

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DANIEL SANTOS SILVA  
PEDRO GABRIEL SCHMIDT**

**O TRABALHO REMOTO SOB A PERSPECTIVA PRÁTICA DOS PROFISSIONAIS: UMA  
ANÁLISE DAS DIMENSÕES QUE IMPACTAM NAS ESFERAS PROFISSIONAL E  
PESSOAL**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PONTA GROSSA  
2021**

**DANIEL SANTOS SILVA  
PEDRO GABRIEL SCHMIDT**

**O TRABALHO REMOTO SOB A PERSPECTIVA PRÁTICA DOS PROFISSIONAIS:  
UMA ANÁLISE DAS DIMENSÕES QUE IMPACTAM NAS ESFERAS  
PROFISSIONAL E PESSOAL**

**Remote work from the professionals' perspective: An analysis of the  
dimensions that impact the professional and personal spheres**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Profa. Dra. Dra. Louisi Francis Moura

**PONTA GROSSA**

**2021**



Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



**Ministério da Educação**  
**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**CÂMPUS PONTA GROSSA**

Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção



## TERMO DE APROVAÇÃO DE TCC

### **O TRABALHO REMOTO SOB A PERSPECTIVA PRÁTICA DOS PROFISSIONAIS: UMA ANÁLISE DAS DIMENSÕES QUE IMPACTAM NAS ESFERAS PROFISSIONAL E PESSOAL**

por

**DANIEL SANTOS SILVA**  
**PEDRO GABRIEL SCHMIDT**

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado em 17 de Agosto de 2021 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. O(A)s candidato(a)s foi(foram) arguido(a)s pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

*Prof. Dr(a). Louisi Francis Moura*  
Prof. Orientador(a)

---

*Prof. Dr(a). Eliane Fernandes Pietrovski*  
Membro titular

---

*Prof. Dr(a). Regina Negri Pagani*  
Membro titular

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso -

## AGRADECIMENTOS

Daniel:

Agradeço aos meus pais por todo apoio proporcionado em toda minha vida. Aos meus irmãos por acreditarem em mim e fornecerem apoio imensurável. Ao meu irmão Elvis pelo admirável e inesquecível esforço e dedicação no início da minha jornada acadêmica. À minha eterna namorada Kamila pelo suporte nos momentos mais difíceis, pelo cuidado, dedicação e pela inigualável capacidade de me fazer bem. Aos meus colegas de curso, por longas horas de estudo, discussão e crescimento profissional compartilhado.

Pedro:

Agradeço primeiramente aos meus pais que sustentaram a realização desta formação acadêmica, provendo incentivo, recursos financeiros, orientação e amor. Agradeço também a minha noiva Mylena que me suportou em todos os momentos de necessidade para que eu pudesse concentrar esforços na conclusão deste trabalho, assim como nos demais momentos da graduação que permitiram a chegada desta fase. Agradeço ao meu amigo Daniel Santos pela fidelidade e confiança durante toda a graduação e parceria na execução deste trabalho encerrando o ciclo da graduação. E a Deus, por ter me guiado pelo caminho do discernimento o qual tive o privilégio de aproveitar e alcançar os meus objetivos.

Daniel e Pedro:

Agradecemos de modo especial a professora Dra. Louisi Francis Moura por ter nos guiado, acreditado, suportado, incentivado e concretizado a realização deste trabalho. Agradecemos também a todos os professores e colabores da UTFPR que nos orientaram e dedicaram suas vidas para formar novos profissionais, como poderemos ser titulados a partir de agora.

## RESUMO

SILVA, Daniel Santos; SCHMIDT, Pedro Gabriel. **O Trabalho Remoto Sob a Perspectiva Prática dos Profissionais: Uma Análise das Dimensões que Impactam nas Esferas Profissional e Pessoal**. 2021. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2021.

O teletrabalho ou trabalho remoto está sendo mais amplamente utilizado recentemente devido ao fenômeno de aceleração ou implementação forçada decorrente dos efeitos da pandemia da covid-19. Neste âmbito, o presente trabalho teve como objetivo identificar os aspectos citados na literatura que aparecem presentes na prática dos teletrabalhadores e então verificar através da aplicação de questionário, quais os impactos nas esferas profissional e pessoal dos indivíduos. A metodologia do trabalho foi baseada em revisão de literatura, análise de conteúdo e questionário survey. Foram elencadas oito dimensões presentes na literatura sobre o teletrabalho, sendo: relação do trabalho remoto e a produtividade; impactos do trabalho remoto para funcionários; relação do trabalho remoto com o bem-estar, estresse e outras implicações físicas e emocionais; intensificação e extensão do trabalho; exercício do Desligamento Psicológico (DP) para o bem estar; interação com colegas, colaboração e o compartilhamento de conhecimento; impactos na promoção dos trabalhadores; e, condições para o teletrabalho (físicas, tecnológicas e espaciais). O estudo também levou em consideração as respostas do questionário aplicado para os profissionais dos setores de indústria automotiva, indústria de ferramentas, auditoria, gestão patrimonial e escritórios em geral. Tais respostas serviram como base para analisar e comparar a experiência prática dos indivíduos e a literatura. Foram encontrados aspectos coerentes e divergentes da literatura, que foram discutidos ao longo do texto. Por fim o trabalho é concluído relacionando os diferentes impactos no equilíbrio trabalho-vida e também discutindo pontos de vista específicos para o determinado grupo entrevistado, relatando as tendências obtidas acerca do método de trabalho mais produtivo para o respectivo grupo segundo a análise de suas próprias declarações. O estudo ainda apresenta maiores detalhes e discussões sobre as dimensões analisadas e seus impactos na vida dos profissionais, informações que podem ser do interesse de gestores para melhor entenderem sobre os efeitos do teletrabalho nas suas equipes.

**Palavras-chave:** Trabalho Remoto. Teletrabalho. Acordos Flexíveis de Trabalho.

## ABSTRACT

SILVA, Daniel Santos; SCHMIDT, Pedro Gabriel. **Remote work from the professionals' perspective: An analysis of the dimensions that impact the professional and personal spheres.** 2021. 73 p. Work of Conclusion Course (Graduation in Production Engineering - Federal University of Technology - Paraná. Ponta Grossa, 2021.

Teleworking or remote work is being more widely used recently due to the phenomenon of acceleration or forced implementation arising from the effects of the covid-19 pandemic. In this context, this study aimed to identify the aspects mentioned in the literature that appear present in the practice of teleworkers and then verify, through the application of a questionnaire, which impacts on the professional and personal spheres of individuals. The work methodology was based on a literature review, content analysis and a survey questionnaire. Eight dimensions present in the literature on telework were listed, namely: the relationship between remote work and productivity; impacts of remote work for employees; relationship of remote work with well-being, stress and other physical and emotional implications; intensification and extension of work; exercise of Psychological Disengagement (PD) for well-being; interaction with peers, collaboration and knowledge sharing; impacts on the promotion of workers; and, conditions for telework (physical, technological and spatial). The study also took into account the answers to the questionnaire applied to professionals in the automotive industry, tool industry, auditing, asset management and offices in general. These answers served as a basis for analyzing and comparing the individuals' practical experience and the literature. Coherent and divergent aspects of the literature were found, which were discussed throughout the text. Finally, the work is concluded by listing the different impacts on the work-life balance and also discussing specific points of view for the particular group interviewed, reporting the trends obtained regarding the most productive work method for the respective group according to the analysis of their own statements. The study also presents further details and discussions on the dimensions analyzed and their impacts on the lives of professionals, information that may be of interest to managers to better understand the effects of teleworking on their teams.

**Keywords:** Remote Work. Telework. Flexible Work Arrangements.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Efeitos na performance individual do trabalhador e extensão dos colegas de trabalho .....	23
Figura 2 - Condições para alcançar a sustentabilidade por meio do teletrabalho .....	25
Figura 3 – Revisão Sistemática de Literatura.....	35
Figura 4 – Resultados questão 4 – O quanto você se considera produtivo trabalhando no escritório da empresa? .....	52
Figura 5 – Resultados questão 5 – O quanto você se considera produtivo trabalhando remotamente? .....	52
Figura 6 – Considerações para o Sucesso do Teletrabalho.....	63
Quadro 1 – Definições de trabalho remoto .....	19
Quadro 2 – Definições relacionadas ao trabalho remoto.....	20
Quadro 3 – Protocolo de Pesquisa.....	35
Quadro 4 – Organização de palavras-chave para Revisão Sistemática de Literatura.....	36
Quadro 5 – Descrição das dimensões analisadas.....	37
Quadro 6 – Relação entre áreas de pesquisa e o questionário.....	38
Quadro 7 – Portifólio de artigos da revisão sistemática de literatura.....	42
Quadro 8 – Produtividade.....	44
Quadro 9 – Impactos do trabalho remoto para funcionários .....	46
Quadro 10 – Relação do trabalho remoto com o bem-estar, estresse e outras implicações físicas e emocionais.....	45
Quadro 11 – Intensificação e Extensão do Trabalho .....	47
Quadro 12 – O exercício do Desligamento Psicológico (DP) para o bem estar .....	47
Quadro 13 – Interação com colegas, colaboração e o compartilhamento de conhecimento .....	48
Quadro 14 – Impactos na promoção dos trabalhadores.....	49
Quadro 15 – Condições para o teletrabalho (físicas, tecnológicas e espaciais .....	49
Quadro 16 – Comparativo das respostas extraídas acerca dos níveis de produtividade nos dois modelos de trabalho .....	53
Quadro 17 – Comparativo da produtividade total declarada pelos indivíduos para os dois modos de trabalho .....	54

## LISTA DE SIGLAS

COVID-19	<i>Coronavirus Disease (2019)</i>
DET	Disponibilidade Excessiva para o Trabalho
DP	Desligamento Psicológico
ESWS	<i>European Sustainable Workforce Survey</i>
FWA	<i>Flexible Work Arrangements</i>
NASA	<i>National Aeronautics and Space Administration</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas
SLR	<i>Systematic Literature Review</i>
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UE	União Européia
USC	<i>University of Southern California</i>



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	13
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	13
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
1.4 DELIMITAÇÃO DE PESQUISA .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1 ACORDOS DE TRABALHO FLEXÍVEIS.....	16
2.2 HISTÓRICO DO TRABALHO REMOTO .....	17
2.3 DEFINIÇÃO DE TRABALHO REMOTO .....	18
2.4 RELAÇÃO DO TRABALHO REMOTO COM A PRODUTIVIDADE .....	21
2.5 IMPACTOS DO TRABALHO REMOTO PARA FUNCIONÁRIOS.....	25
2.5.1 <i>Relação do Trabalho Remoto com o Bem-Estar e o Estresse e Outras Implicações Físicas e Emocionais</i> .....	26
2.5.2 <i>Intensificação e Extensão do Trabalho</i> .....	27
2.5.3 <i>O Exercício do Desligamento Psicológico (DP) para o Bem-Estar</i> .....	28
2.5.4 <i>Interação com Colegas, Colaboração e o Compartilhamento de Conhecimento</i> ....	28
2.5.5 <i>Impactos na Promoção dos Trabalhadores</i> .....	29
2.5.6 <i>Condições para o Teletrabalho (Físicas, Tecnológicas e Espaciais)</i> .....	30
2.6 IMPACTOS TRABALHO REMOTO E A GESTÃO E SUPERVISÃO DE PESSOAS	32
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>34</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA .....	34
3.2 PROTOCOLO DE PESQUISA.....	34
3.2.1 <i>Revisão Sistemática de Literatura</i> .....	35
3.2.2 <i>Método de Avaliação e Aplicação de Questionário</i> .....	37
3.2.3 <i>Método de Aplicação, População e Amostra do Questionário</i> .....	40
3.2.4 <i>Análise das Principais Conclusões da Literatura por Dimensão</i> .....	41
3.2.5 <i>Análise dos Resultados da Aplicação do Questionário</i> .....	41
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>42</b>
4.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA.....	42
4.2 ANÁLISE DA LITERATURA CIENTÍFICA.....	44
4.3 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO .....	50
4.3.1 <i>Análise da População Entrevistada</i> .....	50
4.3.2 <i>Relação do Trabalho Remoto e a Produtividade (Dimensão 1)</i> .....	52
4.3.3 <i>Impactos do Trabalho Remoto para Funcionários (Dimensão 2)</i> .....	56
4.3.4 <i>Relação do Trabalho Remoto com o Bem-Estar e o Estresse e Outras Implicações Físicas e Emocionais (Dimensão 3)</i> .....	56
4.3.5 <i>Intensificação e Extensão do Trabalho (Dimensão 4)</i> .....	58
4.3.6 <i>O Exercício do Desligamento Psicológico (DP) para o Bem Estar (Dimensão 5)</i> ...	59

4.3.7 <i>Interação Com Colegas, Colaboração e o Compartilhamento de Conhecimento (Dimensão 6)</i> .....	60
4.3.8 <i>Impactos na Promoção dos Trabalhadores (Dimensão 7)</i> .....	60
4.3.9 <i>Condições para o Teletrabalho (Físicas, Tecnológicas e Espaciais) (Dimensão 8)</i>	61
4.4 CONSIDERAÇÕES PARA O SUCESSO DO TELETRABALHO .....	62
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia do novo coronavírus (COVID-19) trouxe consigo questionamentos para além do já amplamente debatido problema de saúde global, lançando um olhar profundo sobre a forma como interagimos, vivemos e trabalhamos (MATLI, 2020). Sem dúvidas, esse acontecimento uniu a população, os governos e a comunidade científica global em torno de amplos debates vitais para o funcionamento da sociedade, como saúde, educação e trabalho. A emergência do assunto, trouxe a necessidade de rápida adaptação à nova realidade imposta, acelerando debates à respeito da adoção de novas maneiras de viver, fazer negócios e trabalhar (MATLI, 2020). Com a evolução da pandemia e com o objetivo de controlar a contaminação do vírus através do distanciamento social durante a COVID-19, muitos países impuseram vários graus de políticas de trabalho remoto (WONG *et al.*, 2020).

Em relação ao mercado de trabalho, os empregadores precisaram manter seus negócios ativos, fazendo com que o trabalho remoto migrasse de uma flexibilidade para uma nova maneira de operar (MATLI, 2020). Essas novas definições e configurações implicaram diretamente na relação entre o trabalho e a vida pessoal de todas as pessoas impactadas por essa nova organização. Tratando de um contexto social abrangente, as pessoas submeteram-se a diversos problemas de saúde como ansiedade, estresse, depressão e problemas de saúde mental como resultado de serem infectadas ou afetadas pela situação de Covid-19 em seus diversos aspectos (MATLI, 2020).

Com o aumento da utilização das tecnologias da informação, a presença física em um local de trabalho tem gradativamente perdido sua importância (NAKROŠIENĖ *et al.*, 2019). A introdução de notebooks e telefones celulares tornou o trabalho fora de escritório ou local fixo uma nova possibilidade (GARG *et al.*, 2015).

Ainda segundo Nakrošienė *et al.* (2019), o trabalho remoto têm crescido e se estabelecido como forma de operar e corroborando com essa afirmação, a pesquisa anual Trabalho e Educação da Gallup (2015), mostra que somente 9% dos teletrabalhadores remotos dos Estados Unidos da América (EUA) trabalhavam em casa usando um computador em 1995, porém em 2015 esse número havia

aumentado para 37%. A quantidade de teletrabalhadores nos países da União Europeia (UE) é consideravelmente menor, porém com números ainda significativos, chegando a 17% em 2015 e variando de 7% na Itália a 37% na Dinamarca segundo a pesquisa do Eurofound e International Labour Office, de 2017.

O Relatório da Global Work-from-Home Experience Survey (2020), a maior pesquisa global pós-COVID19 de funcionários até hoje, que conta com quase 3.000 funcionários respondentes entre 30 de março e 24 de abril de 2020, estima que 56% da força de trabalho dos EUA tem um emprego na modalidade remota (pelo menos parcialmente). Por outro lado, a pesquisa indica com base em tendências históricas, que aqueles que trabalhavam remotamente antes da pandemia aumentarão sua frequência depois de serem autorizados a retornar aos seus escritórios e entre aqueles que iniciaram no trabalho remoto durante a pandemia, haverá um aumento significativo em sua adoção. A estimativa segundo a pesquisa é que veremos de 25% a 30% da força de trabalho trabalhando em casa em uma base de alguns dias por semana até o final de 2021.

A pesquisa Return to The Workplace Global Survey do instituto de pesquisas Ipsos em parceria com o Fórum Econômico Mundial (FEM) mostra que globalmente, em média, 35% dos entrevistados dizem que, após a pandemia da Covid-19, eles preferem trabalhar completamente de casa ou pelo menos, com mais frequência do que costumavam. A pesquisa foi aplicada em 29 países, onde foram entrevistados um total de 12.445 adultos empregados com idades entre 16 a 74 entre 21 de maio e 4 de junho de 2021.

Zhang *et al.* (2020) apontam que muitos trabalhadores devem continuar executando suas atividades de forma remota mesmo mesmo após a emergência de saúde global, pelo menos em tempo parcial. Diante desse cenário, apreende-se que o trabalho remoto têm se tornado a nova realidade e mudado a forma como interagimos com o trabalho e como pode afetar a vida pessoal, tornando-se ainda mais relevante explorar os elementos teóricos combinados com uma análise empírica do teletrabalho para fornecer insights para o desenvolvimento futuro do teletrabalho (ZHANG, 2020).

Por fim, conforme salienta Basile e Beauregard (2016), as questões que envolvem os benefícios e desvantagens do trabalho remoto são importantes de serem abordadas e discutidas para que o trabalho remoto seja uma prática bem-sucedida.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do contexto exposto referente ao Trabalho Remoto, esta pesquisa tem como principal questionamento: quais os aspectos e fatores do trabalho remoto impactam na produtividade e na vida profissional e pessoal de teletrabalhadores no setor da indústria?

## 1.2 OBJETIVOS

Esse estudo propõe um objetivo geral e três objetivos específicos descritos a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo desse trabalho de conclusão de curso é identificar os aspectos do trabalho remoto que impactam na produtividade e na vida pessoal e profissional dos trabalhadores do setor industrial.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Mapear a literatura científica relacionada ao Trabalho Remoto.
- b) Identificar os aspectos e fatores do trabalho remoto que impactam nas esferas profissional e pessoal do teletrabalhadores através da aplicação de questionário.
- c) Discutir os resultados obtidos no questionário elencando a literatura e a prática vivenciada pelos teletrabalhadores entrevistados.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Basile e Beauregard (2016), salientam que o teletrabalho é cada vez mais oferecido pelos empregadores e Guyot e Sawhill (2020) também preveem que o trabalho remoto continuará como o novo modelo de trabalho estabelecido (WONG *et al.*, 2020). Ademais, a ampliação do uso das tecnologias da informação fizeram com que nos últimos anos, a necessidade de presença física nos locais de trabalho fossem reduzidas significativamente (NAKROŠIENĖ *et al.*, 2019).

De acordo com Palumbo (2020), a utilização do trabalho remoto como medida ao enfrentamento de grandes desafios pela sociedade abre caminho para o debate de diversas questões, que ainda não são bem exploradas e conhecidas pela comunidade acadêmica e pelos profissionais de diversas áreas. Ainda, de acordo com Gimenez-Nadal *et al.* (2019), a literatura científica têm documentado os benefícios do teletrabalho que podem envolver flexibilidade, maior controle do tempo de trabalho, equilíbrio entre vida e trabalho e bem-estar dos trabalhadores, por outro lado as análises dos benefícios são escassas e as conclusões confusas (GIMÉNEZ-NADAL *et al.*, 2019).

Quando se trata do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, conforme salienta Palumbo (2020), a literatura não é consistente ao discutir as implicações dessa forma de trabalho e, desse modo, existem brechas a serem sanadas pela pesquisa científica.

Essas afirmações sobre a ampliação do trabalho remoto como uma nova forma de operar, revelam uma necessidade de entendimento dos benefícios e desvantagens, com o objetivo de cooperar para a construção de estruturas de trabalho cada vez mais eficientes.

### 1.4 DELIMITAÇÃO DE PESQUISA

Nesta pesquisa serão abordados e estudados os temas relacionados a trabalho remoto, gestão de pessoas, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, produtividade e bem-estar no trabalho. A partir de revisão sistemática de literatura e aplicação de questionário com profissionais, espera-se identificar as implicações que o trabalho remoto pode ter em relação à produtividade do trabalhador, sua saúde e

seu bem-estar e, a partir dos resultados, agrupar em grupos temáticos os prós e contras para o trabalho remoto de forma qualitativa e quantitativa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os conceitos e a fundamentação teórica dos temas estudados com base na análise da literatura.

### 2.1 ACORDOS DE TRABALHO FLEXÍVEIS

O termo “trabalho” no passado, segundo Garg *et al.* (2015), se remetia a atividades que demandavam esforço físico para uma finalidade específica em um local designado para essas atividades, e além disso, os locais de trabalho eram, por sua vez, classificados de acordo com a natureza das atividades ali realizadas. Um escritório, por exemplo, é um local onde é feito o trabalho administrativo, enquanto uma fábrica é um local onde as mercadorias são fabricadas ou montadas. Por muitos anos, a restrição do trabalho a esses locais foi vista como um dado adquirido, uma vez que a maioria das atividades laborais não era portátil. No entanto, o crescente uso da tecnologia na vida cotidiana e conseqüentemente no trabalho, permitiram expandir tanto o conceito do trabalho quanto suas formas e características (GARG *et al.*, 2015).

Dentre as diversas mudanças a respeito do trabalho de forma geral, podemos citar os acordos de trabalho flexíveis (FWAs). Os acordos de trabalho flexíveis referem-se a uma gama de configurações do trabalho, podendo beneficiar empregadores e funcionários (DILMAGHANI, 2020). Os FWAs podem ser classificados em 2 grandes categorias principais. A primeira delas refere-se a flexibilidade no horário de trabalho, chamada muitas vezes de horário flexível e a segunda refere-se à flexibilidade no local de trabalho, também descrita como local flexível, teletrabalho e em inglês como *telecommuting* e *e-working* (DILMAGHANI, 2020). Em relação ao local flexível, o termo *e-work* tem sido geralmente usado para descrever o trabalho que é realizado virtualmente (Charalampous *et al.*, 2019).

As configurações de FWA têm se tornado cada vez mais comum em todo o planeta, porém esse conceito data da década de 70, com o termo horário flexível sendo citado pela primeira vez pelo Governo Federal dos Estados Unidos da América (EUA) (DILMAGHANI, 2020). Igualmente, acredita-se que a prática do local flexível surgiu no mesmo período, simultaneamente com a crise do petróleo



(DILMAGHANI, 2020 apud Bailey e Kurland, 2002).

Os acordos de trabalho flexíveis induzem à discussão do amplo conceito de empresa flexível que, conforme Dilmaghani (2020), as empresas estão utilizando com o objetivo de empregar mão de obra de maneiras que respondam melhor quando e onde o trabalho é exigido, essa forma de atuação objetiva dentre diversos fatores, aumentar a flexibilidade da força de trabalho endereçando as necessidades da organização. Por outro lado, as organizações também têm-se adaptado em resposta às expectativas da sociedade (FELSTEAD; GOLO, 2017). Esse comportamento das organizações é descrito por Felstead e Golo (2017) como “adaptação organizacional”, onde as empresas oferecem acordos de trabalho que se adaptem às circunstâncias domésticas e pessoais dos trabalhadores.

De forma geral, o trabalho flexível é uma forma de arranjo de trabalho que possibilita certos graus de flexibilidade sobre o tempo e o local, configurando quando, onde e em que horas os funcionários trabalham. A lista de possibilidade de configurações é extensa e inclui uma longa listagem de formas pelas quais os empregadores organizam e dividem o tempo de trabalho, assim como ajustam a localização do trabalho às demandas do negócio (DILMAGHANI, 2020). Em síntese, trabalhar remotamente pode, por conseguinte, associar-se com outros tipos de trabalho flexível e as tendências nessas configurações de trabalho podem justificar pelo menos parte do crescimento do trabalho remoto (FELSTEAD; GOLO, 2017).

## 2.2 HISTÓRICO DO TRABALHO REMOTO

A literatura aponta que o termo trabalho remoto foi cunhado na década de 70 por Jack Nilles, um engenheiro que trabalhava em projetos para a Administração Nacional de Aeronáutica e Espaço (NASA) durante à crise do petróleo na década de 1970 (SARBU, 2018). Jack Nilles, Diretor de Pesquisa Interdisciplinar da *University of Southern California* (USC) liderou a publicação de *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*, em 1976. O objetivo do estudo era encontrar soluções para diminuição dos problemas de tráfego e redução do consumo de energia, discutindo maneiras de transferir o trabalho para os trabalhadores, em vez de deslocar os trabalhadores para o local de trabalho (SARBU, 2018). Na sequência do estudo, os governos americanos federal e estadual começaram a financiar projetos de

demonstração para examinar a viabilidade e a eficácia do teletrabalho (SARBU, 2018).

Segundo Stiles (2020), além de demonstrar que o teletrabalho pode reduzir o congestionamento do tráfego de pessoas, a poluição e economizar dinheiro e energia, Nilles sinalizou expectativas claras para sua implementação. Nos estudos de caso, os autores mantêm o foco no custo e explicam o uso do termo "troca" apontando para a necessidade de avaliar as especificidades dos contextos em que é aplicado e reconhecem que não é apropriado para todos os tipos de trabalho.

### 2.3 DEFINIÇÃO DE TRABALHO REMOTO

A definição de trabalho remoto não é uma tarefa simples, em termos práticos, não existe uma definição comum e precisa de teletrabalho e sua mensuração, ao passo que cobre uma variedade de situações em termos de tecnologia empregada, localização, forma contratual e intensidade de tempo (AGUILERA *et al.*, 2016). "O teletrabalho é um fenômeno amplo e complexo que carece de uma definição comumente aceita" (NAKROŠIENĖ *et al.*, 2019, p. 89). Ainda não há consenso sobre a padronização das definições e terminologia utilizadas para o trabalho remoto (MATLI, 2020).

Os conceitos básicos de teletrabalho e trabalho remoto existentes podem apresentar divergências relevantes devido a seus diferentes aspectos e particularidades. Além disso, a falta de uma definição única e comumente aceita de teletrabalho torna difícil para os pesquisadores comparar os resultados neste tópico (SARBU, 2018).

O conceito de trabalho remoto ainda não está consolidado na literatura e suas particularidades podem variar culturalmente dependendo da organização que o adota, assim como podem sofrer adaptações seja por questões legais, contratuais ou até mesmo pela natureza do próprio trabalho. O Quadro 1 apresenta um conjunto de conceitos relacionados ao trabalho remoto extraídos da literatura revisada.

**Quadro 1 – Definições de trabalho remoto**

Autor	Conceitos e definições
Contreras e Rojas (2015)	“O teletrabalho é uma forma de organização do trabalho que consiste na realização de atividades remuneradas ou na prestação de serviços a terceiros utilizando as tecnologias de informação e as comunicações TIC como suporte de contato entre o trabalhador e a empresa, sem necessidade da presença física do trabalhador em site específico, assumindo as seguintes formas: autônomo, móvel e complementar.”
Garg et al. (2015)	“O teletrabalho envolve trabalhar fora do escritório e realizar comunicação por meio da tecnologia da informação.”
Peters e Batenburg (2015)	“O teletrabalho pode ser amplamente definido como a realização de atividades de trabalho que requerem o uso de TI e que são realizadas remotamente a partir do local onde os resultados são entregues, seja a tempo parcial ou a tempo inteiro.”
Aguilera et al. (2016)	“O teletrabalho pode ser amplamente definido como o trabalho realizado a partir de um local diferente do local de trabalho convencional, enquanto conectado aos sistemas de computador da empresa por meio de tecnologia da informação e telecomunicações (TIC).”
Sarbu (2018)	“Teletrabalho é uma prática de trabalho que envolve membros de uma organização substituindo uma parte de suas horas de trabalho típicas (variando de algumas horas por semana a quase tempo integral) para trabalhar longe de um local de trabalho central – normalmente em casa - usando a tecnologia para interagir com outras pessoas conforme necessário para realizar as tarefas de trabalho.”
Nakrošienė et al. (2019)	“O teletrabalho é definido como o trabalho realizado a partir de diferentes locais (como casa).”
Guerin (2021)	“Trabalho remoto é a prática dos funcionários que usam tecnologias remotas para trabalhar fora de seu escritório regular.”

**Fonte: Autoria própria (2021)**

Como percebe-se no Quadro 1, de forma geral e para efeitos de utilização neste trabalho, o trabalho remoto, teletrabalho e suas diversas nomenclaturas se referem à práticas de execução do trabalho onde colaboradores exercem suas funções fora de seu local habitual, utilizando-se de tecnologias da informação e telecomunicações em período parcial ou integral.

Diab-Bahman e Al-Enzi (2020), trazem uma definição possível para o teletrabalho citando Moon e Stanworth (1997), definem como uma forma de trabalho flexível que envolve trabalho à distância, trabalho remoto ou teletrabalho que depende do uso de tecnologias de informação e comunicação e tem sido organizado em três categorias por Andriessen (1991), Gray *et al.* (1993) e Huws (1994):

1. Teletrabalho domiciliar: os deveres de trabalho de alta ou baixa

qualificação que são realizadas em casa por meios virtuais, incluindo várias formas de comunicação, como computadores, telefones e outros dispositivos digitais.

2. Teletrabalho a partir de escritórios remotos: trabalho realizado em locais de trabalho distantes do escritório principal, como escritórios ou locais de trabalho satélites (controlados pelo empregador).
3. Teletrabalho móvel: trabalho realizado por pessoas que ocasionalmente trabalham fora da sua estrutura normal de trabalho (seja um escritório habitual, um escritório satélite ou em casa) e cujo trabalho inclui geralmente viagens e também investimento de tempo nas instalações dos clientes.

Além dos conceitos de trabalho remoto e teletrabalho, outras definições correlacionadas são importantes de serem compreendidos para um entendimento abrangente do tema e suas particularidades. Guerin (2021) apresenta um estudo sobre o trabalho remoto onde o autor destaca as políticas para minimizar os efeitos ambientais e impactos colaterais do trabalho remoto na Austrália. O autor discute as diferenças na atribuição das atividades e o meio em que são executadas, apresentando definições importantes no contexto do trabalho remoto (Ver Quadro 2).

**Quadro 2 – Definições relacionadas ao trabalho remoto**

<b>Conceito</b>	<b>Definições</b>
Teletrabalho	É um termo abrangente que pode ser definido como um método de execução de trabalho fora dos escritórios da empresa.
Teletrabalhador ocasional	No desenho do estudo atual, trata-se de um teletrabalhador com espaço de escritório dedicado (de 2 dias por semana).
Teletrabalho frequente	No projeto de estudo atual, trata-se de um teletrabalhador com disponibilidade de mesa direta (de 4 dias por semana).
Trabalho não remoto	Execução de trabalhos dentro do escritório da empresa.
Trabalho em casa	O trabalho é realizado na casa do teletrabalhador (ou escritório em casa) em um espaço denominado escritório em casa. Este espaço pode ser uma sala separada ou um espaço reservado dentro de uma sala multifuncional.
Trabalho distribuído	Refere-se a empresas que possuem um ou mais funcionários que trabalham em diferentes locais físicos. Este modelo de trabalho misto pode incluir equipes locais em um ou mais escritórios, bem como funcionários remotos que trabalham em casa, em espaços de colegas de trabalho ou públicos ou que estão em trânsito.
Trabalho flexível	A flexibilidade do local de trabalho pode ser definida como a capacidade de ter algum controle sobre quando, onde e como o trabalho é realizado. Essa definição ampla acomoda as várias maneiras pelas quais os arranjos de trabalho podem ser

	flexibilizados. Trabalho flexível é mais do que acesso a férias e horários de trabalho flexíveis.
Centros de trabalho descentralizados	Áreas de trabalho onde os funcionários (ou contratados) podem trabalhar. Estes são distribuídos fora dos escritórios da empresa
Hot-Desking	A prática em um escritório de alocar carteiras para os trabalhadores quando eles são necessários ou em um sistema de rodízio, em vez de dar a cada trabalhador sua própria mesa. Geralmente, presume-se que os indivíduos trarão seus próprios dispositivos para trabalhar, por exemplo, em hardware de computador. Ele permite o uso ideal do espaço do escritório e é eficaz apenas quando usado em conjunto com o teletrabalho. Quando combinado com a consolidação do escritório, pode maximizar a realização dos benefícios ambientais do teletrabalho.

**Fonte: Adaptado de Guerin (2021)**

As diversas possibilidades de configurações do trabalho, como demonstrado por Guerin (2021), ampliam conceitos subjacentes ao trabalho remoto, fazendo referência a forma de trabalho temporal, se referindo à extensão e flexibilização do tempo de trabalho e espacial, referindo-se ao local de trabalho, seja ele móvel ou fixo e, em última instância, à organização do trabalho em escalas, quando houver a necessidade de rodízio.

## 2.4 RELAÇÃO DO TRABALHO REMOTO COM A PRODUTIVIDADE

A pesquisa de Aguilera *et al.* (2016) realizada com 1294 Pequenas e Médias Empresas (PMEs) francesas relacionadas as barreiras e perspectiva do trabalho remoto mostra que uma das maiores preocupações das empresas é com o desempenho dos funcionários. Primeiramente, a pesquisa apontou que as empresas que não implementaram o teletrabalho em geral pensam que o teletrabalho não aumenta a produtividade dos funcionários (80% das empresas que não implementaram o teletrabalho acreditam que a vantagem do aumento da produtividade dos funcionários tem pouca ou nenhuma importância versus 43% das empresas que implementaram o teletrabalho) (AGUILERA *et al.*, 2016). Ainda segundo Aguilera *et al.* (2016), o teletrabalho está associado a uma diminuição da produtividade dos funcionários (44% das empresas que não implementaram o teletrabalho consideram que a diminuição da produtividade dos funcionários é uma desvantagem grave ou muito grave contra 26% das empresas que adotaram a prática). Os colaboradores apresentam uma divergência de opiniões muito semelhante às empresas quanto à relação positiva entre o teletrabalho domiciliar e o

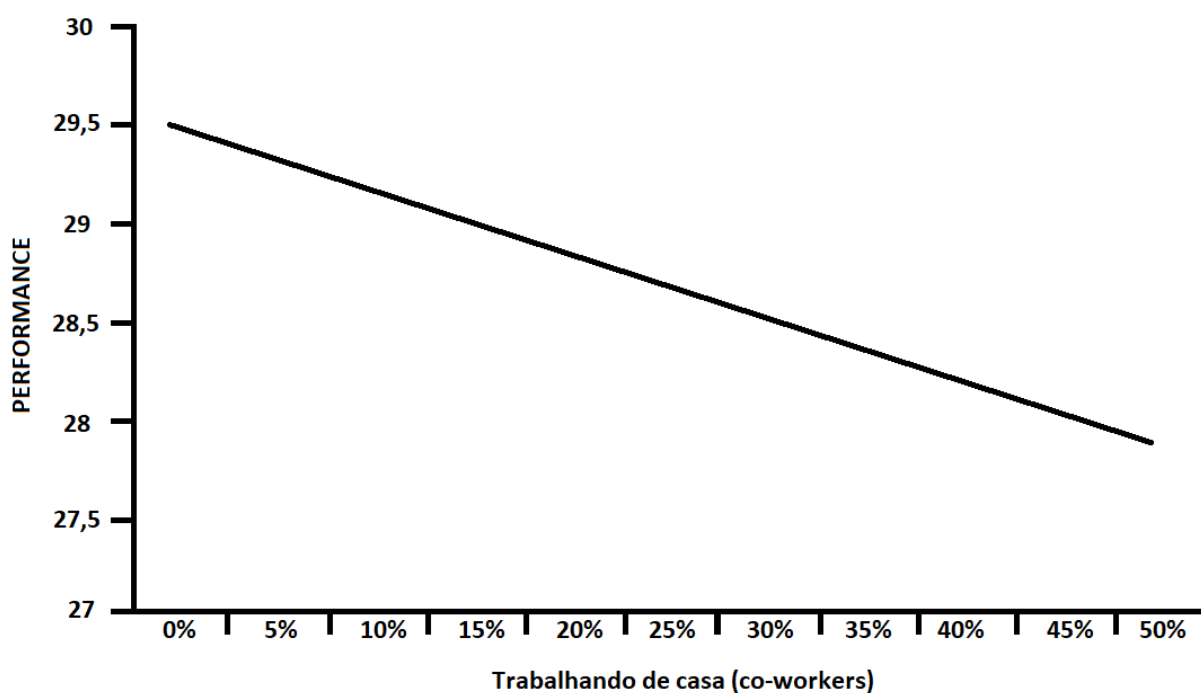
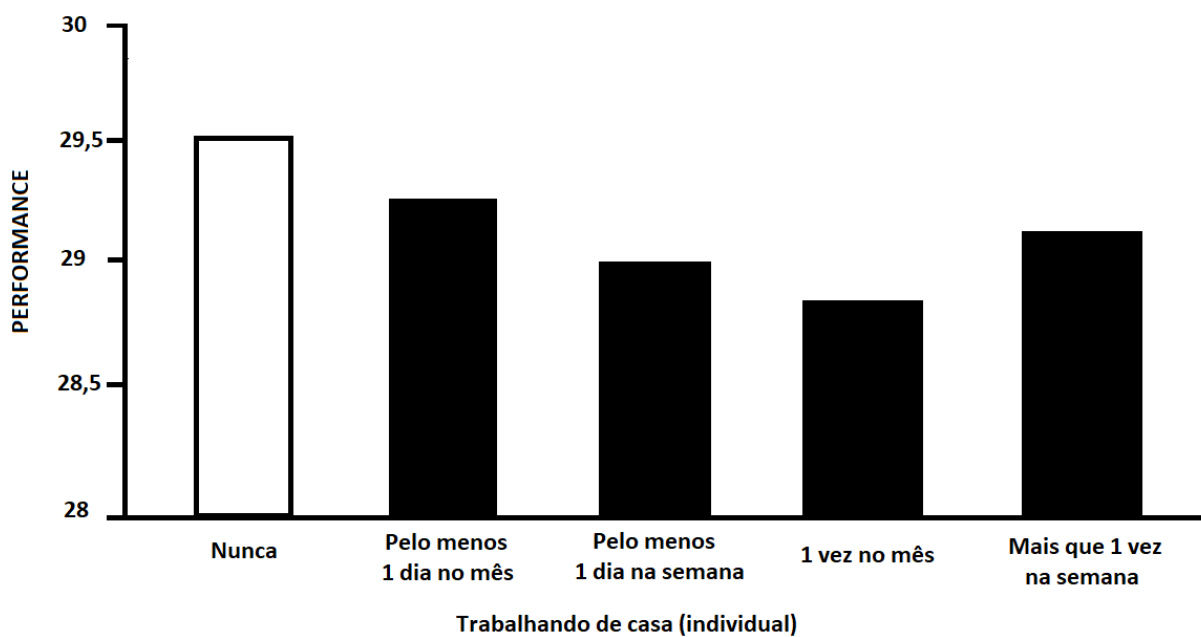
aumento da produtividade. Somente 22% dos teletrabalhadores consideram que são mais produtivos em casa do que no escritório (AGUILERA *et al.*, 2016).

Diversas pesquisas estudaram a influência do trabalho remoto em casa e sua relação com o desempenho dos funcionários, no entanto, os resultados dos estudos são mistos: ao passo que alguns estudos revelam que trabalhar em casa leva a um melhor desempenho, outros alertam que trabalhar em casa induz ao isolamento profissional, o que dificulta o compartilhamento de conhecimento e leva à intensificação do trabalho (VAN DER LIPPE; LIPPÉNYI, 2020; AGUILERA *et al.*, 2016).

Sob outro ponto de vista, a performance no trabalho é afetada não apenas pelo fato de um certo trabalhador trabalhar em casa, mas também pela extensão em que seus colegas também trabalham em casa (VAN DER LIPPE; LIPPÉNYI, 2020).

Van Der Lippe e Lippényi (2020), utilizaram os dados da European Sustainable Workforce Survey (ESWS) de 2016, que é uma pesquisa conduzida em organizações na Bulgária, Finlândia, Alemanha, Hungria, Holanda, Portugal, Espanha, Suécia e Reino Unido. Os resultados são baseados em 8.637 respondentes em 828 equipes e 257 estabelecimentos. A Figura 1 apresenta o efeito do trabalhador individual (a) e colegas de trabalho (b) trabalhando em casa no desempenho profissional individual.

**Figura 1 – Efeitos na performance individual do trabalhador e extensão dos colegas de trabalho**



Fonte: Adaptado de ESWS (2016)

Um exemplo antigo relacionado à atividades repetitivas que traz luz à produtividade é o programa da Blue Croos que em 1980 mostrou que trabalhadores domiciliares preencheram 50% mais reclamações por dia e com 50% menos erros (STILES, 2020). Esse programa piloto constatou que o apoio dos supervisores e da gerência, alinhado com o treinamento adequado, eram essenciais para o sucesso, e

que, além disso, o teletrabalho só pode ser utilizado em ocupações para os quais pode ser eficaz (STILES, 2020).

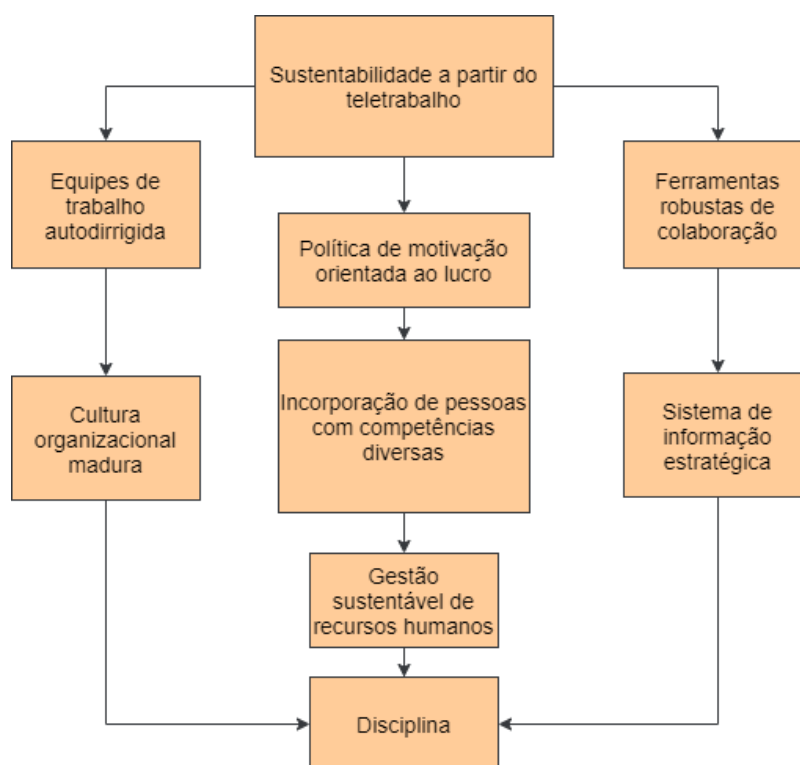
O teletrabalho contribui para diminuição das interações irrelevantes com os colegas, fato que é considerado como uma das principais vantagens dessa prática. Presume-se que a comunicação reduzida com colegas de trabalho oferece recursos de tempo adicionais, levando a uma maior produtividade (NAKROŠIENĖ *et al.*, 2019).

Contreras e Rojas (2015) em seu artigo intitulado “Teletrabalho e sustentabilidade empresarial. Uma reflexão a partir da gestão do talento humano na Colômbia” , exploraram a sustentabilidade empresarial com o uso intensivo do teletrabalho na Colômbia, notadamente um país em desenvolvimento. Suas conclusões ressaltam que o trabalho remoto nem sempre tem relação direta com a produtividade. Ele só contribui realmente para os objetivos do negócio quando o relacionamento é formal e as regras do jogo (especialmente em questões como horários, mecanismos de subordinação, remuneração, motivação e controle) são claras e as partes as aceitam desde o início.

A disciplina é um valor básico (Figura 2), que deve ser considerado para a promoção e sustentação do trabalho remoto, partindo dos mesmos objetivos organizacionais e enraizada em seu DNA corporativo. Isso ocorre porque o trabalho autônomo exige grande responsabilidade pelas atividades e uma forte orientação aos resultados. A disciplina deve ser considerada como fator chave pelas empresas, garantindo que trabalhadores não remotos não tenham percepções de que são tratados de forma díspare em comparação com seus colegas teletrabalhadores. O ambiente organizacional deve promover o sentimento de confiança, consciência e empatia da organização com seus colaboradores (CONTRERAS; ROJAS, 2015).



**Figura 2 - Condições para alcançar a sustentabilidade por meio do teletrabalho**



**Fonte: Adaptado de Contreras & Rojas (2015)**

## 2.5 IMPACTOS DO TRABALHO REMOTO PARA FUNCIONÁRIOS

No âmbito da aplicabilidade do teletrabalho para os funcionários, Zhang (2020) apresenta que o trabalho à distância é privado para trabalhadores manuais e operários. Nessa mesma forma, Zhang (2020) complementa que o setor de serviços é o que mais possui índices de trabalho remoto em detrimento dos trabalhos manuais onde é imprescindível que o indivíduo esteja *in loco* para realizar suas atividades.

É possível observar que a eficiência do teletrabalho é dependente da fase de vida em que os indivíduos se encontram (ZHANG, 2020). Constatou-se que os filhos são o fator mais importante nas fases da vida familiar para a consideração do teletrabalho (ZHANG, 2020). O estudo apontou três padrões. O primeiro padrão mostra que os pais são mais propensos ao trabalho remoto do que os trabalhadores que não possuem filhos. O segundo padrão indica que considerando os trabalhadores que não tem filhos, os solteiros são mais propensos ao teletrabalho e ainda, os homens são mais propensos do que as mulheres. O terceiro e último

padrão mostra que para os trabalhadores com filhos, os profissionais que possuem parceiros são mais propensos ao teletrabalho do que os colegas solteiros e as mulheres desse agrupamento são mais propensas ao trabalho remoto do que os homens (ZHANG, 2020).

Segundo Felstead (2017), o teletrabalho impacta negativamente a dificuldade de separar a rotina profissional das responsabilidades e deveres pessoais quando estes dois se sobrepõem e colidem entre si. Por outro sentido, o impacto do teletrabalho pode ser positivo no quesito do deslocamento dos indivíduos, onde há redução de tempo e custos com transporte (ANSONG; BOATENG, 2018)

Nesse contexto, o teletrabalho faz mais sentido para aqueles funcionários que se deslocam em longas distâncias (AGUILERA *et. al.*, 2016). O quesito distância também foi relacionado na pesquisa de O'keefe *et al.*, (2016), onde consta que os impactos do ponto de vista ambiental somente são benéficos aos trabalhadores que se deslocam acima de 30 Kilômetros (caminho de ida) por dia. Da mesma forma, Aguilera *et. al.* (2016) também ressalta que funcionários de cidades com piores condições de transporte são mais propensos ao teletrabalho.

A pesquisa de Felstead (2017), apontou que 36 por cento dos trabalhadores convencionais continuam se preocupando com o trabalho após o encerramento do expediente. Já para trabalhadores remotos, o percentual foi de 44. Isto implica que os impactos do trabalho remoto podem ser negativos para o equilíbrio entre trabalho e família, mas são positivos para os casos em que os indivíduos desejam aumentar seu comprometimento com a empresa onde tele trabalham (FELSTEAD, 2017).

#### 2.5.1 Relação do Trabalho Remoto com o Bem-Estar e o Estresse e Outras Implicações Físicas e Emocionais

Solís (2017), cita que a capacidade de cuidar de assuntos familiares urgentes reduz o estresse e aumenta o bem estar e segurança dos indivíduos. Em contrapartida, a transformação da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) está abrindo portas para outro fenômeno contrário a este que é agravante ao estresse, chamado de “Disponibilidade Excessiva para o Trabalho (DET)” (COOPER, 2019).

Em meio a esta transformação tecnológica no campo da informação e comunicação, Sarbu (2018) diz que o teletrabalho intenso pode reduzir o bem-estar e a satisfação dos indivíduos uma vez que a extensão das horas trabalhadas e atenção dedicadas ao trabalho acabam por agravar o conflito trabalho-família devido a ausência de atenção do funcionário para suas responsabilidades domésticas.

Por um lado, o avanço da TIC pode oferecer maior flexibilidade através de dispositivos que possibilitam o funcionário teletrabalhar em locais e horários alternativos. Por outro, quanto maior a disponibilidade de conexão ao trabalho, muito facilmente o teletrabalho ultrapassa a fronteira do equilíbrio trabalho-vida (FELSTEAD, 2017; COOPER, 2019).

Assim, Sarbu (2018) também alega que a conectividade quase permanente ao trabalho acarreta no aumento das horas trabalhadas, e ainda acrescenta que, onde há interrupções e distrações causados por motivos domésticos, durante o exercício do trabalho, o nível de estresse e o conflito trabalho-família aumentam.

Dessa forma, os efeitos colaterais do teletrabalho aparecem na vida dos funcionários, os quais possuem dificuldade de gerenciar e tender a um equilíbrio entre trabalho e família (PALUMBO, 2020).

### 2.5.2 Intensificação e Extensão do Trabalho

Segundo Palumbo (2020), a intenção do teletrabalho de fornecer melhor controle sobre a interface trabalho-vida, não é cumprida quando o teletrabalho causa a intensificação do trabalho. Isto ocorre quando o funcionário se esforça para atender as demandas do trabalho tendo como sua maior motivação o medo de perder o emprego. Isto faz com que indivíduos encorajem-se a trabalhar mais e por mais tempo, sendo que o tamanho de tal disponibilidade é equiparável às necessidades e desejos de sua organização ou clientes (COOPER, 2019).

Uma pesquisa realizada na Alemanha constatou que 59% dos supervisores reconhecem a necessidade de permanecer disponíveis fora do horário normal de trabalho (COOPER, 2019). Isto indica a preocupação que os funcionários possuem ao responder às demandas da organização mesmo fora de horário normal, que o não cumprimento ou resposta rápida podem repercutir negativamente no moral do funcionário dentro da organização (COOPER, 2019).

Cooper (2019) acrescenta que a necessidade de resposta rápida exigida indiretamente pelos empregadores aos funcionários, atrelado ao fenômeno de TIC, acaba por resultar na cultura em que o funcionário precisa “sempre estar ligado”. Tal fenômeno doravante também pode ser transcrito como: “trabalho tomando conta da vida, a qualquer hora e em qualquer lugar”. Dessa maneira é nítido observar como o teletrabalho pode resultar na intensificação e extensão do trabalho, e como já citado anteriormente, acarreta no aumento do conflito trabalho-vida (PALUMBO, 2020).

### 2.5.3 O Exercício do Desligamento Psicológico (DP) para o Bem-Estar

Uma questão não relacionada exclusivamente ao teletrabalho, porém mais facilmente presente no trabalho remoto, é a dificuldade que os indivíduos têm de separar questões profissionais das domésticas (FELSTEAD, 2017). Neste contexto, o Desligamento Psicológico (DP), acaba por ser uma estratégia pessoal que permite aos funcionários “deixarem de lado” os pensamentos e questões relacionadas ao trabalho (COOPER, 2019).

A dificuldade de praticar o Desligamento Psicológico (DP) gera efeitos que transbordam da vida profissional para a pessoal do funcionário (FELSTEAD, 2017). Já para os funcionários que conquistam êxito ao se desligarem dos assuntos do trabalho, acabam alcançando maiores níveis de bem estar e conseqüentemente maior desempenho no trabalho (COOPER, 2019).

Dessa forma, se o teletrabalhador não conseguir fazer uma boa gestão da separação entre a fronteira trabalho e da família, onde somado às necessidades de respostas rápidas às demandas da empresa e atenção à família - que podem ocorrer ao mesmo tempo - o agravamento do conflito trabalho-família poderá ser ainda maior (FELSTEAD, 2017; COOPER, 2019).

### 2.5.4 Interação com Colegas, Colaboração e o Compartilhamento de Conhecimento

As relações interpessoais são aspectos inerentes à maioria dos trabalhos. Nesse sentido, trabalhar em um local afastado das interações cara a cara com colegas de trabalho e supervisores altera a dinâmica dos relacionamentos interpessoais relacionados ao trabalho (ALLEN *et al.*, 2015).

Os trabalhadores que têm uma maior presença social ou sentem que seus meios de comunicação permitem uma sensação de presença física e maior envolvimento no decorrer das interações de trabalho relatam maior identificação organizacional (ALLEN *et al.*, 2015). De forma geral, os indivíduos com alta necessidade de supervisão e socialização foram considerados impróprios para *e-working* remoto (CHARALAMPOUS *et al.*, 2018).

Os funcionários que trabalham no escritório relatam maior grau de inclusão em seus departamentos, em comparação com funcionários que trabalham principalmente em casa, em um escritório satélite ou um escritório baseado no cliente (CHARALAMPOUS *et al.*, 2018). O trabalho remoto contribui para aumentar o isolamento dos colaboradores e têm efeito sobre os níveis de criatividade dos indivíduos e, conseqüentemente, no grupo como um todo devido à redução significativa do contato pessoal e presencial entre si, para discutir ideias e resolver problemas em conjunto (CONTRERAS; ROJAS, 2015).

#### 2.5.5 Impactos na Promoção dos Trabalhadores

Dos diversos impactos que o trabalho remoto pode exercer sobre o trabalhador, a literatura pouco analisou se o teletrabalho realmente impacta o sucesso na carreira em termos objetivos (GOLDEN; EDDLESTON, 2020).

Golden e Eddleston (2020), alertam para a necessidade de cautela para funcionários que buscam progressão de carreira, uma vez que o teletrabalho pode ser visto como um sinal de falta de dedicação à carreira pelos demais colegas e supervisores.

Visando clareza dos benefícios do teletrabalho, os funcionários devem se sentir confiantes de que essa forma de trabalho não colocará em risco seu emprego ou prejudicará suas oportunidades de carreira (SARBU, 2018).

O resultados do estudo de Golden e Eddleston (2020), indicaram que os teletrabalhadores e não telecomutadores não diferenciam-se no número de promoções, mas, por outro lado, os teletrabalhadores experienciaram um crescimento salarial menor. Além disso, a extensão do teletrabalho foi negativamente relacionada às promoções e ao crescimento salarial, indicando que não é apenas o teletrabalho em si que afeta o sucesso na carreira, mas sim a

extensão do teletrabalho. Todavia, o contexto de trabalho foi um fator com papel altamente influente. Mais promoções foram recebidas por teletrabalhadores mais extensos quando trabalhavam em locais onde o teletrabalho era altamente normativo e quando se engajavam em trabalhos complementares superiores. Por fim, os teletrabalhadores extensivos com maior trabalho suplementar e maior contato face a face com seu supervisor também receberam maior crescimento salarial (GOLDEN; EDDLESTON, 2020).

O estigma da flexibilidade refere-se ao fato dos teletrabalhadores serem vistos pelos colegas como discordante da doação ao trabalho, que coloca o trabalho como centro da vida e enxerga o trabalhador ideal, o funcionário devoto ao trabalho e sempre disponível (GOLDEN; EDDLESTON, 2020).

A divisão entre funcionários mais ou menos dedicados ao trabalho faz com que os supervisores desequilibrem a busca sobre o desempenho no trabalho, ou seja, estar sob a visão dos supervisores, aumentam as consequências positivas na carreira, enquanto os trabalhadores visto como menos devotos ao trabalho, recebam penalidades de carreira, o que significa maiores dificuldades para conseguir promoção (GOLDEN; EDDLESTON, 2020). Além disso, a presença reduzida no trabalho pode dificultar a colaboração e a coordenação, o que poderia levar os supervisores a inferir uma falta de preocupação com seu trabalho (GOLDEN; EDDLESTON, 2020).

O estudo de Golden e Eddleston (2020), mostrou que o contato presencial com os superiores não estava associado a maiores crescimentos salariais para os teletrabalhadores ocasionais, no entanto, para os teletrabalhadores extensivos, o contato presencial resultou um maior crescimento salarial.

#### 2.5.6 Condições para o Teletrabalho (Físicas, Tecnológicas e Espaciais)

A infraestrutura do espaço físico que o funcionário possui no seu ambiente doméstico afeta diretamente a eficácia do seu teletrabalho. Isto se dá pelo símbolo que o espaço físico separado para o trabalho pode desempenhar para o funcionário e as pessoas à sua volta, que de modo geral respeitam a delimitação do ambiente dedicado ao trabalho (DE MACÊDO, 2020).

Além da organização de um espaço físico doméstico provido pelo

funcionário para o teletrabalho, o empregador também deve fornecer suprimentos e infraestrutura tecnológica para que o trabalho remoto seja viável. Entretanto, algumas empresas não possuem recursos necessários para auxiliar seus funcionários no investimento de uma melhor infraestrutura para o teletrabalho, o que acaba acarretando na limitação do teletrabalho (ANSONG; BOATENG, 2018)

Em sua amostragem, Aguilera *et. al.* (2016), identificou que as principais ferramentas utilizadas no teletrabalho são: computador (94%), conexão à internet (81,4%) e telefonia (53%), e que o número de trabalhadores em trabalho remoto está diretamente atrelado a capacidade de domínio e acesso dos trabalhadores para com tais ferramentas.

Dessa forma, para que o teletrabalho ocorra cada vez mais, é necessário que mais pessoas tenham acesso a um computador e internet em ambientes domésticos, fazendo com que o acesso a tecnologia esteja cada vez mais abrangente e cada vez menos discriminatório (AGUILERA, 2016).

## 2.6 IMPACTOS TRABALHO REMOTO E A GESTÃO E SUPERVISÃO DE PESSOAS

A realização do teletrabalho não impacta somente o indivíduo em sua esfera de trabalho à distância, mas também toda uma organização no que tange às mudanças nos custos, na logística, na produtividade e também na sua receita (ANSONG; BOATENG, 2018).

A gestão de pessoas no teletrabalho pode ser substancialmente diferente que a supervisão de pessoas no modo convencional. Neste modo, há uma maior presença de ferramentas tecnológicas que auxiliam a gestão e o acompanhamento dos funcionários remotos (AGUILERA *et. al.*, 2016).

Há diferentes pontos de vista com relação aos impactos do trabalho remoto na mudança de gestão dos funcionários. Solís (2017) ressalta que é necessário uma liderança centrada no relacionamento com a equipe ao invés de somente resultados ou números. Uma gestão com foco na comunicação e valorização profissional é mais eficiente e motivacional para os funcionários.

Do ponto de vista do empregador, o teletrabalho dificulta o fator da vigilância do trabalho, não somente na avaliação dos resultados ou esforços dos funcionários, mas também na eficácia de sua coordenação (AGUILERA *et. al.*, 2016).

Para a organização, o sucesso do teletrabalho está correlacionado ao apoio que os supervisores dão aos encarregados (SOLÍS, 2017). Pois quanto maior a interação dos encarregados com a gerência, maior é a produtividade do grupo (AGUILERA *et. al.*, 2016).

O contato com a gerência na ocasião do teletrabalho, faz aumentar o sentimento de apoio sentido pelo funcionário, que mesmo não estando presente fisicamente, traduz maior intimidade e comunicação, voltando a resultar em maior satisfação e produtividade (SOLÍS, 2017).

Nesse novo modelo de trabalho, a distância física pode ser um agravante, então os supervisores devem trocar a gestão tradicional baseada no controle para então utilizar a gestão baseada na comunicação e confiança, eliminando o tempo gasto na vigilância das atividades para investir em maior contato e confiança no funcionário, que irá gerar melhores resultados, tornando o teletrabalho mais eficiente e produtivo (AGUILERA *et. al.*, 2016; SOLÍS, 2017).

Outro fator atrelado ao teletrabalho que pode afetar a produtividade da



organização é a redução do absenteísmo. Isto ocorre devido aos indivíduos terem acesso facilitado às necessidades da sua vida privada, como maior flexibilidade para ir e voltar em distâncias mais curtas ao médico ou buscar o filho na escola, por exemplo (AGUILERA *et. al.*, 2016).

Algumas empresas podem encontrar barreiras para a execução do teletrabalho, como fatores culturais, por exemplo, onde Aguilera *et. al.* (2016) aponta que numa mesma empresa multinacional, diferentes sedes tiveram reações distintas ao teletrabalho: sendo a que a unidade da Holanda digeriu o teletrabalho como conforme com seus procedimentos e modo de confiança nos funcionários, e outra na França, onde o excesso de vigilância e a falta de confiança fizeram o teletrabalho ser menos difundido.

Por fim, Solís (2017) diz que os próximos passos para que o teletrabalho seja melhor difundido nas organizações, é necessário vencer o medo de mudança que os supervisores têm de perder o controle sobre suas equipes de trabalho caso não possam estar diariamente e fisicamente vigilando suas atividades (HAN; PEI; KAMBER, 2012).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o procedimento metodológico desenvolvido nesta pesquisa. São apresentados os passos que compõem as atividades realizadas para o alcance dos objetivos propostos. Serão apresentadas a classificação da pesquisa, os procedimentos que compõe a coleta e estruturação dos dados e por fim, será realizada a apresentação do método utilizado na aplicação do estudo.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA

Em relação ao objetivo, esta pesquisa é classificada como exploratória, uma vez que segundo Gil (2008, p. 41), “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Sobre sua abordagem, esta pesquisa é classificada como qualitativa, porque realiza a observação, interpretação e levantamento de dados (BAUER; GASKEL, 2017). A pesquisa exploratória, em geral, segundo Gerhardt e Silveira (2009), envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com profissionais com experiência com o problema da pesquisa e, por fim, a análise. Finalmente, quanto aos procedimentos, esta pesquisa é classificada como bibliográfica, pois é balizada por artigos, trabalhos e livros científicos (GIL, 2008).

Por fim, em relação aos procedimentos técnicos e conforme Gil (2008), este trabalho pode ser classificado como um Levantamento de Campo (survey). Este tipo de pesquisa é caracterizado pela interrogação das pessoas acerca de um problema de estudo, geralmente utilizando um questionário, e na sequência, por meio de análise qualitativa, pode-se realizar conclusões a respeito dos dados coletados.

#### 3.2 PROTOCOLO DE PESQUISA

O protocolo de pesquisa utilizado neste trabalho é dividido em 3 fases, seguindo o modelo proposto por Moura (2018) para revisão sistemática de literatura e análise de conteúdo. O Quadro 3 apresenta as fases realizadas neste trabalho.

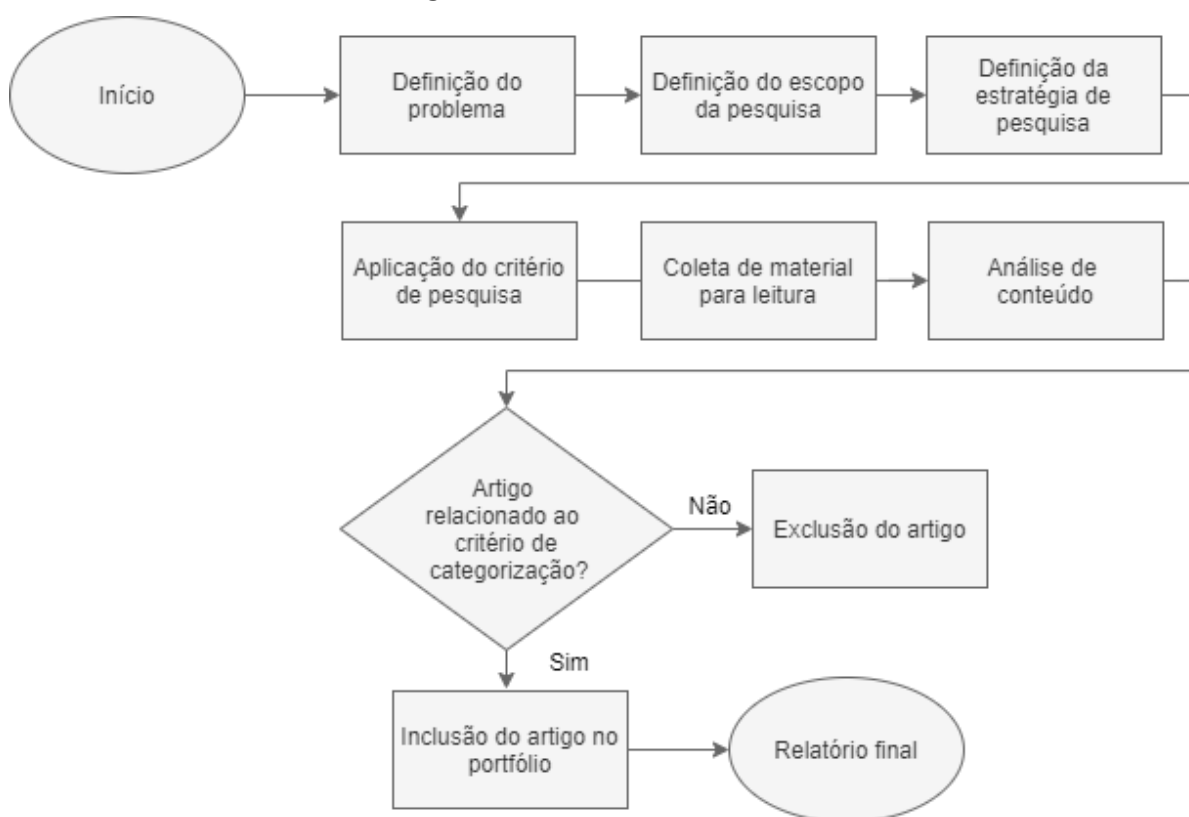
**Quadro 3 – Protocolo de Pesquisa**

Fase	Objetivo	Como	Resultado da etapa
1	Mapear a literatura	Revisão de literatura	Literatura para análise
2	Identificar conceitos e dimensões gerais do trabalho remoto	Análise de conteúdo	Conceitos e definições relacionadas ao trabalho remoto
3	Análise de questionário aplicado	Survey	Avaliação dos aspectos e fatores que impactam a vida dos teletrabalhadores

Fonte: Autoria própria (2021)

### 3.2.1 Revisão Sistemática de Literatura

Essa etapa da Revisão Sistemática de Literatura (SLR) segue alguns passos sequenciais. A Figura 3 apresenta os passos realizados nesta pesquisa.

**Figura 3 – Revisão Sistemática de Literatura**

Fonte: Adaptado de Moura (2018)

Partindo dos objetivos do estudo e problemática, a primeira etapa deste trabalho é composta pela definição do escopo do estudo através da realização da pesquisa bibliográfica em bases de dados internacionais, com o objetivo de

compreender o que se tem explorado pela comunidade científica mundial sobre o tema. Foram exploradas os trabalhos científicos disponíveis em 3 grandes bases de dados, a saber: *Science Direct*, *Scopus* e *Emerald Insight*.

A definição da estratégia de pesquisa compreende a realização de testes de busca com a realização de busca de artigos com base na combinação de termos e operadores booleanos nas bases de dados. Tais testes objetivam avaliar de forma ampla e exaustiva os termos do escopo de pesquisa para obtenção dos artigos com maior aderência ao tema de pesquisa.

O quadro 4 apresenta a combinação de palavras-chave utilizadas para a realização da pesquisa nas bases de dados *Scopus*, *ScienceDirect* e *Emerald Insight*.

**Quadro 4 – Organização de palavras-chave para Revisão Sistemática de Literatura**

Palavras-chave	Grupo 1	"remote working" OR "working from home" OR "telework" OR "telecommuting"
	Grupo 2	"opportunities" OR "benefits"
Operadores booleanos entre os grupos	AND	
Bases de dados	Science Direct, Scopus, Emerald Insight	
Idioma	Inglês	
Tipos de publicação	Artigos de periódicos	
Período analisado	2015 a 2021	

**Fonte: Autoria própria (2021)**

O Quadro 4 apresenta os grupos de palavras utilizados na pesquisa, bem como as bases de dados utilizadas, e o período de tempo para busca dos artigos.

A primeira etapa da revisão sistemática de literatura é a busca dos artigos com base nos termos de pesquisa, seguindo da definição dos critérios de exclusão. Neste trabalho, os critérios de exclusão foram os seguinte: artigos duplicados e as pesquisas com acesso restrito. Os trabalhos que passam desse filtro seguem para a leitura de título e resumo, visando filtrar os artigos que de fato estejam correlacionados com o tema. Por fim, é formado o portfólio final com a lista de todos os artigos que comporão a revisão de literatura.

### 3.2.2 Método de Avaliação e Aplicação de Questionário

Com base na revisão sistemática de literatura, definiu-se o agrupamento de temas apontados como relevantes para estudo e análise, doravante chamados de dimensões.

Cada dimensão tem como objetivo investigar as características, implicações e benefícios do trabalho remoto de forma ampla, de forma que permita avaliar as particularidades da realização do trabalho remoto para diversos tipos de teletrabalhadores. Essas dimensões são explicadas no Quadro 5.

**Quadro 5 – Descrição das dimensões analisadas**

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
Relação do trabalho remoto e a produtividade	Análise do impacto do trabalho remoto na produtividade dos trabalhadores remotos, considerando seu desempenho individual e o desempenho da equipe ao qual o trabalhador pertence.
Impactos do trabalho remoto para funcionários	Considerações gerais sobre os efeitos do trabalho remoto para a vida dos teletrabalhadores.
Relação do trabalho remoto com o bem-estar e o estresse e outras implicações físicas e emocionais	Discussão do relacionamento do trabalho remoto com o estresse, bem-estar, cansaço e outros efeitos provenientes da prática de trabalho remoto.
Intensificação e Extensão do Trabalho	Avaliação da causalidade entre o trabalho remoto e a extensão das horas de trabalho e seus efeitos diretos para os trabalhadores.
O exercício do Desligamento Psicológico (DP) para o bem estar	O conceito de desligamento psicológico avalia a capacidade do trabalhador não ser afetado pelos problemas e questões do trabalho fora do horário de seu expediente.
Interação com colegas, colaboração e o compartilhamento de conhecimento	Análise sob o ponto de vista dos efeitos da alteração do nível e forma de interação com os colegas sobre o ponto de vista do compartilhamento de conhecimento, troca de informações e colaboração para execução das tarefas.
Impactos na promoção dos trabalhadores	Avaliação sobre os efeitos do trabalho remoto para a progressão de carreira dos teletrabalhadores.
Condições para o teletrabalho (físicas, tecnológicas, espaciais, familiares, etc.)	Discussão a respeito da infraestrutura física, espacial, tecnológica e sobre o ambiente familiar necessários para realização do trabalho remoto.

**Fonte: Autoria própria (2021)**

Para cada uma das dimensões, foram desenvolvidas perguntas que permitissem a análise quantitativa e qualitativa das experiências que os indivíduos possuem com o teletrabalho. A relação entre as perguntas e as dimensões de pesquisa e a literatura científica são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Relação entre áreas de pesquisa e o questionário

Dimensões da Pesquisa	Nº Seção	Perguntas relacionadas	Referências
Relação do trabalho remoto e a produtividade (Dimensão 1)	2.4	<p>(Questão 4) O quanto você se considera produtivo no escritório da empresa? (Opções de resposta): muito pouco produtivo / pouco produtivo / a minha produtividade depende do local que trabalho e/ou não foi afetada / mais produtivo / muito mais produtivo.</p> <p>(Questão 5) O quanto você se considera produtivo em casa? (Opções de resposta): muito pouco produtivo / pouco produtivo / a minha produtividade depende do local que trabalho e/ou não foi afetada / mais produtivo / muito mais produtivo</p> <p>(Questão 6) Sua carga de trabalho foi intensificada no período de teletrabalho? (Opções de resposta): diminuiu muito / diminuiu / manteve-se a mesma / aumentou / aumentou muito.</p> <p>(Questão 7) A que você atribui essa alteração na intensificação do seu trabalho? (Opções de resposta): a. Afastamento de colegas / diminuição equipe de trabalho b. Crescimento da empresa e consequentemente demanda de trabalho c. Falta de organização ou gestão d. Outro.</p>	<p>Aguilera <i>et al.</i> (2016)</p> <p>Contreras e Rojas (2015)</p> <p>Nakrošienė <i>et al.</i> (2019)</p> <p>Stiles (2020)</p> <p>Van Der Lippe e Lippényi (2020)</p>
Impactos do trabalho remoto para funcionários (Dimensão 2)	2.5	<p>(Questão 8) Qual foi o impacto do teletrabalho na separação da sua rotina profissional da pessoal? (Opções de resposta): trabalho está impactando na família / nenhum / família está impactando no trabalho.</p> <p>(Questão 9) Quantos quilômetros de distância você se desloca no caminho de ida para o local de trabalho? (Opções de resposta): até 5km / de 5 a 10km / de 10 a 20km /mais que 30km.</p>	<p>Ansong e Boateng (2018)</p> <p>Felstead (2017)</p> <p>Zhang <i>et al.</i> (2020)</p>
Relação do trabalho remoto com o bem-estar e o estresse e	2.5.1	<p>(Questão 10) Para você, o teletrabalho proporciona alguma vantagem em relação à maior disponibilidade para atenção aos assuntos domésticos/familiares?</p>	<p>Cooper (2019)</p> <p>Felstead (2017)</p> <p>Palumbo (2020)</p>

<p>outras implicações físicas e emocionais (Dimensão 3)</p>		<p>(Opções de resposta): SIM / NÃO.</p> <p>(Questão 11) O aumento da disponibilidade de conexão ao trabalho causado pelo teletrabalho, alguma vez já afetou o seu equilíbrio trabalho-vida? (Opções de resposta): SIM / NÃO.</p> <p>(Questão 12) O nível de estresse e/ou cobrança no trabalho aumentou depois do teletrabalho? (Opções de resposta): Diminuiu / Manteve-se / Aumentou.</p>	<p>Sarbu (2018) Solís (2017)</p>
<p>Intensificação e Extensão do Trabalho (Dimensão 4)</p>	<p>2.5.2</p>	<p>(Questão 13) Com que frequência o teletrabalho faz com que você responda a questões de trabalho fora do horário normal? (Opções de resposta): nunca / de vez em quando / sempre.</p> <p>(Questão 14) Você se mantém mais horas "online" ou a disposição do trabalho devido ao/à: (Opções de resposta): *assinale todos aqueles que você se identifica. ( ) medo de perder o emprego ( ) gosto pelo trabalho ( ) responsabilidade que possuo atrelada ao meu cargo, onde uma resposta tardia pode agravar as consequências para a empresa ( ) outro.</p> <p>(Questão 15) Você possui a prática de registrar horas-extras no trabalho convencional? (Opções de resposta): SIM / Não pratico H.E./ Pratico H.E. mas não registro.</p> <p>(Questão 16) Você têm registrado horas-extras durante o teletrabalho? (Opções de resposta): SIM / Não pratico H.E./ Prático H.E. mas não registro.</p>	<p>Cooper (2019) Palumbo (2020)</p>
<p>O exercício do Desligamento Psicológico (DP) para o bem estar (Dimensão 5)</p>	<p>2.5.3</p>	<p>(Questão 17) No fim do expediente, você consegue se desligar do trabalho no que compete a pensamentos e preocupações? (Opções de resposta): SIM / NÃO.</p>	<p>Cooper (2019) Felstead (2017)</p>

Interação com colegas, colaboração e o compartilhamento de conhecimento (Dimensão 6)	2.5.4	(Questão 18) Você sente falta da interação com colegas e/ou da sua chefia durante o teletrabalho? (Opções de resposta): Sinto muita falta / sinto pouca falta / indefere para mim / prefiro trabalhar sozinho.	Allen <i>et al.</i> (2015) Charalampous <i>et al.</i> (2018) Contrejas e Rojas (2015)
Impactos na promoção dos trabalhadores (Dimensão 7)	2.5.5	(Questão 19) O teletrabalho pode “atrapalhar” ou “atrasar” sua promoção e/ou desenvolvimento de carreira. (Opções de resposta): Discordo totalmente / Discordo em parte / Concordo em parte / Concordo totalmente.	Golden e Eddleson (2020) Sarbu (2018)
Condições para o teletrabalho (físicas, tecnológicas e espaciais) (Dimensão 8)	2.5.6	(Questão 20) O quão satisfeito você está com o fornecimento por parte do seu empregador para suprimentos e infraestrutura tecnológica utilizados no seu trabalho remoto? (Opções de resposta): muito insatisfeito / insatisfeito / satisfeito / muito satisfeito.  (Questão 21) Você possui em seu ambiente doméstico um espaço dedicado ao teletrabalho, com infraestrutura, livre de ruídos e distrações? (Opções de resposta): SIM / NÃO.	Aguilera <i>et al.</i> (2016) Ansong e Boateng (2018) De Macêdo <i>et al.</i> (2020)

Fonte: Autoria própria (2021)

### 3.2.3 Método de Aplicação, População e Amostra do Questionário

O questionário foi aplicado pela internet através da plataforma *Microsoft Forms*. O envio do questionário se deu através de *link* direto enviado por *e-mail* e mídias sociais como o *WhatsApp* e *Facebook*. A população em que foi aplicado o questionário envolve funcionários de empresas nacionais e multinacionais, da indústria automotiva, indústria de ferramentas, auditoria, gestão patrimonial e escritórios em geral. O objetivo foi avaliar, de forma abrangente, os impactos do trabalho remoto para funcionários que não exercem função de liderança e gestão, como analistas, assistentes, auxiliares entre outros cargos. O questionário foi enviado para 203 pessoas, obtendo respostas de 89, resultando numa taxa de resposta de 43,84%.



### 3.2.4 Análise das Principais Conclusões da Literatura por Dimensão

A etapa de análise da literatura consistiu-se da leitura completa da literatura selecionada com base nos critérios descritos na seção 3.2.1. Em resumo, o procedimento inicia-se com a filtragem de artigos relacionados ao tema do trabalho remoto, seguindo da leitura dos artigos e compilação das principais conclusões pelas dimensões temáticas apontadas pelos autores e estruturadas para uma melhor compreensão dos temas e seus relacionamentos. O levantamento e compilação das principais conclusões dos autores permite formar a base referencial da literatura para posterior comparação com os resultados apurados do questionário aplicado nesse estudo.

### 3.2.5 Análise dos Resultados da Aplicação do Questionário

Como última etapa da metodologia do presente estudo, através da análise dos resultados do questionário aplicado, analisa-se quantitativamente as respostas das dimensões levantadas. Dessa forma, finaliza-se a pesquisa com o relacionamento da análise quantitativa do survey com a revisão sistemática de literatura, buscando encontrar relações, divergências e em última instância, implicações gerais para a prática do trabalho remoto. Em relação ao questionário, a primeira questão foi utilizada como critério para filtrar os respondentes que não trabalham ou trabalharam recentemente de forma remota. Sendo assim, as respostas dos mesmos, foram desconsideradas da análise dos resultados. As demais questões foram utilizadas como insumo para o presente estudo, pois são específicas a cerca da experiência dos respondentes para com o teletrabalho.