

## **Modelo de Trabalho Remoto no contexto de Pandemia: uma proposta para gestores e empresas**

**ALINE ARANTES MONTEIRO**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

**CLAUDIANA GUEDES DE JESUS**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

# Modelo de Trabalho Remoto no contexto de Pandemia: uma proposta para gestores e empresas

## 1. Introdução

O desenvolvimento tecnológico vem se mostrando em suas fases históricas, percussor de mudanças estruturais na sociedade e nas relações de trabalho. Os efeitos das mudanças tecnológicas no trabalho são percebidos com taxas cada vez mais aceleradas (MAGALDI, 2018). Segundo o autor, vivemos atualmente a era da transformação digital, marcado pela quarta Revolução Industrial. Este momento é representado pela internet, a computação em nuvem e a inteligência artificial. Trata-se de uma nova era, que vem promovendo uma desconstrução dos clássicos modelos de gestão, e uma transformação no modo como os indivíduos vivem, trabalham e se relacionam. Tem-se como exemplo desta transformação, a eliminação da escrita manual, de assinaturas físicas, ou ainda, a automação de processos, substituição do homem pela máquina e o trabalho remoto.

Ao longo da história, estes avanços tecnológicos ocorrem de forma gradual e contínua, como um processo que dura décadas até ser totalmente adotado. Porém, em 2020, fomos surpreendidos com a pandemia do coronavírus, ou seja, uma série de mudanças que já vinham sendo iniciadas para tornar as empresas e as relações de trabalho mais digitais, foram impostas pela pandemia de forma abrupta.

Historicamente, a pandemia evoluiu a partir de um o novo agente do coronavírus. Coronavírus é uma família de vírus que possui o primeiro caso registrado em humanos em 1965, porém, neste momento, este tipo de vírus não possuía complicações consideradas graves ainda. Em 2002, surge o primeiro agente desta família de vírus com potencial letal, o SARS-CoV, causador da Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS, do inglês, *Severe Acute Respiratory Syndrome*). Em 31 de dezembro de 2019, após casos registrados na China, surge novamente um novo coronavírus, que posteriormente foi nomeado de SARS-CoV2. COVID-19, do inglês, *Coronavirus Disease 2019*, foi o nome dado à doença causada por este novo vírus (MARTIN, 2020).

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

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

Diante do supracitado, os fatos são muito recentes ainda, não sabemos a extensão que esta crise pode levar. Contudo, verificamos que ideias que estavam no papel, relacionadas a transformação digital, foram forçadas a serem postas em prática para enfrentamento da COVID-19, incluindo o trabalho nas empresas, que passou a ser realizado com presença física somente quando indispensável e sempre que possível, de forma remota.

O trabalho remoto é uma modalidade de trabalho cada vez mais utilizada, seu intenso incremento foi, em grande medida, causado pela necessidade de isolamento devido a pandemia.

A importância de se analisar os efeitos e possibilidades do trabalho remoto para os trabalhadores e empresas, dado o crescimento do tema, coloca em evidência a necessidade de estudos desse nível no mundo corporativo.

Nesse artigo, buscamos inicialmente descrever uma revisão conceitual do trabalho remoto, destacando conceitos e características para além das tipologias, a fim de melhorar a compreensão sobre esta modalidade de trabalho. Posteriormente, buscamos entender como a legislação brasileira aborda o tema através de um levantamento das principais leis trabalhistas brasileiras, que de uma forma ou de outra, estão relacionadas com o trabalho remoto, em especial base na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). E por fim, buscamos entender os impactos do trabalho remoto aos trabalhadores, baseado na literatura pesquisada, identificando que o trabalho remoto possui impactos tanto positivos quanto negativos.

Esse trabalho tem como objetivo principal, descrever os efeitos e possibilidades do trabalho remoto sobre os trabalhadores, no contexto de pandemia. Os resultados desta pesquisa são considerados preliminares, uma vez que não dispomos ainda, de forma consistente, de estudos que apontem as consequências deste modelo de trabalho aos trabalhadores. Dada a relevância do tema, seja no momento de pandemia ou como perspectiva para o futuro do trabalho, a pergunta que norteou a pesquisa realizada foi como os gestores e empresas podem implantar o trabalho remoto em suas equipes com mais qualidade, a fim de minimizar os impactos negativos do trabalho remoto sobre os trabalhadores.

Para os propósitos deste estudo, adotamos o modelo de revisão sistemática da literatura RSL desenvolvido por Kietchenham & Charters (2007), consistindo em uma sequência de três etapas – planejamento, condução e apresentação da revisão – cada qual guardando suas respectivas ações. Com destaque para a fundamentação teórica, utilizamos alguns estudos internacionais como Bernstein *et.al.* (2020) e nacionais em destaque Haubrich & Froehlich (2020), Martins, Lipp & Monteiro Junior (2020) e Oliveira (2017).

Esse artigo é um dos resultados de um projeto de pesquisa maior, que estuda os efeitos e possibilidades do trabalho remoto nesse contexto de pandemia, na visão dos trabalhadores que atuam em áreas tático-estratégicas no setor de serviços de telecomunicações no Brasil. A estrutura desse artigo está dividida em cinco seções incluindo essa introdução. Na próxima parte é apresentado a base teórica que esta pesquisa foi fundamentada, posteriormente será apresentado o caminho estipulado para realização da pesquisa, seguido das discussões e resultados, contendo as análises, as interpretações e as correlações realizadas e por fim, as considerações finais relacionadas a solução apresentada para o problema em questão.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1.Revisão do Trabalho Remoto: conceitos, características, tipologias e evolução**

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

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

Trabalho exercido por funcionários fisicamente distantes, não necessariamente trabalhando em centros satélites ou em domicílio, mas também funcionários que

trabalham nas dependências da empresa, de maneira tradicional, que estão distantes de seus gerentes e até colegas de departamento, por estarem em diferentes edifícios, cidades, estados e até países (NOGUEIRA; PATINI, 2012, p. 125).

Nogueira & Patini (2012) apresentam que há na literatura vários termos e definições que representam o trabalho remoto, que as vezes chegam a ser contraditórios. Uma das definições apresentadas no trabalho dos autores considerara que o teletrabalho é o trabalho realizado de forma remota em 100% dos casos, porém, o trabalho remoto não necessariamente pode ser considerado como teletrabalho, visto que o mesmo pode ser realizado dentro da empresa. Os autores consideram que os conceitos de trabalho remoto e teletrabalho estão inseridos dentro de um conceito mais amplo chamado de trabalho flexível, englobando a flexibilidade de horário, de salário, de local de trabalho, de contrato, de qualificação e de processo e organização do trabalho.

Oliveira (2017) reúne características do teletrabalho de alguns autores, que pode ser explicitado como trabalho que utiliza ferramentas de telecomunicação que permitem trabalhar e comunicar-se à distância, bem como trocar sistematicamente dados e informações para fins de trabalho; a autora aborda também o teletrabalho realizado a partir de casa, como sendo uma atualização do trabalho em domicílio em tempos flexíveis. Por fim, a mesma conclui que o teletrabalho é uma categoria polissêmica e de complexa classificação envolvendo uma variedade de situações.

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

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

Quadro 01 – Subdivisões do Teletrabalho de acordo com a Organização Internacional do Trabalho - OIT

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

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

Dentro destas subdivisões do teletrabalho, podemos citar também os *coworking spaces*, que segundo Campos, Teixeira & Schmiz (2015) representam modelos de ambientes de inovação, através do compartilhamento de estrutura física, mobiliário, custos de locação, serviços de telefonia, internet, secretária, bem como, de um endereço comercial. Nestes ambientes atuam diversos tipos de profissionais, sejam eles empreendedores, trabalhadores

autônomos, trabalhadores parte de uma grande empresa ou ainda estudantes. Este modelo propõe uma transformação da relação com o trabalho, de forma a incentivar o *networking*, a troca de experiências, o compartilhamento de conhecimentos, a colaboração e a inovação.

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

Com relação ao termo *home office*, Bridi *et al.* (2020) relata que é um termo adotado majoritariamente no Brasil, para se referir ao trabalho realizado em casa. O dicionário online *Cambridge Dictionary* define o termo *home office* como sendo o cômodo ou área da casa utilizada para realização do trabalho laboral. Ao pesquisar literatura estrangeira sobre o tema raramente conseguimos achar material sobre trabalho remoto utilizando a palavra chave *home office*, para tanto, utilizamos os termos *telework*, *work remotely*, *virtual work* ou *work from home*.

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

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

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

## **2.2.Revisão da Legislação Brasileira sobre o Trabalho Remoto**

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

Para contextualizar o Direito do Trabalho, Neto & Klering (2020) retomam o seu nascimento, diante de um cenário de superexploração do trabalhador, que foi criado pela produção industrial. Somente a partir deste momento, que o Estado surge como regulamentador

e fiscalizador das relações de trabalho, a fim de garantir a dignidade do trabalhador como ser humano. Diante disso, os autores concluem que o Direito do Trabalho surge como consequência das relações sociais entre o trabalhador, com suas necessidades de valorização do trabalho e condições mínimas para uma vida digna e o outro lado, a necessidade de desenvolvimento econômico e avanço científico.

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

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

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

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

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

Barbosa (2009) afirma que existe um problema em regulamentar o teletrabalho de maneira geral em diversos países. A autora esclarece que uma possível justificativa seria a falta de uma terminologia estabelecida que explique o seu conceito. Uma outra justificativa seria as diversas possibilidades que um teletrabalhador pode abranger como, trabalhador autônomo, trabalhador empregado, trabalhador exclusivo de uma só empresa ou não, trabalhador temporário, etc. Ocasionalmente desta forma, uma dificuldade em proteger todos os problemas surgidos a partir do teletrabalho.

Importante frisar também, que as leis trabalhistas podem ser flexibilizadas como ferramenta utilizada em tempos de crise, a fim de amenizar os efeitos negativos sobre as relações de emprego e o cenário econômico. A participação dos sindicatos também é necessária em momentos de flexibilização, com o intuito de garantir que as condições mínimas do trabalhador não sejam afetadas. Do outro lado, é considerado também as necessidades do

empregador, e a partir deste alinhamento entre os dois lados, é prezado a manutenção da ordem econômica (NETO; KLERING, 2020).

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

O governo brasileiro adotou diversas medidas de flexibilização das leis trabalhistas para amenizar os impactos da pandemia do coronavírus, contudo, iremos citar neste trabalho somente a Medida Provisória (MP) n° 927 de 22 de março de 2020, porque seu conteúdo abrangeu o teletrabalho, campo de estudo deste artigo, enquanto as outras medidas abordaram outros tópicos mais abrangentes. Seu objetivo principal foi controlar os impactos do isolamento social sobre a economia brasileira, visto que o isolamento ocasionou a redução ou até mesmo a paralisação da produção de bens e serviços (BRASIL, 2020).

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

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

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

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

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

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

No quarto parágrafo é disposto sobre a hipótese de o empregado não possuir os equipamentos e infraestrutura necessários para realização do trabalho remoto. Este parágrafo é subdividido em dois incisos, primeiro com relação ao empregador, que poderá fornecer os equipamentos em regime de comodato e pagar por serviços de infraestrutura, sem caracterizar

verbas de natureza salarial. Segundo, caso haja a impossibilidade de oferecer o regime de comodato tratado no primeiro inciso, o período da jornada de trabalho será computado como tempo de trabalho à disposição do empregador (BRASIL, 2020).

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

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

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

### **2.3.Os impactos do trabalho remoto aos trabalhadores**

O trabalho remoto se tornou uma grande novidade nas relações de trabalho do século XXI. A partir do surgimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs), permitindo uma maior comunicação e interatividade, trabalho remoto vem se tornando cada vez mais presente. Esta parte do trabalho tem como objetivo abordar os impactos dessa emergente modalidade de trabalho sobre os trabalhadores.

Segundo Martins, Lipp & Monteiro Junior (2020), o trabalho remoto possui impactos tanto negativos quanto positivos ao trabalhador. Como impactos negativos, os autores citam aumento do trabalho individualizado e do distanciamento social, reduzindo as relações solidárias e coletivas, distanciamento do trabalhador com relação a organização sindical, tendência a eliminação dos direitos, eliminação da separação entre vida pessoal e trabalho, duplicação ou justaposição do trabalho e aumento da desigualdade social e racial do trabalho. Como impactos positivos, os autores relatam sobre maior liberdade de horários e melhor alimentação. Esta comparação é finalizada pelos autores com a conclusão de que os trabalhadores perdem mais do que ganham com o trabalho remoto com relação ao empregador, que por sua vez, ganha mais do que perde com o trabalho remoto.

Em julho de 2020, o jornal Valor Econômico publicou uma matéria sobre um estudo da *Harvard Business School*, coordenado pelo professor Bernstein, apontando sobre os impactos do trabalho remoto durante a pandemia sobre trabalhadores de áreas não operacionais. Este estudo conclui também que o trabalho remoto possui aspectos positivos e negativos. Como aspecto positivo são citados o aprendizado individual, aumento do convívio com a família, reuniões mais curtas e objetivas, redução de emoções negativas e conflitos com os colegas. Como negativo são citados a perda de qualidade na integração de novos funcionários à cultura da empresa, perda do cultivo de relacionamentos, perda de inovação e problemas na separação entre vida pessoal e vida profissional.

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

Oliveira (2017) relata também, que os trabalhadores não têm interesse em trabalhar

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

Haubrich & Froehlich (2020) relatam sobre os benefícios do trabalho de casa, mas não apontam o outro lado como pontos negativos, mas sim desafios a serem superados frente a esta nova realidade do mundo moderno. Os autores classificam os benefícios do trabalho de casa em dois grupos, profissionais e pessoais. Como benefícios profissionais é citado melhoria na produtividade, no planejamento das atividades, disponibilidade de estudos e mais tempo para realizar relatórios e planos de ações. Como benefícios pessoais é citado melhora na qualidade de vida, autonomia para gestão do tempo, redução de stress e despesas com deslocamentos e aumento do contato com a família.

Como desafios a serem superados com o trabalho de casa por parte dos trabalhadores, os autores citam as distrações, procrastinação, geração de vício em trabalho, perda de vínculo com a organização, infraestrutura tecnológica, transferências de custos, dificuldade de caracterizar acidentes de trabalho, afastamento do campo profissional ocasionando menor oportunidade de crescimento na carreira, isolamento social, falta de legislação específica, problemas com gestão do tempo e desorganização (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

### **3. Metodologia**

Esta seção irá apresentar o percurso metodológico esquematizando o caminho estipulado para realização da pesquisa. A metodologia utilizada nesta pesquisa está baseada no levantamento de informações qualitativas, que permitam uma aproximação progressiva do objeto de pesquisa, a partir de uma cuidadosa revisão bibliográfica sobre os temas centrais que compõem o escopo do objeto. Esta pesquisa teve como base um estudo teórico, por meio da aplicação do procedimento técnico de revisão sistemática da literatura (RSL). Tal técnica será empregada visando identificar, avaliar e interpretar as pesquisas relevantes sobre uma particular questão de pesquisa, utilizando-se de uma sequência metodológica bem definida que permite agregar conhecimento e construir saberes (KIETCHENHAM; CHARTERS, 2007; GREENHALGH, 1997).

A coleta dos dados ocorreu entre os meses de fevereiro e abril de 2021. Foi realizado um levantamento bibliométrico de publicações acadêmicas baseado no modelo de garimpagem de texto na rede web (COSTA, 2010). O modelo proposto pelo autor foi adaptado e adotou as etapas representadas pelo quadro abaixo.

## Quadro 02 – Etapas da Revisão Sistemática da Literatura

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

Fonte: Elaboração própria

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

O processo de busca e filtragem no GA seguiu os seguintes passos também representados no quadro 03: digitação dos índices de busca; seleção para mostrar somente páginas em português; ordenação dos resultados por relevância, de forma que as primeiras páginas apresentem os trabalhos mais relevantes; leitura dos títulos e resumos apresentados nas quatro primeiras páginas, sendo cada página apresentando dez trabalhos acadêmicos por vez; e por fim leitura dos textos completos.

## Quadro 03 – Processo de busca e filtragem no GA

Índice de busca	Idioma Português	Resultados	Ordenação por relevância	Leitura títulos e resumos	Leitura textos completos	Artigos selecionados
Trabalho remoto	√	214.000	√	40	6	3
Teletrabalho	√	9.780	√	40	3	1
Home Office	√	40.500	√	40	4	2
Trabalho remoto + conceitos	√	125.000	√	40	3	1
Teletrabalho + conceitos	√	5.720	√	40	2	1
Teletrabalho + normatização	√	1.280	√	40	2	1
Pandemia + Leis Trabalhistas	√	5.040	√	40	2	1
Pandemia + possibilidades trabalhadores	√	14.000	√	40	2	1
Nômades digitais	√	8.880	√	40	2	1
VPN	√	9.620	√	40	2	1
<b>TOTAL</b>		<b>433.820</b>		<b>400</b>	<b>28</b>	<b>13</b>

Fonte: Elaboração própria

Após o processo de busca e filtragem no GA, 14 trabalhos compuseram o corpus final deste estudo, representados no quadro abaixo. Por fim, prosseguiu-se, então, com a etapa de discussão e resultados, apresentada na próxima seção.

Quadro 04 – Corpus final da Revisão Sistemática da Literatura

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Tipo de Publicação</b>	<b>Base</b>
BERNSTEIN et al	The implications of working without the office	2020	Matéria de Jornal	Valor Econômico
BRIDI, M.A et al	O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19	2020	Artigo	GA
HAUBRICH, Deise; FROEHLICH, Cristiane.	Benefícios e Desafios do <i>Home Office</i> em Empresas de Tecnologia da Informação	2020	Artigo	GA
MARTINS, Sabrina; LIPP, Débora; MONTEIRO JUNIOR, René	Tempos de pandemia: possibilidades para os trabalhadores na nova crise que se instala	2020	Artigo	GA
NETO, José; KLERING, Maria	Flexibilização das leis trabalhistas frente a crise econômica amplificada pela pandemia do covid-19	2020	Artigo	GA
RIBEIRO, José; LEITE, José	A normatização atual do teletrabalho observa a convenção?	2019	Artigo	GA
ROCHA, Cháris; AMADOR, Fernanda	O teletrabalho: conceituação e questões para análise	2018	Artigo	GA
LAZARTE, Emílio Santiago	TRABALHO REMOTO: Percepção dos membros de uma equipe virtual sobre fatores que exercem influência em seu desempenho	2017	TCC de Bacharelado	GA
OLIVEIRA, Daniela	Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home Office	2017	Tese de Doutorado	GA
MATOS, Renata	“Nomades Digitais”: perfis, motivações e viabilidade	2016	Dissertação de Mestrado	GA
CAMPOS, João; TEIXEIRA, Clarissa; SCHMITZ, Ademar	Coworking Spaces: Conceitos, Tipologias e Características	2015	Artigo	GA
NOGUEIRA, Arnaldo; PATINI, Aline	Trabalho remoto e desafio dos gestores	2012	Artigo	GA
BARBOSA, Fernanda	A Regulamentação Jurídica do Teletrabalho	2010	Artigo	GA
REZENDE, Edmar Roberto Santana	Segurança no Acesso Remoto VPN	2004	Dissertação de Mestrado	GA

Fonte: Elaboração própria

#### 4. Discussão e Resultados

Diante do exposto acima, dado a relevância do tema sobre trabalho remoto, seja no momento de pandemia ou como perspectiva para o futuro do trabalho, e ainda, como verificamos que este modelo de trabalho como está sendo implantado hoje, possui pontos negativos, fica a pergunta de como os gestores e empresas podem implantar o trabalho remoto em suas equipes com mais qualidade, a fim de minimizar os impactos negativos do trabalho remoto sobre seus funcionários.

Do ponto de vista da gestão e estratégia das empresas, acreditamos que não é interessante manter um funcionário insatisfeito, improdutivo e com saúde abalada ocasionado pelo trabalho remoto, assim como não deve ser interessante para o trabalhador também ter uma vida infeliz, sem avanço na carreira e com problemas de saúde. Diante disso, esta pesquisa

buscou primeiramente entender todo o contexto acerca da temática sobre trabalho remoto, suas características, tipologias, e também como a legislação brasileira trata o tema. Posteriormente foi realizado um mapeamento dos impactos positivos e negativos do trabalho remoto sobre os trabalhadores, com base na literatura disponível, e com isso, propor um plano de ação, a fim de minimizar os efeitos negativos do trabalho remoto, a fim de auxiliar gestores e empresas na implantação do trabalho remoto em suas equipes com mais qualidade.

Os primeiros resultados da revisão teórica demonstram que não existe uma definição clara entre os autores que diferencie os três termos utilizados no Brasil dentro da temática pesquisada: “trabalho remoto”, “teletrabalho” e “*home office*”. Alguns autores consideram estes termos sinônimos, outros consideram complementares, há autores que consideram estes três termos com significados diferentes e há autores que simplesmente não fazem este tipo de comparação entre os termos citados, simplesmente adotam um dos termos para utilizar em suas pesquisas.

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

Por fim, a terceira seção deste trabalho trouxe como resultado uma proposta de plano de ação para auxiliar gestores e empresas na implantação do trabalho remoto em suas equipes com mais qualidade. Esta proposta de plano de ação expurgou os impactos positivos do trabalho remoto porque são fatores que não reduzem a qualidade do mesmo, pelo contrário. Desta forma, buscamos elaborar este plano com base nos principais aspectos negativos gerados ao trabalhador, por conta da implantação do trabalho remoto. Foi identificado dois impactos negativos do trabalho remoto de forma unânime em todos os trabalhos revisados, são eles: o isolamento social e a dificuldade de separação entre vida pessoal e trabalho. Outros impactos negativos foram identificados também, porém de forma isolada ou agrupada em dois autores, como a perda de visibilidade perante o gestor, diminuição do avanço da carreira, a infraestrutura tecnológica e a transferência de custos das empresas para os trabalhadores na montagem e manutenção da estação de trabalho.

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

Para Henrique (2020) o que estamos vivendo atualmente não é isolamento social, mas sim isolamento físico. O autor explica que a internet é uma ferramenta que ajuda justamente em consequências contrárias ao isolamento social. Diante de alguns fatos que ocorreram de relações que se estreitaram com a pandemia, através de demonstrações de carinho, preocupação, amizade e solidariedade, e ainda, procedimentos profissionais e sociais que ganharam força com a pandemia, o autor afirma que a internet é uma ferramenta percussora de difusão social e não de isolamento. Baseado neste contraponto, identificamos a oportunidade de elaborar um plano que reduz a sensação de isolamento social causado pela implantação do trabalho remoto através de ações que promovem a difusão social de forma virtual.

As ações propostas para promover a difusão social de forma virtual foram pensadas com base em atividades que aconteciam normalmente quando o trabalho era realizado de forma presencial nas empresas, ou seja, o contato visual, as conversas de corredor, os almoços, os

cafezinhos, as comemorações em datas especiais, as confraternizações, os eventos etc. Pensou-se, portanto, em simplesmente replicar estas mesmas ações que eram realizadas no ambiente presencial para o ambiente virtual.

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

Com relação ao segundo tópico apontado como problema do trabalho remoto, representado pela dificuldade que os trabalhadores passaram a enfrentar, devido ao local de trabalho ter mudado para dentro de casa, foram elaboradas ações que ajudem os trabalhadores a se organizarem de forma que se crie uma nova forma de marcar esta divisão. A separação entre vida profissional da vida pessoal no modelo de trabalho presencial era marcada pela entrada e saída dos trabalhadores nas instalações da empresa. No modelo presencial, as atividades profissionais ocorriam em locais físicos diferentes de onde ocorriam as atividades pessoais e agora temos que achar formas de realizar esta separação quando estas atividades ocorrem no mesmo espaço físico.

Quadro 05 - Proposta de Plano de Ação para as Empresas para implantação do Trabalho Remoto

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

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

## 5. Considerações Finais

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

Retomamos, portanto, a pergunta problema de pesquisa: como os gestores e empresas podem implantar o trabalho remoto em suas equipes com mais qualidade, a fim de minimizar os impactos negativos sobre os trabalhadores? Essa questão norteadora da pesquisa levou a um resultado prático demonstrado no quadro 05 da seção anterior, com a estruturação de uma proposta de um plano de ação para as empresas para implantação do Trabalho Remoto. Um guia com base na revisão da literatura e com os principais estudos analisados destacando um levantamento dos desafios a serem superados com essa modalidade de trabalho.

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

Este trabalho também permitiu a percepção de que está havendo atualmente um desequilíbrio entre as relações de trabalho, em especial no processo de evolução do desenvolvimento tecnológico e na interação cada vez maior homem-máquina, e com isso a necessidade da criação de direitos trabalhistas para minimizar este desequilíbrio e garantir a dignidade da vida humana se faz necessário. Desta forma, observamos que o Estado possui seu papel de responsabilidade, do ponto de vista regulatório, com o crescimento do trabalho remoto, a fim de proteger o direito dos trabalhadores sobre esta nova modalidade de trabalho que está se tornando cada vez mais comum na era digital.

Levantamos também o questionamento se somente o Estado teria responsabilidade sobre o crescimento do trabalho remoto. Acreditamos que o sucesso do trabalho remoto é composto pelo empenho de três partes: o Estado, as empresas e os próprios funcionários. Mas, devido a extensão do assunto para diversas frentes de atuação, foi delimitado neste artigo somente ações propostas na perspectiva da empresa, excluindo ações que também seriam necessárias pelas outras duas partes envolvidas no processo, ou seja, os trabalhadores e o Estado.

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

Porém, o plano de ação proposto neste artigo não pode ser considerado finalmente satisfatório, pois existem questões mais amplas a serem discutidas, seja com relação a natureza do trabalho, ao ambiente organizacional e a equipe onde o trabalho remoto está sendo implantado. É necessário, portanto uma continuação desta pesquisa, envolvendo as especificidades de cada setor e aperfeiçoando a compreensão dos fundamentos que norteiam a qualidade do trabalho. Diante disso, consideramos que é necessário um trabalho mais aprofundado acerca destes dois problemas, a fim de promover esclarecimentos mais abrangentes de como atuar na mitigação dos mesmos na era da digitalização do trabalho.

## Referências

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

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

BRASIL. Lei nº 12.551/2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm). Acessado em 12/02/2021.

BRASIL. Lei nº 13.467/2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm). Acessado em 12/02/2021.

BRASIL. Medida Provisória nº 927/2020. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm). Acessado em 16/03/2021.

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

CAMBRIDGE DICTIONARY. **Home office definition**. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/home-office>. Acessado em: 21/03/2021.

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

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

GREENHALGH, Trisha. **How to read a paper: Papers that summarise other papers: systematic reviews and meta-analysis**. British Medical Journal, v. 315, p.672-5, 1997.

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

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

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

JESUS, Claudiana G. **Industry 4.0 and Changes on Labor Market: a Literature Review**. Brazilian Journal of Development, v. 6, p. 45313-45328, 2020.

KITCHENHAM, B. CHARTERS, S. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering**. In: Technical report, Ver.2.3 EBSE Technical Report. EBSE, 2007. Disponível em <[https://www.elsevier.com/data/promis\\_misc/525444systematicreviewsguide.pdf](https://www.elsevier.com/data/promis_misc/525444systematicreviewsguide.pdf)> Acessado em: 21/03/2021.

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

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

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

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

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

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

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

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

NORUZI, A. (2005). **Google Scholar: the new generation of citation indexes**. Libri 55(4), 170- 180: doi:10.1515/LIBR.2005.170.

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

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

OPAS. **Folha Informativa**. Disponível em: <https://www.paho.org/pt> . Acessado em: 21/04/2021.

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

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

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