadas as alavancas necessárias.

Além disso, entende-se que o modelo híbrido será tratado como um benefício para o colaborador sem que haja uma imposição de que dias ele deve ou não ir ao escritório. Dessa forma, cabe ao colaborador alinhar com seu gestor e o time as agendas e tarefas e avaliar quais dias ele irá ao escritório na semana, podendo ser todos ou até mesmo nenhum.

Todavia, é recomendado que existam diretrizes gerais da empresa nesse sentido e que a empresa também se adapte em diversos sentidos para que o modelo híbrido seja possível. Um exemplo é garantir um escritório que seja *remote friendly*, ou seja, que trabalhadores remotos não sejam prejudicados em detrimento dos que estão presencialmente nos escritórios, o que passa por questões

comportamentais como usar um *whiteboard* online ao invés do quadro branco se houver alguém presente remotamente na reunião ou então de infraestrutura pela necessidade de garantir equipamento de multimídia que permita a participação de pessoas trabalhando remotamente de forma fluída. Outros desafios que serão elaborados ao longo do estudo também se apresentam com o trabalho remoto.

Por fim, a análise das demais hipóteses do presente estudo permitirão que se chegue a uma conclusão sobre nossa hipótese inicial. No entanto, antes de avançar vale destacar que esse é um direcionamento geral que pode se aplicar a muitos casos, mas não uma regra estática, devendo ser cada situação avaliada de forma separada pelas organizações.

**Hipótese 1:** O trabalho remoto reduz as desigualdades social e de gênero.

Antes de entrar com mais detalhes nos blocos em que as hipóteses foram agrupadas, será abordado o potencial impacto que o trabalho remoto pode ter com relação a desigualdade social e de gênero. É evidente que existe uma grande desigualdade social no Brasil, assim como uma desigualdade de gênero significativa, ambos com fortes heranças históricas.

Na questão de gênero é evidente que apesar da situação ter apresentado melhora, ainda existe desigualdade de gênero em diversas esferas, inclusive no mercado de trabalho. “Ao mesmo tempo, a diferença de salários entre homens e mulheres, conforme esperado, diminuiu drasticamente. No Brasil, ela passou de 50% no início da década de 90 para menos de 30% no início dos anos 2000” (MADALOZZO, 2010, p. 548). Através da análise dos dados da PNAD 2006 do IBGE pode se observar que a mulher com cônjuge gasta de quatro a seis vezes mais tempo que os homens com cônjuge nas tarefas domésticas. O tempo gasto dos homens com cônjuge oscila entre 4 a 8 horas por semana, enquanto para as mulheres esse valor varia entre 18 e 35 horas.

A tese inicial no que tange a questão da desigualdade de gênero é de que ela poderia ser potencialmente reduzida por dois motivos principais. Primeiro, com o cônjuge passando mais tempo em casa é esperada uma melhor distribuição do trabalho doméstico, com a carga desse trabalho ficando melhor distribuída entre homem e mulher. Em segundo lugar, muitas vezes recai sobre a mulher não só a

responsabilidade sobre o trabalho doméstico, mas como também a de criação dos filhos com mais intensidade do que sobre os pais e o trabalho remoto permite duas possibilidades nesse sentido: melhor distribuição dessa responsabilidade na mesma linha do trabalho doméstico e a possibilidade de seguir trabalhando em um modelo remoto ou híbrido sem abrir mão de estar presente com os filhos em casa (ALON et al., 2020; GOLDIN, 2010; HILL et al., 2008).

Os estudos apontam que a ampliação dos regimes flexíveis de trabalho e uma maior participação do pai por passar mais tempo em casa nas tarefas domésticas e nos cuidados com os filhos podem trazer benefícios a longo prazo para a questão da desigualdade de gênero (ALON et al., 2020). Além disso, segundo pesquisa da Jobsite em parceria com a consultoria de recrutamento Robert Walters (RAYOME, 2017) realizada com mulheres do setor de tecnologia, 76% das mulheres afirmaram que a opção do trabalho remoto é importante para a retenção de talentos.

Contudo, devem ser analisados também os contrapontos que podem levar a um aumento dessa desigualdade. Com mais tempo em casa o volume de trabalho doméstico aumenta, mais refeições para se fazer, mais tempo com os filhos, mais louça e a lista continua, então caso não tenha essa redistribuição das horas como citado anteriormente o trabalho remoto pode até mesmo agravar esse problema. No entanto, a questão da flexibilidade de seguir trabalhando e cuidando dos filhos ainda se mantém como uma vantagem em potencial.

Estudos comprovam que a pandemia inclusive aumentou a desigualdade de gênero com uma tendência entre casais heterossexuais de que a carga a mais de trabalho doméstico, especialmente com os filhos, devido ao fechamento das escolas, recaia sobre a mulher. Porém, vale destacar que esse efeito parece estar mais relacionado à pandemia e fechamento das escolas do que ao trabalho remoto em si (ALON et al., 2020). Foram encontrados também relatos de mães de casais heterossexuais reforçando essa questão em notícia da Vanity Fair, conforme fala a entrevistada Amanda Swadish “Ele toma o café da manhã e então diz ‘Ok, pessoal, eu vou trabalhar’ e literalmente vai para o escritório e fecha a porta. (...) Ele é bem rígido em manter seu tempo no escritório sem interrupções.” (SALES, 2020, tradução própria). Além disso, foram encontradas informações que indicam uma

diferença significativa com relação à impressão sobre o trabalho remoto entre homens e mulheres com filhos. Em um estudo da McKinsey & Company (EMMETT, 2020), apenas 40% das mulheres com filhos afirmaram ter uma experiência positiva com trabalho remoto, enquanto esse número sobe para por volta de 70% nos homens com filhos.

Observando agora a questão da desigualdade social, dois pontos se apresentam como principais nessa discussão: redução do tempo gasto no deslocamento para o trabalho e uma infraestrutura de *home office* potencialmente mais precária. Cada um dos dois pontos assume uma premissa diferente: pessoas com uma classe social mais desfavorável tendem a morar mais distantes do trabalho e também teriam mais dificuldade para ter acesso aos equipamentos necessários ao *home office* e encontrar um espaço livre de interrupções e arcar com as condições de iluminação, ruído e temperatura necessárias.

Um estudo da Universidade Federal da Bahia (UFBA) de Senna (2018) sobre a relação entre *commuting* e decil de renda mostra que a partir do 2º decil de renda o tempo de deslocamento se estabiliza entre 40 a 45 minutos, 30% maior que o do 1º decil de renda, conforme pode ser visto na Figura 10 abaixo. No entanto, esse tempo se mantém com poucas oscilações do 2º ao 10º decil de renda.

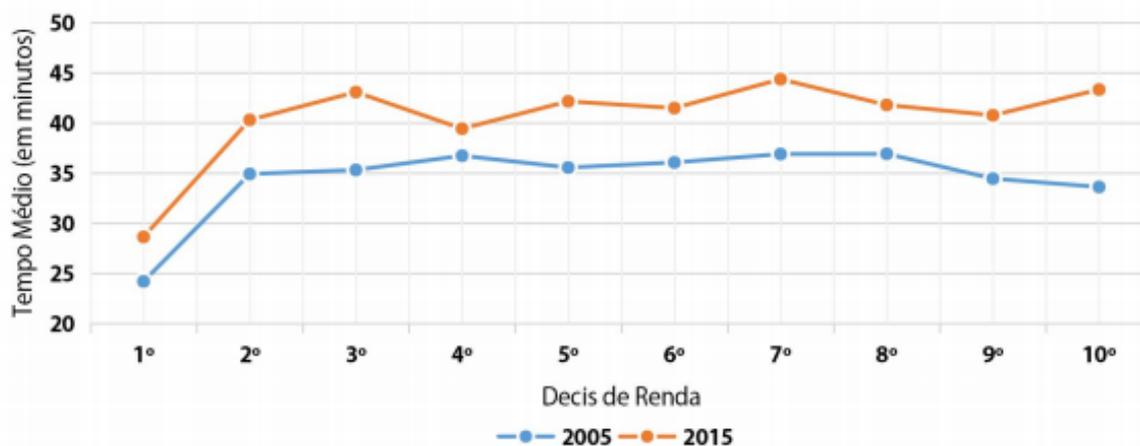


Figura 10 - Tempo médio de deslocamento por decil de renda, 2005 e 2015

Fonte: SENNA (2018, p. 26)

Para entender agora qual a renda de cada decil, foi elaborada a Tabela 4 abaixo se baseando nos dados da PNAD 2015 sobre Salvador para seguir a mesma linha do estudo da UFBA. Não foi possível obter o valor exato da renda de cada decil (a partir do 2º), visto que a PNAD trabalha com faixas de renda. Com isso, para o cálculo foi considerada uma média aritmética entre o limite inferior e superior de cada faixa de renda. Ao analisar os números fica evidente que arcar com os custos relacionados ao trabalho remoto (estes custos serão mais explorados posteriormente dentro deste capítulo) pode se tornar uma situação impeditiva para que pessoas com baixa renda possam aderir ao trabalho remoto, o que em último caso levará provavelmente a condições de trabalho precárias.

Tabela 4 - Valor da renda em cada decil

Decil	Renda
2º	R\$ 3.152,00
3º	R\$ 1.970,00
4º	R\$ 1.182,00
5º	R\$ 1.182,00
6º	R\$ 591,00
7º	R\$ 591,00
8º	R\$ 197,00
9º	R\$ 197,00
10º	R\$ 197,00

Fonte: PNAD (2015, s.p.)

### 3.2 Produtividade, comunicação e colaboração

**Hipótese 2:** O trabalho remoto leva a um aumento de produtividade nas organizações.

**Hipótese 3:** Encontros presenciais serão importantes para criar e manter relacionamentos e a cultura da empresa.

**Hipótese 4:** A guerra por talentos será disputada cada vez mais sem depender dos hubs locais de contratação.

**Hipótese 5:** Com o acesso ao pool de talentos global a remuneração vai variar de acordo com a locação do colaborador.

Naturalmente, uma das principais dúvidas de gestores, que se encontrarem forçados a adotar o trabalho remoto devido à pandemia do Covid-19, era a capacidade de seus times manterem os mesmos níveis de produtividade. De fato, uma série de desafios se apresentam - desde a comunicação e colaboração até a qualidade do acesso à internet em casa - que poderiam influenciar em maior ou menor escala a capacidade dos times de produzir, amplificados ainda por um ambiente de extrema incerteza e preocupação na pandemia.

Contudo, o que veio a se observar durante o ano de 2020 foi uma capacidade de transição para o modelo remoto sem grandes impactos negativos na produtividade, medido em pesquisas tanto com gestores, quanto com os próprios colaboradores. Na realidade, em decorrência dos benefícios apresentados pelo modelo remoto - como a flexibilidade de horários e o ganho de tempo com a eliminação do deslocamento para o escritório -, diversas organizações observaram aumento nos níveis de produtividade.

É importante observar que uma leitura superficial desses dados pode levar à conclusão de que o modelo remoto não impacta significativamente o trabalho nas organizações. Porém, muitos desses estudos focam exclusivamente na produtividade individual - a capacidade de um indivíduo manter-se produtivo em sua residência. Organizações e seus ambientes de trabalho são essencialmente fenômenos sociais. Logo, dependem da formação de relacionamentos pessoais, da interação estimulada e espontânea entre funcionários de times e entre times, de mecanismos de comunicação síncrona e assíncrona, entre outros fatores que são intrinsecamente facilitados em um modelo presencial de trabalho.

Estudos bem anteriores às transformações atuais em tecnologia, que facilitaram a adoção do modelo remoto, já apontavam a relação entre produtividade, comunicação e colaboração. Segundo Neufeuld e Young (2005), em um estudo realizado com 132 trabalhadores remotos, suas opiniões e atitudes, além da

qualidade de suas interações sociais com gestores e familiares, estão fortemente associadas à produtividade. Ademais, as interações sociais com colegas, gestores e familiares têm uma forte influência em suas opiniões e atitudes sobre trabalho remoto.

## **Vantagens:**

### **1. Produtividade estável ou crescente**

Produtividade é genericamente definida como a relação entre aquilo que foi produzido (*outputs*) e os insumos utilizados na produção (*inputs*). Para atividades do conhecimento, que são o principal foco do trabalho remoto, é difícil definir métricas para mensurar a produtividade por seus *inputs* (OIT, 2020). Assim, gera-se dificuldade para estabelecer uma base única de comparação - o que justifica grande parte dos estudos e pesquisas sejam a partir de percepções individuais.

A produtividade é uma métrica de resultado, que é ocasionada após o efeito de uma série de variáveis: felicidade e qualidade de vida dos colaboradores, capacidade de produção individual, colaboração e comunicação com colaboradores, acesso ao conhecimento etc. Dessa forma, grande parte dos tópicos a serem abordados ao longo deste trabalho impactam, em diferentes níveis, na produtividade.

Em um contexto pré-pandemia do Covid-19, experimentos realizados por organizações com trabalho remoto já evidenciaram potenciais ganhos de produtividade. Um caso de sucesso, conhecido através do artigo publicado por pesquisadores da Universidade de Stanford (BLOOM et al., 2015), é o da empresa Ctrip - uma empresa de viagens chinesa Ctrip, com mais de 16 mil colaboradores. Essa empresa selecionou um conjunto aleatório de colaboradores de seu *call-center* para um período de 9 meses de trabalho remoto, trabalhando 4 dias em casa e 1 dia no escritório. Foram convidados 996 colaboradores, no qual aproximadamente a metade (503) se interessaram e 249 tinham as condições apropriadas para participar

do experimento, nomeadamente mais de 6 meses de casa, acesso à internet banda larga e um cômodo em sua residência para trabalhar. Desse grupo, a metade foi sorteada para trabalhar em casa e a outra metade serviu de grupo de controle. Esses colaboradores tiveram acesso às mesmas ferramentas de TI, receberam o mesmo fluxo de ligações, realizaram as mesmas tarefas e foram compensados da mesma forma que aqueles que trabalharam do *call-center* central, isolando o fator do trabalho remoto de outros benefícios, como os horários flexíveis (BLOOM et. al, 2015, p. 5).

Os resultados foram analisados e publicados em um estudo realizado por Bloom et al., no qual identificou-se que trabalhadores remotos verificaram um aumento de 13% na produtividade, principalmente decorrente de um aumento em 9% do número de minutos que eles trabalharam em seus turnos, reflexo da redução de descansos, intervalos e absenteísmos por razão de doença. Os 4% adicionais de melhoria advieram do aumento do número de ligações por minuto trabalhado. Nas entrevistas, os colaboradores atribuíram o aumento à maior conveniência de estar em casa (ex: facilidade de pegar um café, chá ou almoço ou usar o banheiro) e o aumento de ligações por minuto devido ao relativo silêncio em sua residência.

Além disso, o estudo apontou uma queda no *turnover* de 50% com relação ao grupo controle, e um aumento significativo na satisfação com o trabalho e respostas com perspectivas positivas com relação ao seu trabalho. Contudo, também se observou uma queda de 50% nas promoções por performance, com relação ao grupo trabalhando no *call-center*.

Com o sucesso do experimento, a Ctrip escalou a opção de trabalho remoto para toda a organização, bem como permitiu que os colaboradores que participaram do experimento mudassem suas escolhas de modelo de trabalho. Dessa forma, os trabalhadores que se viam melhor adaptados para o modelo remoto o fizeram, aumentando o impacto de produtividade no longo prazo de 13% para 22%. Isso evidencia a importância do efeito de seleção de colaboradores em práticas de

gestão, mostrando que o experimento os ajudou a avaliar melhor suas devidas capacidades para adotarem o modelo remoto.

Além de Bloom et al. (2015), outro estudo a mostrar uma relação causal entre o trabalho remoto e produtividade é a pesquisa de Choudhury, Foroughi e Larson (2020) com examinadores de patentes no Escritório de Patentes e Marcas dos Estados Unidos (USPTO). Nesse contexto, foi analisado especificamente o modelo de flexibilidade geográfica e temporal, através de políticas de “trabalho em qualquer lugar” (*Work from Anywhere*, WFA). Com a transição, foi observado um aumento de 4,4% no resultado entregue pelos examinadores, sem afetar a incidência de retrabalho.

Ademais, a literatura prévia à pandemia trás reiteradamente relações positivas entre produtividade e trabalho remoto, sendo considerada um dos principais benefícios do modelo remoto (GAJENDRAN; HARISSON, 2007; HYSMITH, 2012). A principal explicação para esse efeito é a redução em distrações durante o trabalho (BAILEY; KURLAND, 2002), mas também outros motivadores, como a eliminação do tempo de deslocamento e a personalização do espaço de trabalho (GAJENDRAN; HARISSON, 2007).

No ano de 2020 e a consequente utilização em escala global do modelo de trabalho remoto, foi possível coletar muito mais informações sobre produtividade. De forma geral, grande parte dos estudos realizados nesse período, com milhares de colaboradores, apontam a estabilidade ou ganhos perceptíveis de produtividade. Na Tabela 5, apresentam-se alguns exemplos, de amostras com perfis completamente distintos, mostrando que apesar da resposta ao trabalho remoto ser homogênea, ela tem sido positiva em termos de produtividade para a maior parte das organizações.

Tabela 5 - Compilado de pesquisas sobre produtividade no trabalho remoto

<b>Referência</b>	<b>% de aumento de produtividade</b>	<b>% de estabilidade da produtividade</b>	<b>% de redução da produtividade</b>	<b>Amostra da Pesquisa</b>
Conference Board (Ago/2020)	21%	47%	32%	n=117, gestores e colaboradores, EUA
Microsoft, BCG, KRC Research (Ago/2020)	44%	39%	18%	n= 9000, gestores e colaboradores, 15 países, Europa
Founders Forum (Jul/2020)	55,3%	17,6%	27,1%	n=400, perfil variado, startups, Reino Unido
KPMG (Jul/2020)	33,94%	49,58%	16,45%	n=722, empresários, Brasil

Fonte: adaptado de STEEMERS et al. (2020, p. 10); MICROSOFT et al. (2020, p. 8); FOUNDERS FORUM (2020, s.p.); COUTINHO; GOMEZ (2020, p. 5)

Uma outra pesquisa do BCG (DAHIK et al., 2020), com mais de 12 mil colaboradores, apontou que colaboradores mantiveram ou melhoraram a produtividade para tarefas individuais (76%) e de gestão (60%), observando um impacto negativo apenas em tarefas colaborativas, fato que será abordado em detalhes posteriormente.

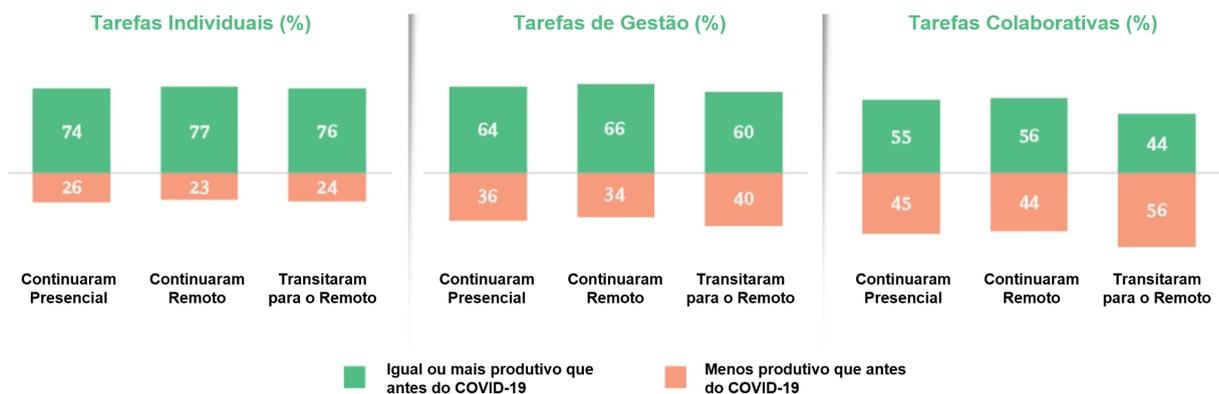


Figura 11 - Produtividade de acordo com o tipo de tarefa

Fonte: adaptação de DAHIK et al. (2020, s.p.)

Em suma, o que se constata a partir dos estudos analisados é que os trabalhadores apreciam uma maior flexibilidade em sua forma de trabalho, permitindo maior controle sobre suas rotinas, sem que haja um impacto significativo na capacidade individual e coletiva de entrega. Na realidade, o trabalho remoto permite que os colaboradores foquem no que realmente importa, evitando as distrações constantes dos escritórios. Assim, desde que a organização tome as medidas necessárias para garantir o engajamento, a comunicação e colaboração de seus funcionários, é possível capturar até mesmo ganhos de produtividade.

Contudo, há de se observar que esses estudos possuem duas limitações a se destacarem: (i) por serem realizados durante o contexto da pandemia do Covid-19, refletem um modelo que obrigatoriamente precisou ser completamente remoto, sem as interações presenciais que devem acontecer durante alguns dias da semana em um modelo híbrido; e (ii), por tratar-se de um contexto pandêmico, adicionam-se uma série de fatores externos que impactam negativamente na produtividade, como insegurança (econômica, social, fitossanitária etc.), isolamento social, incapacidade de realização de exercícios físicos externos, entre muitos outros.

Nesse sentido, corroborando a visão expressa no parágrafo anterior, pode se citar a observação de Bartik et al. (2020, p. 3), ao analisarem duas pesquisas de produtividade no trabalho remoto:

[...] acreditamos que essas respostas são frequentemente impressionistas e podem deixar de lado as consequências de produtividade de longo prazo da mudança para o trabalho remoto. [...] Durante a crise, os trabalhadores que passaram a trabalhar em casa provavelmente o faziam todos os dias, e nossas medidas de produtividade provavelmente estão detectando uma ausência completa de interações face a face. A produtividade de longo prazo dos funcionários que trabalham remotamente alguns dias por semana pode ser diferente daqueles que trabalham remotamente todos os dias.

**Acumulação de Capital Social.** Um ponto a se observar é que os efeitos positivos em produtividade e satisfação mensurados durante a pandemia podem ter sido um produto da acumulação do capital social ao longo dos períodos anteriores ao isolamento social, na forma de relacionamentos já construídos anteriormente. É difícil avaliar e discorrer sobre esse efeito, que apenas é sentido no longo prazo, à medida que novos colaboradores remotos são contratados e será possível avaliar diferenças entre esses e aqueles que já tinham esse capital social.

Resumidamente, o que busca se evidenciar é que a adoção de uma combinação de modelos de trabalho remoto - para tarefas individuais, que exigem foco - e presencial - para tarefas essencialmente colaborativas - tem potencial para capturar ganhos de produtividade de cada um desses ambientes de trabalho. Tal aspecto está intrinsecamente ligado aos múltiplos fatores de distração em escritórios, fato que será abordado na seção abaixo.

## **2. Fugir da “fábrica de distração”**

Ao revisitar o conceito dos escritórios, não é intuitivo criticar um modelo que inegavelmente vem gerando bons resultados desde o início do século XIX. Contudo, qualquer um que tenha trabalhado em escritórios empiricamente sabe o quanto eles podem ser ambientes que fomentam a constante distração e dificultam a entrada em um estado de trabalho focado e concentrado.

Na literatura existe uma série de definições para o conceito de “distrações”. Segundo Baron et al. (1973) e Glass e Singer (1972), distração é uma “manipulação que sobrecarrega a capacidade de atenção, levando o organismo a realizar prioridades, usar atalhos cognitivos e ignorar certos estímulos e tarefas”. Alguns estudos aprofundam na distinção entre distrações e interrupções, sendo a “distração um estímulo provocativo que direciona a atenção para longe de uma atividade em andamento” e a “interrupção uma severa distração da atenção, que pode criar maiores demandas de recursos de processamento cognitivo do que capacidade disponível pode lidar, aumentando assim a influência das distrações” (SPEIER; VALACICH; VESSEY, 1997, p. 22-23, tradução própria).

Buscando avaliar a necessidade de coexistência entre trabalhos individuais e coletivos, Olson (2002) criou e avaliou uma base de 13 mil respostas sobre projetos em diversas organizações nos Estados Unidos, durante os anos de 1994 e 2000. Neste estudo, foi identificado que a habilidade de realização de trabalho individual sem distrações era o fator que possuía maior efeito em seus colaboradores. O segundo fator era o suporte à interações espontâneas. Como observa Haynes (2005), os escritórios existem em uma constante tensão entre a privacidade e a colaboração.

Ademais, Olson (2002) identificou o quanto cada perfil funcional gastava em “trabalho silencioso” (*quiet work*): gerentes, 48%; profissionais, 62%; engenheiros, 64%; e administrativo, 61%. Ele argumenta que quando os trabalhadores desejam realizar tarefas sem distrações a principal causa de distração são conversas de outros colaboradores. Nesse sentido, existe amplo suporte na literatura sobre o significativo impacto negativo do barulho de escritórios (fala e não-fala) na performance de tarefas cognitivas complexas, sendo as conversas entre pessoas no plano de fundo considerada a mais perturbadora e incômoda (JENSEN; ARENS; ZAGREUS, 2005; BANBURY; BERRY, 2005; BERTI; SCHROGER, 2001; KAARLELA-TUOMAALA et al., 2009). Adicionalmente, Olson (2002) afirma que, em média, trabalhadores de escritórios gastam 25% de seus tempos fazendo barulho, como em conversas próximas às estações de trabalho individual de outras pessoas.

Vale observar que o barulho no escritório está associado com reações de estresse psicológico (EVANS; JOHNSON, 2000) e custo psicológico (HAAPAKANGAS et al., 2014; JAHNCKE et al., 2011), impactando diretamente em dois aspectos das “demandas de trabalho” do modelo de Demerouti et al. (2001), que indicam fatores geradores de exaustão que levam ao *burnout*.

Contudo, o problema não reside apenas nas distrações auditivas e “conversa fiada” com colaboradores, mas também nas constantes interrupções pela sobreutilização de comunicação síncrona no trabalho - as reuniões que poderiam ser resolvidas por e-mail, mas exigem 1 hora, mais um deslocamento de 20 minutos até uma sala de reunião disponível; demandas “que só vão demorar um minuto”, mas acabam se tornando interrupções de mais de 20 minutos; entre outras. A natureza presencial em escritórios alavanca uma sensação de que problemas precisam ser resolvidos “cara a cara”.

Efetivamente, qualquer coisa que tira a atenção de uma tarefa sendo realizada é uma distração e, portanto, impacta na performance individual (MAWSON, 2002). Desenvolve ainda sugerindo que quando indivíduos estão focados em uma única tarefa eles entram em um estado de *flow* e, ao serem distraídos, são trazidos para fora desse estado. O estado de *flow* pode ser definido como “a forma que muitas pessoas têm usado para descrever a sensação de ação sem esforço que sentem em momentos que se destacam com os melhores em suas vidas” (CSIKSZENTMIHALYI, 1997, p. 29, tradução própria).

De acordo com Csikszentmihalyi et al. (1993), Ellis et al. (1994), Ghani e Deshpande (1994), Larson e Richards (1994) (apud SALANOVA; BAKKER; LLORENS, 2006), nesse estado as pessoas estão tão intensamente envolvidas em uma atividade que nada mais parece importar. Além do prazer da atividade e o interesse intrínseco em continuar executando-a, a total imersão na atividade parece ser o aspecto central da experiência de *flow*. O conceito de *flow* em situações de trabalho pode ser definido como uma experiência de pico de curto-prazo,

caracterizada pela absorção, satisfação e motivação intrínseca com o trabalho (BAKKER, 2005 apud SALANOVA; BAKKER; LLORENS, 2006).

Segundo DeMarco e Lister (1987), existe um tempo de “intensificação” para que cada indivíduo atinja um nível profundo de concentração. Se distraído, seu estado de *flow* seria quebrado, exigindo um maior tempo de “intensificação” para atingir o mesmo nível de concentração atingido anteriormente. Mawson (2002) afirma que durante o período de um dia, o efeito cumulativo de todas as distrações leva a um dia menos produtivo. Finalmente, Cornell (2004) propõe que para se atingir um estado de *flow* ótimo, as distrações devem ser mantidas no mínimo.

Entretanto, é importante notabilizar que toda a discussão supracitada não significa uma negação da necessidade de interações sociais no escritório. Muito pelo contrário, para a construção de ambientes criativos é necessário que esse ambiente intrinsecamente social seja fomentado, através, por exemplo, do trabalho colaborativo (HAYNES, 2005). Ao mesmo tempo, deve se haver um respeito pelo trabalho individual focado. É nesse sentido que se defende a utilização de um modelo híbrido.

Na literatura, contudo, existem evidências que sustentam o impacto negativo das distrações no trabalho criativo. Stokols et al. (2002), em uma pesquisa realizada com colaboradores da Universidade da Califórnia (74% do conjunto) e organizações fora do campus (26% do conjunto), concluiu que altos níveis de distrações ambientais estão relacionados à percepção de menores níveis de suporte à criatividade. Esse estudo implica que ambientes criativos podem ser criados se fomentadas as interações sociais, ao mesmo tempo que se garante que as distrações criadas pelo espaço físico são minimizadas. Uma limitação deste estudo é o pequeno tamanho da amostra, bem como a grande dependência de colaboradores da Universidade da Califórnia, mas ele traz evidências sobre a importância da observação das distrações para a criação de espaços criativos.

Em suma, o trabalho remoto permite que indivíduos fujam do ambiente de distrações dos escritórios, facilitando a entrada em estados de alto nível de

concentração e reduzindo o estresse ocasionado pelo barulho. Com a disseminação de escritórios em plano aberto (*open-plan*), esses fatores têm se tornado cada vez mais preponderantes, reforçando as vantagens percebidas pelo trabalho remoto.

Birkinshaw, Cohen e Stach (2020), em uma pesquisa realizada em 2013, identificaram que trabalhadores do conhecimento gastavam dois terços de seu tempo em reuniões, embora considerassem essas atividades, em sua maioria, cansativas. Com a pandemia de 2020, esses trabalhadores foram forçados a desenvolver novas formas de trabalhar, em casa. O mesmo estudo de 2013 foi então replicado este ano, usando as mesmas perguntas e entrevistando respondentes com perfis semelhantes.

As principais conclusões foram:

- Estão gastando 12% menos tempo em reuniões longas e 9% mais tempo interagindo com clientes e parceiros;
- Estão fazendo 50% mais atividades por escolha pessoal, porque as consideram importantes, e metade disso porque outra pessoa pediu;
- Estão gastando metade do tempo em atividades padrão, mas estão fazendo apenas 8% porque um colega pediu, e 35% porque pensam que a atividade era crítica;
- O número de tarefas avaliadas como cansativas caiu de 27% para 12%, e o número de tarefas que podem ser facilmente transferidas para outras pessoas foi de 41% para 27%;
- Em 2020, os entrevistados dizem que seus trabalhos são mais importantes, menos cansativos e contribuem para os objetivos da empresa.

Como se pode observar pelos resultados da pesquisa, o modelo remoto na pandemia permitiu que se priorizasse melhor o trabalho, evitando de ser puxado para grandes reuniões por força do hábito, liberando mais tempo para lidar com clientes ou treinamento e desenvolvimento - “o resultado é um aumento reconfortante no tempo que reservamos para o trabalho que mais importa para nós” (BIRKINSHAW; COHEN; STACH, 2020, tradução própria).

Efetivamente, o remoto fez com que trabalhadores reavaliassem a forma que se comunicavam entre si, bem como a própria natureza do trabalho que optavam por

executar. Formas de comunicação síncrona (ex: reuniões), vêm sendo substituídas por formatos assíncronos (ex: mensagens e e-mails), modelo esse que, em diversos casos, é muito mais adequado pela urgência da natureza da questão sendo tratada.

Isso pode ser evidenciado, por exemplo, em um trecho na carta enviada pelo CEO da startup Brex, Pedro Franceschi, a seus colaboradores, ao adotarem o modelo remoto de forma definitiva:

“As reuniões são uma grande parte da forma como o trabalho é feito em uma empresa, especialmente para os gerentes. Quando estamos no escritório, convocar uma reunião para tomar uma decisão é muitas vezes a maneira mais eficaz de fazer algo. Na Internet, porém, a forma mais eficaz de se comunicar é por escrito, não falando. As reuniões com Zoom são inerentemente menos eficazes, mas como são a única maneira de interagir cara a cara, é fácil abusar delas como uma tentativa de clonar o escritório. Devemos evitar isso, movendo nossas decisões anteriormente tomadas em reuniões para serem conduzidas por meio de memorandos, de forma assíncrona.” (FRANCESCHI, 2020, s.p., tradução própria)

Entretanto, deve-se realizar um contraponto de que as casas não são ambientes completamente isolados de fatores de distração. Questões familiares, animais de estimação, tarefas domésticas e todo um universo de entretenimento disponível na palma da mão são alguns dos principais exemplos de distrações mundanas que podem tirar o foco do trabalho. Isso se amplifica em moradias que não possuem a infraestrutura adequada, como ambientes silenciosos para trabalho. Com o contexto pandêmico, famílias com filhos pequenos foram ainda mais impactadas, pela necessidade de cuidados do dia a dia, dificuldade de adaptação e concentração no modelo remoto de ensino (exigindo supervisão dos pais) e ainda a dificuldade de reconhecimento dos limites por parte das crianças, em horários que os pais necessitam concentração e foco no trabalho. Contudo, esses fatores devem se mitigar no longo prazo de adoção do modelo remoto pós pandemia, devido à normalização do isolamento social, flexibilização da utilização de escritórios e adaptação ao trabalho em casa.

Dessa forma, há de se destacar que existe um grupo de colaboradores que não conseguirão trabalhar remotamente, por estes e outros fatores. Provavelmente, essa será uma decisão que deverá ser avaliada a nível individual e as organizações garantirão a flexibilidade e o suporte para a realidade de cada indivíduo. Porém, de forma geral, o que se observa nos resultados de produtividade durante a pandemia

do Covid-19 é que a maioria dos colaboradores conseguiu ser igualmente ou mais produtivo remotamente, o que em parte é um reflexo da “fuga” dos ambientes altamente distrativos que são os escritórios.

### **3. Mitigação da barreira geográfica para recrutamento de talentos**

Além das vantagens de dinâmica de trabalho supracitadas, a adoção do modelo remoto em larga escala pelo mercado de trabalho desbloqueia uma vantagem clara para o recrutamento em organizações: o acesso a talentos independente da localização geográfica.

Tradicionalmente, as organizações eram obrigadas a buscarem talentos nas cidades em que se encontravam seus escritórios ou, caso desejassem trazer talentos de outras regiões, esses precisavam se dispor a se mudarem ou ainda a organização precisava dar o suporte necessário para esse candidato se estabelecer na nova cidade.

Atualmente, as organizações constroem muitas vantagens competitivas com o recrutamento de colaboradores. Isso vem sendo nomeado de “guerra de talentos”, advindo do argumento da McKinsey & Company de que “vale a pena lutar por melhores talentos” (CHAMBERS et al., 1998, p. 45, tradução própria). Associado a isso, as empresas vêm migrando para grandes centros, visando a captura de sinergias com outras empresas e acesso a maiores pools de talento. Um dos efeitos dessa concentração regional é uma pressão sobre mercados de trabalho em regiões mais densas, sobretudo em algumas funções específicas (ex: tecnologia).

Segundo um estudo da Harvey Nash e KPMG (2020), pré-pandemia do Covid-19 a escassez de habilidades específicas mantinha-se próxima do mais alto de todos os tempos, com 66% dos CIOs respondendo algum tipo de falta de habilidade em seus times. Entre as habilidades destacadas, estão: cibersegurança (36%), gestão da mudança organizacional (26%), arquitetura empresarial (22%), arquitetura técnica (22%) e *analytics* avançado (22%). Outro estudo da consultoria

Korn Ferry (2018), aponta que até 2030 podem ter-se 85,2 milhões de vagas de trabalho não preenchidas pela falta de talentos qualificados, resultando assim em 8,5 trilhões de dólares de receita anual não realizada até 2030. Cita-se ainda que o Brasil será um dos países mais afetados, com um déficit projetado de 15,8 milhões funcionários através de todos os níveis de capacitação.

Dessa forma, hoje, lutar por talentos pode significar buscá-los onde eles estão, para suprir a escassez local de recursos. À medida que essa “guerra” se intensifica nos grandes centros, as organizações devem buscar cada vez mais por *pools* de talentos em regiões menos tradicionais, que podem estar observando rápido desenvolvimento, mas ainda não possuem uma pressão tão elevada por contratações. Por outro lado, organizações que se encontram nos interiores geográficos podem utilizar do trabalho remoto para acessarem perfis de colaboradores que não estariam disponíveis em suas regiões.

Soroui (2021, p. 1, tradução própria), em sua pesquisa sobre motivadores e implicações do trabalho remoto sob uma perspectiva local, afirma que “as entrevistas com empresas indicam que o trabalho remoto é cada vez mais utilizado como estratégia para superar os desafios regionais de aquisição de talentos”. Seu estudo expande ainda mais, observando que em vários casos, a difusão do trabalho remoto foi atribuída ao seu uso crescente como uma estratégia inicialmente provisória e paliativa para adquirir talentos necessários. Esse processo se acelerou especialmente porque a digitalização e inovação intensificam os requisitos por habilidades técnicas e conhecimentos especializados.

Logo, com a transição para modelos híbridos, os times estão se acostumando a trabalhar com outros colaboradores de forma remota e estas barreiras de recrutamento local estão rapidamente se quebrando. Isso vem permitindo que organizações possam se conectar com talentos baseado na qualificação e adequação com as vagas - independente de onde morem. Assim, expande-se o *pool* de talentos para além das grandes capitais e cria maior flexibilidade para que possam morar onde preferirem, sem que a empregabilidade seja impactada.

Em termos de competição pelos talentos, tem-se dois efeitos divergentes. Por um lado, é uma vantagem para a maior parte das empresas, que veem a concorrência das grandes e mais atrativas empresas se diluírem, pelo crescimento do tamanho do *pool* de talentos. Por outro lado, cria-se um risco de perda de talentos para regiões que pagam melhor, sobretudo caso observe-se um fortalecimento de contratações internacionais. Nesse caso, existe o potencial de alavancagem em cima de discrepâncias entre câmbios, fazendo com que países que tenham moedas mais fortes se tornem mais atrativos e competitivos, efetivamente roubando talentos de países com moedas mais fracas.

**Trabalho Remoto Internacional.** A utilização de um *pool* de talentos global possui um potencial poderoso para organizações, no sentido de acessar os melhores talentos possíveis, sejam eles especialistas temáticos ou jovens promissores formados nas melhores universidades do mundo. A importação de conhecimento de outros países pode ser capaz de transformar completamente organizações e até mesmo indústrias, através da formação de vantagens competitivas.

Contudo, deve-se destacar que contratações internacionais apresentam uma série de desafios intrínsecos. Primeiro, existe uma escalada em questões legais e contábeis, como a adequação à regulação trabalhista e o pagamento de impostos, cuja complexidade pode se tornar impeditiva para um grande número de empresas - com exceção para aquelas que já possuem operações nos países em que estão contratando. Segundo, criam-se dificuldades na dinâmica de trabalho dos times, como potenciais diferenças de fuso horário, culturais e a própria distância, que inviabiliza encontros presenciais, mesmo que ocasionais. Terceiro, em países de moeda mais fraca (como o Brasil), existe o potencial de ser um custo de colaborador muito mais elevado, pelas diferenças de câmbio.

Assim, entende-se que a contratação remota de colaboradores internacionais será limitada a um grupo menor de funções e organizações, pelo menos no curto prazo. Entretanto, o potencial de ganhos supera largamente as dificuldades e deverá ser uma mudança de paradigma significativa nos próximos anos, acelerando o

processo à medida que sistemas, processos, regulações e culturas organizacionais se adaptam.

**Diversidade e Inclusão.** Naturalmente, a expansão do *pool* de talentos para outras regiões remove barreiras para o acesso de talentos que possuem diferentes perspectivas, atitudes, realidades e ideias. Diversas organizações, até o momento, precisavam compor suas forças de trabalho basicamente com moradores das cidades onde se estabeleciam seus escritórios - o chamado “viés da localização”. Isso, de certa forma, estimulava uma homogeneidade no perfil dos colaboradores, que podiam observar muitas histórias de vidas similares - moravam nas mesmas regiões, frequentavam as mesmas escolas e universidades etc.

Contudo, as principais empresas e universidades do país se concentram nas grandes cidades, no Brasil, principalmente na região sudeste. Nem todos querem se mudar para estas regiões ou possuem condição financeira para tal. Em muitos casos, pessoas inteligentes e dedicadas optam por permanecer próximos de suas famílias e amigos, ou possuem familiares idosos ou doentes que precisam cuidar, ou simplesmente preferem o estilo de vida das cidades em que cresceram. Os laços e as raízes já estabelecidos em determinadas cidades é uma realidade para muitas pessoas e políticas de contratação rígida isolam potenciais talentos que contribuiriam não só para o resultado da organização, como também para a formação de times mais diversos.

Vale ressaltar a importância da diversidade para o resultado das organizações. Segundo um estudo realizado pela McKinsey & Company (DIXON-FYLE et al., 2020), as empresas que têm maior diversidade nos times executivos têm maior probabilidade de experimentar uma rentabilidade acima da média. Além disso, há uma tendência de crescimento na diferença de performance entre as empresas que mais se comprometeram com a diversidade e as que menos se comprometeram.

**Benefícios da Contratação Local.** Há, contudo, uma ressalva a se realizar para contratações geograficamente distantes do escritório. Apesar de no curto prazo os escritórios estarem fechados, isso não significa que esse será o modelo permanente - exatamente o contrário, a tese aqui sendo defendida é que o modelo

perene será híbrido. Assim, os escritórios podem se tornar um lugar onde trabalhadores remotos podem ocasionalmente se encontrar, socializar e colaborar em certos projetos.

Logo, mesmo operando com times distribuídos, a possibilidade de se reunir para atividades de construção de equipe e colaboração é uma vantagem clara. Contratar localmente, portanto, permite que equipes remotas criem relacionamentos pessoais que podem melhorar o engajamento e a produtividade.

Para colaboradores que moram milhares de quilômetros de distância, é inviável pensar em reuniões presenciais semanais ou quinzenais, utilizando o escritório como ponto de convergência frequente. Dessa forma, o modelo a ser estabelecido com essas pessoas deverá ser adaptado, por exemplo explorando sessões mais longas de imersão e *team building* com o time para manter-se em ciclos mais longos de afastamento (ex: duas semanas de imersão presencial a cada 6 meses). Alternativamente, organizações podem optar por “limites de afastamento” do escritório, nos quais seus colaboradores remotos podem morar, garantindo que eles estão a uma distância alcançável caso sejam necessárias interações presenciais.

**Questão de salários diferentes de acordo com a localização.** Com a flexibilidade conferida pelo trabalho remoto, muitos estão considerando a possibilidade de mudança para fora dos grandes centros urbanos, mirando regiões que possuem custos de vida mais atrativos. Um estudo realizado pela Upwork (2020), com mais de 20 mil entrevistados, aponta que 14 a 23 milhões de americanos estão planejando mudarem-se como resultado do trabalho remoto. Desses, a maior parte (20,6%) está atualmente morando em grandes cidades e mais da metade (52,5%) está planejando se mudar para uma moradia mais acessível que a atual. Outras evidências suportam que o teletrabalho está relacionado à maior demanda por moradias em áreas suburbanas ou rurais, mais distantes do escritório (STANTON; TIWARI, 2021; LIU; SU, 2020).

Dessa forma, diversas organizações começaram a considerar a incorporação de um fator de “custo de vida” no cálculo do salário para uma função. Notavelmente, o Facebook, que divulgou que irá permitir para a maior parte da empresa adotar o

trabalho remoto permanentemente, anunciou que iria adotar o ajustamento de salários de acordo com o custo de vida das regiões onde moram seus colaboradores. Já a *fintech* norte-americana Stripe, com cerca de 4 mil funcionários, declarou que iria dar um bônus de 20 mil dólares para funcionários que migrassem de cidades caras, como Nova Iorque, São Francisco e Seattle - esse pagamento, porém, seria acompanhado de um corte de 10% no salário base (RO, 2020). Outra organização reconhecida por ser transparente e vocal a favor da decisão de pagar de acordo com a região do colaborador é a GitLab (SIJBRANDIJ, 2019) - que também é reconhecida como um caso de sucesso de implantação do trabalho remoto.

Do ponto de vista das organizações, essa medida claramente apresenta um potencial de redução de custos com recursos humanos, mas existem outros fatores em questão. No mercado de trabalho atualmente, “os salários variam por localização geográfica por motivos complexos relacionados à oferta, demanda e produtividade - não apenas pelo custo de vida, como costuma se pensar” (CHAMBERLAIN, 2020). Chamberlain acredita que os salários de trabalhadores remotos irão se ajustar pela cidade, por três questões econômicas:

- Diferenciais de salários (*compensating differentials*): como algumas áreas do país são naturalmente mais atrativas do que outras - por questões como clima, mercado imobiliário, amenidades próximas, segurança e reputação - impacta diretamente no quanto trabalhadores estão dispostos a receber para viverem lá.
- Poder de barganha (*bargaining power*): um fator importante influenciando salários é o custo de oportunidade em diferentes áreas do país - a segunda melhor alternativa em termos de salário, caso pedisse demissão hoje. Esse valor impacta no poder de barganha e, por sua vez, no menor salário possível para essa função (o salário de reserva) que funcionários remotos estão dispostos a aceitar. Considerando que apenas 37% dos trabalhos nos Estados Unidos serão possíveis de serem totalmente remotos (DINGEL; NEIMAN, 2020), locais com maior oferta de emprego gerarão maior poder de barganha para os funcionários, aumentando os salários.

- Produtividade urbana (*urban productivity*): economicamente, existe um conceito difundido de que a produtividade de trabalhadores idênticos pode variar de acordo com a localização. Essa variação está atrelada a fatores como melhor infraestrutura, proximidade a universidades e polos de conhecimento, clima, trânsito e até questões culturais e regulatórias. Todos esses fatores locais podem influenciar até mesmo trabalhadores remotos, impactando positiva ou negativamente no salário.

Como apresentado acima, este tópico é complexo e merece análises mais aprofundadas do ponto de vista econômico, o que não é o foco deste trabalho. Mas, de forma geral, o custo de vida é parcialmente um resultado da diferença entre salários nas cidades - e não o contrário. Assim, cidades com alta produtividade geram uma pressão de demanda sobre o mercado imobiliário, aumentando o custo de vida.

Além disso, existe um argumento de justiça e equidade para o pagamento de salários de acordo com a localização. Diferentes cidades e países possuem diferentes poderes de compra para um mesmo salário em valor absoluto - um salário de engenheiro de *software* em São Francisco, pago para alguém morando na Alemanha, onde o salário médio para essa função seria três vezes menor, seria uma oferta absolutamente desproporcional. Dessa forma, ao ajustar salários localmente, as organizações têm a oportunidade de oferecerem um maior poder de compra para todos, de forma igualitária, utilizando as economias para aumentarem os salários base.

Por outro lado, existe uma inerente percepção de injustiça quando dois colaboradores, no mesmo cargo, entregando o mesmo valor para a companhia, ganham salários diferentes. Basicamente, os colaboradores que decidiram morar onde gostam ou onde precisam (por fatores externos, como questões familiares), estariam sendo penalizados - não por suas entregas, mas por suas decisões e realidades pessoais. Logo, cria-se um risco de impactar negativamente no *turnover* e na satisfação dos colaboradores, o que possui relação direta com produtividade.

Outro problema de pagar salários ajustados localmente é que pode se tornar um processo complexo para as organizações, uma vez que se torna necessário

estar constantemente mapeando onde estão esses funcionários, além de criar regras para determinar o ajuste de forma justa, utilizando mecanismos além da inflação local e diferenciais de salário. Naturalmente, esse processo precisa ser preciso e transparente, caso contrário criam-se riscos de questionamentos por parte dos colaboradores.

Efetivamente, essa decisão será determinada pelas práticas e preferências dos competidores, afirma o economista Jed Kolko (BARRO, 2020). Com mais organizações buscando contratações remotas, aquelas que oferecem salários “de escritório” para remotos tornam-se mais atrativas - o que deve afetar particularmente carreiras em alta demanda, como as de tecnologia - reduzindo a variabilidade de salários por localização.

### **Desvantagens:**

#### **1. Perda de qualidade na comunicação e menor colaboração**

A transição para o trabalho remoto, ao mesmo tempo que propicia momentos de trabalho focado e produtivo, cria barreiras de comunicação entre colaboradores de uma mesma organização - p.ex.: reuniões presenciais, trocas rápidas entre colaboradores de um mesmo time sentados próximos, interações espontâneas em áreas comuns etc. Não existe um parâmetro exato de qual nível de colaboração deve ser atingido para se alcançar a excelência. A realidade é que cada organização e seus times possuem aspectos particulares de cultura, objetivos e modelo de operação que favorecem mais um modelo ou outro (p.ex.: em uma empresa no mercado financeiro, operadores da mesa de investimentos têm seu trabalho favorecido por interações rápidas, mas profissionais do *backoffice* operam remotamente com maior facilidade, pela menor necessidade de interações constantes).

**Perda de qualidade na comunicação.** Primeiramente, a questão chave é avaliar se de fato existe perda de qualidade em comunicações realizadas de forma remota, utilizando ferramentas de comunicação virtual (p.ex.: videoconferência,

chats, e-mails etc). Naturalmente, são perdidos elementos de linguagem corporal e vocal (no caso de canais textuais), que trazem consigo tom, intenção e significado, alterando a maneira com que nossa mensagem é interpretada. Segundo Dhawan e Chamorro-Premuzic (2018), estas falhas de interpretação podem causar ansiedade, impactando na motivação, engajamento, produtividade e inovação dos colaboradores.

Como grande parte da comunicação envolve assuntos ambíguos, potencialmente controversos ou difíceis de transmitir, “as interações face a face criam significativamente mais oportunidades para interações ricas e informais, formação de conexão emocional e colisões criativas, que podem ser a força vital da confiança, colaboração, inovação e cultura” (ALEXANDER; DE SMET; MYSORE, 2020, p. 7, tradução própria).

De acordo com a literatura sobre teoria da comunicação, existe grande evidência sobre a importância indubitável de elementos não verbais na expressão e interpretação de comunicações de outros indivíduos. Uma popular estimativa é de que 93% da comunicação é não verbal (MEHRABIAN; FERRIS, 1967; MEHRABIAN; WIENER, 1967), advindo de estudos cuja validade científica já foi amplamente questionada (LAPAKKO, 2007), mas independentemente do percentual, evidenciam a importância atribuída a esses elementos da comunicação. Ademais, pesquisas apontam que quando mensagens verbais apresentam contradição com as mensagens não verbais, adultos geralmente confiam mais nas mensagens não verbais, utilizando-as para julgar atitudes e sentimentos (GUERRERO; MANUSOV; BURGOON, 2010).

Nesse sentido, a Teoria da Riqueza dos Meios (MRT, em inglês), se dedica a estudar a densidade de informação que pode ser transmitida por cada meio, permitindo que se adeque o canal as mensagens desejadas (DAFT; LENGEL, 1984; 1986). A MRT considera a comunicação face a face a mais rica, porque permite a troca interpessoal simultânea de sinais, de conteúdo linguístico, tom de voz, expressões faciais, direção do olhar, gestos e posturas (JABLONSKI, 2017). No contexto do trabalho remoto, essa discussão se torna ainda mais relevante (PUTRI; IRWANSYAH, 2020), pois a escolha do meio de comunicação deve a todo momento

considerar suas consequências na mensagem sendo transmitida (p.ex.: avaliação de desempenho realizada por mensagens).

Com os inúmeros avanços tecnológicos das últimas décadas, os colaboradores hoje possuem um maior número de meios de comunicação disponíveis - como videoconferência, chats, e-mail, sistemas de gestão de tarefas e sistemas integrados (CRM, Workflow etc.). Por exemplo, os *softwares* de comunicação interna Slack e Microsoft Teams, que hoje possuem 12 e 75 milhões de usuários ativos diários (CURRY, 2020), foram lançados apenas em 2014 e 2017, respectivamente. Os mecanismos modernos de comunicação se disseminaram nas organizações e habilitaram a escolha entre múltiplas opções síncronas e assíncronas de comunicação de alta qualidade, facilitando a comunicação e colaboração ao transitarem para modelos remotos de trabalho (KARIA; ASAARI, 2016).

Como discutido na seção sobre Produtividade, a melhor utilização de mecanismos assíncronos tem sido uma das vantagens percebidas durante a pandemia, uma vez que ela em muitos casos é mais adequada, pois (i) evita uma interrupção imediata no trabalho e (ii) permite que indivíduos tenham tempo para processarem as informações e prepararem suas respostas de forma estruturada.

Contudo, para construir confiança ou discutir questões sensíveis, como promoções, salário e performance, o face a face é preferencial, seguido da videochamada, que provém algumas informações não verbais indisponíveis em outros meios de comunicação (ALEXANDER; DE SMET; MYSORE, 2020). Interessante observar como até as videochamadas podem ser insuficientes em certos contextos (p.ex.: dinâmicas de ideação), uma vez que em interações de vídeo é difícil de identificar pistas periféricas, controlar a discussão, realizar conversas paralelas ou manipular objetos.

Outra vantagem é que, segundo estudos, a comunicação *online* favorece uma maior participação de pessoas tímidas, com relação à comunicação face a face, devido à diminuição da sensação de apreensão durante as interações. Por outro lado, identificaram que o face a face é mais efetivo para influenciar a mudança de comportamento em indivíduos (HAMMICK; LEE, 2014).

Finalmente, o ponto central desta discussão é que a escolha incorreta do mecanismo de comunicação gera perdas nas interações, o que por sua vez gera problemas dentro das organizações - p.ex.: desalinhamento, retrabalho, sobrecarga, desmotivação etc. Dessa forma, as organizações devem apoiar seus colaboradores nessas decisões, mitigando os impactos negativos de uma menor utilização do face a face.

**Menor colaboração entre indivíduos.** Colaboração é um fruto da capacidade efetiva de comunicação, estando intrinsecamente ligada à sua qualidade. Essa colaboração se dá através da comunicação remota de duas naturezas - ligadas às tarefas/funções ou relacionais/sociais (ex: uma divisão de tarefas no Trello (aplicativo de gerenciamento de projeto baseado na web) e as conversas sobre o final de semana no começo de reuniões). Assim, permite-se construir confiança cognitiva e confiança afetiva, fatores extremamente importantes para o funcionamento da colaboração virtual (KAUFFMAN; CARMI, 2017).

Durante o enorme experimento de trabalho remoto na pandemia, o desafio de manter uma boa colaboração se destacou. Segundo uma pesquisa realizada pela McKinsey & Company (BANERJEE et al., 2020), com 46 centros globais de *capabilities*, durante a pandemia a principal causa de perda de produtividade foi a redução na colaboração entre membros dos times (34%), o que inclui problemas devido ao trabalho remoto, uso subótimo de ferramentas digitais e limitações de processos.

Yang et al. (2020), aponta que a transição para o trabalho remoto durante a pandemia reduziu o número de horas de colaboração (-2,0%) e aumentou o número de horas de trabalho focado (+3,6%), isolando exclusivamente o fator de WFH.

Um outro estudo da Microsoft (2020), realizado em parceria com o BCG, a Universidade de Wharton e a KRC Research, com mais de 9 mil respostas, apontou que os funcionários citaram a cultura organizacional, coesão da equipe e a capacidade de colaborar facilmente como os maiores problemas na mudança para o trabalho remoto.

Já um estudo realizado pelo BCG (DAHIK et al., 2020), com mais de 12 mil trabalhadores remotos, avaliou a produtividade em atividades individuais, de gestão e colaborativas, para colaboradores presenciais, que transitaram para o remoto e

que já eram remotos pré-pandemia. Para tarefas colaborativas (incluindo trocas com colegas de trabalho, trabalho em equipe e interação com clientes), entre trabalhadores que migraram para o remoto, identificou-se o único grupo da pesquisa que sentiu uma queda de produtividade (56% dos respondentes).

O estudo de Dahik et al. (2020) aprofunda na questão do trabalho colaborativo, pois identifica que é a maior preocupação entre gestores - muitos dos quais acreditam que seus times precisam se encontrar presencialmente para colaborar. Eles encontraram quatro fatores que se correlacionam com a percepção de produtividade em tarefas colaborativas: conexões sociais, saúde mental, saúde física e ferramentas de trabalho. O que se percebe é que tanto estas evidências práticas quanto a teoria convergem no que tange a importância da formação de relações entre trabalhadores, para a entrega de tarefas colaborativas - elemento esse profundamente impactado pela transição acelerada para o modelo remoto em 2020.

**Interdependência entre tarefas.** Para se analisar o potencial impacto na colaboração em um time, um elemento chave a se observar é a interdependência entre tarefas. Naturalmente, tarefas com alta interdependência requerem altos níveis de coordenação e interação entre funcionários - o que poderia vir a ser impactado negativamente pelo trabalho remoto (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015). Em um estudo com 89 trabalhadores remotos, encontrou-se uma relação negativa entre produtividade e interdependência de tarefas, indicando que tarefas muito colaborativas são afetadas negativamente pelo trabalho remoto (TURETKEN et al., 2011).

Outra evidência nesse sentido é o estudo realizado por Van Der Lippe e Luppényi (2019), no qual coletaram dados de mais de 11 mil trabalhadores remotos em 2016. Esse estudo, que é profundamente pessimista com relação ao trabalho remoto, tem como uma das principais conclusões que funcionários individualmente trabalham melhor quando seus colegas não estão remotos. Esse resultado ressalta a importância de levar-se em consideração como colaboradores se influenciam mutuamente e como compartilham habilidades e conhecimentos para executarem suas tarefas. Naturalmente, caso outros funcionários não estejam imediatamente

disponíveis, aumenta-se o esforço individual para se acessar estas habilidades e conhecimentos.

Estas evidências não significam que o trabalho remoto é impossível em funções com alto grau de interdependência de tarefas. Na verdade, elas são possíveis, mas ligam um alerta para gestores identificarem a necessidade de adoção de práticas e ferramentas que mitiguem uma redução na facilidade de colaboração face a face, ou para o apoiar a tomada de decisão sobre quais times irão trabalhar remotamente ou não.

**Transferência de conhecimento.** Um outro aspecto a se analisar sobre o sucesso na colaboração é a transferência de conhecimento entre indivíduos na organização, que acontece sobretudo através de interações, e habilita a realização de uma série de processos nas organizações. A separação física pode dificultar estas interações, uma vez que a transferência de conhecimento depende da confiança entre colaboradores - e a formação de confiança, por sua vez, é mais provável de acontecer face a face do que através de comunicação eletrônica (CMC, *Computer Mediated Communication*) (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015). Em um estudo com 226 trabalhadores remotos durante 6 meses, identificaram que aqueles que reportaram melhores relações de confiança em seus times, laços interpessoais mais fortes com outros colaboradores e maior comprometimento organizacional, também reportaram uma maior transferência de conhecimento (GOLDEN; RAGHURAM, 2010).

Golden e Raghuram (2010) também evidenciam o papel de influência do uso extensivo de ferramentas digitais no compartilhamento de conhecimento, principalmente em situações de relações com baixa confiança e colaboradores com baixo comprometimento organizacional - o que mostra a importância das ferramentas para a sustentação da produtividade colaborativa. Isso está em linha com o que foi encontrado por Dahik et al. (2020): funcionários que estão satisfeitos com suas ferramentas têm duas vezes mais chances de manter ou melhorar sua produtividade em tarefas colaborativas do que aqueles que não estão satisfeitos com suas ferramentas. Em suma, o uso de ferramentas adequadas, como videoconferência, *whiteboarding* virtual e *softwares* de gestão de projetos, é um

habilitador chave para uma boa experiência com o trabalho remoto, favorecendo a colaboração entre funcionários.

Finalmente, o que se conclui sobre comunicação e colaboração é que grande parte dos estudos identifica um impacto negativo gerado pelo trabalho remoto. O ponto chave para as organizações é identificar quais tarefas serão mais ou menos prejudicadas, orientando a tomada de decisão sobre meios de comunicação, ferramentas e práticas adotadas.

## **2. Redução da criatividade e inovação**

A inovação é vista como um resultado de novas formas de combinar conhecimentos existentes, gerando novas ideias que podem ser aplicadas em seus contextos de negócio. Esse processo pode ser estimulado (p.ex: utilizando abordagens de *Design Thinking*), mas também acontece espontaneamente, através de colisões criativas que ocorrem dentro do espaço - físico ou virtual - da organização. Na literatura, isso vem sendo chamado de *Water Cooler Effect*, descrevendo as conversas casuais e sem um objetivo claro que acontecem no entorno do filtro de água ou da mesa de café.

Esses contatos inesperados geram novas interações entre colaboradores que, originalmente, poderiam não ter nenhum outro motivo para estarem conversando, se não o fato de estarem na mesma hora, no mesmo lugar. A randomicidade dessas interações faz com que resultados inesperados sejam gerados, como o surgimento de novas ideias, a conexão e captura de sinergias entre projetos, o compartilhamento de conhecimentos, efetivamente, aumentando a capacidade da organização de inovar (SULLIVAN, 2013).

Durante a pandemia, os estudos sobre trabalho remoto apontaram uma preocupação explícita de gestores e colaboradores com um impacto negativo na capacidade de inovação. Segundo o estudo da Microsoft, BCG, Universidade de Wharton e KRC Research (2020), a tensão aplicada sobre a coesão de times, cultura e colaboração aparenta estar impactando na capacidade das organizações inovarem: 56% das lideranças acreditavam que suas companhias eram “altamente inovadoras em termos de produtos e serviços” em 2019 vs. 40% em 2020.

Tradicionalmente, estas interações são entendidas como necessariamente presenciais. De fato, estudos utilizando sensores acoplados ao corpo mostram que a frequência de interações face a face está associada à percepção de criatividade no trabalho (TRIPATHI; BURLESON, 2012). Já Coenen e Kok (2014), realizaram um estudo com 5 times de Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD, em inglês) - que possuem uma natureza de trabalho intrinsecamente criativa e inovadora - para entenderem as consequências da adoção do trabalho remoto. Observou-se que o teletrabalho impactou positivamente na performance do NPD, melhorando o compartilhamento de conhecimentos, a cooperação entre funções e o envolvimento interorganizacional. Efetivamente, melhorou-se a velocidade e qualidade do desenvolvimento de produto. Porém, o estudo também identificou que um nível mínimo de contato face a face é necessário para compensar os efeitos negativos do remoto, mas que essa necessidade diminui à medida que o processo de desenvolvimento progride.

Conclui-se que o contato face a face não é facilmente substituível, dada a sua riqueza (DAFT; LENGEL, 1984; 1986), dinamicidade e capacidade de compartilhamento de conhecimento. Porém, em implantações híbridas do modelo remoto, o seu uso pode ser realizado de forma estratégica, apenas nos momentos chave da jornada de trabalho que capturam mais valor desse meio de comunicação.

Segundo Sullivan (2013), organizações reconhecidas pela inovação não esperam que ela aconteça, mas utilizam dados para proativamente estimular a colaboração e inovação. O Google e o Facebook aumentaram o número de interações espontâneas alavancando o uso de novos *designs* de escritórios, mesas em pé, corredores que estimulam interações e até atividades divertidas dentro do campus. A Zappos eliminou o trabalho remoto para favorecer interações face a face. A Pixar é famosa por seus banheiros centralizados, que estimulam interações espontâneas nos corredores. Por fim, a conhecida decisão do Yahoo! de reverter sua política de trabalho remoto em 2013 é largamente atribuída à necessidade de inovação, coesão e transformação cultural, que na interpretação dos executivos, na época, estava sendo negativamente impactado pelo remoto. Isso se torna muito claro na carta de Jackie Reses (ex-Vice-Presidente de Pessoas e Desenvolvimento) enviada à companhia, explicando a decisão:

“... Para nos tornarmos o melhor lugar para se trabalhar, comunicação e colaboração serão importantes, por isso precisamos estar trabalhando lado a lado. Por isso, é fundamental que todos estejamos presentes em nossos escritórios. Algumas das melhores decisões e *insights* vêm de discussões no corredor e no refeitório, conhecendo novas pessoas e realizando reuniões de equipe improvisadas. Velocidade e qualidade são frequentemente sacrificadas quando trabalhamos em casa. Nós precisamos ser um Yahoo!, e isso começa estando fisicamente juntos ...” (SWISHER, 2013, s.p., tradução própria)

Entretanto, apesar das evidências anteriores aparentarem que o trabalho remoto é completamente prejudicial para a inovação, a literatura não apresenta um consenso absoluto sobre esse ponto. Existem estudos que apontam a correlação entre o trabalho remoto e a inovação (SARBU, 2020; KARIA; ASAARI, 2016), mas de forma geral, com base nas múltiplas evidências práticas e teóricas, é possível assumir que o efeito é prioritariamente negativo.

### **3. Impacto negativo na formação de relações interpessoais entre colaboradores**

Times que se comunicam única ou prioritariamente por meio de tecnologia enfrentam o desafio de precarização da formação de relacionamentos interpessoais. Atualmente, os laços nas organizações se formam pelas interações que acontecem em momentos de descontração, almoços, lanches, *happy hours*, pois são esses momentos que permitem uma conversa mais descontraída, sem foco no trabalho e criam um contexto comum. No remoto, os meios não favorecem estas formas de interação - chats não são ricos o suficiente e videochamadas tem horas para começar e terminar e dificilmente são marcadas sem um objetivo - e são menos frequentes, gerando perda na qualidade de relacionamentos entre colaboradores.

A questão da sensação de solidão, relacionada a potenciais problemas de saúde mental, será amplamente discutida no subcapítulo 3.5. Nesta seção, o foco atribuído será voltado para a relação entre estas conexões com produtividade e colaboração.

Segundo um estudo da BCG (DAHIK et al., 2020), trabalhadores que reportaram estarem satisfeitos com a conexão social formada com seus colegas eram duas a três vezes mais prováveis de terem mantido ou melhorado a produtividade em tarefas colaborativas, com relação àqueles que estavam insatisfeitos com suas conexões. Além disso, a pesquisa sugeriu que os

trabalhadores sentiam falta das interações que tinham no escritório (p.ex.: sentiram falta de “espontaneamente ir até a mesa de um colega e discutir um problema” e “encontros sociais no trabalho”).

Nesse sentido, o impacto na formação de boas relações interpessoais afeta profundamente o sentimento de confiança. Segundo Druker (1999 apud KAUFFMAN; CARMI, 2014), as organizações não são mais construídas na força, mas na confiança. Em times remotos, a confiança une indivíduos fisicamente isolados e determina o sucesso das equipes virtuais (WILSON; STRAUS; MCEVILY, 2006). Dito isso, a confiança é identificada como um fator chave na eficácia dos times e possui uma correlação positiva com performance (MCALLISTER, 1995; SMITH; BARCLAY, 1997; THOMAS; BOSTROM, 2008; BRAHMS; KUNZE, 2012 apud KAUFFMAN; CARMI, 2014). Em times estáveis, de longo prazo, é necessária a formação de confiança afetiva - os laços emocionais. Nesse contexto, existem 5 fatores chave, que devem ser estimulados reciprocamente nos times: compatibilidade, benevolência, previsibilidade, inclusão e acessibilidade (KAUFFMAN; CARMI, 2014).

Ademais, vale observar que o tamanho do impacto do trabalho remoto depende do nível de adoção do remoto. Em uma meta-análise de 46 estudos envolvendo mais de 12 mil empregados, Gajendran e Harrison (2007) identificaram que o trabalho remoto não impactava negativamente a qualidade dos relacionamentos formados. Porém, em modelos com alto grau de remotização (acima de 2,5 dias por semana), identificou-se de fato um impacto negativo, indicando uma relação entre o tempo fora do escritório e a qualidade das relações formadas.

Na prática, essa discussão significa que lideranças de times remotos devem se atentar para a construção de relacionamentos de qualidade em seus times, fato que poderia não exigir grande interferência de gestores no modelo presencial. As práticas a serem adotadas devem observar a utilização adequada dos meios de comunicação.

#### **4. Dificuldade de liderança de times**

A maior dificuldade de comunicação e colaboração supracitada se transfere para o papel da liderança, tornando seu trabalho mais difícil e mais relevante. No remoto, meios de comunicação criam maior espaço para ambiguidade e o distanciamento dificulta a mentoria *on-the-job*, que exige uma maior formalização com os colaboradores. Nesse sentido, acompanhar a execução de tarefas é outro processo profundamente dificultado, demandando maior maturidade na execução de ritos (p.ex.: 1:1, daily, check-in semanal etc.) ou utilização de ferramentas de gestão por parte dos times (p.ex.: Trello, Asana etc.).

Nesse sentido, a literatura corrobora que as lideranças possuem um papel chave no sucesso de times remotos (BELL & KOZLOWSKI, 2002; MORGESON, DERUE, & KARAM, 2010; ZIGURS, 2003 apud LIAO, 2016). Também concorda-se que liderar times virtuais é mais desafiador do que times tradicionais face a face (BELL & KOZLOWSKI, 2002; COHEN & GIBSON, 2003; HOCH & KOZLOWSKI, 2014 apud LIAO, 2016).

Como observado na seção anterior, o desenvolvimento de relacionamentos entre colaboradores poderia acontecer de forma natural e orgânica no modelo presencial, ao passo que, no modelo remoto, pode exigir do líder uma postura proativa, guiando o processo. Espera-se que “líderes remotos” invistam mais tempo e esforço para ajudar a coordenação virtual de tarefas, construção de relacionamentos e facilitação de processos do time (BELL & KOZLOWSKI, 2002; PURVANOVA & BONO, 2009; TYRAN, TYRAN, & SHEPHERD, 2003; ZIGURS, 2003 apud LIAO, 2016).

**Mentoria e Aprendizado.** Um dos principais desafios de lideranças remotas é a formação de relações de mentoria, que são um mecanismo chave de compartilhamento de conhecimento dentro das organizações. Segundo Cooper e Kurland (2002), o isolamento profissional está intrinsecamente relacionado a atividades de desenvolvimento, como mentorias e *networking*. Outras referências, como Kirkman et. al (2004), sustentam que comportamentos orientados à tarefa por parte das lideranças, como as mentorias, melhoram a comunicação e colaboração de times remotos.

Vale ressaltar que o desenvolvimento de colaboradores é especialmente prejudicado pois grande parte do aprendizado acontece durante interações

informais, como conversas de corredor e sessões espontâneas de resolução de problemas, ao invés do aprendizado formal, como treinamentos e reuniões marcadas (OLSON, 2002; HEERWAGEN et al. 2004). Estas interações espontâneas, como já amplamente discutido, são particularmente impactadas no modelo remoto.

**Percepção de menor visibilidade profissional.** Em modelos de trabalho híbrido, que contam com trabalhadores remotos e não-remotos, existe uma ampla discussão sobre a perda de visibilidade dos remotos perante a liderança, impactando em seu reconhecimento e crescimento profissional. O distanciamento do escritório os torna invisíveis, gerando preocupação quanto a perda de oportunidades para promoções, recompensas e avaliações de desempenho positivas (COOPER; KURLAND, 2002). Inclusive, alguns estudos apontam que colaboradores que solicitam ou utilizam o modelo remoto podem ser vistos como menos comprometidos com suas carreiras (COLTRANE et al., 2013).

Uma pesquisa realizada com mais de 11 mil profissionais apontou que 62% dos respondentes afirmaram que acharam o trabalho remoto os isolou socialmente e 50% dos respondentes temiam que o modelo remoto fosse prejudicar suas chances de promoção (REANEY, 2012).

No estudo de Bloom et al. (2015), mencionado diversas vezes neste estudo e uma das referências mais citadas sobre as vantagens do trabalho remoto, apresenta ganhos de produtividade, satisfação e retenção de colaboradores no remoto. Porém, um dos poucos impactos negativos reportados foi uma queda de 50% nas taxas de promoções baseadas em performance. O sentimento de preocupação com menor chance de promoção no modelo remoto foi considerado válido pelos autores, uma vez que esses colaboradores estariam “fora da visão e fora da mente” de supervisores.

Contudo, estudos recentes apontam que esses receios podem não ter o impacto imaginado anteriormente. Em uma pesquisa com 405 funcionários, utilizando dados corporativos de promoções e crescimento salarial de trabalhadores remotos e “presenciais”, não identificou-se uma diferença de promoções em número de promoções. Contudo, os trabalhadores remotos observaram um menor crescimento salarial e foi possível identificar uma relação entre o grau de

remotização e o impacto em promoções e crescimento salarial. De forma geral, o estudo confronta visões anteriores de que o trabalho remoto é completamente prejudicial para o sucesso profissional (GOLDEN; EDDLESTON, 2020).

**Desafios de liderança.** Finalmente, Liao (2016) apresenta uma das revisões mais extensas sobre a literatura de liderança de times virtuais, propondo um modelo teórico multinível para liderança de times virtuais, separando os comportamentos a serem direcionados para todo o time e aqueles a serem direcionados individualmente com cada colaborador:

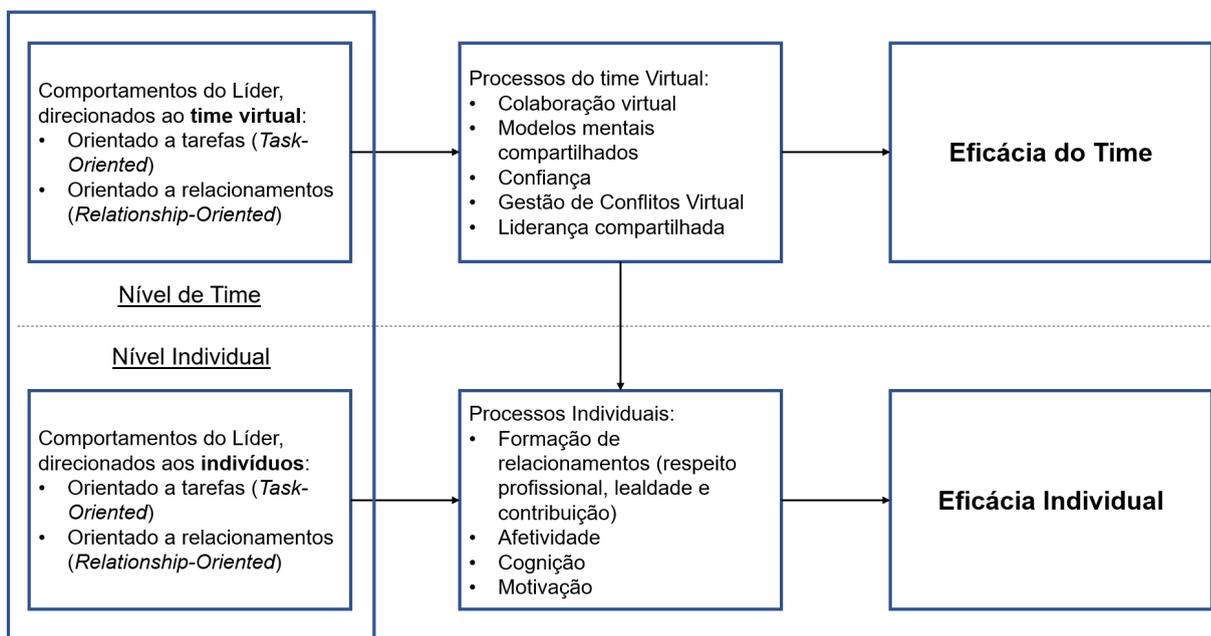


Figura 12 - Modelo multinível de liderança em times virtuais

Fonte: LIAO (2016, p. 649)

Dessa forma, Liao (2016) verifica que “líderes virtuais” podem aumentar a eficácia de seus times, através do estímulo a comportamentos como: colaboração virtual (p.ex.: treinamentos, mentoria, recursos, relacionamentos), compartilhamento de modelos mentais (p.ex.: compartilhamento de conhecimento, interações), confiança (p.ex.: reuniões face a face, uso de meios com alta riqueza, troca de informações em meios síncronos), prevenção e resolução de conflitos (p.ex.: atenção especial para times parcialmente remotos) e liderança compartilhada (p.ex.: descentralizar responsabilidades, tornar relações menos hierárquicas e formar um esforço coletivo).

Ademais, também são propostos comportamentos a serem estimulados no nível individual (líder-liderado), como: respeito profissional (p.ex.: clareza em responsabilidades), contribuição (p.ex.: entendimento das necessidades individuais, coaching), afetividade (p.ex.: troca de informações sociais e pessoais) e lealdade (p.ex.: expressar um suporte publicamente para colaboradores).

Vale observar que Liao (2016) divide os comportamentos entre aqueles orientados a tarefas (*Task-Oriented*), que focam na execução prática dos objetivos do time (p.ex.: definir a estrutura e papéis, apoio na execução de tarefas, acompanhamento de resultados, *team norms* etc.), e aqueles orientados a relacionamentos (*Relationship-Oriented*), que focam no bem estar dos colaboradores, o suporte dado a eles e as relações formadas no time (p.ex.: *team building*, estímulo à interação etc.). Essa divisão é importante, pois ressalta o papel do líder não só como um agente puramente funcional, voltado para melhorar as formas de trabalho e aumentar a produtividade, mas também como um promotor da coesão e felicidade do time - o que também está em direta consonância com a discussão de confiança cognitiva e confiança afetiva, proposta anteriormente com base em Kauffman e Carmi (2014).

## **5. Perda de sentimento de pertencimento e cultura**

Por fim, a redução de interações espontâneas diárias entre e intra times, bem como a digitalização de ritos de gestão e cultura (p.ex.: reuniões mensais, *town hall* etc.), diminui a coesão dos times, o sentimento de pertencimento a algo maior do que si mesmo e a imersão nos valores culturais da organização. Quando times perdem o contato que era constante durante 8 horas por dia - envolvendo momentos para além do trabalho em si -, transitando para um modelo onde as interações são momentâneas, com hora marcada e sem a mesma riqueza, naturalmente os times perdem o senso de que todos estão juntos e conectados com um mesmo propósito.

O professor Dr. Michael Parke, da Universidade de Wharton, corrobora essa visão, indicando que o custo de uma força de trabalho distribuída é a maior dificuldade de formação de coesão e cultura:

“a perda de um senso de propósito, que no trabalho é muito impulsionada por relações fortes e coesas e vendo com suas tarefas geram impacto em outras pessoas - ambos são facilmente atingíveis quando as pessoas estão

no escritório, mas se torna muito mais complexo trabalhando virtualmente” (MICROSOFT et al., 2020, p. 5, tradução própria).

Segundo uma pesquisa da PwC (2021) com 133 executivos norte-americanos, poucos acreditam que a cultura organizacional pode sobreviver no modelo totalmente remoto. Ao serem questionados com a pergunta “Caso o COVID-19 não fosse um problema, quão frequentemente um trabalhador típico precisaria estar no escritório para manter a cultura característica da empresa?”, 68% responderam entre 3 e 5 dias por semana.

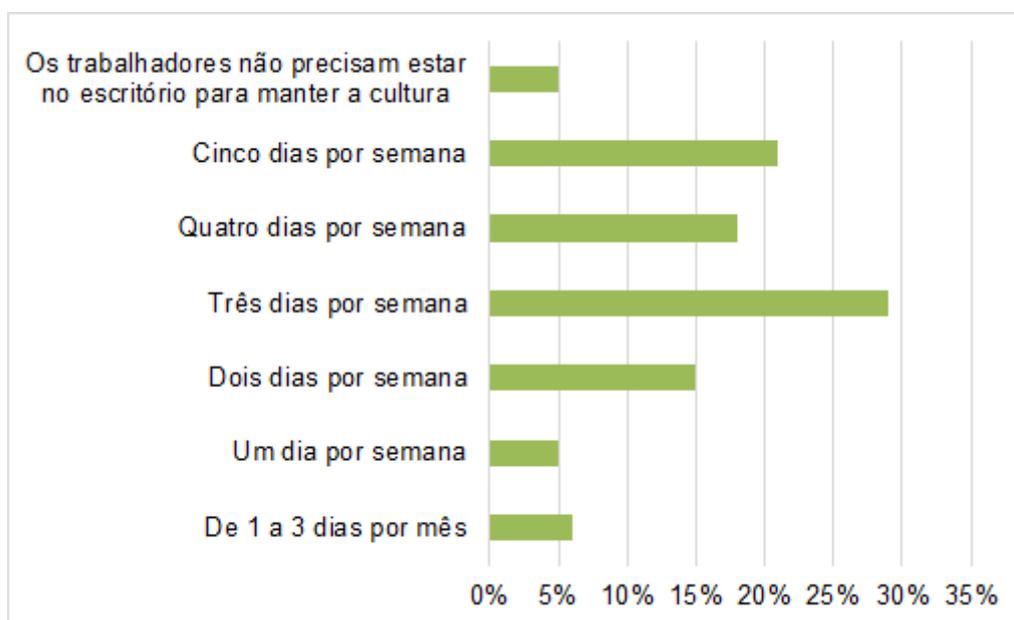


Figura 13 - Dias que trabalhadores devem estar no escritório para manter-se uma cultura forte

Fonte: PwC (2021, s.p.)

Em uma outra pesquisa com mais de 4 mil colaboradores, foi avaliado o estado atual de trabalho remoto frente ao trabalho em escritório. O resultado foi absolutamente positivo para todas as dimensões, com exceção de uma: senso de pertencimento, que observou uma retração de -5 pontos (SLACK, 2020).

Pode-se argumentar que esses problemas surgem de uma “perda de vista” das normas organizacionais que sustentam a cultura e performance - formas de trabalho, padrões de comportamento e interação - que ajudam a criar uma cultura comum, gerar coesão social e criar confiança compartilhada (ALEXANDER; DE SMET; MYSORE, 2020). Nesse sentido, “ver” os comportamentos acontecendo, através de interações face a face, é uma ferramenta muito poderosa de criação de

cultura. Esse motivo em grande parte fez com que o Yahoo!, que vivia um contexto de profunda transformação cultural, revertesse sua política de trabalho remoto (SULLIVAN, 2013).

Um risco especialmente crítico surge quando organizações possuem modelos mistos de trabalho, com uma parte da força de trabalho no escritório e outra parte remota, pois podem se formar duas culturas - uma dominada pelos colaboradores presenciais, que alavancam todo o potencial das interações face a face, enquanto os remotos se isolam social e profissionalmente (ALEXANDER; DE SMET; MYSORE, 2020; COLLINS; HISLOP; CARTWRIGHT, 2016).

Aqui vale ressaltar o papel da liderança, que, como apresentado anteriormente, precisa assumir uma postura proativa na formação de relacionamentos, garantia de troca de conhecimentos, construção de confiança, entre outras atividades *Task-Based* e *Relationship-Based*. Sabendo da importância da formação de coesão dentro dos times para a construção de cultura organizacional, essa postura é um fator determinante para o sucesso das organizações. Além disso, as relações de alta qualidade entre líderes e liderados ajudam a satisfazer o desejo de pertencimento (BONO; YOON, 2012).

As principais conclusões deste bloco são:

- **Produtividade estável ou crescente:** possivelmente uma das vantagens do modelo remoto com maior sustentação pela literatura e, na pandemia, diversas evidências práticas de manutenção ou crescimento.
- **Fugir da “Fábrica de distração”:** atribuído como um dos principais motivadores de ganhos de produtividade, devido ao impacto negativo de interrupções e distrações constantes nos escritórios no trabalho individual e focado. Com o remoto, também estão sendo alavancados meios de comunicação assíncrona, liberando mais tempo para tarefas individuais.
- **Mitigação da barreira geográfica para recrutamento de talentos:** organizações com seus *pools* de talentos pressionados terão a possibilidade de recrutar de outras regiões, como já vem sendo reportado na mídia e em estudos mais recentes. Isso forma uma discussão sobre a adequação salarial de acordo com a localização, cuja resposta ainda não é clara.

- **Perda de qualidade na comunicação e menor colaboração:** com a utilização de meios de comunicação menos ricos, tarefas intrinsecamente colaborativas ou funções com alta interdependência entre colaboradores, bem como a transferência de conhecimento são prejudicados - questão evidencia tanto teoricamente, quanto com evidências recentes.
- **Redução da criatividade e inovação:** o remoto gera uma grande diminuição em interações espontâneas entre colaboradores de diferentes áreas, o que é um dos elementos chave para fomentar a inovação. Não é impossível inovar à distância, mas o contato face a face se prova muito mais efetivo para gerar resultados criativos.
- **Impacto negativo na formação de relações interpessoais entre colaboradores:** a menor interação no dia a dia dificulta a formação de laços emocionais, que formam a confiança afetiva entre colaboradores. Essa forma de confiança é essencial para a produtividade e o bom funcionamento dos times.
- **Dificuldade de liderança de times:** líderes remotos vivem um papel muito mais importante e desafiador no remoto, uma vez que precisam ser mais intencionais na coordenação de tarefas, construção de relacionamentos e facilitação de processos do time.
- **Perda de sentimento de pertencimento e cultura:** se destacou com um dos principais desafios no remoto, em pesquisas recentes. Times distribuídos exigem das lideranças maior intencionalidade e comprometimento com ritos de comunicação e alinhamento organizacional, que podem ser melhor alavancados por interações face a face.

### **3.3 Compliance, governança e segurança de dados**

**Hipótese 6:** O trabalho remoto exige maior maturidade das empresas em compliance e cibersegurança.

Alguns riscos se apresentam para o acesso de informações fora do escritório. Dentre eles, destacam-se a dificuldade de controle, a exposição de informações com pessoas que moram com o colaborador ou onde ele estiver trabalhando, risco de

perda de equipamento ou documentação física com informações sensíveis, uso de equipamentos pessoais e maior risco de violação das políticas da empresa de segurança de dados. Um dos indícios de uma maior fragilidade na cibersegurança no remoto é o aumento reportado pelo FBI (ENGLAND, 2020) de reclamações relacionadas a ciberataques que subiu de mil por dia antes da pandemia para três a quatro mil por dia durante a pandemia.

Além disso, em diversos artigos científicos recentes sobre os desafios sobre cibersegurança como o do Ahmad (2020) os desafios que serão descritos abaixo já são salientados. O crescimento do *phishing* (ação fraudulenta caracterizada por tentativas de adquirir ilicitamente dados pessoais de outra pessoa por e-mails, aplicativos ou sites), menos recursos e infraestrutura de defesa contra ciberataques no remoto, assim como a necessidade de educação dos colaboradores sobre ciber privacidade e cibersegurança. Além disso, previsões da Cybersecurity Ventures (MORGAN, 2021) estimam que ciberataques vão custar seis trilhões de dólares mundialmente em 2021.

Além disso, outros autores como Mohsin (2020) e Brown (2020) destacam a dependência da internet que aumenta com o trabalho remoto, o que intensifica os riscos do trabalho remoto. Ele salienta que muitos têm se aproveitado dessa mudança abrupta para intensificar os ataques cibernéticos, tendo sido identificado um crescimento de 40% nos ataques de *phishing* em algumas empresas. Além disso, fora os diversos riscos de segurança de dados por terminais sem a devida segurança e conexões não seguras, existem ataques que prejudicam a performance dos equipamentos e da conexão como o *distributed denial of service (DDOS)* em que um *hacker* sobrecarrega o sistema durante uma videoconferência prejudicando a qualidade da chamada e frustrando os colaboradores (OKEREAFOR; MANNY, 2020)

No entanto, vale ressaltar que o tamanho desse desafio irá variar entre diversas empresas, em que algumas precisarão realizar poucas mudanças no que tange a infraestrutura de TI, cibersegurança e compliance visto que já aderem a um modelo remoto mesmo que em menor escala e já tem preocupação com esses

temas como uma prioridade (CONGER, 2020), visto que essa discussão já está presente com cada vez mais regulação nesse sentido como a LGPD no Brasil e outros mecanismos similares pelo mundo.

## **Desvantagens**

### **1. Dificuldade no controle e menor infraestrutura de proteção**

Algumas questões se apresentam no que tange a infraestrutura e controle de acesso com relação a cibersegurança em um contexto de trabalho remoto. O primeiro é garantir uma rede segura ao colaborador, o segundo é o controle de acesso, ou seja, como saber se quem está acessando os arquivos, sistemas e dados é de fato o colaborador e, por fim, onde antes havia basicamente um único ponto para ataque dos hackers, o escritório, agora o ataque pode ocorrer na casa de cada um dos colaboradores, os quais podem ter uma infraestrutura de cibersegurança mais precária que a do escritório.

Com o trabalho remoto foram necessárias adaptações para que a operação pudesse continuar funcionando e duas merecem especial destaque no que tange a cibersegurança: compartilhamento em nuvem e softwares para comunicação e colaboração remota. Embora essas duas questões não sejam uma tecnologia necessariamente recente e até mesmo já estejam presentes em muitas empresas, muitos ainda não tinham aderido ou não na escala em que o modelo remoto exigiu que fosse feito.

O compartilhamento em nuvem vem para contribuir em três questões essenciais no trabalho remoto que são garantir que todos tenham fácil acesso às informações que precisam sem precisar depender de terceiros, para possibilitar a interação na criação de conteúdo e até mesmo na organização dos arquivos eletrônicos. No entanto, ao facilitar o acesso apesar de haver um ganho em praticidade (necessário para o remoto) existe uma potencial perda no controle desse acesso também, o que pode se provar um problema especialmente complicado ao se lidar com informações sensíveis ou sigilosas.

Os novos softwares e programas para comunicação e colaboração não puderam passar por todas as etapas necessárias para garantir sua segurança, devido a uma transição repentina e em massa para o remoto que não permitiu tempo hábil para que isso fosse feito. Por exemplo, o Miro para colaboração ou programas de whiteboard, videoconferência, entre outros que anteriormente eram pouco ou nunca usados por uma parcela da empresa, mas que agora são usados diariamente por toda a empresa.

Após quase um ano de trabalho remoto é esperado que as empresas já tenham começado o processo para verificar e realizar os ajustes necessários para garantir que os novos softwares necessários para o remoto estejam dentro das normas de segurança da empresa, mas se ainda não começaram devem começar o quanto antes. Esse processo auxilia também centralizando e definindo qual programa será usado pela companhia para cada propósito, evitando o uso de diversos programas similares pelos colaboradores da empresa, o que pode levar a problemas no momento de colaborar.

Todavia muitas dessas questões podem ser contornadas com soluções que já se encontram difundidas em muitas empresas atualmente. Na questão da rede segura, tem-se, por exemplo, o VPN (Rede Virtual Privada) que funciona como uma rede de comunicações entre computadores e outros dispositivos que possuem acesso restrito a quem possuir as credenciais necessárias. No tópico do controle de acesso já existem mecanismos como a verificação de múltiplos fatores em que para realizar o acesso é necessário confirmar em um segundo dispositivo ou então biometria para garantir que o colaborador é quem de fato está realizando o acesso.

Existem outras questões mais técnicas no que tange a firewall, antivírus e outros mecanismos de defesa, mas em linhas gerais entende-se que a questão da cibersegurança é mais uma questão de adaptação do que um impeditivo para o trabalho remoto. Além disso, existem outros mecanismos no que tange não só a capacidade tecnológica, mas também a conscientização e treinamento dos colaboradores que serão explorados posteriormente neste capítulo para garantir a segurança.

## **2. Exposição a pessoas externas à organização**

Em um modelo remoto, o ambiente de trabalho não é mais frequentado exclusivamente pelos colaboradores da mesma empresa, levando ao risco de exposição de informações para pessoas externas à organização. Essa exposição pode ocorrer com um terceiro ouvindo a discussão dentro de alguma reunião ou lendo algum E-mail, tendo acesso a dados de um cliente e muitas outras formas em potencial. Existe ainda o risco de em caso de saída de um colaborador da organização a maior dificuldade de garantir que esse colaborador não retém nenhuma informação ou dado da empresa.

Vale ressaltar que dependendo do local de trabalho escolhido pelo colaborador esse risco é potencializado, visto que ao trabalhar em casa a exposição provavelmente será a poucas pessoas que já fazem parte do convívio do colaborador. No entanto, caso o colaborador opte por trabalhar em uma cafeteria próxima ou locais abertos, por exemplo, a situação toma uma maior proporção e apresenta um risco mais significativo.

Segundo estudo da empresa especializada em pesquisa de mercado Vanson Bourne (2014) com 1.000 respondentes que trabalhavam em empresas de pelo menos 250 funcionários, sendo 500 do Reino Unido e 500 da Alemanha espalhados em diversos setores e 800 trabalham remotamente, mesmo que de forma parcial, apesar de em um cenário pré-pandemia as pessoas trabalhando remotamente tenham a tendência de trabalhar majoritariamente dentro de casa (mais de 60%), é comum trabalhar pontualmente em outros locais. Dentre eles, destaca-se o hotel com mais de 30%, o transporte público com quase 30%, cafeterias e restaurantes com mais de 20% e casas de terceiros com 20%. Nessa mesma pesquisa foi identificado que mais de 25% das pessoas já olharam ou identificaram alguém olhando para a sua tela quando estavam trabalhando em locais públicos.

Algumas questões simples auxiliam para evitar esse tipo de exposição, como filtro de privacidade de tela que pode ser usado em notebooks e celulares que dificulta para que pessoas vejam o que está na sua tela. No caso do desligamento

um registro de todos os equipamentos (especialmente os que são capazes de armazenar informação) que precisam ser devolvidos que seja compartilhado com o colaborador e a retirada desses equipamentos o mais rápido possível após o último dia de trabalho do colaborador e a inclusão da remoção das contas e acessos do colaborador aos sistemas no processo de desligamento.

### **3. Uso de equipamentos pessoais e perda de equipamentos e documentos**

Para que seja possível o trabalho remoto, especialmente em um cenário híbrido, o colaborador precisará transportar arquivos, documentos e equipamentos para sua residência, o que pode apresentar risco de perda e, conseqüentemente, vazamento de informações. Esse risco aumenta ainda mais dependendo da forma que a empresa e o colaborador decidem fazer o compartilhamento ou transporte desses ativos.

A relevância desse problema está atrelada aos equipamentos pessoais potencialmente não respeitarem as restrições e normas da política de segurança da empresa nem estarem dentro de uma rede segura e dentro dos mecanismos de segurança como firewalls, antivírus e outros. Sendo assim, ao utilizá-los os sistemas no geral da empresa e os dados da empresa e seus clientes ficam mais expostos a ataques cibernéticos e vazamentos.

Além do prejuízo citado acima, pode-se observar que isso é um fato recorrente ao observar o resultado da pesquisa da Vanson Bourne (2014). Segundo dados da pesquisa, quase 50% usa laptop pessoal para trabalho, enquanto mais de 20% usa seu celular pessoal e mais de 15% usa tablet pessoal. Ainda que exista sobreposição entre as divisões apresentadas, fica evidente o quanto esse risco é recorrente.

750 dos 1000 respondentes já levaram arquivos digitais para fora do local de trabalho. Dentre essas 750 pessoas, 45% o faz por meio de pen drive, o qual possui um alto potencial de ser perdido. Além disso, vale destacar também que apenas

12% dos respondentes tinham acesso remoto aos arquivos por meio de VPN, por exemplo.

Além disso, dentre os respondentes que já perderam ou sabem de alguém que perdeu algum equipamento, 75% afirmaram que dados relativos ao trabalho estavam no equipamento. Isso abrange desde e-mails confidenciais em 37% dos casos, documentos ou arquivos confidenciais em 34% e dados de clientes em 21%.

Novamente, existem formas de contornar essas questões. Configurar, por meio do departamento de TI, o monitoramento do dispositivo, como mapeamento geográfico e a verificação de invasão de dispositivos, bloquear as informações para que elas não sejam salvas na unidade local do computador, criptografar as informações para que, mesmo em casos de perda ou roubo do dispositivo, os dados não poderão ser acessados, possibilitar que os dados no dispositivo sejam apagados remotamente, entre outras práticas podem garantir maior segurança nesse quesito.

#### **4. Falta de conscientização dos colaboradores sobre cibersegurança**

Em algumas situações o colaborador intencionalmente prioriza a comodidade em detrimento da segurança da informação e outras vezes ele simplesmente não tem conhecimento ou a empresa até mesmo não possui uma política de segurança de dados que possa guiá-lo. Em uma lógica de trabalho remoto em que a empresa não tem mais tanto controle sobre as ações do colaborador ou que uma potencial falha do colaborador no que tange a cibersegurança tem mais chance de passar despercebida é ainda mais importante a conscientização sobre o tema, treinamentos e o fortalecimento de uma política de segurança da informação. Para entender a dimensão do erro humano em ciberataques, segundo o *Information Commissioner's Office* (ICO) do Reino Unido 90% dos *data breaches* ocorreram por erro humano em 2019 (HILL, 2020).

O primeiro passo é que a empresa possua uma política de segurança de dados para servir de norte para os colaboradores, porém mais de 25% das empresas não tem uma política própria para o trabalho remoto, de acordo com relatório da Vanson Bourne (2014). Além disso, mais de 25% dos colaboradores afirmaram já ter violado a política da empresa, sendo que 18% só descobriu posteriormente que havia violado a política. Outro fator relevante que evidencia a ausência ou descumprimento de uma política de segurança de dados é a ausência de proteção e controle dos arquivos e documentos que são utilizados fora do ambiente de trabalho. Quase 50% afirmou que os dados retirados do escritório não são nunca criptografados, aumentando o risco de vazamento dessas informações.

Apesar das questões acima serem críticas, algumas práticas auxiliam para que elas possam ser contornadas e não se tornem um problema maior no modelo remoto. As principais são o treinamento em boas práticas de cibersegurança e a criação de uma cultura dentro da empresa para que os colaboradores entendam a relevância desse tema. Destacam-se algumas boas práticas aqui como o não compartilhamento de senhas, visto que segundo pesquisa da Sailpoint de 20% a 25% das pessoas já compartilhou suas senhas com terceiros, troca de senhas com frequência, uso de diferentes senhas para diferentes logins, como reconhecer e denunciar e-mails de *phishing* (o *hacker* envia um e-mail malicioso para enganar o usuário que ao clicar em algum link do e-mail ou fornecer informações pode abrir as portas para a entrada de vírus ou um malware que rouba informações da máquina) que segundo o ICO representou 45% dos relatos de *data breaches* em 2019 no Reino Unido, entre outras (HILL, 2020)

Por fim, apesar dos riscos levantados e da dificuldade no controle de acesso às informações em um modelo remoto, todos eles podem ser contornados se tomadas as medidas necessárias com uma política de segurança bem definida, uma infraestrutura adequada e conscientização dos colaboradores sobre o tema. No entanto, vale ressaltar que essas medidas ainda não estão presentes em muitas empresas, apesar do tema de cibersegurança se apresentar com cada vez mais relevância recentemente, indicando a necessidade de mudanças significativas no mundo corporativo sobre como as organizações lidam com a cibersegurança.

As principais conclusões deste bloco são:

- **Dificuldade no controle e menor infraestrutura de proteção:** Transição da infraestrutura de proteção para um modelo de proteção nos terminais e com mecanismos de verificação de identidade do usuário como verificação de 2 fatores e garantia de conexão segura com o VPN.
- **Exposição a pessoas externas à organização:** Trabalhando fora do escritório existe a potencial exposição das informações da empresa e seus clientes a pessoas externas, especialmente se o trabalhador opta por trabalhar em locais públicos.
- **Uso de equipamentos pessoais e perda de equipamentos e documentos:** O uso de equipamentos pessoais para trabalhar em casa é comum e expõe as informações das empresas e seus clientes. A perda de equipamento da mesma forma expõe as informações da empresa, o que destaca a importância por exemplo da questão de verificação de identidade citada anteriormente e de apagar os dados e bloquear a máquina perdida remotamente.
- **Falta de aderência à política de segurança:** A maior parte dos ciberataques ocorrem por meio de erro humano (exemplo: *Phishing*) e trabalhando remotamente existe uma tendência para que o colaborador seja mais displicente com relação às políticas e boas práticas de cibersegurança.

### 3.4 Infraestrutura de trabalho

**Hipótese 7:** Mesmo com suporte das empresas, alguns colaboradores ainda não conseguirão ter um espaço adequado de trabalho em casa.

**Hipótese 8:** Os espaços serão menores do que os atuais, pois precisarão comportar menos colaboradores.

**Hipótese 9:** O propósito da estrutura presencial precisará ser repensado para um foco maior como um espaço de interação e não mais focado em estações de trabalho individuais.

**Hipótese 10:** As organizações irão reembolsar custos adicionais de equipamentos, luz, água, internet etc. para os colaboradores que optarem por um modelo remoto.

Ocorreu uma mudança repentina do espaço do escritório, que possui uma infraestrutura dedicada para o trabalho, para a casa dos colaboradores que, na maioria dos casos, não foi projetada com esse propósito. Isso leva a questões como falta de equipamentos necessários, ausência de um espaço propício para o trabalho, interrupções mais frequentes, assim como necessidade de internet condizente com as demandas do trabalho, tanto em termos de velocidade quanto de estabilidade.

Ademais, nesse contexto, a organização perde a capacidade de fiscalizar a adequação da ergonomia dos espaços de trabalho, dependendo unicamente do auto reportamento de seus colaboradores.

Por outro lado, com essa transição, o custo para a manutenção de grandes escritórios se mostrou menos relevante e justificado, sobretudo em organizações que observaram estabilidade ou até mesmo ganho de produtividade nesse período. Analisando primeiro a questão de espaço necessário em si, em um modelo híbrido ou remoto é possível a transição para espaços menores e, conseqüentemente, mais baratos. Além disso, acompanhado de menos idas ao escritório, verifica-se a redução nos custos com transporte dos funcionários.

## **Vantagens**

### **1. Redução de custo com espaços físicos**

Com a implementação de um modelo remoto, ainda que parcialmente o espaço físico perde ou reduz sua necessidade enquanto um local para estações de trabalho individuais. Nesse cenário, surgem algumas implicações, sendo a primeira e mais evidente a conseqüente redução direta no custo com aluguel e manutenção desse espaço (água, luz, funcionários, entre outros).

Se analisar por exemplo a Avenida Paulista um espaço conhecido como local de escritórios de prestígio no Brasil, pode-se observar que segundo FIALHO (2007), o metro quadrado na Avenida Paulista já estava entre os mais caros do mundo

desde a década de 1980, o que nos ajuda a entender a dimensão da redução de custo com a redução do tamanho dos escritórios.

Para entender e quantificar de forma mais clara a redução de custo pode-se citar o estudo sobre a empresa Ctrip, os pesquisadores Bloom et al. (2015, p.6) identificaram uma economia de aproximadamente 2 mil dólares por colaborador trabalhando remotamente, no qual dois terços dessa melhoria advieram da redução do espaço de escritório e o resto de ganhos de produtividade e redução do *turnover*. Além disso, Greer (2002) cita que o custo médio de um trabalhador de escritório considerando todos os *utilities* é de quase dez mil dólares, enquanto para um trabalhador remoto o custo no primeiro ano pode ser de por volta de nove mil dólares e depois reduzindo para menos de três mil dólares por ano. Greer (2002) também reforça que com mais trabalhadores remotos as empresas veem uma redução na necessidade do escritório ao citar o caso da *Widget Worldwide*.

Além disso, segundo a Global Workplace Analytics (2020) um empregador pode economizar mais de vinte mil dólares por ano para cada colaborador que trabalhar remotamente. Vale ressaltar também que além de existir uma redução de custo significativo a redução dos espaços físicos já se mostra como uma tendência para o pós pandemia. Segundo estudo da KPMG (2020) realizado com 315 CEOs da Austrália, Canadá, China, França, Itália, Japão, Reino Unido e EUA, 69% pretendem reduzir o espaço dos seus escritórios no curto prazo.

A redução de espaço necessário e custo com aluguel é considerável como pode ser visto e aumenta quanto mais dias na semana o trabalho é feito remotamente. No entanto, um fator importante é a decisão de como será feita essa política de *home office* de acordo com diversas variáveis e os *trade-offs* entre elas. Algumas variáveis são a quantidade de dias no escritório e em casa e quais dias serão esses, se essas decisões serão tomadas de forma centralizada ou se as áreas e colaboradores terão liberdade parcial ou total para decidir seu regime de trabalho, entre outras.

Em um primeiro momento parece tentador centralizar e definir regras para garantir a redução máxima no custo com aluguel definindo os dias de home-office e no escritório de cada colaborador ou área e fazendo escalas para garantir o menor número de pessoas nos escritórios. Contudo, é preciso ter cuidado para que isso

não traga prejuízos em outros aspectos como satisfação do colaborador. Sendo assim, não existe uma resposta certa de quantos dias devem ser no escritório se é que terá algum e quantos dias remoto, por exemplo. Cada caso deve ser analisado dentro de sua particularidade.

Também vale destacar uma segunda implicação do modelo remoto no espaço físico que é a mudança do leiaute dos escritórios, visto que sua função principal mudaria. Não existiria mais a necessidade de estações individuais de trabalho ou pelo menos não tantas (isso pode ser feito remotamente), mas um foco em espaços de interação e para outras coisas que não são possíveis ou são piores no remoto.

Porém, apesar das organizações observarem um impacto imediato em seus custos e aumento nas margens do negócio, deve-se levar em conta que, no longo prazo, modelos de trabalho remoto devem considerar a possibilidade de reembolso de custos domiciliares para seus colaboradores. Custos como energia elétrica, água, provedor de internet e a aquisição de cadeiras, monitores, teclados e suportes ergonômicos, por exemplo, em muitos casos foram desonerados do lado de empregadores, ao passo que os colaboradores assumem essa responsabilidade e observam muitos desses gastos aumentarem, sem nenhum apoio das organizações.

Isso pode ser evidenciado pela pesquisa realizada pela Willis Towers Wilson (2020), em agosto de 2020, que mostra que apenas 2 em 10 organizações providenciaram ferramentas e recursos para seus colaboradores que podem vir a trabalhar remotamente no longo prazo, mas dois terços estão avaliando fazê-lo. Além disso, apenas 1 em 10 organizações ofereceram subsídios de custos para trabalhadores remotos, apesar de quase 3 em 10 estarem considerando estas políticas.

O que se pode concluir é que ao adotar um modelo de trabalho remoto no longo prazo, deve-se considerar não apenas as reduções imediatas de custo do escritório, mas também o surgimento de custos com políticas de suporte aos seus colaboradores.

## **2. Redução do custo com transporte**

Uma segunda vantagem é a redução dos custos com transporte pela redução das idas aos escritórios e das viagens substituídas por videochamadas. Analisando

a ótica de custos, é importante destacar que no caso das viagens, além do custo com o deslocamento em si, os custos com hospedagem e alimentação também são reduzidos.

Analisando primeiro a questão das idas ao escritório é necessário entender como funciona o benefício do vale transporte.

“O direito do trabalhador ao vale-transporte é assegurado pela Lei nº 7.418/85, com a alteração da Lei nº 7.619/87. (...) Mas, apesar do vale transporte ser suportado, em sua maior parte, pelo empregador, o trabalhador também tem uma cota de participação em seu custeio. Participação essa que corresponde a 6% do valor do seu salário básico, a ser descontado em folha.” (TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO, 2015, s.p.)

Dito isso, se o total do VT utilizado pelo funcionário for menor que essa porcentagem, o desconto fica limitado ao menor valor. Isso significa que a redução de custo só existe se e se limita ao custo do deslocamento do funcionário que for maior que 6% do seu salário, visto que até os 6% o próprio colaborador está pagando por meio do desconto no salário.

Com isso, vale destacar uma hipótese inicial de que essa redução de custo vai se mostrar mais relevante para cargos com baixos salários por dois motivos principais. Primeiro, com um salário menor, os 6% que podem ser descontados representam uma quantia menor. Segundo, existe uma tendência que pessoas com uma renda mais baixa gastem mais com transporte, pois têm mais chances de morarem em regiões mais periféricas e, conseqüentemente, mais distantes do trabalho.

Um estudo da UFBA por Senna (2018) sobre a relação entre *commuting* e decil de renda mostra que a partir do 2º decil de renda o tempo de deslocamento se estabiliza entre 40 a 45 minutos, 30% maior que o do 1º decil de renda, conforme pode ser visto no Figura 10.

Para entender agora a questão de quanto 6% representa da renda, foi elaborada a Tabela 4 se baseando nos dados da PNAD 2015 sobre Salvador para seguir a mesma linha do estudo da UFBA. Não foi possível obter o valor exato da renda de cada decil (a partir do 2º), visto que a PNAD trabalha com faixas de renda. Com isso, foi considerado para o cálculo dos 6% o valor máximo da faixa de renda do decil analisado. Uma última informação importante é que o valor do salário mínimo em 2015 era de R\$788,00 (GLOBO, 2015).

Por fim, serão assumidas 3 premissas para as contas. Primeiro, o colaborador no mínimo pega um ônibus para ir e outro para voltar; segundo, a tarifa de ônibus em Salvador em 2015 era de R\$3,00 (GLOBO, 2015) e; terceiro, 22 dias úteis no mês. Com esses dados, chega-se a um custo total mensal com transporte de R\$132,00, o que está acima dos 6% passível de ser descontado para 60% da população. Vale ressaltar que o custo com transporte é potencialmente maior do que o descrito no cenário mínimo proposto, além do colaborador poder ter outras fontes de renda além do salário, demonstrando que a redução nos custos com transporte seria real.

Agora ao observar a questão das viagens esses custos se tornam substancialmente mais altos, apesar de menos frequentes, por envolverem passagens de avião e estadia de hotéis. Por exemplo, ao considerar uma viagem Rio-São Paulo, uma ponte aérea muito comum para viagens a trabalho.

Apenas a passagem custava em média R\$362,00 até o meio de 2019 segundo o Valor (BOUÇAS, 2019). Além disso, se considerar a diária média de R\$216,00 de acordo com o site Momondo (2020), pode-se calcular que o custo aproximado de uma viagem de 3 dias do Rio para São Paulo considerando apenas hospedagem e passagem ultrapassa os mil reais.

## **Desvantagens**

### **1. Falta de equipamentos de hardware**

Em um primeiro momento, em casa não terá a mesma infraestrutura em termos de equipamento do que um escritório. Isso envolve desde questões mais básicas como um laptop ou computador para ser usado em casa, mas se estende para muito além disso.

Ao analisar do ponto de vista ergonômico existe a necessidade de cadeira, mesa de trabalho, potencialmente uma segunda tela, mouse, teclado, ar-condicionado, talvez uma impressora dependendo da natureza do trabalho, entre

outros dispositivos em potencial para garantir não só a produtividade do funcionário como também evitar potenciais problemas de saúde.

Considerando a nota técnica 17/2020 emitida pelo Ministério Público do Trabalho (MPT) sobre *home office* (BRASIL, 2020), algumas considerações sobre essa questão são importantes. As que mais se destacam são a quarta diretriz que afirma que é obrigação do empregador garantir ao empregado no teletrabalho a adequação a NR 17 (BRASIL, 1978) e a terceira diretriz que coloca como responsabilidade do empregador observar os parâmetros da ergonomia no que diz respeito às condições físicas e cognitivas e cita como exemplos mobiliário e conexão de rede.

Além das recomendações presentes na NR 17 e na nota técnica do MPT que coloca como responsabilidade do empregador garantir as condições necessárias de trabalho, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2020) também destaca que, apesar de ainda não ser obrigatório ao empregador arcar com as despesas de trabalho remoto por lei em muitos países, ainda assim elas deveriam ser pagas pelo empregado, incluindo custos com internet caso seja necessária para o trabalho, assim como compra de cadeiras ergonômicas e similares.

Aprofundando agora na NR 17, alguns pontos se tornam especialmente sensíveis quando se trata do trabalho remoto. No que tange ao ponto três referente a mobiliário deixa claro que devem ser garantidas pela empresa algumas condições para o trabalho executado sentado, como altura ajustável, encosto com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar dentre outros. Ao analisar esse ponto fica evidente que empresa que não fornece os equipamentos, como cadeira, por exemplo, não está garantindo o cumprimento da NR 17 no *home office* conforme é exigido pela nota técnica 17/2020 do Ministério Público do Trabalho.

Ao observar agora o ponto 5 da NR 17, é possível perceber que garantir o controle de temperatura entre 20°C e 23°C é uma preocupação a mais. Em um país tropical como o Brasil, para garantir essas condições dois custos significativos se

apresentam que precisam ser garantidos pelo empregador: ar-condicionado e energia elétrica. Ainda na questão de energia elétrica existe ainda a necessidade de iluminação adequada e até mesmo a necessidade da compra de uma luminária ou algo similar para garantir que o colaborador terá condições de trabalho conforme descritas na NR 17.

Observando agora o anexo 2 da NR 17 que se refere a trabalho de teleatendimento podem ser observadas mais algumas questões sobre infraestrutura que se aplicam a trabalhadores de escritório de forma geral. Alguns fatores como a regulagem de altura independente do monitor com relação ao mouse e ao teclado, assim como critérios sobre a profundidade mínima da mesa no posto de trabalho no item 2 do anexo. Com relação a cadeira, esse mesmo item 2 discorre sobre outros critérios como profundidade, largura, regulagem da altura da cadeira e dos braços, dentre outros fatores. Se considerar ainda que em um modelo remoto o trabalhador passa boa parte do tempo em reuniões e chamadas, o item 3 que discorre sobre a necessidade de fornecimento por parte da empresa de *head-sets* também se aplica.

Agora, observando também referências internacionais como da Universidade de Stanford, observa-se algumas recomendações sobre a infraestrutura e equipamentos necessários similares às da NR 17 para o *home office*. Dentre elas estão o uso de mouse, teclado e monitor externos, além de treinamentos para os colaboradores com critérios para trabalho de forma ergonômica e dicas de *DIY* (Faça você mesmo) de como adaptar a estação de trabalho com coisas que são comuns nas residências.

Os números de estudo do MIT (SULL; SULL; BERSIN, 2020) ajudam a entender melhor a dimensão do problema. Em pesquisa realizada, apenas 45% dos colaboradores citou o apoio em hardware, internet e similares. Além disso, nos números da pesquisa da Vanson Bourne (2014), mais de 40% dos respondentes identificaram que faltam equipamentos para que o trabalho no *home office* possa ser otimizado.

Por fim, vale destacar que a tendência é que colaboradores com menor renda possam ter ainda mais dificuldade para terem os equipamentos necessários. Com isso, é ainda mais importante ficar atento para esse fator para evitar que o *home office* acabe por intensificar as desigualdades já existentes no país por não fornecer um padrão mínimo de condições para o trabalho.

## **2. Aumento de custo para o colaborador e baixa qualidade de internet**

A internet é essencial no dia a dia do trabalho para enviar e-mails, acessar arquivos, participar em videoconferência, entre outros, sendo necessária para que o *home office* seja viável. Com isso, dois problemas em potencial se apresentam: como garantir a qualidade necessária da conexão e, dado que nesse contexto ela é também uma ferramenta de trabalho, quem deve pagar por esse serviço.

Agora, será analisada primeiro a questão do custo da internet no Brasil para, posteriormente, discutir a questão de quem deve pagar por esse serviço. Antes de comparar com o de outros países vale ressaltar a tendência de queda no preço que já teve uma redução de 83% no preço nos últimos anos. Atualmente, a banda larga fixa tem um preço médio de R\$3,50 por 1 Mbps, segundo relatório da ANATEL (2018).

No entanto, ao analisar comparativamente com outros países do mundo pode se observar que o Brasil se encontra na 58ª posição no ranking da internet mais cara do mundo segundo ranking da Cuponation (2020). Sendo assim, apesar de ainda ter uma internet considerada cara, a mesma vem tendo uma redução considerável ao longo dos anos como já foi citado.

Entrando agora no mérito de quem deve pagar pela internet e outras contas contínuas relacionadas ao trabalho remoto como energia elétrica, novamente se recorrerá a nota técnica 17/2020 do Ministério Público do Trabalho e a NR 17. Conforme observado anteriormente, para garantir a adequação a NR 17 é necessário a garantia de temperatura entre 20° e 23°, além de iluminação adequada. Esses fatores já seriam suficientes para entender que esses dois pontos levam a um

aumento no custo com energia elétrica que deveria ser pago pela empresa. Além disso, a terceira diretriz da nota técnica coloca como responsabilidade do empregador garantir acesso à internet ao colaborador caso necessário para a execução de seu trabalho. Novamente vale destacar que a internet por exemplo está dentre os custos que a OIT (2020) entende que deveriam ser pagos pelo empregador.

Agora, analisando a questão da velocidade e qualidade da internet, o Brasil não tem um bom desempenho, ficando na 73ª posição de 176 países com 22,09 Mbps, bem abaixo da média global de 45,48 Mbps pelo ranking da speedtest (2018). No entanto, segundo relatório da ANATEL (2018) a velocidade contratada está aumentando e o custo da internet está reduzindo, o que facilita a dispersão do acesso à internet no país dando um bom indício de melhoria contínua no futuro.

Com relação a velocidade da internet, mais de 50% das casas com banda larga fixa possuíam uma conexão com velocidade maior do que 12Mbps em 2018, enquanto esse número era de por volta de apenas 15% em 2015. Sobre o custo, em 2015 ele podia chegar a 40 reais por Mbps, e já havia reduzido para em torno de 3 reais por Mbps em 2018. No entanto, vale ressaltar que a velocidade contratada não é necessariamente igual a velocidade real praticada por questões de oscilações e até mesmo pela resolução da ANATEL (2014). Nela consta que as operadoras precisam entregar aos usuários uma velocidade média mensal de 80% do que foi contratado. Dessa forma, se o pacote de dados é de 10 Mbps por segundo, a empresa só precisa garantir 8.

Vale destacar também a variação da qualidade e velocidade do serviço de internet entre as regiões segundo o relatório da ANATEL (2018), estados e municípios do país. Isso pode ser um problema especialmente ao considerar que sem a necessidade da ida ao escritório o colaborador pode optar por trabalhar em locais mais distantes ou em diferentes estados. A velocidade da internet no norte e centro oeste no geral é menor, variando entre 7 e 20 Mbps, enquanto em boa parte do sul, sudeste e nordeste a velocidade está entre 20 a 31 Mbps.

Outro fator a ser observado é a variação de acesso e qualidade da internet também de acordo com a faixa de renda. Nessa ótica é preciso ficar atento para que o *home office* não incentive ainda mais a desigualdade social impedindo que pessoas possam exercer seu trabalho de forma satisfatória por não ter a infraestrutura necessária em casa para isso. De acordo com dados do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (2018), as classes sociais mais desfavorecidas têm menor acesso à internet. Apenas 34% das classes DE e 61% da classe C possuem acesso à internet, enquanto esse número sobe para 89% na classe A.

### **3. Ausência de espaço adequado e interrupções**

Além de equipamentos e uma boa conexão de internet também é necessário um espaço sem distrações, com iluminação e temperatura adequadas. Com isso, é preciso entender as dificuldades tanto da questão do espaço físico disponível, quanto das distrações e da climatização do ambiente.

Vale ressaltar que algumas questões não conseguem ser solucionadas ainda que se tenha o suporte da empresa, podendo assim se tornar potenciais impeditivos para que o colaborador trabalhe remotamente. Dentre elas, ressalta-se a falta de um cômodo ou espaço físico que possa ser destinado para o trabalho, seja por uma questão de metragem por si só ou pela questão das distrações dentro de casa.

Apesar de uma das vantagens do trabalho remoto ser a fuga da fábrica de distrações no escritório, podem surgir outras distrações tão prejudiciais quanto ou até mais dentro de casa no trabalho remoto. Nos estudos analisados, a principal fonte desse problema são os conflitos e distrações familiares (FONNER; ROLOFF, 2010). Além disso, analisando também pesquisa da consultoria Robert Half (BIGARELLI, 2020) realizada com 240 respondentes, observa-se que 35% apontam as distrações como o principal desafio do trabalho em casa. Desses 35%, 20% apontaram a presença familiar como o principal fator por trás dessa dificuldade. Vale destacar também que em uma pesquisa da Pew Research Center foi identificado

que colaboradores com filhos abaixo dos 18 anos reportavam 20% mais dificuldade em trabalhar remotamente do que colaboradores sem filhos menores de 18 anos (PARKER; HOROWITZ; MINKIN, 2020).

No que tange a questão de iluminação e climatização vale ressaltar que apesar de esse problema estar presente em todos os casos, ele pode aparecer com maior intensidade de acordo com a renda e classe social. Portanto, assim como na questão do acesso à internet, um espaço disponível com a infraestrutura necessária para o trabalho tem um custo envolvido. Sendo assim, esse ponto exige uma atenção especial para evitar que o *home office* aumente a desigualdade social já existente por não fornecer um padrão mínimo de condições de trabalho. Além disso, vale ressaltar novamente a NR 17 e a nota técnica 17/2020 do Ministério Público do Trabalho que discorrem sobre esses pontos e colocam como responsabilidade do empregador garantir temperatura e iluminação adequada para o colaborador no *home office*.

Dentre as desvantagens exploradas a que apresenta maior dificuldade de ser solucionada está relacionada ao espaço de trabalho propício, visto que as outras podem ser contornadas com a empresa fornecendo ou subsidiando os equipamentos e a conexão de internet para que seja possível trabalhar de casa.

As principais conclusões deste bloco são:

- **Redução de custo com espaços físicos:** A redução de custos entre um trabalhador no escritório e um trabalhador remoto pode chegar a 7 mil dólares por ano (GREER, 2002) e 69% das empresas pretendem reduzir o espaço dos seus escritórios no curto prazo, segundo a KPMG (2020), além da potencial mudança no leiaute dos escritórios.
- **Redução do custo e tempo no transporte:** A redução de custos no transporte acontece tanto na esfera do custo do transporte diário do trabalhador quanto com relação a redução das viagens, mas espera-se que a segunda seja mais significativa do que a primeira.
- **Falta de equipamentos de hardware:** Embora em um primeiro momento, muitas empresas não tenham suportado seus colaboradores, apenas 45%

dos colaboradores citou o apoio em hardware, internet e similares (SULL; SULL; BERSIN, 2020), a tendência é que a empresa suporte os colaboradores para montar sua estação de trabalho ao analisarmos a NR 17 e a nota técnica do MPT sobre trabalho remoto.

- **Aumento de custo para colaborador e baixa qualidade da internet:** A infraestrutura de telecomunicações do Brasil, em especial a internet, apresenta melhora, mas ainda apresenta baixa qualidade e velocidade se comparado a outros países. Além disso, na mesma linha do que fora na desvantagem anterior, a tendência é que as empresas auxiliem os colaboradores no que tange também aos custos recorrentes como o de energia.
- **Ausência de espaço adequado e interrupções:** Mesmo com suporte das empresas, algumas pessoas ainda não conseguirão ter condições adequadas de trabalho em casa por não conseguir ter um espaço propício de trabalho, seja por uma questão de metragem por si só ou pela questão das distrações dentro de casa.

### 3.5 Qualidade de vida

**Hipótese 11:** O trabalho remoto traz mais vantagens do que desvantagens à qualidade de vida dos colaboradores.

**Hipótese 12:** O trabalho remoto reduz as interações sociais e o contato presencial no cotidiano, podendo gerar um sentimento de solidão e levar a problemas de saúde mental.

Apesar da residência não fornecer a mesma infraestrutura que o escritório, o trabalho remoto traz algumas vantagens no que tange a qualidade de vida. Além da redução do tempo gasto com transporte (tanto no cotidiano quanto em viagens de trabalho para outras cidades, estados ou países), existem também outras como mais tempo com a família e maior flexibilidade de horário.

No entanto, alguns desafios se apresentam para que essas vantagens em potencial se concretizem. Ao trabalhar de casa, alguns limites entre trabalho e vida

pessoal podem ficar confusos, tanto no que tange a tempo dedicado quanto a invasão de privacidade do espaço pessoal com as videochamadas e reuniões.

## **Vantagens**

### **1. Redução no tempo total de deslocamento**

Com o modelo remoto um dos grandes benefícios foi a redução do tempo gasto no transporte por parte dos colaboradores que gastam em média mais de 30 minutos por dia no Brasil no deslocamento para ir e voltar do trabalho (SENNÁ, 2018). Esse novo tempo disponível pode ser revertido em atividades pessoais, levando a uma maior satisfação do colaborador e podendo torná-lo até mesmo mais produtivo.

Vale destacar que não só o tempo de deslocamento para o escritório potencialmente será reduzido como também o tempo gasto em aviões e similares em viagens de trabalho. Como fora citado anteriormente, existe uma expectativa de que com a normalização do remoto mais interações que antes eram presenciais e por isso envolviam a necessidade de viajar passariam a ser atendidas por meio de uma videochamada por exemplo.

Nesse sentido, alguns estudos demonstram uma redução considerável na distância percorrida pelos trabalhadores que optam pelo trabalho remoto. "Se os funcionários trabalharem remotamente três dos cinco dias da semana, eles poderiam reduzir o deslocamento em 60%" (SCHÖNBORN, 2011, p. 13, tradução própria). Em um estudo realizado na Califórnia também foi identificada uma redução na distância do deslocamento para o trabalho com o trabalho remoto "em um estudo de trabalhadores remotos localizados no estado da Califórnia encontrou uma redução média de 65% em quilômetros no deslocamento para o trabalho, o que representava uma redução de 17% de viagens" (BALEPUR, 1998; apud SCHÖNBORN, 2011, p. 13, tradução própria)

Analisando o deslocamento casa-escritório cotidiano iremos analisar alguns dados do IBGE para entendermos a dimensão desse benefício e de quanto tempo estaria sendo economizado. Segundo dados do censo do IBGE 2010, mais de um terço da população brasileira gasta mais de 1 hora por dia, o que equivale a mais de 250 horas, ou seja, mais de 10 dias por ano, e mais de 10% gastam mais de 2 horas no deslocamento de casa para o trabalho, o que equivale a mais de 500 horas por ano, ou seja, mais de 20 dias por ano. Com isso, podemos observar que uma fatia relevante da população passa um tempo considerável do seu dia no transporte, tempo esse que não será mais gasto em um modelo de trabalho remoto. Esses dados podem ser vistos no Figura 14 abaixo que descreve a distribuição de pessoas de acordo com o tempo de deslocamento de casa para o trabalho a partir dos dados do Censo de 2010 do IBGE.

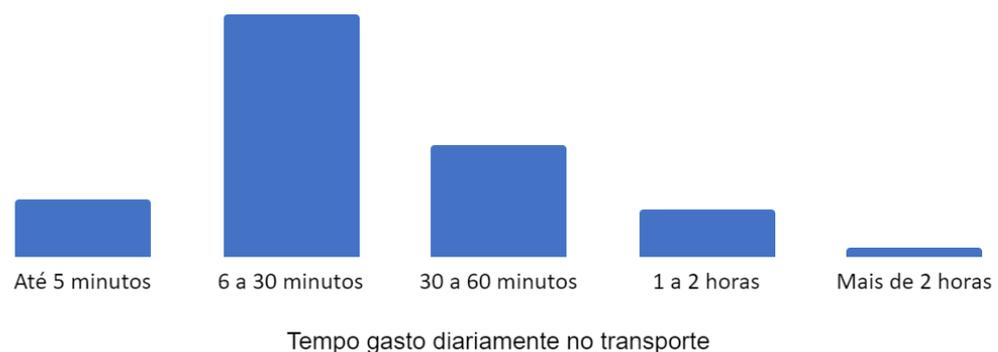


Figura 14 - Tempo gasto no transporte de casa para o trabalho diariamente no Brasil

Fonte: IBGE (2010, p. 134)

Com a redução no transporte para o trabalho existem outros benefícios além de mais tempo. Em diversos estudos foram identificados prejuízos diretos e indiretos à saúde relacionados a um maior tempo no transporte para o trabalho. Künn-Nelen (2016) identifica 4 impactos à saúde com relação ao tempo gasto no transporte para o trabalho: Saúde subjetiva, que é medida pela impressão dos respondentes sobre sua própria saúde usando uma escala de Likert; saúde objetiva, que é medida pela identificação de doenças como diabetes, ansiedade, problemas cardíacos, entre

outras; comportamento saudável, que é medido por meio de frequência de atividade e IMC para medir alimentação saudável; e utilização de serviços médicos, que é medido pelo número de visitas a médicos.

Os resultados foi que mais tempo no transporte para o trabalho está relacionado com uma pior saúde objetiva apresentando mais problemas cardíacos, diabetes, entre outros e o mesmo ocorre com a saúde subjetiva. Todavia, não foram encontradas relações entre os dois últimos critérios de saúde e mais tempo no transporte para o trabalho (KÜNN-NELEN, 2016). O mesmo padrão é encontrado também em outros estudos como Rüger et al. (2017) e Hansson et al. (2011) que inclusive encontram também uma relação entre maior tempo no deslocamento para o trabalho com estresse e pior qualidade do sono.

Mediante a leitura de Christian (2012), identifica-se que passar 60 minutos a mais no transporte está associado com uma saúde agregada 6% pior e esse número sobe para 12% com 120 minutos adicionais. Uma das explicações do artigo é de que mais tempo no transporte está associado com padrões comportamentais como redução de tempo gasto com atividades físicas e com a alimentação, levando a um maior risco de obesidade, por exemplo.

## **2. Flexibilidade de horário e local de trabalho**

Mais um ponto positivo do *home office* é a maior flexibilidade de horário e do local de trabalho. Sem a necessidade de estar fisicamente presente no escritório para trabalhar, qualquer momento pode ser o horário de trabalho e qualquer local pode ser o local de trabalho. Com isso, o colaborador tem flexibilidade para decidir como alocar suas horas de trabalho e onde prefere trabalhar.

A jornada flexível no modelo remoto permite que seja possível resolver alguma pendência no banco ao longo do dia ou ir a uma consulta médica, por exemplo, ou ajudar o filho com o dever de casa, estar presente para almoçar junto

com a família, entre tantas outras possibilidades que não existiriam quando se precisa estar presencialmente no escritório.

Nesse sentido, vale ressaltar que essa é uma questão cada vez mais valorizada pelos colaboradores como pode ser observado em Flores (2019, p. 43) em que horário flexível foi apontado pelos colaboradores como o principal benefício do trabalho remoto sendo salientado por mais de 80% dos respondentes. Em outro estudo da American Economic Review destaca-se que o trabalhador médio estaria disposto a uma redução de 20% do salário para ter flexibilidade no horário e 8% do salário pela possibilidade de poder trabalhar de casa (MAS; PALLAIS, 2017). Outro estudo feito pela *International Workplace Group* (IWG) (DIXON, 2019), destaca que 83% dos 15 mil entrevistados acreditam que a flexibilidade é um benefício decisivo para a permanência dos colaboradores em uma empresa.

Além de impactar na satisfação do colaborador e ser considerado um benefício relevante para os trabalhadores, a jornada de trabalho flexível também leva a ganhos de produtividade. Segundo o mesmo estudo do IWG (DIXON, 2019). Na pesquisa, 85% dos entrevistados afirmaram que se sentiam mais produtivos em uma rotina flexível.

Com isso, a flexibilidade de horário e local de trabalho abre a possibilidade para que o deslocamento casa-trabalho perca relevância no momento da escolha de onde morar. Com isso, a tendência é que muitas pessoas não priorizem mais morar perto do trabalho e optem por locais mais distantes onde podem ter casas e apartamentos maiores em condomínios com uma melhor infraestrutura ou com o aluguel mais barato.

Essa tendência fica evidente ao observar os estudos que abordam os impactos do trabalho remoto nas decisões, desde onde as pessoas moram sendo uma das alavancas dessa mudança a redução na importância de se morar perto do trabalho (LIU; SU, 2020; STANTON; TIWARI, 2021) até onde os escritórios serão (BARTIK et al., 2020).

Dentro de uma mesma *commuting zone*, casas com pessoas que trabalham remotamente são 0,6 pontos percentuais mais prováveis

de morar em regiões suburbanas que outras casas (...). Como casas com pelo menos uma pessoa que não trabalha remotamente e uma que trabalha remotamente compõem 56% das residências com pelo menos uma pessoa que trabalha remotamente, isso sugere uma correlação modesta entre o trabalho remoto e a suburbanização dentro da *commuting zone* (STANTON; TIWARI, 2021, p. 15, tradução própria).

Além disso, na pesquisa realizada pelo AirBnb (2020) 83% dos respondentes consideram se realocar caso o trabalho remoto continue.

### **3. Redução do estresse**

Em uma continuação da vantagem da flexibilidade de horário do *home office* existe a redução no risco de estresse, conflitos familiares e *burnout*. No entanto, embora os estudos mostrem esse potencial e correlacionam positivamente o trabalho mais flexível e remoto com uma melhor saúde mental (HILL et al., 2008; JACOB et al., 2008; ALLEN, GOLDEN, SHOCKLEY, 2015), existem indícios de que na pandemia esse benefício não está aparecendo como esperado. Um dos fatores que contribui para isso é a pandemia que por si só já exerce uma pressão e estresse muito grande sobre as pessoas. Além da dificuldade de lidar com a flexibilidade de horário e de local, visto que não ocorre mais uma mudança de ambiente entre o trabalho e a casa, não ficando claro o momento que começa ou termina o trabalho.

O *burnout* é “Definido como ‘uma síndrome psicológica que envolve uma resposta prolongada a fatores crônicos de estresse interpessoal’ que envolve exaustão, sentimentos de cinismo e desconexão, e um senso de ineficiência e de não realização” (MASLACH, 1993, p. 37, apud HILL et al., 2008, p. 169, tradução própria). A síndrome de *burnout* é um distúrbio psíquico registrado na CID (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde). Ela é uma doença provocada por condições de trabalho desgastantes, sejam elas físicas, emocionais ou psicológicas, que levam a um estado de estresse e tensão emocional crônicos. O principal sintoma é a sensação de esgotamento físico e emocional que pode se manifestar de diversas formas: Isolamento, irritabilidade, mudanças bruscas de humor, depressão, ansiedade, baixa autoestima, entre outros (REDE D’OR SÃO LUIZ, 2020).

Existem diversos motivos relacionados à novidade que o trabalho remoto é que ainda podem ser solucionados. Alguns ganham maior destaque como o sentimento do colaborador de provar que está trabalhando com o mesmo afinho que trabalhava presencialmente, falta de visibilidade da liderança da situação dos colaboradores, entre outros. Sendo assim, é importante que a liderança e a empresa como um todo esteja atenta para esse tópico que pode levar a *burnout* em último caso, trazendo prejuízos a saúde mental, satisfação e até mesmo a produtividade do colaborador.

Em pesquisa realizada por um grupo da universidade de Harvard e de Nova York com 3,1 milhões de pessoas de 21 mil empresas em mais de 16 cidades da América do Norte, Europa e Oriente Médio (SADUN; POLZER, 2020). Ao comparar o comportamento dos trabalhadores em dois períodos de oito semanas, um antes da pandemia e outro durante, observou-se que a jornada de trabalho foi em média 48,5 minutos mais longa. Além disso, foi observado um aumento de 13% no número de reuniões e 1,4 e-mails a mais enviados por dia.

Por fim, vale ressaltar que a bibliografia aponta que o trabalho remoto é uma das ferramentas para melhorar a saúde mental dos colaboradores e reduzir os casos de *burnout*. No entanto, em alguns casos esse não tem sido o resultado observado em um primeiro momento devido a uma adaptação ainda em processo das pessoas ao modelo de trabalho remoto e outros fatores de estresse impostos pela pandemia do Covid-19.

## **Desvantagens**

### **1. Invasão da privacidade do colaborador**

Ao trabalhar de casa o colaborador acaba por expor sua própria casa por meio das reuniões por videoconferência ou até mesmo apenas pelo som na casa, algum barulho de fundo, alguma conversa privada que acaba por ser ouvida e outras questões similares. Essa é uma das preocupações dos trabalhadores no que tange ao trabalho remoto.

Além disso, o potencial do empregador de controlar o colaborador pode ser até maior do que presencialmente por meio de computadores, celulares, verificando os acessos, entre outros fatores. Embora a jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho tenha consolidado o entendimento de que o monitoramento por meio de equipamentos eletrônicos, verificando tempo de tela, acessos e outros pontos não viola a privacidade do colaborador (REBOUÇAS, 2014), é preciso ficar atento, pois o limite entre a fiscalização e a invasão de privacidade podem ser tênues. A fiscalização de forma alguma pode violar o que consta na constituição da República de 1988, no inciso X do art 5º que destaca “são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação.” (BRASIL, 1988)

Além da questão mais direta da invasão do espaço pessoal de casa com as videoconferências existe também a questão do monitoramento de desempenho por parte do empregador. Existe uma discussão sobre onde deve ser definido o limite de até onde o empregador pode monitorar o empregado sem que isso seja caracterizado como invasão de privacidade ainda que isso se refira aos dispositivos de trabalho. As ligações, e-mails, histórico de navegação e quase tudo o que passa pelo computador do colaborador é possível de ser monitorado, mas novamente o empregador precisa se manter atento para garantir que esse monitoramento não se torne uma invasão da privacidade do colaborador (DOMBROW, 1998).

Vale destacar também que a falta de clareza com relação às fronteiras entre vida pessoal e profissional já era um problema que surgia em um mundo cada vez mais conectado. Com o avanço dos serviços de telecomunicações, *smartphones*, laptops, tablets, entre outros, o trabalho se tornou mais portátil, não se restringindo mais apenas ao tempo e nem ao espaço físico do escritório com muitas pessoas que acabam trabalhando até mesmo nas férias. Além disso, pela portabilidade do trabalho, muitas vezes se cria a ideia de que o colaborador está sempre disponível (KOSSEK, 2016). Os pontos mencionados são intensificados pelo trabalho remoto e deixam ainda mais latente a importância de garantir a separação entre vida profissional e pessoal.

Embora existam alternativas para contornar esse problema, como fundos nos aplicativos de videoconferência para não expor o espaço de trabalho em casa, uso do mudo quando não se está falando em uma reunião, entre outros, o problema persiste. Essa preocupação fica evidente nos resultados da pesquisa da Vanson Bourne (2014) em que 43% dos respondentes identificam a preocupação em manter a vida privada e o trabalho separadas.

## **2. Ausência de interações sociais cotidianas e solidão**

Talvez a principal desvantagem do trabalho remoto seja o maior risco para os colaboradores de desenvolverem doenças relacionadas ao sentimento de solidão pela falta de interação social cotidiana. Para entender essa questão é preciso entender o trabalho como componente importante da vida social do indivíduo para que ele faça conexões, amizades e interaja, visto que o ser humano é um ser naturalmente sociável.

Antes de tudo, vale destacar que mesmo antes da pandemia a solidão já era um dos desafios da sociedade moderna sendo considerada uma epidemia na Inglaterra com um em cada cinco pessoas afirmando que se sentem solitários sempre ou com frequência. Além de já estar se tornando um problema comum, ela representa um grave risco à saúde.

Em entrevista à BBC (2018), Nicole Valtorta, professora da Universidade Newcastle, no Reino Unido, existem alguns desdobramentos em três esferas diferentes que levam a um aumento no risco de desenvolver doenças cardiovasculares. No aspecto psicológico, existe uma maior chance de desenvolver depressão, ansiedade e se sentir mais infeliz. Do ponto de vista comportamental, a solidão pode levar a ações que são prejudiciais à saúde, como fumar ou comer em excesso. Por fim, do ponto de vista biológico, a solidão, como consequência do impacto psicológico, pode levar a piores noites de sono.

Além disso, em estudo da Universidade da Califórnia por Steptoe et al (2013) pessoas que sofriam de solidão tiveram uma piora na resposta imunológica a doenças comuns. Isso ocorre por um aumento de 12% dos genes chamados CTRA associados a resposta imunológica, aumentando o nível de glóbulos brancos e

reduzindo a produção de proteínas imunológicas antivirais. Os pesquisadores acreditam que isso é uma resposta do organismo por estar se sentindo inconsciente e ameaçado.

Outro estudo da universidade de Chicago por Cacioppo, Hawkley e Thisted (2010) afirma que a solidão pode levar a um quadro de hipertensão, o qual aumenta o risco de problemas no rim, infarto, derrame e demência. Por último, segundo estudo da Universidade de Brigham Young nos EUA por Holt-Lunstad et al (2015), a solidão leva a aumento de 30% no risco de morte prematura.

Agora observando essa questão sob a ótica do trabalho remoto pode-se observar que ela se encontra entre os principais desafios que as pessoas enfrentam. Dombrow (1998) já salientava para o sentimento de solidão no trabalho remoto, ainda que o mesmo seja uma escolha do colaborador. Além disso, em pesquisa realizada pela Buffer (2020) a solidão foi o desafio mais identificado com 20% dos respondentes que afirmaram que a solidão é o principal desafio no trabalho remoto e tem sido o desafio mais identificado nas pesquisas sobre trabalho remoto nos últimos 3 anos. Outro indicativo da relevância dessa questão no trabalho remoto foi a pesquisa da People Collective com mais de 5 mil profissionais de RH em que 70% citavam a solidão e questões de saúde mental como um dos principais motivos para os times desejarem retornar aos escritórios (USBORNE, 2020).

No estudo de Bloom et. al (2015, p.6), foi realizado um experimento de trabalho remoto com um grupo voluntário de colaboradores de *call-center* durante um período de 9 meses. Apesar de ter sido observado um aumento na produtividade e satisfação dos colaboradores, como já mencionado, após o experimento os participantes tiveram a oportunidade de selecionar se desejavam alterar seu formato de trabalho. O que aconteceu foi que mais da metade de todos os colaboradores mudaram de ideia: dois terços do grupo controle (que inicialmente tinha se voluntariado para atuar em um modelo remoto), optou por permanecer no escritório, citando preocupações com a solidão do trabalho remoto. Já para o grupo que de fato trabalhou remotamente, metade optou por retornar ao escritório, especialmente aqueles que haviam performado mal em suas casas, mas também aqueles que consideraram ruim a falta de contato social com seus colegas de trabalho.

Outra informação importante é que não só a interação social direta com as conversas e os cafezinhos fazem falta, mas também a sensação de estar presente com outras pessoas, ainda que não se esteja interagindo diretamente com elas. Segundo pesquisa do banco de investimentos global Jefferies (USBORNE 2020), 60% dos colaboradores voltariam imediatamente para o escritório se isso fosse possível. Outro dado interessante são os mais de meio milhão de acessos da página “Sound of colleagues”, uma página da web que reproduz sons comuns de escritório como teclados, impressoras, máquina de café, entre outros (USBORNE 2020).

Por fim, vale destacar que esses riscos em potencial variam de acordo com a situação do funcionário. Se analisar, por exemplo, pessoas que moram sozinhas, solteiras ou em outras situações específicas podem ter mais dificuldade para lidar com esse desafio. Segundo Terri Patterson, diretor do Control Risks’ Crisis and Security Consulting practice, com base em Washington, D.C, os trabalhadores mais jovens têm sentido mais o impacto com aproximadamente 50% afirmando ter tido um declínio em sua saúde mental (HORCH, 2020).

Além disso, é importante lembrar que um fator que contribui para esses perigos é a pandemia do Covid-19, ser obrigado pelas circunstâncias da pandemia a trabalhar de casa é muito diferente de optar por essa possibilidade como um benefício em um cenário fora da crise.

As vantagens descritas são intrínsecas ao modelo remoto, não podendo ser atingidas em mesmo grau em um modelo presencial, enquanto a maior parte das desvantagens apresentadas são possíveis de serem solucionadas com a definição de regras e limites dentro do time e com a liderança. No entanto, os impactos negativos na saúde mental, como *burnout* e solidão, se apresentam como um desafio maior no modelo remoto em que apesar de existirem boas práticas para ajudar a lidar com esse desafio, não é possível afirmar que essa questão possa ser totalmente solucionada.

As principais conclusões deste bloco são:

- **Redução no tempo total de deslocamento:** O trabalho remoto leva a uma redução no tempo gasto no transporte, o que leva a uma melhora na sua saúde, hábitos mais saudáveis e possibilita ao colaborador investir tempo em outras atividades.
- **Flexibilidade de horário e local de trabalho:** A rotina flexível foi identificada como um benefício essencial para o colaborador que leva a aumento de satisfação e produtividade, além de abrir a possibilidade da mudança agora para locais mais distantes do escritório, visto que a proximidade do escritório deixa de ser um fator tão decisivo na escolha de uma nova casa.
- **Redução do estresse:** Apesar de em um primeiro momento terem sido reportadas reclamações com relação à saúde mental, isso se atribui mais às consequências da pandemia e não ao modelo de trabalho remoto. Ao contrário, em uma situação normal é esperado que o trabalho remoto e modelos mais flexíveis de trabalho de forma geral ajudem a equilibrar vida pessoal e profissional levando a uma melhor saúde mental.
- **Invasão da privacidade do colaborador:** O trabalho dentro de casa faz com que o colaborador exponha seu espaço pessoal no trabalho e até mesmo do tempo pessoal por meio de uma imagem de que se precisa estar sempre disponível.
- **Ausência de interações sociais cotidianas e solidão:** O modelo remoto reduz a interação social diária do colaborador, podendo piorar o problema da solidão que já é uma questão presente atualmente. Além de prejuízos na construção de relacionamentos e na saúde mental, a solidão pode levar também a doenças cardíacas ou renais.

## **4 ANÁLISE DAS HIPÓTESES**

No presente capítulo será abordado como foi a formulação das entrevistas, assim como a seleção dos entrevistados escolhidos e os principais resultados das entrevistas. Em seguida, cada hipótese será avaliada individualmente de forma a entender se a mesma foi ou não validada usando como base os conhecimentos adquiridos tanto por meio da revisão bibliográfica quanto por meio das entrevistas com os especialistas. Vale ressaltar que o intuito não é buscar relevância estatística, vide o número pequeno de entrevistados (9), mas sim uma abordagem qualitativa na busca de *insights* sobre o tema.

### **4.1 Formulação das Entrevistas**

Para prosseguir na análise das hipóteses e analisar sua validade foram realizadas entrevistas semiestruturadas para entender as visões de grandes empresas do mercado e especialistas no assunto sobre a temática do trabalho remoto. O roteiro foi desenvolvido com perguntas gerais e outras específicas relacionadas diretamente às hipóteses, conforme está apresentado na Figura 15 abaixo. A entrevista buscava entender a visão geral dos entrevistados sobre o tema, quais as principais alavancas em uma potencial mudança para o remoto e suas visões especificamente sobre as hipóteses levantadas no presente estudo. Vale destacar que como se trata de uma entrevista semiestruturada as perguntas serviram como um norte para garantir que todas as questões foram abordadas. O roteiro de entrevistas encontra-se no apêndice A.

Hipóteses	Perguntas
H0	Iremos partir para um modelo 100% remoto, 100% presencial ou híbrido? O trabalho remoto será opcional ou obrigatório? Como cada empresa tomará essa decisão?
H1	O trabalho remoto impacta na questão da desigualdade de gênero ou de classe social? Como?
H2	O trabalho remoto impacta a produtividade dos colaboradores? Em que sentido?
H3	Como formar relacionamentos e a cultura da empresa no modelo remoto? O presencial é indispensável para isso?
H4	Como essa mudança impacta a guerra de talentos? A guerra por talentos será cada vez mais global e menos local? O que as empresas precisarão fazer para se adaptar?
H5	A remuneração será variável de acordo com a locação do colaborador?
H6	As empresas estão prontas no que tange a compliance e cibersegurança para o trabalho remoto? O que falta? O trabalho remoto exige maior maturidade nesses aspectos do que o trabalho presencial?
H7	Os colaboradores ainda vão precisar de estações de trabalho individuais no escritório? Se sim, para quais colaboradores isso será importante? Acredita que existam pessoas que não vão ter estrutura e/ou espaço adequado e livre de interrupções para trabalhar? Faria algo diferente no modelo de trabalho dessas pessoas e o que seria diferente?
H8	O tamanho e layout dos escritórios irá mudar? Haverá uma mudança no propósito do
H9	escritório? Em que sentido?
H10	As organizações irão auxiliar os colaboradores nos custos relacionados ao home office (mesa, cadeira, equipamentos, luz, internet etc)? Como funcionará essa ajuda? Para quais itens ela irá se aplicar?
H11	Como o remoto pode atrapalhar na qualidade de vida do colaborador e como pode beneficiar? Como garantir a separação entre vida pessoal e trabalho? Qual o papel da empresa nesse aspecto?
H12	O trabalho remoto e, conseqüentemente, a falta de interação social no cotidiano pode trazer problemas com relação à saúde mental dos colaboradores? Como a empresa deve agir para garantir a saúde mental de seus funcionários?

Figura 15 - Compilado de perguntas da entrevista por hipótese

Fonte: elaboração própria

A amostra de entrevistados foi levantada de forma a buscar um grupo heterogêneo de entrevistados tanto no que tange aos setores dos entrevistados, tamanhos das empresas em que trabalham, seus cargos, senioridade e até mesmo no que tange ao gênero, de forma a buscar uma visão diversa sobre o trabalho remoto e cada uma das hipóteses analisadas.

Os entrevistados trabalham nos setores: consultoria (2); óleo e gás (1); *fintech* (2); educação (1); Mineração (1); *E-commerce* (2). Além disso, 4 dos entrevistados trabalham em empresas com até mil colaboradores; outros 3 em empresas de até 10 mil colaboradores; e os 2 restantes trabalham em empresas de 25mil e 75 mil colaboradores. No que tange a gênero, foram entrevistados 5 homens e 4 mulheres. Com relação ao cargo foram entrevistados *CEO* (1); especialista em trabalho remoto (1); especialistas, gerentes e diretores do setor de RH (5); *Product Manager* (1); e um professor de uma universidade federal (1). Todas essas informações podem ser vistas na Figura 16.

As entrevistas foram realizadas por meio de vídeo chamada usando o programa Microsoft Teams entre os dias 25 de janeiro de 2021 e 17 de fevereiro de 2021 com a duração de cada uma variando entre 45 a 60 minutos.

Letra	Setor	Nº Funcionários	Gênero	Cargo do Entrevistado
A	Consultoria	Mais de 400	M	CEO
B	Consultoria	Mais de 25 mil	F	Gerente (Especialista Trabalho Remoto)
C	Óleo e Gás	Mais de 200	F	Especialista RH
D	<i>Fintech</i>	Mais de 2 mil	F	Product Manager
E	<i>Fintech</i>	Mais de 5 mil	M	Especialista RH
F	Educação	Mais de 4 mil	M	Professor
G	Mineração	Mais de 75 mil	M	Gerente de Benefícios (RH)
H	<i>E-Commerce</i>	Mais de 600	M	Especialista RH
I	<i>E-Commerce</i>	Mais de 400	F	Diretora de RH

Figura 16 - Perfil dos entrevistados

Fonte: elaboração própria

## **4.2 Resultado das Entrevistas**

Agora, serão realizadas as análises das entrevistas e a sumarização dos principais pontos de convergência e descobertas dessa etapa por meio da Figura 17 abaixo. A Figura 17 serve para demonstrar o posicionamento de cada entrevistado em cada uma das treze hipóteses que foram levantadas.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Sim
<b>H0: O principal modelo a ser adotado será o híbrido, sendo o trabalho remoto um benefício opcional para os colaboradores</b>	S	S	S	S	S	S	S	S	S	100%
<b>H1: O trabalho remoto reduz as desigualdades (classe social, gênero)</b>	S	T	T	N	-	N	T	N	N	13%
<b>H2: O trabalho remoto leva a um aumento de produtividade nas organizações</b>	S	S	S	T	S	-	S	S	S	88%
<b>H3: Encontros presenciais serão importantes para criar e manter relacionamentos e a cultura da empresa</b>	S	S	S	S	S	S	S	S	T	89%
<b>H4: A guerra por talentos será disputada cada vez mais sem depender dos hubs locais de contratação</b>	S	S	N	S	S	-	S	S	S	88%
<b>H5: Com o acesso ao pool de talentos global a remuneração vai variar de acordo com a locação do colaborador</b>	N	S	-	-	N	-	N	S	N	33%
<b>H6: O trabalho remoto exige maior maturidade das empresas em compliance e cibersegurança</b>	S	S	-	-	S	S	S	N	S	86%
<b>H7: Mesmo com suporte das empresas, alguns colaboradores ainda não conseguirão ter um espaço adequado de trabalho em casa</b>	S	S	S	-	S	-	-	S	S	100%
<b>H8: Os espaços serão menores do que os atuais, pois precisarão comportar menos colaboradores</b>	S	S	N	S	N	-	S	S	-	71%
<b>H9: O propósito da estrutura presencial precisará ser repensado para um foco maior como um espaço de interação e não mais focado em estações de trabalho individuais</b>	S	S	N	S	S	S	S	S	S	89%
<b>H10: As organizações irão reembolsar custos adicionais de equipamentos, luz, água, internet etc. para os colaboradores que optarem por um modelo remoto</b>	S	S	S	S	S	S	S	S	S	100%
<b>H11: O trabalho remoto traz mais vantagens do que desvantagens a qualidade de vida dos colaboradores</b>	S	S	S	S	S	T	S	T	S	78%
<b>H12: O trabalho remoto reduz as interações sociais e o contato presencial no cotidiano, podendo gerar um sentimento de solidão e levar a problemas de saúde mental</b>	T	S	S	S	S	S	S	S	S	89%

Figura 17 - Resultado das entrevistas (S = Sim / T = Talvez / N = Não / - = Não abordado)

Fonte: elaboração própria

### **4.3 Conclusão das Hipóteses**

Agora, após terem sido discutidas as hipóteses observando as vantagens, desvantagens e desafios em cada bloco de acordo com a revisão bibliográfica e análise dos dados no capítulo 3 e com a realização de entrevistas para compreender a visão dos especialistas e das empresas sobre o tópico cada uma das hipóteses será abordada de forma separada para avaliar se elas foram ou não validadas de acordo com as informações levantadas. Todavia, vale ressaltar que o método qualitativo escolhido não confirma de forma estatística as hipóteses, mas fornece indícios sobre sua validação ou não. Ao final, 11 das 13 hipóteses foram validadas (H0; H2; H3; H4; H6; H7; H8; H9; H10; H11; H12) e duas foram consideradas inconclusivas (H1; H5). Segue na Figura 18 abaixo um resumo das hipóteses que foram validadas, invalidadas ou consideradas inconclusivas.

<b>Hipóteses</b>	<b>Resultado</b>
<b>H0: O principal modelo a ser adotado será o híbrido, sendo o trabalho remoto um benefício opcional para os colaboradores</b>	Validada
<b>H1: O trabalho remoto reduz as desigualdades (classe social, gênero)</b>	Inconclusivo
<b>H2: O trabalho remoto leva a um aumento de produtividade nas organizações</b>	Validada
<b>H3: Encontros presenciais serão importantes para criar e manter relacionamentos e a cultura da empresa</b>	Validada
<b>H4: A guerra por talentos será disputada cada vez mais sem depender dos hubs locais de contratação</b>	Validada
<b>H5: Com o acesso ao pool de talentos global a remuneração vai variar de acordo com a locação do colaborador</b>	Inconclusivo
<b>H6: O trabalho remoto exige maior maturidade das empresas em compliance e cibersegurança</b>	Validada
<b>H7: Mesmo com suporte das empresas, alguns colaboradores ainda não conseguirão ter um espaço adequado de trabalho em casa</b>	Validada
<b>H8: Os espaços serão menores do que os atuais, pois precisarão comportar menos colaboradores</b>	Validada
<b>H9: O propósito da estrutura presencial precisará ser repensado para um foco maior como um espaço de interação e não mais focado em estações de trabalho individuais</b>	Validada
<b>H10: As organizações irão reembolsar custos adicionais de equipamentos, luz, água, internet etc. para os colaboradores que optarem por um modelo remoto</b>	Validada
<b>H11: O trabalho remoto traz mais vantagens do que desvantagens a qualidade de vida dos colaboradores</b>	Validada
<b>H12: O trabalho remoto reduz as interações sociais e o contato presencial no cotidiano, podendo gerar um sentimento de solidão e levar a problemas de saúde mental</b>	Validada

Figura 18 - Conclusões das hipóteses

Fonte: elaboração própria

### **4.3.1 Hipótese 0: Modelo Híbrido de Trabalho**

#### **Resultado:** Hipótese validada

A hipótese sobre a perenização do modelo híbrido após a pandemia é a principal hipótese do presente estudo. A validação da presente hipótese conforme descrito anteriormente se apoia na validação das outras hipóteses mostrando os benefícios do trabalho remoto como maior produtividade e melhor qualidade de vida em um modelo flexível, assim como os benefícios do presencial no que tange principalmente a comunicação e colaboração. Nesse sentido, vale ressaltar que a validação de quase todas as hipóteses (H1, H3, H4, H6, H7, H8, H9, H10, H11 e H12) suporta também a validação da presente hipótese. Além disso, serão mostradas também pesquisas que evidenciam que o trabalho remoto já era uma tendência antes da pandemia e que a previsão dos especialistas é que isso se mantenha.

Além de já estar crescendo desde antes da pandemia, conforme mostra estudo realizado pela Gallup (JONES, 2015) com o número de trabalhadores que já haviam trabalhado remotamente aumentou de 9% em 1995 para 37% em 2015, evidências mostram que a pandemia acelerou ainda mais esse processo. “(...) por volta de 40% das empresas grandes e pequenas esperam que 40% ou mais dos seus trabalhadores que mudaram para o remoto durante a crise vão permanecer trabalhando remotamente depois da crise.” (BARTIK et al., 2020, p. 4, tradução própria). Segundo estimativa do Global Workplace Analytics (2020), por volta de 25% a 30% da força de trabalho trabalhará remotamente pelo menos alguns dias na semana e outro estudo de Harvard (STANTON; CULLEN; LUCA, 2020) aponta que pelo menos 16% dos trabalhadores vão trabalhar pelo menos 2 dias por semana em casa após a pandemia.

Além das pesquisas e dados coletados, existem alguns exemplos de empresas que estão adotando o trabalho remoto, assim como outras que não pretendem dar continuidade a esse modelo e opiniões de pessoas a favor e contra o trabalho remoto. A favor do trabalho remoto, tem casos de empresas como Facebook, XP, BlackRock (“Eu não acredito que a BlackRock voltará 100% ao escritório. Acho que talvez 60% ou 70% do time, com uma rotatividade de pessoas, mas não acredito que algum dia teremos um quadro completo de pessoas no

escritório.” - Larry Fink, CEO da BlackRock Inc. (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2020)), Vale, Apple (“A empresa nunca voltará a ser como era. Nós descobrimos que algumas coisas funcionam muito bem virtualmente” Tim Cook, CEO da Apple (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2020)), entre outras que pretendem manter o modelo remoto após a pandemia.

Todavia a experiência não foi positiva para todos. Empresas como Goldman Sachs (“Isso não é ideal para nós e não é um novo normal. É uma aberração que vamos corrigir o mais rápido possível.” - David Solomon, CEO da Goldman Sachs (BLOOMBERG, 2021)), Netflix (“Eu não vejo nenhum aspecto positivo em não podermos nos encontrar presencialmente” Reed Hastings, CEO da Netflix (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2020)), Itaú (“A cultura da empresa é construída pelo contato pessoal e não programado. Se você tem uma ideia e precisa marcar um Zoom para compartilhá-la com um colega, isso se perde.” - Pedro Moreira Salles, presidente do conselho de administração do Itaú Unibanco (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2020)), entre outras, pretendem voltar para o presencial o quanto antes.

Além disso, existem também opiniões como a do Robin Dunbar, professor emérito da psicologia experimental da universidade de Oxford que também acredita que o trabalho remoto não irá durar por muito tempo pelo ambiente de trabalho ser um ambiente social é que negócios são um fenômeno social, além de desafios como a solidão e que ainda que Zoom e Skype auxiliem na comunicação não são capazes de substituir a interação presencial (FOGARTY et al., 2020).

Analisando agora a impressão dos entrevistados sobre essa hipótese, todos os 9 concordaram que o modelo híbrido irá permanecer após o final da pandemia. No entanto vale ressaltar também o que os entrevistados destacaram também que o quão remoto ou o quão presencial cada empresa será irá variar com poucas se posicionando nos extremos (“A tendência é que o modelo híbrido continue, mas vai variar muito com a indústria. A tendência é que tenhamos poucos extremos” - entrevistada B; “Óbvio que vão ter empresas que vão ser full-remote, mas indústrias mais criativas vão ser híbridas, outras mais operacionais podem acabar sendo full-remote.” - entrevistado H).

Por fim, mediante todas as informações coletadas, entende-se pelos benefícios validados nas outras hipóteses de apoio, assim como a opinião dos

entrevistados e os casos de empresas que vão aderir a um modelo híbrido que a hipótese foi validada. Embora como observado nem toda empresa vá aderir a esse modelo e ainda haver opiniões contrárias, identifica-se que os fatores a favor se mostraram mais relevantes e sustentam a validação da presente hipótese.

#### **4.3.2 Hipótese 1: Potencial redução das desigualdades sociais e de gênero**

**Resultado:** inconclusivo

A presente hipótese surgiu a partir da expectativa que o trabalho remoto tenha um impacto positivo em duas questões para desigualdade de gênero. Primeiro, a divisão de tarefas domésticas que atualmente é majoritariamente concentrada na mulher e que poderia ser potencialmente melhor distribuída com a maior presença do homem em casa com o trabalho remoto. Além da possibilidade da mulher seguir com a criação dos filhos e continuar trabalhando por motivos como a amamentação e até mesmo por existir uma maior pressão social sobre a criação dos filhos sobre a mulher do que sobre o homem. (MADALOZZO, 2010; ALON et al., 2020; GOLDIN, 2010; HILL et al., 2008)

Na esfera social outras duas questões principais se apresentam como potenciais impactadas pelo trabalho remoto. Primeiro, a questão do traslado em que existe uma tendência para que pessoas com uma renda mais baixa passem mais tempo no transporte e seriam beneficiadas pelo trabalho remoto pela redução no tempo de transporte. Todavia, pessoas em uma classe social mais desfavorecida potencialmente terão maior dificuldade para montar uma infraestrutura adequada para trabalhar de casa. (SENNA, 2018)

Embora tenham sido encontradas informações que indicam uma diferença significativa na impressão sobre o trabalho remoto entre homens e mulheres com filhos, também foram encontradas informações que sugerem o contrário. Em um estudo da McKinsey & Company, apenas 40% das mulheres com filhos em média afirmaram ter uma experiência positiva com trabalho remoto, enquanto esse número sobe para por volta de 70% nos homens com filhos. No entanto, a entrevistada B citou uma outra pesquisa feita com os colaboradores de uma empresa: *“Fizeram uma pesquisa com 3000 respondentes justamente para entender a experiência no*

*trabalho remoto. Fizeram várias análises, cortes na base etc.. Em gênero, não perceberam que exista uma experiência pior.”*

Nas entrevistas observou-se uma certa divergência nesse ponto. 4 dos entrevistados (A, B, C e G) concordaram total ou parcialmente com a afirmativa de que o trabalho remoto tem um efeito positivo na questão da desigualdade, enquanto 4 (D, F, H e I) acreditam que não há impacto ou impacto negativo e 1 (E) dos entrevistados não tinha uma opinião sobre o assunto. Vale ressaltar que entre as mulheres entrevistadas a opinião também ficou dividida com 2 entrevistadas (B e C) concordando parcialmente com a hipótese, enquanto 2 entrevistadas (D e I) discordam.

Em primeiro lugar, o impacto positivo ou negativo depende também do suporte que será dado pela empresa (Entrevistados G e I). O entrevistado G citou: *“Se a empresa ajudar full nos custos o trabalho remoto pode ser uma alavanca para reduzir a desigualdade, senão pode atrapalhar mais do que ajudar. (...) Acho que vai reduzir desigualdade de gênero por permitir que mãe continue trabalhando e cuidando dos filhos, mas novamente depende da política a ser adotada”*.

Além disso, existe a questão dos filhos e da família no geral que podem prejudicar na questão de concentração e até mesmo significar uma maior carga de tarefas domésticas impossibilitando o trabalho remoto para algumas pessoas (Entrevistas A, D, E e H). Conforme o entrevistado H citou: *“No trabalho em si, atrapalha a questão da família grande (Dificuldade de focar), famílias disfuncionais (Formação, dinheiro). Quem vai pro escritório consegue abstrair e focar no trabalho. (...) A questão dos filhos gera uma sobrecarga para as mulheres, tendo que conciliar a educação, dar comida pros filhos etc.. Os pais ajudam, mas vê que cai mais em cima das mulheres. Viu um pouco mais de dificuldade pela questão da rotina da casa.”*. Ainda no tópico de tarefas domésticas, a entrevistada D citou: *“Em termos de estrutura, vai continuar a existir a desigualdade, pelo acesso a empregada doméstica, capacidade de comprar comida pronta, não ter que cuidar da casa etc.. Isso, inclusive, é pior para mulheres, que têm que cuidar ainda mais da casa.”*

Vale observar também que a capacidade de transição para o remoto é um processo por si só elitista, visto que, conforme abordado no capítulo 2, profissões que podem trabalhar remotamente costumam ser as que possuem os maiores

salários (DINGEL J. & NEIMAN B., 2020). Nesse sentido, a entrevistada B citou: “A experiência agora foi bem elitista, poucos tiveram acesso ao trabalho remoto. Pesquisas mostram que a classe social de quem trabalha remotamente é a de melhor condição.”

Por fim, apesar de existir um embasamento lógico claro sobre o potencial impacto do trabalho remoto na questão social e de gênero, ainda é difícil afirmar se o impacto do trabalho remoto no longo prazo será positivo ou negativo até mesmo pelas divergências de opiniões entre os próprios entrevistados. Com isso, a presente hipótese foi considerada inconclusiva, visto que os insumos coletados foram considerados suficientes ainda para validar ou invalidar a hipótese.

#### **4.3.3 Hipótese 2: O trabalho remoto leva a um aumento de produtividade nas organizações**

**Resultado:** hipótese validada

Como evidenciado no capítulo 3, ao longo dos últimos anos já vinham sendo publicados estudos sobre potenciais ganhos de produtividade com o modelo remoto (BLOOM et al., 2015). O volume de dados e aprendizados sobre esse modelo foi profundamente acelerado na pandemia, com uma série de pesquisas realizadas por consultorias e institutos de pesquisa mostrando uma manutenção ou ganho perceptível de produtividade em diversas organizações (STEEMERS et al., 2020; MICROSOFT et al., 2020; FOUNDERS FORUM, 2020; KPMG, 2020).

Nas entrevistas realizadas, o ganho de produtividade foi citado por grande parte dos entrevistados como uma vantagem percebida no modelo remoto (7 entrevistados: A, B, C, E, G, H, I), apesar de receios iniciais de executivos e gestores pelas distrações potenciais em casa (2 entrevistados: G, I).

A entrevistada B, gerente de uma consultoria de gestão, citou que realizou recentemente um projeto de transição para o modelo remoto em uma grande empresa no Brasil. Neste cliente, “o principal objetivo com a transição era o ganho de produtividade”.

Esse ganho estaria distribuído entre as diversas vantagens do modelo remoto para colaboradores, mas destaca-se a capacidade de se realizar um trabalho mais focado e concentrado em atividades que se beneficiam do ambiente isolado - o *quiet*

work (OLSON, 2002; HAYNES, 2005; BIRKINSHAW, COHEN, STACH, 2020). Naturalmente, existem outras atividades que dependem de maior interação e colaboração que se beneficiam do trabalho presencial.

Reforçando esse ponto, a entrevistada B citou: *"existem atividades mais produtivas a serem realizadas remotamente - de forma mais isolada e controlada - e outras que se precisa estar interagindo com outras pessoas. Um modelo de trabalho que permite você utilizar o modelo mais adequado para cada atividade permite um ganho de produtividade ... existem distrações muito grandes no escritório - é aquela coisa, se precisar trabalhar, não vá ao escritório sexta feira"*.

Os escritórios são ambientes que favorecem interações, mas ao mesmo tempo criam esforços descorrelacionados às entregas de suas funções, gerando perda de tempo, foco e energia (*"tinha muita energia dissipada no escritório, até mesmo de ter que ir até lá, andar até salas de reunião, ir almoçar"* - entrevistado H).

Outro ponto chave é a alavancagem de comunicação assíncrona, no lugar de uma necessidade de constante interação face a face (*"não precisa ficar preso à reunião, quebrou o mindset de que precisa ficar todo mundo junto para falar sobre alguma coisa"* - entrevistado H).

Contudo, existem ressalvas sobre a distribuição não homogênea do ganho de produtividade, uma vez que identificam-se grupos de funcionários que percebem uma perda de produtividade remota. Isso é evidenciado nas pesquisas quantitativas supramencionadas, nas quais existem conjuntos de até 32% de respondentes que afirmam uma perda de produtividade (KPMG, 2020).

Essas discrepâncias podem estar atreladas a fatores ocupacionais, como educação, a natureza da função exercida e experiências prévias de trabalho remoto (BARTIK et al., 2020). Nesse sentido, nas entrevistas esse argumento foi citado (3 entrevistados: E, H, I) e destacado pelo entrevistado H: *"... existem trabalhos que ganham mais potência quando estão juntos, mas existem outros que se beneficiam do remoto"*.

Também devem se destacar questões absolutamente particulares que influenciam a capacidade de alguém ser produtivo remotamente, como questões familiares (*"um funcionário tem um filho autista e não consegue trabalhar de casa"* - entrevistado A), de infraestrutura (*"nem todo mundo tem infraestrutura para trabalhar"*

*em casa*” - entrevistado H) e preferências pessoais (“*nem todo mundo tem facilidade para ficar sozinho trabalhando*” - entrevistado H). Isso está diretamente relacionado à prevalência de um modelo híbrido (e não *full-remote*), além da necessidade de ações mitigadoras por parte de empresas, como a continuidade de escritórios ou oferta de estações em *co-workings* - fato tratado nas hipóteses 0 e 7.

Por fim, um limitante desses estudos de produtividade realizados durante a pandemia é que diversos fatores extrínsecos, diretamente ligados ao contexto pandêmico, influenciaram a produtividade dos colaboradores, como o medo de demissão, pressionando colaboradores a “*se mostrarem mais importantes para a companhia*” (2 entrevistados: B e I).

#### **4.3.4 Hipótese 3: Necessidade de encontros presenciais para formação de relacionamentos e cultura**

**Resultado:** hipótese validada

Como amplamente discutido ao longo das desvantagens no subcapítulo 3.2, os ganhos capturados no modelo remoto são contrastados pela dificuldade de comunicação e colaboração intrinsecamente associada à prática de trabalho a distância. Estas dificuldades se refletem na capacidade de inovação (SULLIVAN, 2013; TRIPATHI; BURLESON, 2012; COENEN; KOK, 2014), formação de relações interpessoais (KAUFFMAN; CARMI, 2014; GAJENDRAN; HARRISON, 2007), liderança e formação de times (COOPER; KURLAND, 2002; LIAO, 2016; REANEY, 2012; BLOOM et al., 2015) e cultura organizacional (ALEXANDER; DE SMET; MYSORE, 2020; COLLINS et al., 2016; SULLIVAN, 2013).

Esses desafios se confirmaram durante a pandemia, trazendo diversas novas evidências. Segundo uma pesquisa realizada pela McKinsey & Company (BANERJEE et al., 2020), foi identificada como principal causa de perda de produtividade a redução de colaboração entre membros dos times (34%). Segundo uma pesquisa da Microsoft, BCG, Universidade de Wharton e KRC Research (2020), funcionários citaram a cultura organizacional, coesão da equipe e a capacidade de colaborar facilmente como os maiores problemas na mudança para o trabalho remoto. Yang et. al (2020), apontou que a transição para o trabalho remoto durante a pandemia reduziu o número de horas de colaboração (-2,0%) e aumentou o

número de horas de trabalho focado (+3,6%). Uma pesquisa da BCG (DAHNIK et al., 2020), apontou que, para trabalhadores que migraram para o remoto, tarefas colaborativas foi o único tipo de atividade que sentiu uma queda de produtividade, para 56% dos entrevistados.

Dessa forma, uma conclusão natural é que os encontros presenciais precisam continuar acontecendo em determinadas etapas da jornada de trabalho, para se capturar o máximo de valor delas - principalmente em momentos como o de trabalho colaborativo (p.ex.: *brainstormings* e ideias), formação de times (p.ex.: primeiro contato de um novo time), formação de cultura (p.ex.: apresentação do planejamento estratégico da companhia), entre outras. Nesse sentido, vale ressaltar que a escrita original da hipótese 3 não previa a existência de tantos momentos chave, que seriam alavancados por interações presenciais, o que veio a se identificar na revisão bibliográfica e entrevistas.

Nas entrevistas, essa conclusão foi clara, com 8 entrevistados concordando (entrevistados A, B, C, D, E, F, G e H) e apenas um talvez (entrevistada I). Até mesmo em organizações que estão se planejando para a manutenção de modelos altamente remotos, foram citados momentos em que acreditavam ser necessária a interação face a face.

Essa necessidade de se precisar identificar quais momentos se alavancam mais de cada modelo de trabalho é muito bem resumido pela entrevistada B: *“Dependendo dos ‘momentos que importam’, existem atividades mais produtivas a serem realizadas remotamente - de forma mais isolada e controlada - e outras que se precisa estar interagindo com outras pessoas. Um modelo de trabalho que permite você utilizar o modelo mais adequado para cada atividade permite um ganho de produtividade”*. O entrevistado G seguiu essa linha, mas empoderando essa decisão para as lideranças: *“Ritos presenciais são necessários, mas não precisam ser sempre. Um ou outro rito para criar cultura, engajamento, relacionamento etc.. O grande segredo é saber balancear, não precisa ser sempre. A sensibilidade de saber esse timing é essencial para o líder”*.

Alguns citaram quais momentos seriam chave para a interação presencial, como no trabalho colaborativo (*“quando as pessoas precisarem gerar throughput, elas trabalham de casa, e quando precisam de trabalho colaborativo, elas vão se*

*reunir, como no Demo Day” - entrevistado H), nas convenções anuais (“pós pandemia vai ter mais espaço para, por exemplo, fechar os escritórios e uma vez por trimestre levar todo mundo para passar 4 dias em um resort - 2 dias trabalhando e 2 dias curtindo, financeiramente dá no mesmo” - entrevistado A) ou em etapas chave de desenvolvimento de produto (“esses grandes eventos de alinhamento vão chamar as pessoas para o escritório” - entrevistado H).*

Com relação à cultura organizacional, destaca-se a necessidade de “*ser intencional*” (entrevistados A e B), e “*criar mecanismos e explorar melhor o tempo no escritório para reforçar a cultura, criando momentos ao longo do ano*” (entrevistada B). Essa observação está alinhada com outras citações acima, que destacam a criação de momentos durante o ano, com planejamento e intenção clara, para todos se reunirem e fortalecerem a cultura organizacional.

Alguns entrevistados abordaram o desafio de formação de relações interpessoais no modelo remoto e sua importância para as organizações (“*as pessoas se conhecerem fisicamente faz diferença ... perde a coesão do time, formação de identidade de time. Como recriamos remotamente essa conexão (almoçando, tomando café, trabalhando junto)?*” - entrevistado H; “*Confiança depende da intimidade. Momentos de café, almoço, encontros informais constroem isso. Facilita para resolver as coisas entre pares, sem precisar escalar ou esperar uma avaliação de desempenho*” - entrevistado A; “*... demora mais para descobrir quem são as pessoas, porque não tem as conversas informais de escritório, onde se conheciam os outros*” - entrevistada C; “*É indispensável [o presencial], é como se fosse o desenvolvimento de uma criança, que precisa do contato de outras crianças para se desenvolver*” - entrevistado E). Nesse sentido, destaca-se mais uma preocupação do que uma proposição de alternativas. Hoje, tanto nas entrevistas, quanto nas literaturas, entende-se que isso vem a reforçar o papel das lideranças na intermediação desses processos.

Essa importância das pequenas práticas realizadas diariamente pelas lideranças é destacada em algumas entrevistas (“*... marca um papo, força intimidade, encontra pessoas em comum. A liderança precisa estimular esse comportamento, especialmente entre os mais novos e ficar mais atento a isso. Essa criação de laços é trabalho, não é tempo perdido.*” - entrevistado A; “*Nos minutos*

*iniciais, acho importante falar um pouco sobre a minha vida, fazer piadas, trocar com eles - principalmente para quem toca reuniões.” - entrevistada D).*

Em suma, os pontos mencionados pelos entrevistados vão diretamente de encontro com as principais referências metodológicas utilizadas na discussão sobre impactos na comunicação e colaboração. Ações mitigadoras podem ser tomadas por lideranças, utilizando comportamentos, ritos e ferramentas, enquanto o presencial ainda não é completamente possível pela pandemia. Porém, em implantações de longo prazo, reforça-se o argumento de que o modelo presencial ainda é um meio poderoso - talvez não indispensável - quando utilizado nos momentos certos. Dessa forma, a hipótese está validada.

#### **4.3.5 Hipótese 4: Menor dependência da localização para contratação de talentos**

**Resultado:** hipótese validada

Antes da pandemia, já existia uma inequívoca dificuldade de acesso a talentos em grande parte das organizações no Brasil e no mundo, que vem se acelerando pelo contexto da transformação digital e seus impactos nas *skills* demandadas pelas organizações (HARVEY NASH, KPMG, 2020; KORN FERRY, 2018). Dessa forma, as organizações têm buscado suprir desafios de aquisição de talentos através de modelos de contratação remota, buscando em pólos menos pressionados (SOROUI, 2021).

Com a pandemia do Covid-19, houve um amplo aprendizado sobre a capacidade das organizações operarem remotamente, desmistificando e rompendo com receios de gestores sobre contratações remotas. Nas entrevistas, a grande maioria concordou que a guerra por talentos se tornou menos geograficamente dependente (7 entrevistados: I, H, G, E, D, A e B).

Dentre os entrevistados, apenas a entrevistada C respondeu que não acreditava em uma grande mudança no paradigma de contratação local, atrelado ao contexto do setor em que estão inseridos (óleo e gás). Essa resposta está diretamente relacionada ao nível de adoção do trabalho remoto nesta organização, que pretende manter apenas como um benefício de 1 dia por semana.

Além disso, como supracitado, nas entrevistas se reforçou a competição na contratação de funcionários de tecnologia, como citado pela entrevistada I: *“O Remoto abre muito o leque [de contratação], até pela mão de obra escassa no Brasil desse tipo de profissional [de tecnologia]”*.

Uma questão adjacente, levantada na definição da hipótese, refere-se ao possível interesse das organizações em contratarem funcionários de outros países. Esse aspecto foi tratado pelos entrevistados principalmente com um viés de risco para suas organizações (2 entrevistados: A e H), uma vez que empresas que possuem suas receitas em moedas mais fortes podem oferecer salários completamente incompatíveis com a realidade brasileira (*“É uma questão de arbitragem. Dependendo do tamanho da diferença financeira, a cultura e os fatores intangíveis podem segurar [o colaborador], mas se for muito grande não tem como”* - entrevistado A).

Já o caminho inverso - de empresas brasileiras procurando talentos no estrangeiro - não foi uma oportunidade amplamente explorada pelos entrevistados, sendo citado apenas pela entrevistada I. Ela, contudo, fez uma ressalva de que a *“questão legal e trabalhista pode complicar de você ter alguém trabalhando nos EUA, principalmente se você não tiver uma filial nos EUA”*. Porém, citou a procura por alternativas para se explorar esse mercado: *“estamos discutindo ainda como isso vai acontecer, pois consideramos que é uma vantagem competitiva em termos de atração de talentos”*.

Dessa forma, observa-se que a grande maioria dos entrevistados identificam a quebra de barreiras geográficas como uma vantagem em termos de recrutamento, garantindo a validação da hipótese. Alguns, contudo, reforçaram potenciais dificuldades, que foram discutidas na teoria, no capítulo anterior.

#### **4.3.6 Hipótese 5: Remuneração variável de acordo com locação do colaborador**

**Resultado:** inconclusivo

Essa questão, que se popularizou muito na mídia pela decisão publicamente divulgada do Facebook de adotar essa política (RO, 2020), é cercada de polêmica, antes mesmo de ser adotada de fato pelas organizações. Na literatura, majoritariamente cinza por ser uma discussão recente, não existe um consenso,

com autores afirmando que os salários serão variáveis de acordo com a localização, por questões econômicas de oferta, demanda e produtividade (CHAMBERLAIN, 2020) ou ajuste ao custo de vida, gerando igualdade no salário para todos (DESCHAMPS, 2020), outros afirmando que criaria um efeito negativo na cultura organizacional pela sensação de injustiça (BARRO, 2020) e outros que acreditam que será uma decisão a ser influenciada pelas práticas das principais empresas do mercado (KOLKO, 2020).

Na prática, empresas que já possuem maior tempo de experiência no modelo remoto, têm de fato utilizado esse mecanismo, como uma forma de garantir que todos recebam o mesmo poder de compra, independente de onde morem. Um caso é a GitLab, uma empresa de *software* completamente remota, que combina a senioridade à uma variável de custo de aluguel (que se correlaciona com salários médios na região) para definir o salário de um colaborador em determinada função. Segundo o CEO da GitLab, Sid Sijbrandij (2019), essa decisão foi tomada pela dificuldade que existia na definição de salários em contratações remotas:

Sempre que contratávamos alguém, discutíamos o que seria uma compensação razoável e, muitas vezes, voltava ao que eles estavam ganhando de antemão e isso realmente dependia de onde eles moravam. Então, meio que começamos a ter salários no mercado local à medida que crescemos. Em certo ponto, dissemos: 'OK, aparentemente este é o padrão. Estamos nos baseando não apenas em sua função e na senioridade, mas também no local onde você mora'. (SIJBRANDIJ, 2019, tradução própria).

Nas entrevistas, a maioria afirmou acreditar que a remuneração não será variável por localidade (4 entrevistados: A, E, G, I). Entre as motivações para suas respostas, foram citadas: colaboradores devem ser avaliados pela qualificação (entrevistada I), o potencial de indignação em outros colaboradores (entrevistado G) e a dificuldade de controle das variáveis necessárias para se controlar (entrevistado E).

Dentre os 2 entrevistados (B e H) que acreditam na remuneração variável por localidade, destaca-se a resposta do entrevistado H. Ele questiona qual seria o salário utilizado como base para pagamento em tabela única (“*Vamos pagar o salário do nordeste ou o de São Paulo?*”), uma vez que isso poderia “*formar uma bolha insustentável de salários inflados*”. Essa opinião está alinhada com a visão do

GitLab, que defende ser impossível pagar o salário de São Francisco para todos seus colaboradores, o que poderia impedir com que contratassem e retivessem os talentos que já possuem atualmente.

Finalmente, é importante observar que ambos os lados possuem argumentos fortes, tanto do ponto de vista do colaborador, quanto dos interesses da organização. A falta de literatura e experiências práticas que permitam uma avaliação mais robusta dos impactos dessas decisões, as opiniões completamente divergentes na literatura cinza e a diferença de apenas 2 entrevistados nas entrevistas, sem grande contundência em algumas opiniões, leva à decisão de atribuir a essa hipótese o resultado inconclusivo.

#### **4.3.7 Hipótese 6: Necessidade de maior maturidade em compliance e cibersegurança**

**Resultado:** hipótese validada

O tópico de cibersegurança e compliance vem se tornando cada vez mais relevante, especialmente na questão de segurança de dados em um mundo cada vez mais conectado. Nesse sentido, identificou-se na bibliografia que o trabalho remoto de fato apresenta novos desafios nesse sentido, desde a questão de controle de acesso, conexão segura e novos cuidados que os colaboradores devem ter. No entanto, foi observado também que em muitas empresas as mudanças necessárias para se adequar nesse sentido são poucas e pequenas, visto que já tinham o trabalho remoto mesmo que em menor escala e que a cibersegurança já era uma questão prioritária dentro dessas empresas (CONGER S., 2020; MOHSIN, 2020; BROWN, 2020; AHMAD, 2020).

Nas entrevistas observou-se um alinhamento entre os entrevistados com a hipótese mencionada em que 6 dos 7 (A, B, E, F, G e I) entrevistados que opinaram sobre o assunto concordam com a hipótese, apesar de da mesma forma como foi mencionado anteriormente entendem que em algumas empresas as mudanças para essa adaptação precisarão ser menos substanciais do que em outras.

Primeiro, alguns entrevistados reforçaram a questão de que a questão de cibersegurança no remoto de fato apresenta novos desafios (*“Quando você vai pro ambiente remoto, você perde um dos layers de segurança que é o layer físico.”* -

entrevistada B; *“Antes você monitorava pela rede e agora precisa monitorar pelos dispositivos”* - entrevistado E). Além da questão de compliance por parte do colaborador individualmente que precisa de novos cuidados (*“VPN deixa o PC lento, então às vezes o colaborador só liga quando precisa para entrar na intranet ou algo similar.”* - entrevistado G).

Conforme mencionado previamente, foi identificado também que *“As empresas estão em níveis diferentes de maturidade para isso.”* - entrevistada B. A entrevistada I cita: *“Empresas tradicionais que não estavam preparadas para essa mudança por não ter VPN e outras questões que precisam para o remoto sofreram um pouco mais”*. Enquanto a entrevistada D reforça que empresas *digital native* como a da entrevistada D já estão mais preparadas para essa mudança (*“A empresa está muito mais preparada para o remoto, eles sabem como funciona.”* - entrevistada D)

Dessa forma, a hipótese foi validada por meio das informações coletadas. No entanto, conforme foi destacado pelo entrevistado H: *“Segurança é uma questão séria no físico e no remoto. Empresas que não olhavam pra isso antes tinham um risco gigante.”*. Vale ressaltar também que as ferramentas necessárias para garantir a cibersegurança no remoto já existem e estão difundidas em muitos sentidos, como é o caso do VPN, por exemplo.

#### **4.3.8 Hipótese 7: Necessidade de escritórios pela falta de espaço adequado nas casas**

**Resultado:** Hipótese validada

Uma das questões que merecem atenção é que mesmo que as atividades do colaborador possam ser realizadas remotamente, fatores individuais podem fazer com que o trabalhador não consiga trabalhar de casa. Diversos motivos podem estar por trás disso, alguns podem ser contornados com o suporte adequado da empresa, como a falta de uma infraestrutura como cadeira e mesa adequadas ou internet de qualidade. No entanto, outros a empresa não consegue solucionar como a falta de um cômodo com a metragem necessária para o trabalho e um espaço sem distrações (FONNER & ROLOFF, 2010).

Nas entrevistas observou-se um alinhamento entre os entrevistadores em que todos os 6 (Entrevistas A, B, C, E, H e I) que opinaram sobre o assunto concordam totalmente com a afirmativa da hipótese de que “Mesmo com suporte das empresas, alguns colaboradores ainda não conseguirão ter um espaço adequado de trabalho em casa” tornando necessário que se tenha um espaço disponível para esses colaboradores no escritório.

A questão dos filhos se apresenta como um ponto que dificulta a concentração no trabalho em casa, segundo os entrevistados A, B, C, E e I. Ainda dentro dessa questão foi destacado ainda um maior desafio para pais com filhos pequenos (“*Quem tem filho pequeno (menos 3 anos) sofre muito. Necessita de mais flexibilidade no horário para conseguir trabalhar*” - entrevistada I) ou com necessidades especiais (“*um funcionário tem um filho autista e não consegue trabalhar de casa*” - entrevistado A).

Além disso, outros pontos como falta de espaço disponível e até mesmo por preferência pessoal (“*nem todo mundo tem facilidade para ficar sozinho trabalhando*” - entrevistado H). No que tange, a falta de espaço disponível, a entrevistada B citou: “*Se ele mora em um apartamento de 1 quarto com 5 filhos, significa que ele não entra no cluster de trabalhadores possíveis para o trabalho remoto.*” e o mesmo problema foi destacado pelos entrevistados E e I.

Dessa forma, os aprendizados da revisão bibliográfica, das pesquisas e das entrevistas apontam para a validação da hipótese. Com as informações coletadas é seguro afirmar que existem e continuarão existindo colaboradores que não terão um ambiente adequado de trabalho em casa mesmo com o suporte da empresa ou que até mesmo preferem e têm um melhor rendimento estando presencialmente no escritório.

#### **4.3.9 Hipótese 8: Redução do tamanho de escritórios**

**Resultado:** Hipótese validada

Com o trabalho remoto a quantidade de pessoas presentes ao mesmo tempo no escritório reduz, o que pode apresentar uma oportunidade de redução de custo com espaço físico para as empresas. Nesse sentido, diversas fontes evidenciam reduções consideráveis de custo com *utilities* e custo com locação que comprovam o

benefício em custos de uma transição para o remoto (GREER, BUTROSS, SCHMELZE, 2002; BLOOM et al., 2015). Além disso, observou-se também em pesquisas como a da KPMG uma tendência em que 69% das empresas que participaram do estudo afirmaram que pretendem reduzir o espaço físico dos escritórios no curto prazo.

Os entrevistados convergiram em sua opinião com relação a essa hipótese com 5 dos 7 (entrevistados A, B, D, G e H) entrevistados que opinaram sobre o tema concordando com a afirmativa da hipótese de que ocorrerá uma redução nos espaços físicos dos escritórios e que ela levará a uma redução de custo com locação e *utilities*.

Um dos pontos da questão da redução de custo é se essa redução compensa o aumento de custo para montar a estrutura necessária para o trabalhador remoto. Além da referência bibliográfica citada, o entrevistado A falou: *“Reduzir consideravelmente os custos de logística e infraestrutura de escritório. Mesmo pagando auxílio home office, kit para casa das pessoas e etc. ainda valeu a pena”*. Além disso, até mesmo no caso da entrevistada I em que a empresa não pretende reduzir o escritório, a redução só não ocorrerá, pois *“já tínhamos a política de home office, então já contamos com um modelo híbrido quando planejamos o escritório”*

Por fim, por meio das informações coletadas na revisão bibliográfica e nas entrevistas foi possível validar a presente hipótese. Existem evidências tanto de que a redução dos espaços físicos é uma tendência no pós-pandemia, assim como foi possível comprovar que o custo total de um trabalhador remoto é menor do que o de um trabalhador presencial.

#### **4.3.10 Hipótese 9: Escritórios como um espaço de interação**

**Resultado:** Hipótese validada

Com o modelo remoto, além da redução do tempo do colaborador no escritório, existe um potencial para que esse tempo seja gasto de outras formas, sendo menos focado em estações de trabalho individuais e mais nos momentos de interação, o que pode levar a mudanças no leiaute do escritório em si (ELSBACH, BECHKY, 2007). Nesse sentido, Pajevic (2021) ressalta também que com o trabalho

remoto existe uma mudança na forma e no local que as atividades são exercidas, levando também a uma mudança no leiaute do escritório.

Além dos artigos científicos citados acima, foram identificadas pesquisas também em outras fontes que apontam para uma mudança no propósito e leiaute dos escritórios. Segundo artigos da McKinsey & Company e da CNBC e relatório da ARUP (empresa multinacional com sede em Londres que fornece serviços profissionais de engenharia, design, planejamento, gerenciamento de projetos e serviços de consultoria para todos os aspectos do ambiente construído), os escritórios precisam ser repensados para o momento pós covid-19, visto que se o principal propósito do escritório passa a ser de interação e não mais de estações de trabalho individuais a proporção que esses espaços ocupam no escritório deveria também seguir essa tendência.

Observando agora como os entrevistados se posicionaram sobre essa hipótese, 8 dos 9 entrevistados (A, B, D, E, F, G, H e I) concordam que a mudança para o remoto levará também a uma mudança no leiaute do escritório com um foco maior em espaços de interação e menos em estações individuais de trabalho.

Diversos entrevistados mencionam que haverá uma mudança no foco do escritório com um propósito maior em colaboração e interação conforme menciona a entrevistada B que cita o caso de um cliente em que ela suportou a mudança para o modelo híbrido: *“O cliente tinha 70% do espaço dele em posições de trabalho individuais e 30% para espaços de colaboração, cafeteria etc.. Esses percentuais, no híbrido, se invertem. Você precisa de muito mais espaços multidisciplinares e de descompressão.”* ou o entrevistado G que comenta *“A ideia é ser focado na colaboração mesmo e menos em estações individuais”*.

Além de um maior foco em colaboração surgem outras possibilidades e outras demandas para o escritório em um modelo remoto. Um dos usos é focado na parte de comunicação audiovisual com a empresa como um todo (*“Ter um estúdio para criação de conteúdo no escritório e novos espaços no escritório para colaboração e outros propósitos”* - entrevistado A) ou até mesmo para reforçar a identidade e cultura da empresa conforme é mencionado pela entrevistada B: *“Você enquanto organização tem oportunidade de reforçar a sua cultura e identidade (Exemplo: Facebook - salas todas desenhadas nas paredes - usam o espaço para reforçar o*

valor da criatividade). Isso acontece porque você precisa aproveitar o máximo os momentos que você tem, então você usa o espaço para reforçar a sua cultura.”.

Outra mudança importante também no leiaute dos escritórios é garantir que eles sejam *remote friendly*, ou seja, que a interação entre pessoas que estão remotas e presenciais seja fluída e sem que haja prejuízos para quem está remoto. O entrevistado E salienta: “A dinâmica vai mudar para times em que tem o modelo híbrido, eles vão trabalhar como se fossem remotos independente de onde estejam para garantir que quem está remoto não seja prejudicado.”

Por fim, vale destacar que essa mudança, assim como muitas das hipóteses mencionadas, ocorrerá em muitos casos de forma gradual em um processo de teste e aprendizado para entender a melhor forma de aproveitar o espaço do escritório como é destacado pelo entrevistado G: “Espera que tenha a mudança sim nos propósitos dos escritórios permanentemente. No entanto, ainda estão em uma fase de aprendizado, apesar da intenção deles ser essa agora entendem que a experiência é importante para ver como será na prática e se necessário pivotar e se ajustar.”.

Dessa forma, a hipótese foi validada, entendendo que haverá sim uma mudança no leiaute e propósito dos escritórios com um maior foco em colaboração. Além disso, haverá uma maior atenção para aproveitar melhor os momentos no escritórios que serão menos frequentes para construir relacionamentos, assim como a cultura e a identidade da empresa. Além de ser importante garantir uma estrutura que seja *remote friendly* garantindo uma interação fluída entre colaboradores presenciais e remotos.

#### **4.3.11 Hipótese 10: Compartilhamento de custos**

**Resultado:** Hipótese validada

Quando o colaborador trabalha em casa a empresa reduz custos com espaço físico com questões como aluguel, luz, água, equipamento, entre outros, enquanto esse custo aumenta para o funcionário. Logo, cria-se uma discussão sobre se as empresas devem fornecer uma ajuda de custos para que o colaborador possa ter condições de trabalho satisfatórias em casa. Para iniciar essa discussão, é importante separar esses custos em dois tipos principais. O primeiro é o custo com

equipamento que representa um custo inicial e pontual, ou seja, que não se repete. E o segundo é o custo com água, luz e similares que se repetem mensalmente.

Além das questões previamente levantadas no capítulo 3.4 sobre a NR 17, nota técnica do MPT e a recomendação da OIT, existem ainda questões legais na CLT sobre esse tópico. Embora a CLT não especifique quem deve pagar os custos do *home office*, advogados apontam que de acordo com o direito trabalhista brasileiro essa conta é das organizações. Além disso, a Lei nº 13.467/2017 criada na última reforma trabalhista definiu normas sobre o teletrabalho. Nela, consta que deve existir um acordo formal entre empregadores e funcionários estabelecendo regras, inclusive sobre a questão de subsídios para contas de energia e internet, por exemplo.

Todavia, o que tem sido observado na prática não é isso, muitas empresas não estão prestando ajuda de custos ou fazendo-o apenas pontualmente com relação aos custos com equipamento que foi citado previamente. Segundo a pesquisa da Social Base (2020) realizada com quase 500 respondentes, 88,2% afirmam não ter recebido nenhum tipo de ajuda de custo para o *home office*. Além disso, em pesquisa realizada pela Willis Towers Watson (2020) com 283 grandes empresas com um total de mais de 4 milhões de empregados, apenas 10% ofereceu subsídios para os custos de trabalhar remotamente. Em outra pesquisa da Buffer (2020) foi destacado que 80% dos respondentes não receberam nenhum auxílio da empresa com a conta de internet.

Apesar de não estar sendo o padrão ainda, existem alguns casos em que essa ajuda de custos contínua é realidade, como o caso do banco Bradesco que fez acordo para regulamentar o *home office* em que se compromete a fornecer uma ajuda de R\$1.080,00 para cobrir gastos com internet e luz no primeiro ano e depois de R\$960,00 para os anos seguintes. Além disso, o banco se compromete em fornecer computador, mouse, teclado e headset (ESTADÃO, 2020). Vale destacar também que embora apenas 10% tenham oferecido ajuda de custo para o trabalho remoto, 30% estão estudando essa possibilidade (WILLIS TOWERS WATSON, 2020).

Apesar dos pontos citados que justificariam a empresa fornecer essa ajuda de custos, existe também o outro lado da questão para argumentar que a empresa não

deve arcar com esses custos. O argumento gira em torno da ideia de que o trabalho remoto é um benefício opcional que a empresa oferece para o colaborador, então se o colaborador opta por trabalhar de casa, ele deve arcar com os custos de trabalhar de casa. Vale ressaltar que isso vale especialmente para políticas de *home office* em que o colaborador tem acesso a um escritório equipado e pronto para recebê-lo todos os dias da semana sem exceções, mas ele escolhe trabalhar de casa. Nos casos em que o *home office* é imposto e o funcionário não tem o escritório a disposição sempre que necessário, a questão deixa de ser opcional e esse argumento perde força.

Outra justificativa que fortalece a argumentação de que a empresa não deveria fornecer essa ajuda de custos é no que tange a compra de equipamentos como cadeiras, mesas, monitores e etc. A ideia é que em um escritório se o colaborador for embora esse investimento nos equipamentos permanece no escritório, o que não é verdade em um cenário remoto.

Analisando agora os dados das entrevistas observa-se que todos os 9 entrevistados acreditam que as empresas irão auxiliar os colaboradores a cobrir os custos provenientes do home office no que tange a compra de equipamentos, porém no que tange a contas recorrentes como de energia elétrica esse número muda para 5 entrevistados que concordam (A, B, E, F e I) 2 que acreditam que essa questão está sendo discutida internamente, mas que não tem certeza (entrevistas G e H) e 2 que acreditam que não (entrevistas C e D).

Contudo, foram identificadas divergências entre os entrevistados sobre como isso será feito (“(...) *como isso será feito vai variar de acordo com a empresa (plus fixo no salário, prestação de contas pelo colaborador etc.)*.” - entrevistado E). Alguns acreditam que será embutido dentro do salário (“*Acho que as empresas vão ajudar, mas no final vai dar no mesmo, ao invés de entrar no salário vai entrar como auxílio home office*” - entrevistado A; “*Não sabe se isso vai ser um benefício formal ou se vão só aumentar o salário. Acredito mais nisso do que um pacote de benefícios, no longo prazo.*” - entrevistada B). Enquanto outros acreditam que será de fato um benefício fornecido além do salário

Por fim, existe um dilema que demonstra tanto pontos que suportam o fato de que a empresa deveria fornecer esse auxílio como pontos que contrapõem essa

narrativa, além dos dados da pesquisa em si que nos auxiliam a ver a tendência atual sobre esse tema. Com isso, ao pesar todos os fatores compreende-se que embora atualmente a maior parte das empresas não pratique ou não pretenda praticar a ajuda de custos, especialmente no que tange aos custos recorrentes, para o trabalho remoto, esse fato se tornará realidade, especialmente em regimes com *home office* sendo um fator obrigatório até mesmo pela questão legal com a reforma trabalhista de 2017.

#### **4.3.12 Hipótese 11: O trabalho remoto traz mais vantagens do que desvantagens a qualidade de vida dos colaboradores**

**Resultado:** Hipótese validada

O ponto que é visto como um dos principais benefícios em potencial do ponto de vista do colaborador com o trabalho remoto é a melhora na qualidade de vida. Como principais indícios nesse sentido destacam-se a redução no tempo de deslocamento para o trabalho, maior flexibilidade de horário e local de trabalho que pode se converter em mais tempo com a família ou para algum objetivo pessoal, além da redução do estresse (HILL et al., 2008; JACOB et al., 2008; ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015; KUNN-NELLEN, 2016; CHRISTIAN, 2012; RÜGER et al., 2017; HANSSON et al., 2011). Todavia, como já fora mencionado tem sido identificado que isso não tem acontecido como o esperado no trabalho remoto atualmente, muito devido a outras fontes de estresse decorrentes da pandemia e a adaptação ainda dos colaboradores ao modelo remoto, principalmente em um primeiro momento.

De acordo com os entrevistados o trabalho remoto de fato traz mais vantagens do que desvantagens no que tange a qualidade de vida com 7 dos 9 (entrevistas A, B, C, D, E, G e I) concordando totalmente com essa afirmação e 2 dos 9 (entrevistas F e H) concordando parcialmente com ela visto que para eles é uma situação que pode ser mais variável caso a caso e dependendo de como a empresa irá lidar com essa situação e suportar o colaborador.

Em um primeiro momento é importante destacar como já fora citado que o trabalho remoto exige adaptação (*“Naturalmente com o tempo as pessoas se adaptam a trabalhar de casa, conhecendo as boas práticas (horário de almoço*

*marcado, qual o horário de término etc.) que vão se popularizando.” - entrevistado A), além de existir uma questão individual de que alguns colaboradores funcionam melhor nesse modelo, enquanto outros apresentam mais dificuldade (“O impacto ser positivo ou negativo depende muito da pessoa e de como ela se organiza e lida com o remoto” - entrevistado I). Um dos principais desafios nesse sentido tem sido a capacidade de manter vida pessoal e profissional separadas (“O X da questão vai ser se as pessoas vão conseguir separar a vida pessoal e profissional, pela possibilidade de poderem ligar/desligar o computador quando quiserem.” - entrevistada C; “O remoto tira o marco de chegar e sair do escritório. Quebra as rotinas a que estamos acostumados e nos atrapalha a separar os momentos de trabalho do resto. Eu tento manter a rotina mesmo sem ir pro escritório e criar marcos de começo e fim do trabalho.” - entrevistado E)*

Fora isso, tem ainda um momento muito estressante por fatores mais ligados à pandemia do que o trabalho remoto conforme foi citado pela entrevistada B: *“(…) a percepção de trabalhar muito mais horas, mindset da organização de que está sempre disponível. Na pandemia, tinha muita insegurança, tinha um contexto que favoreceu esse excesso (medo de falência, de ser demitido - necessidade de mostrar que sou importante). Isso favoreceu esse pico de esforço. Insegurança sobre ‘como vou garantir que meu chefe sabe que eu estou fazendo meu trabalho’”*

Porém, com o tempo e o auxílio das empresas (*“Ajudar as pessoas sobre como trabalhar remotamente dando dicas, como gerir o tempo e evitar o overload de trabalho.” - entrevistado G)* tiveram mudanças na perspectiva dos trabalhadores que tem gostado do modelo remoto (*“Pessoas estão tendo mais tempo para fazer alguma atividade (sobretudo quem mora longe) - física, leitura etc.” - entrevistada C).*

Por fim, mediante os dados coletados concluiu-se que a hipótese está validada, porém com algumas ressalvas de que será importante também a adaptação dos colaboradores ao novo modelo remoto. Além disso, vale destacar que a impressão sobre o trabalho remoto e os casos de estresse estão sendo influenciados pelo momento atual conturbado, vide a pandemia do Covid-19.

#### **4.3.13 Hipótese 12: Sentimento de solidão e problemas de saúde mental**

**Resultado:** Hipótese validada

Um ponto de preocupação importante com o trabalho remoto é como isso irá impactar a saúde mental dos colaboradores, principalmente no que tange a interação social, criação de relacionamentos e solidão. Como previamente citado a solidão é um dos riscos do trabalho remoto pela redução das interações sociais, especialmente em situações que o colaborador mora sozinho, o que pode levar a diversos prejuízos à saúde (STEPTOE et al., 2013; CACIOPPO; HAWKLEY; THISTED, 2010; HOLT-LUNSTAD et al., 2015; DOMBROW, 1998; BLOOM et al., 2015)

Com relação à opinião dos entrevistados, 8 dos 9 entrevistados (entrevistas B, C, D, E, F, G, H e I) concordaram totalmente com a afirmativa da hipótese, enquanto 1 dos 9 afirmou concordar parcialmente (entrevista A). Um ponto muito destacado foi que outros desafios têm impactado nesse sentido, visto que houve uma redução de interações sociais não só das relações de trabalho, mas até mesmo pessoais com amigos e família no geral.

Tem um ponto importante a salientar aqui que é a questão de outros estresses e dificuldades da pandemia que podem poluir a análise do trabalho remoto (*“É todo o contexto da pandemia, não é só estar em casa, é também a incerteza de pegar Covid, ter algum problema grave, se vai ter vacina para todo mundo, parentes morrendo etc.”* - entrevistada C; *“É um conjunto de coisas, se fosse só o remoto o impacto seria muito menor, porque perderia ou diminuiria apenas as relações de trabalho, mas a pandemia fez perder também as relações sociais fora do trabalho.”* - entrevistado E).

Além disso, existe um impacto maior nesse sentido para pessoas que moram sozinhas ou que não ainda não tiveram tempo de construir relacionamentos na cidade que mora (*“Quem está completamente sozinho não gostou, porque perde o contato com as pessoas.”* - entrevistada D). Nesse sentido, será importante a empresa incentivar o encontro e interação entre pessoas que antes acontecia de forma orgânica, mas que agora precisa ser intencional (*“Desde agora marca um papo, ‘força intimidade’, encontra pessoas em comum, cria intimidade. A liderança precisa estimular esse comportamento especialmente entre os mais novos e ficar mais atento a isso. Essa criação de laços é trabalho, não é tempo perdido.”* - entrevistado A)

Por fim, mediante as evidências coletadas conclui-se que no que tange especialmente a solidão que se apresentam novos desafios os quais as empresas precisam estar prontas para se adequar e apoiar os colaboradores. Nesse sentido, vale destacar que o modelo híbrido já ajuda a mitigar a questão da solidão e que atualmente esse cenário também é agravado pelas restrições nas interações sociais não só profissionais, mas pessoais também com família e amigos.

## 5 CONSOLIDAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE TRABALHO REMOTO

Agora, mediante a observação das hipóteses levantadas buscou-se entender quais ações e boas práticas podem ser tomadas para garantir que as empresas estarão prontas para a transição para o trabalho remoto. O grau de comprometimento da empresa com o modelo remoto também influenciará em qual ação ela precisará realizar para a mudança para o remoto. O levantamento das ações foi realizado mediante os aprendizados ao longo do trabalho, assim como 6 fontes principais das consultorias BCG (KAUFMAN et al., 2020; FERREIRA et al., 2020), McKinsey & Company (BICK et al., 2020a; BICK et al., 2020b; BOLAND et al., 2020) e Deloitte (2020).

Segue abaixo a Figura 19 que relaciona as hipóteses estudadas no presente estudo com as boas práticas para apoiar as empresas no momento da escolha do seu grau de comprometimento com o remoto e do que fazer nessa transição. Além disso, na Figura 20 está presente uma visão geral dos aprendizados ao longo do presente estudo e as dimensões mais detalhadas das boas práticas deste capítulo.

<b>Boas práticas</b>	<b>Hipóteses</b>
Momentos que Importam	H0; H3
Ritos e Práticas	H2
Cultura sustentável e suporte ao colaborador	H1; H10; H11; H12
Escritório colaborativo e <i>remote friendly</i>	H3; H4; H7; H8; H9
Cibersegurança e ferramentas habilitadoras	H2; H6

Figura 19 - Boas práticas relacionadas a cada hipótese

Fonte: elaboração própria

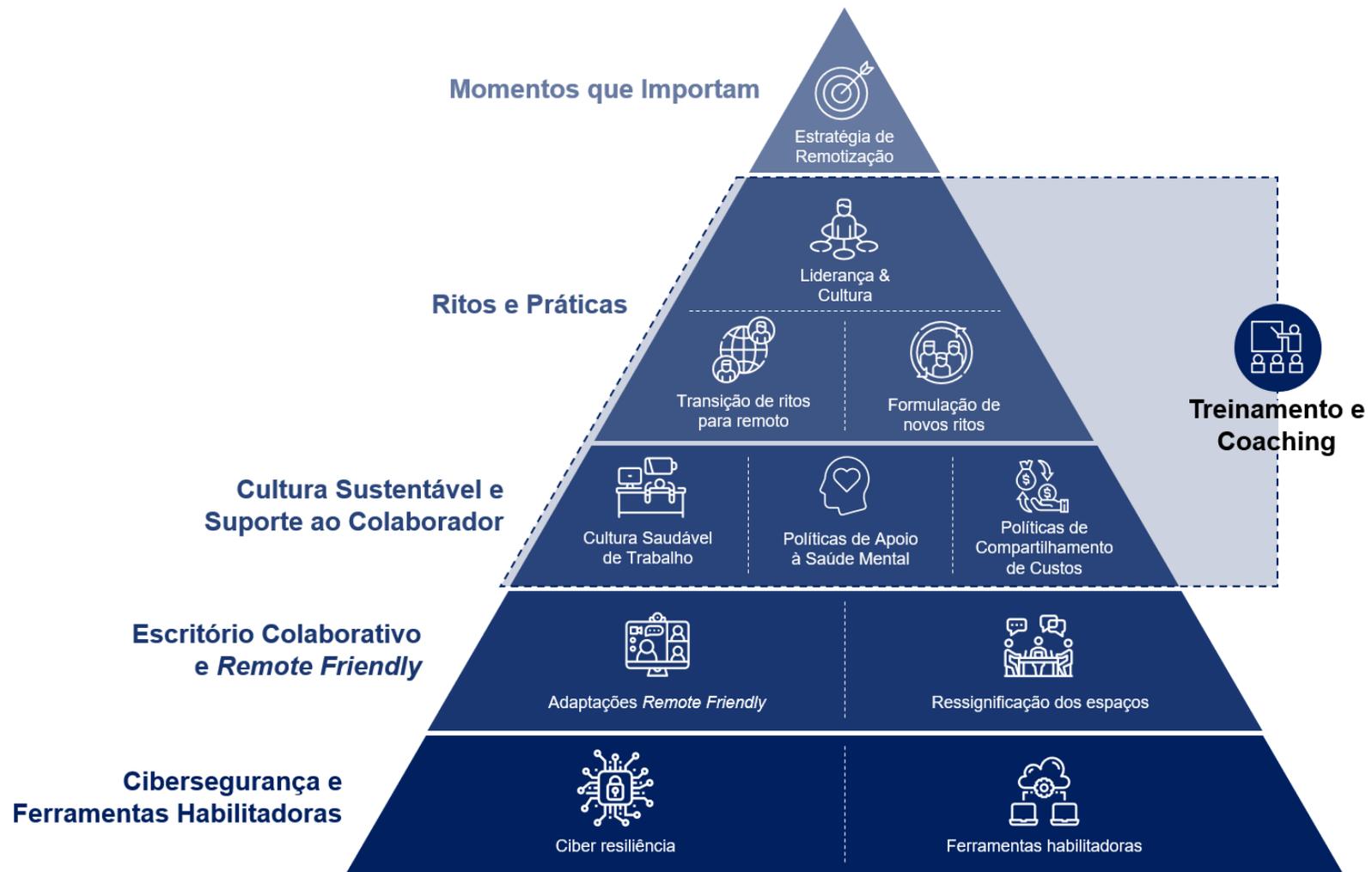


Figura 20 - Dimensões das boas práticas na transição para o modelo remoto  
Fonte: elaboração própria

Vale destacar também que embora a tendência é que muitas empresas tenham um modelo híbrido, ou seja, nem totalmente presencial e nem totalmente remoto, existe uma grande variação dentro do modelo híbrido podendo tender para um modelo mais presencial ou mais remoto. Diante dessa questão as ações apresentadas e que serão elaboradas ao longo do presente capítulo deverão ser aderidas com uma variação de acordo com o quão remoto ou presencial será o modelo de cada empresa.

Nesse sentido, foram identificadas 5 categorias: Totalmente remoto; Remoto como exceção; Remoto como benefício; e Totalmente remoto. A empresa totalmente remota é a empresa onde não haverá nenhuma aderência ao remoto, mantendo um modelo totalmente presencial e que nesse caso não precisará realizar nenhuma das ações citadas neste capítulo. A empresa remota por exceção coloca o trabalho remoto como uma situação excepcional para o trabalhador e que o trabalho remoto é uma prática que acontece 1 vez por semana. Na organização remota como benefício, o trabalho remoto é comum, mas os colaboradores ainda passam a maior parte do tempo no escritório. Na organização remota como padrão o trabalho remoto passa a ser o padrão na empresa com os colaboradores passando mais tempo trabalhando remotamente do que presencialmente. Por fim, na organização totalmente remota o colaborador trabalha o tempo todo de forma remota, trabalhando presencialmente até 1 vez por mês. Na Figura 21 é demonstrada essa régua e os critérios para a empresa se adequar em cada uma das categorias.

<b>Totalmente presencial</b>	<b>Remoto como exceção</b>	<b>Remoto como benefício</b>	<b>Remoto como padrão</b>	<b>Totalmente remoto</b>
Até 1 vez por mês remoto	1 vez por semana remoto	2 vezes por semana remoto	3 a 4 vezes por semana remoto	Até 1 vez por mês presencial

Figura 21 - Arquétipos de modelos de trabalho

Fonte: elaboração própria

## **5.1 Mapear momentos que importam presenciais e remotos**

Em um primeiro momento, é necessário entender a jornada dos colaboradores para avaliar quais atividades e momentos são mais beneficiados e possíveis de serem realizados remotamente e quais são mais beneficiados por um modelo presencial ou que precisam ser presenciais seja por questões regulatórias ou por exigirem uma interação física direta ou algum outro fator restritivo. Para realizar essa avaliação é necessário também entender qual a prioridade da empresa, podendo ser, por exemplo, produtividade, inovação, colaboração, redução de custos ou alguma outra diretriz a ser escolhida. Vale destacar que essa avaliação de jornada irá variar entre funções dentro da mesma empresa.

Após esse primeiro passo será possível avaliar duas questões principais. A primeira é entender que quanto maior a proporção de momentos e atividades remotas maior deveria ser o grau de remotização da empresa e que conforme discutido na hipótese 1 acredita-se que na maior parte das vezes levará a um modelo híbrido. A segunda é redesenhar o escritório pensando nas atividades que foram escolhidas para serem realizadas presencialmente, o que será abordado com mais detalhes no subcapítulo 5.4 e que, conforme a discussão da hipótese 3 estará muito relacionado a momentos de interação, formação de relacionamentos e da cultura da empresa.

No que tange ao primeiro ponto do grau de remotização, existe ainda uma outra decisão a ser tomada para que se tenha uma estratégia de remotização completa. De acordo com a análise dos momentos e atividades anteriormente comentados é possível saber a proporção de tempo que se deseja que os colaboradores passem no escritório e quanto tempo trabalhando remotamente. Agora, é preciso avaliar também se a empresa irá impor a quantidade, quais dias serão remotos e presenciais ou se o colaborador terá liberdade para acordar com o time os dias que trabalhará remotamente e os dias que trabalhará presencial ou até mesmo algum meio termo entre essas duas opções.

Vale destacar que caso se queira adotar um modelo majoritariamente remoto sem que isso seja imposto são ainda mais importantes os ajustes na forma como a empresa funciona para que o colaborador queira trabalhar mais tempo remotamente. Essas mudanças passam desde pela cultura, ritos e práticas (subcapítulos 5.2 e

5.3), passando por adaptações no escritório (subcapítulo 5.4) e por dar as ferramentas e os meios adequados para o trabalho remoto (subcapítulo 5.5), conforme pode ser observado na Figura 20.

## **5.2 Construir novos ritos e práticas**

Para garantir o aumento de produtividade previsto na hipótese 2 em um modelo remoto é necessário ajustar os ritos e práticas tradicionais do modelo presencial e entender a melhor forma de usar as ferramentas à disposição. Em primeiro lugar nos ritos serão abordados alguns que são mais comuns, assim como uma etiqueta de uso das ferramentas de comunicação e colaboração e qual melhor se adequa melhor a cada situação.

Sobre os ritos é importante criar um novo momento que marque a quebra de forma similar que a chegada ou saída do escritório marcava. Uma forma de fazer isso é por meio dos *daily check ins* e *daily check outs* que ajudam os colaboradores a ter um novo marco similar a da saída ou chegada do escritório. Além disso, idealmente, é recomendado que o colaborador tenha um espaço dedicado unicamente ao trabalho em casa para facilitar a separação entre vida pessoal e trabalho. Todavia, mesmo que não seja possível uma separação total, alguns hábitos como realizar refeições fora da mesa de trabalho ou então utilizar o momento do jantar ou criar um novo momento como um marco do final de dia de trabalho, entre outros podem ajudar.

Agora analisando a questão das práticas existem alguns ajustes que precisam ser feitos no que tange às lideranças das empresas. Existe em primeiro lugar a necessidade de ser capaz de avaliar o desempenho de um colaborador remotamente, sem que o fato isolado do colaborador esteja presente ou não no escritório se torne um fator na sua avaliação direta ou indiretamente. Para que isso seja alcançado é necessária uma avaliação mais focada em resultados e não em horas trabalhadas além de criação de forma intencional de momentos de interação que, embora no presencial aconteçam de forma orgânica, precisam ser intencionais em um modelo remoto ou híbrido, como realização de *one on ones* mais frequentes.

Agora analisando as ferramentas que são comuns no remoto, existe primeiro a questão de qual meio de comunicação utilizar e um dos pontos importantes nesse

sentido é entender que nem toda comunicação é urgente. A adaptação a uma interação assíncrona é importante, pois a falta de interrupções ajuda na produtividade e é uma mudança do paradigma de simplesmente ir até a mesa do colega de trabalho e interrompê-lo quando se precisa falar com ele.

Nessa transição é importante encontrar uma forma de que os outros saibam se você está disponível ou não. Para isso é importante tanto combinar com seu gestor e colaboradores com interação frequente as janelas de tempo em que se está disponível e outra prática comum é colocar no programa de mensageria utilizado pela organização seu status, colocando “disponível”, “em reunião”, “almoçando”, “Indisponível”, entre outros.

### **5.3 Criar uma cultura saudável de trabalho e dar o suporte necessário ao colaborador**

Conforme discutido na hipótese 11 foi identificado um potencial no trabalho remoto e em modelos flexíveis de trabalho para uma melhora na qualidade de vida e saúde mental dos colaboradores. No entanto, vale ressaltar mediante a hipótese 12 uma forte preocupação com a questão da solidão que se apresenta com o modelo remoto. Além disso, a questão da qualidade de vida e saúde mental já é uma pauta que vem se tornando cada vez mais relevante e que merece cada vez mais atenção independente da questão do trabalho remoto, sendo necessário o apoio da organização nesse sentido e com relação aos custos relacionados com o trabalho remoto também, conforme foi discutido na hipótese 10.

Apesar de ações como *webinar*, aulas de Yoga e similares serem comuns, essas são ações que não atacam de fato a fonte dos problemas de *burnout*, saúde mental e qualidade de vida que muitos colaboradores acabam enfrentando. Mais importante do que essas ações é o apoio ao colaborador garantindo uma liderança que está atenta para que o colaborador não trabalhe horas em excesso e tenha auxílio profissional médico e psicológico. Acima de tudo é preciso nutrir uma cultura na liderança e nos times de empatia sem que seja valorizado o colaborador que abre mão da vida pessoal em prol do trabalho e que a carga de trabalho do colaborador garanta que seja possível equilibrar todas as esferas da sua vida sem que seja preciso abrir mão de família e amigos pelo trabalho.

Outro ponto a se destacar dentro da questão da criação de uma cultura mais empática está em entender que mesmo com as adaptações e aprendizados o trabalho em casa apresenta alguns desafios diferentes do remoto. Por exemplo, a presença dos filhos, interrupções que, em um momento pós pandemia, serão reduzidas com os filhos voltando para a escola, mas que ainda exigem a compreensão dos colaboradores. Nesse sentido, é uma questão que também impacta na hipótese 1, pois as pessoas em situação econômica mais frágil podem ter mais desafios ao trabalhar de casa e que as mulheres podem sofrer mais com a sobrecarga de tarefas domésticas e cuidados com os filhos.

Na questão da solidão existe a necessidade de criar momentos intencionais de interação e que a liderança fomente esse tipo de atitude entre os colaboradores. Em um modelo totalmente presencial esses momentos de interação e construção de relacionamentos aconteciam de forma informal e orgânica, mas em um cenário de trabalho total ou parcialmente remoto esses momentos de interação não acontecem mais organicamente ou pelo menos não mais na mesma frequência.

A questão dos custos envolvidos para o colaborador no trabalho remoto deve ser suportada pelo empregador conforme foi discutido na hipótese 10, todavia o grau que isso será feito deve variar de acordo com o grau de remotização da empresa. Conforme já foi discutido, embora exista uma redução de custo das empresas em custos de locação e *utilities* com o trabalho remoto, existe também um aumento de custo para o colaborador em custos de infraestrutura para que ele possa trabalhar remotamente abrangendo desde um custo inicial para montar uma estação de trabalho a custos recorrentes como energia elétrica.

Nesse sentido, existem basicamente três opções: não prestar nenhum auxílio; prestar auxílio apenas para montar a infraestrutura ou apenas nos custos recorrentes; e prestar auxílio para montar a infraestrutura e nos custos recorrentes. Caso a empresa não tenha intenção de que o trabalho remoto seja algo frequente, sendo apenas uma exceção em dias específicos, não é necessário prestar a ajuda de custos, principalmente no que tange a custos recorrentes. No entanto, quanto mais tempo espera-se que o colaborador fique em casa maior deve ser o auxílio da empresa, principalmente se o colaborador não tem a opção de estar presencialmente no escritório.

Vale ressaltar também que a ajuda de custos é importante também com relação a questão da hipótese 1 sobre desigualdade social. Se não existir a prestação de um suporte de forma a garantir condições mínimas de trabalho iguais a todos em suas casas, pessoas com uma condição econômica mais desfavorável estarão prejudicadas, pois não conseguirão arcar com os custos envolvidos em ter uma estrutura de trabalho remoto adequada.

#### **5.4 Redesenhar para um escritório colaborativo e *remote friendly***

Para se adequar a um novo modelo remoto, o escritório também precisa ser adaptado. Em primeiro lugar, conforme fora citado no tópico anterior e pela validação da hipótese 8 e 9, o propósito e o tamanho do escritório sofrerá uma alteração. Além disso, é necessário garantir também que o escritório seja um local *remote friendly*, ou seja, que a interação entre trabalhadores presencialmente no escritório e remotos seja uma experiência fluída e que o trabalhador remoto não seja prejudicado por não estar presencialmente no escritório.

No primeiro quesito, isso envolve mudar distribuição do escritório visto que, por exemplo, se os momentos que importam no escritório são em sua maior parte momentos de interação, formação de relacionamentos e da cultura da empresa (conforme indica a hipótese 3) e que a maior parte das atividades individuais são momentos remotos é esperado que o leiaute do escritório seja majoritariamente dedicado a esses momentos de interação e não a estações de trabalho individuais. Vale destacar também que, conforme foi mencionado na hipótese 7, a empresa precisará fornecer uma infraestrutura física para colaboradores que mesmo com suporte da empresa não consigam ter um espaço de trabalho adequado em casa.

No que tange a infraestrutura é preciso ter equipamento de multimídia que possibilita a interação em reuniões entre colaboradores presenciais e remotos, indo desde questões como garantir que o colaborador remoto conseguirá ser ouvido e ouvir todos na reunião, como também ferramentas de colaboração em que o colaborador remoto possa participar. Por exemplo, ao invés de usar um quadro branco físico usar um virtual que permite ao colaborador remoto participar e colaborar da mesma forma que os outros colaboradores presenciais. A questão do

escritório *remote friendly* é importante até mesmo para que seja possível o acesso ao *pool* de talentos global, conforme mencionado na hipótese 4.

### **5.5 Garantir cibersegurança e as ferramentas habilitadoras do modelo remoto**

Conforme já foi discutido previamente na hipótese 6 o trabalho remoto apresenta novos desafios no que tange a cibersegurança e por isso precisa de cuidados especiais nesse sentido. Estruturar o acesso remoto para os colaboradores com sistemas *cloud* e em terminais de acesso espalhados apresentam uma maior dificuldade do que para garantir a segurança em um modelo presencial.

Existe uma questão da conexão segura por meio de VPN, criação de uma política de cibersegurança em conjunto com treinamentos e uma cultura dentro da empresa de conscientização dos colaboradores nesse sentido para garantir a aderência dos colaboradores a boas práticas de cibersegurança, como a capacidade de identificar e-mails de *phishing* e uso constante da conexão de VPN, por exemplo. Além disso, existe um desafio que já existe no presencial, mas que é ainda mais intensificado no remoto que é o controle de acesso. Sendo necessário restringir o acesso a informações sensíveis a funcionários selecionados, verificação de múltiplos fatores, aprovação para compartilhamento de informações, além de limitação de horários e acesso expirado dependendo da sensibilidade das informações a serem acessadas.

Novamente vale ressaltar que para algumas empresas essas mudanças serão menos drásticas, visto que já aderem a um modelo remoto mesmo que em menor escala e já tem preocupação com esses temas como uma prioridade, enquanto em outras a mudança será mais drástica.

Com relação às ferramentas habilitadoras do trabalho remoto, duas questões fundamentais se apresentam: como colaborar e como se comunicar. Primeiro, tratando das ferramentas de colaboração, são necessários meios de cocriar conteúdo, compartilhar arquivos, dividir tarefas e interagir de forma geral. Para isso existem ferramentas que devem ser aderidas pelas empresas para garantir os meios necessários para o trabalho remoto (além da questão dos meios de comunicação que será abordado no próximo parágrafo). Para cocriar existem ferramentas como o Miro ou o mais conhecido Google Docs; para compartilhar arquivos na nuvem

podem ser usados o Drive, Dropbox, entre outros; na gestão de tarefas do time existe o Trello ou o Basecamp; e para interações no geral podem ser citados programas de enquetes como Kahoot que pode ser usado até mesmo para uma interação lúdica do time. Na Figura 22 abaixo é descrito com mais detalhes os tipos de ferramentas e exemplos de algumas delas que melhor se adequam a cada propósito.

	Melhor para	Exemplos
Criação de conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação conjunta de documento</li> <li>- Edição conjunta em tempo real</li> <li>- Quadro branco coletivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Office 365</li> <li>- Google Docs</li> <li>- Confluence</li> <li>- Miro</li> </ul>
Compartilhamento de arquivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repositório estruturado de informações</li> <li>- Controle de versões</li> <li>- Acesso para toda a organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Box</li> <li>- Sharepoint</li> <li>- Dropbox</li> </ul>
Gestão de tarefas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento e atribuição de tarefas</li> <li>- Priorização de <i>Backlog</i></li> <li>- Gestão de performance</li> <li>- <i>Checklists</i></li> <li>- Fonte única e centralizada de status em tempo real</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trello</li> <li>- Jira</li> <li>- Asana</li> <li>- Smartsheet</li> <li>- Microsoft Planner</li> <li>- Basecamp</li> </ul>
Enquetes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentações interativas</li> <li>- Q&amp;A interativo</li> <li>- Engajamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kahoot</li> <li>- Ideaboardz</li> <li>- Slido</li> <li>- Poll everywhere</li> <li>- Mertimeter</li> </ul>

Figura 22 - Ferramenta de colaboração sugerida de acordo com o propósito

Fonte: adaptação de BICK (2020b, s.p.)

Com relação a comunicação, existem basicamente três meios de comunicação remotos possíveis: videoconferência, mensagem e e-mail. É importante que as organizações e colaboradores entendam as características de cada um e qual melhor se adequa a cada situação. Por exemplo, ao fazer uma atualização de *status* para um grupo grande de pessoas, o e-mail seria o canal recomendado, mas para discussão, ideação e resolução de problemas uma videoconferência pode ser mais proveitosa para promover esse debate de ideias.

Enquanto solicitações pontuais e dúvidas podem ser resolvidas por mensagem. Na Figura 23 abaixo é descrito com mais detalhes o melhor canal de comunicação de acordo com o propósito desejado.

Canal	Melhor para
1:1 (Ligação ou videoconferência)	Bate papo individual e construção de relacionamentos
	Discutindo temas sensíveis e difíceis
Videoconferência	<i>Problem solving</i> e co-criação usando tela compartilhada ou <i>whiteboard</i>
	Sessões de planejamento semanal e revisão
	Reuniões para tomada de decisão
	<i>Workshops</i> e treinamentos
	<i>Team talks</i> e retrospectivas
Mensagem	Questões urgentes e direcionamento
	Mantendo atualizado em tempo real
	Bate papo entre o time
E-mail	Atualizações e status para grupos grandes de pessoas
	Comunicados formais internos e externos da empresa

Figura 23 - Canal de comunicação de acordo com o propósito da interação

Fonte: adaptação de BICK (2020b, s.p.)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tinha como objetivo central entender qual modelo de trabalho seria majoritariamente adotado pós-pandemia, à luz do grande experimento realizado em 2020 e 2021 com o modelo remoto. A hipótese principal (H0) propunha que este modelo seria híbrido, uma vez que colaboradores e organizações vivenciaram muitas das vantagens do remoto, levando o balanço entre remoto e presencial mais para o centro - uma combinação dos dois. Para avaliar essa questão, foram levantadas 12 hipóteses auxiliares relacionadas a potenciais impactos positivos e negativos identificados no modelo remoto. Estas hipóteses foram avaliadas a partir de uma revisão bibliográfica e um conjunto de 9 entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores de empresas brasileiras.

Antes do aprofundamento nos impactos, a análise do histórico do trabalho remoto mostrou que este não é um fenômeno recente, mas sim originário da década de 70, e que observou um crescimento estável ao longo dos anos, à medida que organizações foram testando este modelo com sucesso variado. Porém, mesmo com o surgimento de ferramentas de comunicação e colaboração remota, computadores ultra portáteis e internet de alta velocidade amplamente disponível, a inércia e os grandes receios com experimentos prévios limitavam o crescimento do trabalho remoto. Foi apenas na pandemia do Covid-19, que forçou 40% da força de trabalho para dentro de suas casas (BARTIK et al., 2020), que as possibilidades foram de fato realizadas pelas organizações e seus colaboradores.

Outro objetivo deste estudo era identificar, a partir da revisão da literatura existente, qual seria o potencial máximo do trabalho remoto. Essa análise apontou, em primeiro lugar, que existe uma forte relação entre ser um trabalhador do conhecimento e conseguir trabalhar remotamente. Além disso, identificou-se uma correlação positiva entre um maior grau de escolaridade e maior potencial para o trabalho remoto. Com relação a análise dos países, a principal descoberta foi que uma maior renda per capita e uma economia mais desenvolvida no geral está correlacionado com um maior potencial para o trabalho remoto.

Visando entender os principais impactos do trabalho remoto, observou-se o cruzamento de resultados entre a revisão bibliográfica e as entrevistas realizadas. O

resultado foi que duas hipóteses foram consideradas inconclusivas (H1 e H5) e onze foram validadas (H0, H1, H3, H4, H6, H7, H8, H9, H10, H11 e H12), com amplas evidências iniciais de que o modelo híbrido observará crescimento pós-pandemia. O uso de políticas de flexibilidade de local de trabalho em associação com encontros presenciais ocasionais, como aponta o estudo realizado, é a melhor forma de capturar vantagens e mitigar desvantagens de ambos modelos. Naturalmente, é importante destacar que esta é uma transformação altamente incipiente, muitos testes ainda estão sendo realizados e, no longo prazo, podem se observar grandes aprendizados e ajustes na forma de se trabalhar. Isso significa que devem ser acompanhados e analisados os próximos impactos em estudos futuros.

A validação da Hipótese 0 foi sustentada com base nas hipóteses de suporte, que evidenciam vantagens e desvantagens do modelo remoto. Em termos de vantagens, as principais identificadas neste estudo foram: o aumento de produtividade e de qualidade de vida dos colaboradores, o acesso a um *pool* de talentos global e a redução de custos com locação e *utilities*. Em uma visão prática, os colaboradores, ao não precisarem se deslocar para trabalhar, economizam tempo e dinheiro, garantindo mais tempo para se dedicarem a *hobbies* e interação com familiares e amigos. Os horários mais flexíveis permitiram que organizassem seus dias da forma que desejassem. O trabalho em casa permitiu mais foco e menos exposição às distrações dos escritórios. Assim, organizações reportaram maior produtividade, satisfação, retenção e melhor qualidade de vida.

No entanto, o afastamento físico permanente, ocasionado pela pandemia, ressaltou algumas desvantagens: a dificuldade de construir relacionamentos e cultura da empresa remotamente, novos cuidados no que tange a cibersegurança, além da necessidade de garantir condições adequadas de trabalho para o colaborador dentro de casa. Na prática, a impossibilidade de interações presenciais afetou a qualidade de tarefas que são melhor realizadas presencialmente, como a formação de times, atividades intrinsecamente colaborativas e momentos de formação de cultura. A menor interação cotidiana dificultou a formação de laços interpessoais, aumentando o sentimento de isolamento e solidão. A diminuição de interações espontâneas entre colaboradores impactou negativamente na inovação. Todos esses fatores, como consequência, tornaram o trabalho dos líderes mais difícil

e ainda mais importante, necessitando deles uma postura proativa para mitigar os impactos negativos do remoto.

Em suma, o que se conclui é que as organizações podem ganhar muito aumentando a flexibilidade de horários e localização para seus colaboradores. Porém, elas devem identificar quais são os momentos que precisam ser presenciais, para garantir que, quando importa, as pessoas estejam juntas fisicamente. A partir deste ponto, devem ser revisitados ritos e práticas, políticas de suporte aos colaboradores, ferramentas utilizadas e práticas de cibersegurança. Observar esses pontos na construção da plataforma de trabalho remoto irá apoiar para que se capture mais valor na transição para este novo modelo de trabalho.

No que tange à questão da continuidade dos estudos sobre trabalho remoto, existem amplas possibilidades de serem aprofundados cada um dos tópicos levantados nas hipóteses, utilizando abordagens quantitativas para a avaliação aprofundada dos impactos do remoto, uma vez que esse estudo possui esta limitação. No longo prazo, é interessante visitar as previsões feitas por meio das hipóteses para avaliar se as expectativas foram concretizadas ou não e que outros fatores não mapeados no presente estudo surgiram com o tempo, assim como uma análise do trabalho remoto em um momento com menor influência dos fatores externos excepcionais relacionados com a pandemia, como a insegurança econômica, social e sanitária, o isolamento social, entre outros. A pandemia do Covid-19 criou um enorme volume de dados sobre esse fenômeno, o que motiva a realização de estudos futuros.

Ademais, as hipóteses 1 e 5, relacionadas ao impacto na desigualdade e políticas de remuneração de acordo com a localização, foram consideradas inconclusivas, motivando potenciais estudos futuros sobre os temas.

Existem também outros desdobramentos do trabalho remoto, em áreas temáticas distintas, que não foram abordados aqui, como os impactos econômicos (distribuição de renda, inflação, desemprego, entre outros), ambientais, sociológicos, assim como médicos e fisiológicos e externos (comportamento do cliente, demandas geracionais por modelos mais flexíveis, concorrência entre empresas etc.). O trabalho remoto é um fenômeno com impactos amplos em toda a sociedade, o que

significa que estudos futuros podem ser realizados em cada uma dessas e outras óticas específicas para se aumentar o entendimento sobre ele.

Por fim, este trabalho se mostra significativo academicamente, pois consegue consolidar os conhecimentos sobre o trabalho remoto de forma ampla, buscando não só contextualizar os conceitos, mas também mostrar as relações entre eles e suas consequências práticas. Além disso, ao final do presente estudo são sugeridas ações e abordagens práticas para que as organizações possam se preparar para as tendências de um modelo de trabalho majoritariamente híbrido em um futuro próximo. Dessa forma, o presente estudo se mostra como uma adição relevante a pouca literatura brasileira encontrada sobre o assunto do trabalho remoto.

## REFERÊNCIAS

- AHMAD T. **Corona Virus (Covid-19) Pandemic and Work from Home: Challenges of Cybercrimes and Cybersecurity**. Social Science Research Network, 2020.
- AIRBNB. **How Airbnb and Travelers are Redefining Travel in 2021**. Airbnb Blog, 2020. Disponível em <<https://news.airbnb.com/2021-travel-trends/>>. Acesso em: 03/02/2021
- ALEXANDER, A.; DE SMET, A.; MYSORE, M. **Reimagining the postpandemic workforce**. McKinsey Quaterly, 2020. Disponível em: <[https://www.mckinsey.com.br/~/\\_/media/McKinsey/Business%20Functions/Organizati on/Our%20Insights/Reimagining%20the%20postpandemic%20workforce/Reimaginin g-the-postpandemic-workforce-vF.pdf](https://www.mckinsey.com.br/~/_/media/McKinsey/Business%20Functions/Organizati on/Our%20Insights/Reimagining%20the%20postpandemic%20workforce/Reimaginin g-the-postpandemic-workforce-vF.pdf)>. Acesso em: 14/02/2021.
- ALGHAWLI, A.; ALMEKHLAFI, A. **Information and communication technology applications and their role in providing telecommuting job opportunities: A practical study on the private sector in Riyadh southern provinces**. International Journal of Advanced and Applied Sciences, v. 6, n. 11, p. 55-67, 2019.
- ALLEN, T.; GOLDEN, T.; SHOCKLEY, K. **How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings**. Psychological Science in the Public Interest, v. 16, n. 2, p. 40-68, 2015.
- ALON, T. et al. **The Impact Of Covid-19 On Gender Equality**. National Bureau Of Economic Research Working Paper, n. 26947, 2020.
- ANATEL. **Limites mínimos de velocidade da banda larga ficam mais rigorosos**. ANATEL, 2014. Disponível em: <<https://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalPaginaEspecialPesquisa.do?acao=&tipoConteudoHtml=1&codNoticia=35544>>. Acesso em: 08/01/2021.
- ANATEL. **Relatório de acompanhamento do setor de telecomunicações: Serviço de Comunicação Multimídia – Banda Larga Fixa**. ANATEL, 2018. Disponível em: <<https://sistemas.anatel.gov.br/anexar-api/publico/anexos/download/415ecc55f33f3b0277433ec78527a093>>. Acesso em: 04/01/2021.
- APGAR, M. **The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work**. Harvard Business Review, 1998. Disponível em:

<<https://hbr.org/1998/05/the-alternative-workplace-changing-where-and-how-people-work>>. Acesso em: 01/03/2021.

ARUP. **Future of offices: in a post-pandemic world**. Arup, 2020. Disponível em: <<https://www.arup.com/perspectives/publications/research/section/future-of-offices-in-a-post-pandemic-world>>. Acesso em: 26/01/2020.

BAKER, E.; AVERY, G.; CRAWFORD, J. **Home Alone: The Role of Technology in Telecommuting**. Information Resources Management Journal, v. 19, n. 4, p. 1-22, 2006.

BAKER M. **Characterizing occupations that cannot work from home: a means to identify susceptible worker 2 groups during the COVID-19 pandemic**. 2020.

BANA S., BENZELL S. & SOLARES R. **Ranking How National Economies Adapt to Remote Work**. MIT Sloan Management Review, 2020. Disponível em <<https://sloanreview.mit.edu/article/ranking-how-national-economies-adapt-to-remote-work/>>. Acesso em: 05/02/2021

BANBURY, S. P.; BERRY, D. C. **Office noise and employee concentration: Identifying causes of disruption and potential improvements**. Ergonomics, v. 48, n. 1, p. 25-37, 2005.

BANERJEE, I. et al. **Global capability centers in the next normal**. McKinsey & Company, 2020. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/global-capability-centers-in-the-next-normal>>. Acesso em: 07/02/2021.

BARBOSA, M. **XP vai adotar trabalho remoto permanente e anuncia nova sede 'campestre'**. Globo, 2020. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/xp-vai-adotar-trabalho-remoto-permanente-anuncia-nova-sede-campestre-24474932>>. Acesso em: 11/02/2021

BARON, R. S.; BARON, P. H.; MILLER, N. **The relation between distraction and persuasion**. Psychological Bulletin, v. 80, n. 4, p. 310-323, 1973.

BARRO, J. **Why Facebook's Plan to Tie Remote Pay to Location Will Probably Fail**. New York Magazine, 2020. Disponível em: <<https://nymag.com/intelligencer/2020/05/facebooks-plan-to-tie-pay-to-location-will-probably-fail.html>>. Acesso em: 08/01/2021.

BBC. **Coronavirus: How the world of work may change forever.** BBC, 2020.

Disponível em:

<<https://www.bbc.com/worklife/article/20201023-coronavirus-how-will-the-pandemic-change-the-way-we-work>>. Acesso em: 09/01/2021.

BBC. **Quatro maneiras como a solidão pode afetar sua saúde física.** BBC, 2018.

Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-43243146>>. Acesso em: 14/01/2021.

BECHKY, B.; ELSBACH, K. **It's More Than a Desk: Working Smarter through Leveraged Office Design.** California Management Review, California, v. 49, n. 2, p. 80-101, 2007.

BEDNARZ, A. **AT&T calls teleworkers back to cubicle life: Some say long-running telework program in jeopardy since 2005 acquisition by SBC Communications.** Network World, 2007. Disponível em:

<<https://www.networkworld.com/article/2288965/at-t-calls-teleworkers-back-to-cubicle-life.html>>. Acesso em: 20/01/2021.

BEECHLER S.; WOODWARD I. **The global “war for talent”.** Journal of International Management, v. 15, n. 3, p. 273-285, 2009.

BERTI, S.; SCHROGER, E. **A comparison of auditory and visual distraction effects: behavioral and event-related indices.** Cognitive Brain Research, v. 10, n. 3, p. 265-73, 2001.

BICK, R. et al. **A blueprint for remote working: Lessons from China.** McKinsey & Company, 2020. Disponível em:

<<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china>>. Acesso em: 19/02/2021.

BICK, R. et al. **The future of work: Reskilling and remote working to recover in the ‘next normal’.** McKinsey & Company, 2020. Disponível em:

<<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-future-of-work-reskilling-and-remote-working-to-recover-in-the-next-normal>>. Acesso em: 19/02/2021.

BIGARELLI, B. **Distrações são o maior desafio no home office, mostra estudo.**

Valor Econômico, São Paulo, 2020. Disponível em

<<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/03/27/distracoes-sao-o-maior-desafio-n-o-home-office-mostra-estudo.ghtml>>. Acesso em: 03/02/2021

BIGARELLI, B. et al. **Companhias desistem do home office em tempo integral**. Valor Econômico, 2020. Disponível em:

<<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/11/19/companhias-desistem-do-home-office-em-tempo-integral.ghtml>>. Acesso em: 15/02/2021.

BIRKINSHAW, J.; COHEN, J.; STACH, P. **Research: Knowledge Workers Are More Productive from Home**. Harvard Business Review, 2020. Disponível em:

<<https://hbr.org/2020/08/research-knowledge-workers-are-more-productive-from-home?registration=success>>. Acesso em: 21/01/2021.

BLOOM, N.; DAVIS, S.; ZHESTKOVA Y. **COVID-19 Shifted Patent Applications Toward Technologies that Support Working from Home**. Becker Friedman Institute for Economics Working Paper, n. 133, 2021.

BLOOM, N. **Stanford research provides a snapshot of a new working-from-home economy**. Stanford News, 2020. Disponível em:

<<https://news.stanford.edu/2020/06/29/snapshot-new-working-home-economy/>>. Acesso em: 05/02/2021.

BLOOM, N. et al. **Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment**. The Quarterly Journal of Economics, v. 130, n. 1, p. 165-218, 2015.

BLOOMBERG. **CEO do Goldman critica trabalho remoto e diz que vai corrigir “aberração” o mais rápido possível: David Solomon repetiu seu desejo de ver os escritórios do banco repletos de funcionários novamente**. Infomoney, 2020. Disponível em:

<<https://www.infomoney.com.br/mercados/ceo-do-goldman-critica-trabalho-remoto-e-diz-que-vai-corriger-aberracao-o-mais-rapido-possivel/?fbclid=IwAR2xrU-3kokQXf5g3wyUcT3aBsRysFUzVcXlvAnWkYm1QkfEV2PJeMOErjU>>. Acesso em: 11/02/2021.

BOLAND, B. et al. **Reimagining the office and work life after COVID-19**. McKinsey & Company, 2020. Disponível em:

<<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19>>. Acesso em: 19/02/2021.

BONO, J.; YOON, D. Positive Supervisory Relationships. *In*: EBBY, L.; ALLEN, T. **Personal Relationships: The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being**. Routledge, 2012.

BOUÇAS, C. **Kayak: Com Azul, preço médio na ponte aérea Rio-São Paulo recua**. Valor, São Paulo, 2019. Disponível em:

<<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/08/13/kayak-com-azul-preco-medio-na-ponte-aerea-rio-sao-paulo-recua.ghtml>>. Acesso em: 02/02/2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Nota Técnica 17/2020 do GT Nacional Covid-19 e do GT Nanotecnologia/2020**. Brasília, DF: Ministério Público do Trabalho: 2020. Disponível em:

<<https://mpt.mp.br/pgt/noticias/nota-tecnica-n-17-sobre-trabalho-remoto-gt-covid-19-e-gt-nanotecnologia-2.pdf>>. Acesso em: 06/01/2021.

BRASIL. **NR-17 - Ergonomia**. Brasília, DF: Ministério Público do Trabalho: 1978. Disponível em:

<<https://www.gov.br/trabalho/pt-br/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-17.pdf/view>>. Acesso em: 06/01/2021.

BROWN P. **Cybersecurity Awareness and Technologies for Remote Work**. 2020.

BUFFER. **The 2020 State of Remote Work: Top insights and data from one of the largest remote work reports**. Buffer, 2020. Disponível em:

<<https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>>. Acesso em: 18/01/2021.

CACIOPPO J., HAWKLEY L. & THISTED R. **Perceived Social Isolation Makes Me Sad: 5-Year Cross-Lagged Analyses of Loneliness and Depressive Symptomatology in the Chicago Health, Aging, and Social Relations Study**. *Psychology and aging*, v. 25, n. 2, p. 453-463, 2010.

CHAMBERLAIN, A. **Map My Pay: How Might Salaries Change As Remote Workers Move to New Cities?** Glassdoor, 2020. Disponível em:

<<https://www.glassdoor.com/research/remote-worker-pay-adjustments/#>>. Acesso em: 15/02/2021.

CHAMBERS, E. et al. **The war for talent**. *The McKinsey Quarterly*, v. 3, n. 3, p. 44-57, 1998.

CHAMORRO-PREMUZIC, T.; DHAWAN, E. **How to Collaborate Effectively If Your Team Is Remote**. Harvard Business Review, 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/02/how-to-collaborate-effectively-if-your-team-is-remote>>. Acesso em: 18/01/2021.

CHOUDHURY, P.; FOROUGH, C.; LARSON, B. **Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility**. Strategic Management Journal, 2020.

CHRISTIAN, T. J. **Trade-Offs Between Commuting Time and Health-Related Activities**. Journal of Urban Health, v. 89, p. 746-757, 2012.

COLLINS, A.; HISLOP, D.; CARTWRIGHT, S. **Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors**. New Technology, Work and Employment, v. 31, p. 161-75, 2016.

COLTRANE, S. et al. **Fathers and the flexibility stigma**. Journal of Social Issues, v. 69, n. 2, p. 279–302, 2013.

CONEXÃO MINERAL. **Vale adota trabalho remoto e hubs de colaboração de forma permanente: Flexible office faz parte do processo de transformação cultural da empresa**. Conexão Mineral, 2020. Disponível em: <<https://www.conexaomineral.com.br/noticia/1833/vale-adota-trabalho-remoto-e-hubs-de-colaboracao-de-forma-permanente.html>>. Acesso em: 14/02/2021.

CONGER, S. **The Impact of the COVID-19 Pandemic on Information Systems Management**. Information Systems Management, v. 37, n. 4, p. 327-331, 2020.

CORNELL, P. **Go with the Flow**. Steelcase, 2004.

COUTINHO, A.; GOMEZ, R. **Pesquisa nacional: Como será o retorno aos escritórios**. KPMG, 2020. Disponível em: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2020/07/pesquisa-nacional-como-ser-a-retorno-aos-escritorios.pdf>>. Acesso em: 15/12/2020.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life**. Nova York: Basic Books, 2015.

CUPONATION. **Internet 2020: Confirma o preço e acessibilidade da aquisição pelo mundo**. Cuponation, 2020. Disponível em: <<https://www.cuponation.com.br/insights/internet-2020>>. Acesso em: 09/01/2021.

CURRY, D. **Slack Revenue and Usage Statistics**. Business of Apps, 2020. Disponível em: <<https://www.businessofapps.com/data/slack-statistics/>>. Acesso em: 07/02/2021.

DAFT, R.; LENGEL, R. **Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design**. Research in Organizational Behavior, 6, 191–233, 1984.

DAFT, R.; LENGEL, R. **Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design**. Management Science, Vol. 32, No. 5, 1986.

DAHIK, A. et al. **What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work**. BCG, 2020. Disponível em:

<<https://www.bcg.com/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19>>.

Acesso em: 17/01/2021.

DELOITTE. **Remote Collaboration: Facing the challenges of COVID-19**. Deloitte, 2020. Disponível em:

<<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Remote-Collaboration-COVID-19.pdf>>. Acesso em: 20/02/2021.

DEMARCO, T.; LISTER, T. **Peopleware: Productive Projects and Teams**. Nova York: Dorset House, 1987.

DEMEROUTI, E. et al. **The Job Demands–Resources Model of Burnout**. Journal of applied psychology, v. 86, n. 3, p. 499-512, 2001.

DHAWAN, E.; CHAMORRO-PREMUZIC, T. **How to Collaborate Effectively If Your Team Is Remote**. Harvard Business Review, 2018. Disponível em:

<<https://hbr.org/2018/02/how-to-collaborate-effectively-if-your-team-is-remote>>.

Acesso em: 03/01/2021.

DINGEL J.; NEIMAN B. **How Many Jobs Can Be Done At Home?**. Journal of Public Economics, v. 189, 2020.

DIXON, M. **THE IWG GLOBAL WORKSPACE SURVEY: Welcome to Generation Flex – the employee power shift**. International Workplace Group, 2019. Disponível em:

<<https://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>>. Acesso em: 19/01/2021.

DIXON-FYLE, S. et al. **Diversity wins: How inclusion matters**. McKinsey & Company, 2020. Disponível em:

<<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>>. Acesso em 07/01/2021.

DOMBROW, J. **Electronic Communications and the Law: Help or Hindrance to**

EMMETT, J. et al. **COVID-19 and the employee experience: How leaders can seize the moment**. McKinsey & Company, 2020. Disponível em:

<<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/covid-19-and-the-employee-experience-how-leaders-can-seize-the-moment>>. Acesso em: 22/01/2021.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **O que CEOs realmente acham sobre o trabalho remoto:**

**Executivos de algumas das maiores empresas do mundo, como Netflix e Facebook, revelam o que pensam sobre o home office**. Época Negócios, 2020.

Disponível em:

<<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2020/09/o-que-ceos-realmente-acham-sobre-o-trabalho-remoto.html>>. Acesso em: 11/02/2021.

ESTADÃO. **Bradesco fecha acordo com funcionários para regulamentar home office: Faz parte do acordo uma ajuda de custo no valor de R\$ 1.080 no**

**primeiro ano para cobrir gastos com internet e luz**. Infomoney, 2020. Disponível em:

<<https://www.infomoney.com.br/carreira/bradesco-fecha-acordo-com-funcionarios-para-regulamentar-home-office/>>. Acesso em 03/02/2021.

EVANS G. W.; JOHNSON, D. **Stress and open-office noise**. J Appl Psychol, 779-83, 2000.

FERREIRA, J. et al. **Remote Working and the Platform of the Future**. BCG, 2020.

Disponível em:

<<https://pulse.microsoft.com/uploads/prod/2020/10/BCG-Remote-Working-and-the-Platform-of-the-Future-Oct-2020.pdf>>. Acesso em: 20/02/2021

FIALHO, R. **Edifícios de escritórios na cidade de São Paulo**. Tese (Doutorado em Projeto de Arquitetura) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo. São Paulo: 2007.

FISHER, C. **Cloud versus On-Premise Computing**. American Journal of Industrial and Business Management, v. 8, n. 9, p. 1991-2006, 2018.

FLORES, M. **Understanding The Challenges Of Remote Working And It's Impact To Workers**. International Journal of Business Marketing and Management, v. 4, n. 11, p. 40-44, 2019

FONNER, K. L.; ROLOFF, M. E. **Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial**. Journal of Applied Communication Research, v. 38, n. 4, p. 336-361, 2010.

FOUNDERS FORUM. **The Future of Remote Work, According to Startups**. Visual Capitalist, 2020. Disponível em:  
<[https://www.visualcapitalist.com/the-future-of-remote-work-according-to-startups/?fbclid=IwAR1MtpaWTpOhbCovKlwsAOhB4TK-vubx9ugyuZWs87q\\_8VeFv65TscGDuGQ](https://www.visualcapitalist.com/the-future-of-remote-work-according-to-startups/?fbclid=IwAR1MtpaWTpOhbCovKlwsAOhB4TK-vubx9ugyuZWs87q_8VeFv65TscGDuGQ)>. Acesso em: 15/12/2020

FRANCESCHI, P. **Remote-first at Brex**. Medium, 2020. Disponível em:  
<<https://medium.com/building-brex/remote-first-at-brex-1252cb30e347>>. Acesso em: 09/02/2021.

G1. **Reajuste de tarifa de ônibus para R\$ 3 passa a valer em Salvador**. G1, Bahia, 2015. Disponível em:  
<<http://g1.globo.com/bahia/noticia/2015/01/reajuste-de-tarifa-de-onibus-para-r-3-passa-a-valer-em-salvador.html>>. Acesso em: 02/02/2021.

G1. **Salário mínimo em 2015: saiba o valor**. G1, São Paulo, 2015. Disponível em:  
<<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/01/veja-o-valor-do-salario-minimo-em-2015.html>>. Acesso em: 02/02/2021.

GAJENDRAN R.; HARRISON, D. **The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: MetaAnalysis of Psychological Mediators and Individual Consequences**. Journal of Applied Psychology, Vol. 92, No. 6, 1524 –1541, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GITLAB; SAVANTA. **The Remote Work Report by GitLab: The Future of Work is Remote**. GitLab, 2020. Disponível em:  
<<https://page.gitlab.com/rs/194-VVC-221/images/the-remote-work-report-by-gitlab.pdf>>. Acesso em: 11/01/2021.

GLASS, D. C.; SINGER, J. E. **Urban Stress. Experiments on Noise and Social Stressors**. Nova York: Science, v. 178, n. 4067, p. 1275A-1275B, 1972.

GLOBAL WORKPLACE ANALYTICS. **Pros And Cons**. Global Workplace Analytics, 2020. Disponível em: <<https://globalworkplaceanalytics.com/pros-cons>>. Acesso em: 14/01/2021.

GOLDEN, T.; RAGHURAM, S. **Teleworker Knowledge Sharing and the Role of Altered Relational and Technological Interactions**. Journal of Organizational Behavior, 2010.

GOLDEN T.; EDDLESTON K. **Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success**. Journal of Vocational Behavior, v. 116, 2020.

GOLDIN, C. **How to Achieve Gender Equality**. Milken Institute Review, v. 3, p. 24-33, 2015.

GOLUBOFF, N. **The Law of Telecommuting**. ALI-ABA, 2001.

GREER, J.; BUTTROSS, T.; SCHMELZLE, G. **Using telecommuting to improve the bottom line: the benefits definitely seem to outweigh the costs. (Cash Management)**. Strategic finance, v. 83, n. 10, p. 46-50, 2002.

GUERRERO L.; MANUSOV V.; BURGOON J. **Nonverbal Communication**. Routledge, 2010.

HAAPAKANGAS, A. et al. **Benefits of quiet workspaces in open-plan offices – Evidence from two office relocations**. Journal of Environmental Psychology, v. 56, p. 63-75, 2018.

HAAPAKANGAS A. et al. **Effects of unattended speech on performance and subjective distraction: The role of acoustic design in open-plan offices**. Applied Acoustics, v. 86, p. 1-16, 2014.

HAMMICK, J.; LEE, M. **Do shy people feel less communication apprehension online? The effects of virtual reality on the relationship between personality characteristics and communication outcomes**. Computers in Human Behavior, 2014.

HANSSON et al. **Relationship between commuting and health outcomes in a cross-sectional population survey in southern Sweden**. BMC Public Health, v. 11, n. 834, 2011.

HARVEY NASH; KPMG. **CIO Survey 2020**. KPMG, 2020. Disponível em: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/10/harvey-nash-kpmg-cio-survey-2020.pdf>>. Acesso em: 17/01/2021.

HAYNES, B. P. **Workplace connectivity: a study of its impact on self-assessed productivity**. Journal of Corporate Real Estate, v. 10, n. 4, 2005.

HEERWAGEN, J. et al. **Collaborative Knowledge Work Environments**. Building Research and Information, v. 32, p. 510-528, 2004.

HEIKO, R. et al. **Does perceived stress mediate the relationship between commuting and health-related quality of life?**. Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour, v. 50, p. 100-108, 2017.

HERHOLD, K. **Working From Home During the Coronavirus Pandemic: The State of Remote Work**. Clutch, 2020. Disponível em: <<https://clutch.co/real-estate/resources/state-of-remote-work-during-coronavirus-pandemic>>. Acesso em: 19/12/2020.

HESSELD AHL, A. **Yahoo Redux: HP Says “All Hands on Deck” Needed, Requiring Most Employees to Work at the Office (Memo)**. All things, 2013. Disponível em: <<http://allthingsd.com/20131008/yahoo-redux-hp-says-all-hands-on-deck-needed-requiring-most-employees-to-work-at-the-office-memo/>>. Acesso em: 03/01/2021.

HILL, M. **90% of UK Data Breaches Due to Human Error in 2019**. Infosecurity Magazine, 2020. Disponível em: <<https://www.infosecurity-magazine.com/news/90-data-breaches-human-error/>>. Acesso em: 02/02/2021.

HILL E. et al. **Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout**. Community, Work & Family, v. 11, n. 2, p. 165-181, 2008.

HOLT-LUNSTAD J. et al. **Loneliness and Social Isolation as Risk Factors for Mortality: A Meta-Analytic Review**. Perspectives on Psychological Science, v. 10, n. 2, p. 227-237, 2015.

HORCH, A. J. **Remote workers suffer from loneliness and isolationism as the pandemic in the U.S. drags on**. CNBC, 2020. Disponível em:

<<https://www.cnbc.com/2020/08/25/remote-workers-suffer-from-isolationism-as-pandemic-in-us-drags-on.html>>. Acesso em: 03/02/2021.

HUCK, P. **Infant Mortality and Living Standards of English Workers During the Industrial Revolution**. The Journal of Economic History, v. 55, n. 3, p. 528–550, 1995.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**, 2015.

ILAG, B. **Tools and Technology for Effective Remote Work**. International Journal of Computer Applications, v. 174, n. 21, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo brasileiro de 2010**. IBGE, 2012. Disponível em:

<[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/545/cd\\_2010\\_educacao\\_e\\_deslocamento.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/545/cd_2010_educacao_e_deslocamento.pdf)>. Acesso em: 09/01/2021.

JABLONSKI, N. **Media Richness**. Edge, 2017. Disponível em: <<https://www.edge.org/response-detail/27212>>. Acesso em: 07/02/2021.

JACOB, J. et al. **Six Critical Ingredients in Creating an Effective Workplace**. The Psychologist-Manager Journal, v. 11, n. 1, p. 141-161, 2008.

JAHNCKE H. et al. **Open-plan office noise: Cognitive performance and restoration**. Journal of Environmental Psychology, v. 31, n. 4, p. 373-382, 2011.

JENSEN, K.; ARENS, E.; ZAGREUS, L. **Acoustical quality in office workstations, as assessed by occupant surveys**. *In*: International Conference on Indoor Air Quality and Climate, 10, 2005, Beijing.

JOBSITE. **The rise of women in technology**. Jobsite, 2017. Disponível em: <<https://www.jobsite.co.uk/worklife/rise-of-women-in-technology-23635/>>. Acesso em: 13/01/2021.

JONES, J. M. **In U.S., Telecommuting for Work Climbs to 37%**. 2015. Disponível em: <<https://news.gallup.com/poll/184649/telecommuting-work-climbs.aspx>>. Acesso em: 07/02/2021.

KAARLELA-TUOMAALA, A. et al. **Effects of acoustic environment on work in private office rooms and open-plan offices – longitudinal study during relocation**. Ergonomics, v. 52, n. 11, p. 1423-1444, 2009.

KARIA N.; ASAARI M. **Innovation capability: the impact of teleworking on sustainable competitive advantage.** Int. J. Technology, Policy and Management, Vol. 16, No. 2, 2016.

KAUFFMAN, D.; CARMI, G. **How Team Leaders Can Use ICT To Improve Trust Among Virtual Teams To Increase Collaboration?** International Journal of Engineering and Innovative Technology, 3, 204-221, 2014.

KAUFMAN, E. et al. **Remote Work Works—Where Do We Go from Here?**. BCG, 2020. Disponível em:

<<https://www.bcg.com/publications/2020/remote-work-works-so-where-do-we-go-from-here>>. Acesso em: 19/02/2021.

KELLY, J. **Goldman Sachs CEO David Solomon Calls For Workers To Return To The Office.** Forbes, 2020. Disponível em:

<<https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/02/25/goldman-sachs-ceo-david-solomon-calls-for-workers-to-return-to-the-office/?sh=17d2fe0c5c4b>>. Acesso em: 15/02/2021.

KIRKMAN, B. et al. **The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction.** Academy of Management Journal, v. 47, p. 175-192, 2004.

KORN FERRY. **Future of Work: The Global Talent Crunch.** Korn Ferry, 2018.

Disponível em:

<[https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/FOWTalentCrunchFinal\\_Spring2018.pdf](https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/FOWTalentCrunchFinal_Spring2018.pdf)>. Acesso em: 19/01/2021.

KOSSEK, E. **Managing Work - life boundaries in the digital age.** Organizational Dynamics, v. 45, n. 3, p. 258-270, 2016.

KOST, D. **You're Right! You Are Working Longer and Attending More Meetings.**

Harvard Business School, 2020. Disponível em:

<<https://hbswk.hbs.edu/item/you-re-right-you-are-working-longer-and-attending-more-meetings>>. Acesso em: 11/01/2021.

KPMG. **KPMG 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition.** KPMG, 2020.

Disponível em:

<<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/09/kpmg-2020-ceo-outlook.pdf>>. Acesso em: 17/01/2021.

KÜNN-NELEN, A. **Does Commuting Affect Health?**. Health Economics, v. 25, n. 8 p. 984-1004, 2015.

KURLAND, N.; COOPER, C. **Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations**. Journal of Organizational Behavior, v. 23, p. 511-32, 2002.

LACERDA, D. et al. **Algumas caracterizações dos aspectos metodológicos na área de Operações: uma análise a partir de periódicos nacionais e internacionais**. Anais do ENANPAD 2007, 2007.

LAPAKKO, D. **Communication is 93% Nonverbal: An Urban Legend Proliferates**. Communication and Theater Association of Minnesota Journal, 34, 7-19, 2007.

LEE, M. **Aetna To Cut Workforce, Reduce Work-At-Home Policy**. Hartford Courant, 2016. Disponível em:

<<https://www.courant.com/business/hc-aetna-work-at-home-20161010-story.html>>.

Acesso em: 18/01/2021.

LIAO, C. **Leadership in virtual teams: A multilevel perspective**. Human Resource Management Review, v. 27, n. 4, p. 648-659, 2016.

LIPPE, T.; LIPPÉNYI, Z. **Co-workers working from home and individual and team performance**. New Technology, Work and Employment, 2019.

LIU, S.; SU, Y. **The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Demand for Density: Evidence from the U.S. Housing Market**. 2021.

LOUBIER, A. **How Working Remotely Is Helping Women Close The Gender Gap In Tech**. Forbes, 2017. Disponível em:

<<https://www.forbes.com/sites/andrealoubier/2017/03/13/how-working-remotely-is-helping-women-close-the-gender-gap-in-tech/?sh=2ca9ce984ea7>>. Acesso em:

08/02/2021.

LUND, S. et al. **What 800 executives envision for the postpandemic workforce**. McKinsey Global Institute, 2020. Disponível em:

<<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>>. Acesso em: 21/12/2020.

LUND et al. **What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries**. McKinsey Global Institute, 2020. Disponível em

<<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-w>

ork-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries?cid=-soc-fce-mip-mck-oth  
---&sid=4382568726&linkId=108512141>. Acesso em: 04/02/2021

MADALOZZO, R.; MARTINS, S. R.; SHIRATORI, L. **Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais?**.

Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 547-566, 2010.

MAS A. & PALLAIS A. **Valuing Alternative Work Arrangements**. American Economic Review, v. 107, n. 12, p. 3722–3759, 2017.

MAWSON, A. **The Workplace and its Impact on Productivity**. Londres: Advanced Workplace Associates, v. 4, n. 8, 2002.

MEHRABIAN, A.; FERRIS, S. **Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels**. Journal of Consulting Psychology, 31, 248-252, 1967.

MEHRABIAN, A.; WEINER, M. **Decoding of inconsistent communications**. Journal of Personality and Social Psychology, 6, 109-114, 1967.

MICROSOFT. **Flexible ways of working are here to stay, finds new European research – with leaders focused on maintaining culture and innovation**.

Microsoft, 2020. Disponível em:

<<https://news.microsoft.com/europe/features/flexible-ways-of-working-are-here-to-stay-finds-new-european-research-with-leaders-focused-on-maintaining-culture-and-innovation/>>. Acesso em: 14/02/2021

MICROSOFT et al. **Building resilience & maintaining innovation in a hybrid world**. Microsoft, 2020. Disponível em:

<<http://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/reports/2020-11-09-workplace-whitepaper-FINAL.pdf>>. Acesso em: 05/01/2021.

MOHSIN K. **Cybersecurity In Corona Virus(Covid-19) Age**. Social Science Research Network, 2020.

MOMONDO. **Quando reservar hotéis baratos em São Paulo? Confira as informações abaixo para encontrar as melhores ofertas em hotéis em São Paulo**.

Momondo, 2020. Disponível em:

<<https://www.momondo.com.br/hoteis/sao-paulo#:~:text=O%20pre%C3%A7o%20de%20um%20hotel,aproximadamente%20R%24%20216%20por%20noite>>. Acesso em: 11/01/2021.

MORGAN, S. **2021 REPORT: CYBERWARFARE IN THE C-SUITE**. Cybercrime Magazine, 2021. Disponível em:

<<https://1c7fab3im83f5gqiow2qq52k-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2021/01/Cyberwarfare-2021-Report.pdf>>. Acesso em: 08/02/2021.

NOHQ. **Locally adjusted salaries for remote workers**. NoHQ, 2020. Disponível em: <<https://nohq.co/blog/locally-adjusted-salaries-for-remote-workers/>>. Acesso em: 23/01/2021.

NÚCLEO DE INFORMAÇÃO E COORDENAÇÃO DO PONTO BR. **Banda Larga no Brasil: um estudo sobre a evolução do acesso e da qualidade das conexões à Internet**. Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR, 2018. Disponível em: <<https://cetic.br/media/docs/publicacoes/1/Estudo%20Banda%20Larga%20no%20Brasil.pdf>>. Acesso em: 16/01/2021.

O'LOUGHLIN, H. **Every Company Going Remote Permanently**. Build Remote, 2021. Disponível em:

<<https://buildremote.co/companies/companies-going-remote-permanently/>>. Acesso em: 15/02/2021.

OKEREAFOR, K.; MANNY, P. **Understanding Cybersecurity Challenges Of Telecommuting And Video Conferencing Applications In The Covid-19 Pandemic**. International Journal in IT & Engineering, v. 8, n. 6, p. 13-23, 2020.

OLSON, J. **Research about office workplace activities important to US business - and how to support them**. Journal of Facilities Management, v. 1, n. 1, p. 31-47, 2002.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19**. Organização Internacional do Trabalho, 2020. Disponível em:

<[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_745024.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_745024.pdf)>. Acesso em: 10/01/2021.

PAJEVIC, F. **The Tetris office: Flexwork, real estate and city planning in Silicon Valley North, Canada**. Cities, v. 110, 2021.

PARKER, K.; HOROWITZ, J. M.; MINKIN R. **How the Coronavirus Outbreak Has – and Hasn't – Changed the Way Americans Work**. Pew Research Center, 2020.

Disponível em:

<<https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work/>>. Acesso em: 20/01/2020.

PATTNAIK, L. **Mindfulness, remote engagement and employee morale: conceptual analysis to address the “new normal”**. International Journal of Organizational Analysis, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

PUTRI, A.; IRWANSYAH, I. **Communication Patterns and Media Technology Role in Organization and Society During Pandemic**. Pandemic in Society and Media, Vol 4, No 2, 2020.

PWC. **It's time to reimagine where and how work will get done**. PwC, 2021.

Disponível em:

<<https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>>. Acesso em: 16/02/2021.

RAYOME, A. **Why a shift toward remote work could help solve tech's gender gap**. TechRepublic, 2017. Disponível em:

<<https://www.techrepublic.com/article/why-a-shift-toward-remote-work-could-help-solve-techs-gender-gap/>>. Acesso em: 09/01/2021.

REANEY, P. **About 20 Percent Of Global Workers Telecommute: Poll**. Huffpost, 2012. Disponível em:

<[https://www.huffpost.com/entry/workers-telecommute\\_n\\_1228004](https://www.huffpost.com/entry/workers-telecommute_n_1228004)>. Acesso em: 11/01/2021.

REBOUÇAS, R. F. **Marco Civil da Internet não se aplica à relação entre empregador e funcionário**. ConJur, 2014. Disponível em:

<<https://www.conjur.com.br/2014-nov-24/rodrigo-reboucas-lei-12965-nao-aplicavel-re-lacao-trabalho>>. Acesso em: 18/01/2021.

REDE D'OR SÃO LUIZ. Síndrome de Burnout. Rede D'or São Luiz, 2020. Disponível em: <<https://www.rededorsaoluiz.com.br/doencas/sindrome-de-burnout>>. Acesso em: 19/01/2021.

RO, C. **Should you get paid based on where you live?**. BBC, 2020. Disponível em:

<<https://www.bbc.com/worklife/article/20200928-should-you-get-paid-based-on-where-you-live>>. Acesso em: 19/01/2021.

ROBERTS, D. **Bank of America tells more workers to come into the office.** The Charlotte Observer, 2014. Disponível em:  
<<https://www.charlotteobserver.com/news/business/banking/article9200630.html>>.  
Acesso em: 05/02/2021

ROPER, K.; JUNEJA, P. **Distractions in the workplace revisited.** Journal of Facilities Management, v. 6, n. 2, p. 91-109, 2008.

SALANOVA, M.; BAKKER, A. B.; LLORENS, S. **Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources.** Journal of Happiness Studies, v. 7, n. 1, p. 1–22, 2006.

SALES, N. **Dispatches From the Gender Gap: Work-From-Home Moms in the Time of Coronavirus.** Vanity Fair, 2020. Disponível em:  
<<https://www.vanityfair.com/style/2020/04/dispatches-from-the-gender-gap-motherhood-in-the-time-of-coronavirus>>. Acesso em: 20/01/2021.

SALTIEL F. **Who Can Work From Home in Developing Countries?.** 2020.

SARBU, M. **Does Telecommuting Kill Service Innovation?** Technical University of Kaiserslautern, 2020.

SCHAFER, L. **Schafer: Pitching in is the new rule at Best Buy: So much for the ROWE model; now it's all hand on deck.** StarTribune, 2013. Disponível em:  
<<https://www.startribune.com/schafer-pitching-in-is-the-new-rule-at-best-buy/191449391/?refer=y&refresh=true>>. Acesso em: 15/01/2021.

SCHÖNBORN, P. J. **Key drivers and critical success factors for telecommuting in South Africa and the United Kingdom.** Research Report (Mestrado em administração de negócios) - Faculty of Commerce, Law and Management, University of the Witwatersrand. Joanesburgo: 2011.

SENNA, F. **Tempo de deslocamento casa-trabalho e sua relação com a renda na região metropolitana de salvador: commuting elevado compensa?.** TCC (Bacharelado em Economia) - Faculdade de Economia, Universidade Federal da Bahia. Salvador: 2018.

SENZ, K. **How Much Will Remote Work Continue After the Pandemic?.** Harvard Business School, 2020. Disponível em:  
<<https://hbswk.hbs.edu/item/how-much-will-remote-work-continue-after-the-pandemic>>. Acesso em: 30/01/2021.

SHENG, E. **How your company office could change in the post-coronavirus era.** CNBC, 2020. Disponível em:

<<https://www.cnbc.com/2020/04/21/how-your-company-office-could-change-in-the-post-coronavirus-era.html>>. Acesso em: 11/02/2021.

SIJBRANDIJ, S. **Why GitLab pays local rates.** GitLab, 2020. Disponível em: <<https://about.gitlab.com/blog/2019/02/28/why-we-pay-local-rates/>>. Acesso em: 10/02/2021.

SIMONS, J. **IBM, a Pioneer of Remote Work, Calls Workers Back to the Office: Big Blue says move will improve collaboration and accelerate the pace of work.**

The Wall Street Journal, 2017. Disponível em:

<<https://www.wsj.com/articles/ibm-a-pioneer-of-remote-work-calls-workers-back-to-the-office-1495108802?mg=id-wsj>>. Acesso em: 15/01/2020.

SLACK. **Moving beyond remote: Workplace transformation in the wake of Covid-19.** Slack, 2020. Disponível em:

<<https://slack.com/intl/en-br/blog/collaboration/workplace-transformation-in-the-wake-of-covid-19>>. Acesso em: 27/01/2021.

SOCIALBASE. **Os erros e acertos do home office durante a pandemia: Os principais insights sobre a experiência de colaboradores e líderes no home office e como as empresas podem aprender com eles.** SocialBase, 2020.

Disponível em:

<<https://materiais.socialbase.com.br/pesquisa-erros-e-acertos-do-home-office-na-pandemia>>. Acesso em: 07/01/2021.

SOROUI S. **Understanding the drivers and implications of remote work from the local perspective: An exploratory study into the dis/reembedding dynamics.**

Technology in Society, v. 64, 2021.

SPEEDTEST. **Speedtest Brazil Report 2018.** Speedtest, 2018. Disponível em:

<<https://www.speedtest.net/reports/brazil/#fixed>>. Acesso em: 08/01/2021.

SPEIER, C.L.; VALACICH, J.; VESSEY, I. **The Effects of Task Interruption and Information Presentation on Individual Decision-making.** *In:* International Conference on Information Systems, 2, 1997, Bloomington.

STANFORD ENVIROMENTAL HEALTH & SAFETY. **Telecommuting & Mobile Ergonomics.** Stanford Enviromental Health & Safety, 2020. Disponível em:

<<https://ehs.stanford.edu/subtopic/telecommuting-mobile-ergonomics>>. Acesso em: 15/01/2021.

STANTON, C.; TIWARI, P. **Housing Consumption and the Cost of Remote Work**. Harvard Business School Working paper, n. 28483, 2021.

STEEMERS, F. et al. **From Immediate Responses to Planning for the Reimagined Workplace**. The Conference Board, 2020. Disponível em: <<https://conference-board.org/pdfdownload.cfm?masterProductID=20874>>. Acesso em: 15/12/2020.

STEPTOE A. et al. **Social isolation, loneliness, and all-cause mortality in older men and women**. Proceedings of the National Academy of Sciences, v. 110, n. 15, p. 5797-5801, 2013.

STOKOLS, D. et al. **Qualities of work environments that promote perceived support for creativity**. Creative Research Journal, v. 14, n. 2, p. 137-147, 2002.

SULL, D.; SULL, C.; BERSIN, J. **Five Ways Leaders Can Support Remote Work: The rapid shift to remote work has created new challenges for organizations, but survey data shows organizations around the world are experimenting with creative solutions**. MIT Sloan Management Review, 2020. Disponível em <<https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/>>. Acesso em: 02/02/2021.

SULL, D.; SULL, C.; BERSIN, J. **Five Ways Leaders Can Support Remote Work: The rapid shift to remote work has created new challenges for organizations, but survey data shows organizations around the world are experimenting with creative solutions**. MIT Sloan Management Review, 2020. Disponível em <<https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/>>. Acesso em: 17/01/2021.

SULLIVAN, J. **Telecommuting and Yahoo's Desperate Need for Innovation**. DJS, 2013. Disponível em: <<https://drjohnsullivan.com/articles/how-yahoos-decision-to-stop-telecommuting-will-increase-innovation/>> Acesso em: 23/01/2021.

SWISHER, K. **“Physically Together”**: Here’s the Internal Yahoo **No-Work-From-Home Memo for Remote Workers and Maybe More**. All things, 2013. Disponível em:

<<http://allthingsd.com/20130222/physically-together-heres-the-internal-yahoo-no-work-from-home-memo-which-extends-beyond-remote-workers/>>. Acesso em: 12/01/2021.

**Telecommuting?**. Federal Communications Law Journal, v. 50, n. 3, p. 685-709, 1998.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO. **Desconto de 6% pelo vale-transporte incide apenas sobre o salário básico**. Jusbrasil, 2015. Disponível em

<<https://trt-3.jusbrasil.com.br/noticias/210879008/desconto-de-6-pelo-vale-transporte-incide-apenas-sobre-o-salario-basico>>. Acesso em: 02/02/2021.

TURETKEN, O. et al. **An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success**. IEEE Transactions on Professional Communication, 54, 56–67, 2011.

UPWORK. **Economist Report: Remote Workers on the Move**. Upwork, 2020.

Disponível em:

<<https://www.upwork.com/press/releases/economist-report-remote-workers-on-the-move#:~:text=Remote%20work%20will%20increase%20migration,times%20what%20they%20normally%20are>>. Acesso em: 09/01/2021.

USBORNE, S. **End of the office: the quiet, grinding loneliness of working from home**. The Guardian, 2020. Disponível em:

<<https://www.theguardian.com/money/2020/jul/14/end-of-the-office-the-quiet-grinding-loneliness-of-working-from-home>>. Acesso em: 03/02/2021.

VANSON BOURNE. **Data security on the move**. Vanson Bourne, 2014. Disponível em:

<<https://www.ironkey.com/en-US/resources/documents/IronKey-by-Imation-Commentary-Presentation.pdf>>. Acesso em: 22/12/2020.

VEROTTI, J. **A vitória do trabalho remoto**. Istoé Dinheiro, 2020. Disponível em:

<<https://www.istoedinheiro.com.br/a-vitoria-do-trabalho-remoto/>>. Acesso em: 15/02/2021.

WHITE, I. **Location-based salaries will kill your startup's culture: This startup's founder warns that reducing salaries to save a few bucks isn't worth the damage you'll do to team culture and morale**. Disponível em:

<<https://www.fastcompany.com/90540288/location-based-salaries-will-kill-your-startups-culture>>. Acesso em: 21/01/2021.

WILLIS TOWER WATSON. **Actions to Restore Stability Survey**. Willis Tower Watson, 2020. Disponível em:

<<https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2020/07/actions-to-restore-stability-survey>>. Acesso em 01/02/2021.

WONG, L. et al. **Commuting on Public Transport: Health Risks and Responses**. *In: OLVERA, J. Air Pollution: Monitoring, Quantification and Removal of Gases and Particles*. Londres: IntechOpen, 2019.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2020**. World Economic Forum, 2020. Disponível em:

<[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)>. Acesso em 04/02/2021

YANG, L. et al. **How Work From Home Affects Collaboration: A Large-Scale Study of Information Workers in a Natural Experiment During COVID-19**. Microsoft, 2020.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. À luz desse 2020, quais você vê como as principais vantagens, desvantagens/desafios para o modelo remoto?
2. O que a sua organização fez para apoiar o trabalho remoto durante a pandemia?
3. Além daquelas que vocês adotaram, quais as principais mudanças/alavancas que as empresas vão precisar para se adaptar ao modelo remoto?
4. Você acredita que o trabalho remoto será uma tendência após a pandemia?
5. Qual o papel das lideranças das empresas nessa mudança?
6. Iremos partir para um modelo 100% remoto, 100% presencial ou híbrido? O trabalho remoto será opcional ou obrigatório? Como cada empresa tomará essa decisão?
7. O trabalho remoto impacta a produtividade dos colaboradores? Em que sentido?
8. O trabalho remoto impacta na questão da desigualdade de gênero ou de classe social? Como?
9. Como formar relacionamentos e a cultura da empresa no modelo remoto? O presencial é indispensável para isso?
10. Como essa mudança impacta a guerra de talentos? A guerra por talentos será cada vez mais global e menos local? O que as empresas precisarão fazer para se adaptar?
11. A remuneração será variável de acordo com a locação do colaborador?
12. As empresas estão prontas no que tange a compliance e cibersegurança para o trabalho remoto? O que falta? O trabalho remoto exige maior maturidade nesses aspectos do que o trabalho presencial?
13. Os colaboradores ainda vão precisar de estações de trabalho individuais no escritório? Se sim, para quais colaboradores isso será importante?
14. Acredita que existam pessoas que não vão ter estrutura e/ou espaço adequado e livre de interrupções para trabalhar? Faria algo diferente no modelo de trabalho dessas pessoas e o que seria diferente?

15. O tamanho e layout dos escritórios irá mudar? Haverá uma mudança no propósito do escritório? Em que sentido?
16. As organizações irão auxiliar os colaboradores nos custos relacionados ao home office (mesa, cadeira, equipamentos, luz, internet etc)? Como funcionará essa ajuda? Para quais itens ela irá se aplicar?
17. Como o remoto pode atrapalhar na qualidade de vida do colaborador e como pode beneficiar? Como garantir a separação entre vida pessoal e trabalho? Qual o papel da empresa nesse aspecto?
18. O trabalho remoto e, conseqüentemente, a falta de interação social no cotidiano pode trazer problemas com relação à saúde mental dos colaboradores? Como a empresa deve agir para garantir a saúde mental de seus funcionários?