Brasscom

DEZEMBRO DE 2020

# TELETRABALHO NO SETOR DE TIC E PANDEMIA ACHADOS, RECOMENDAÇÕES E PERSPECTIVAS

# PARTICIPANTES

## Realização

**Brasscom**
Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação

**Laércio Cosentino**
Presidente do Conselho de Administração da Brasscom
Presidente do Conselho de Administração da TOTVS

**Sergio Paulo Gallindo**
Presidente Executivo da Brasscom

## Líderes

**Benjamin Quadros**
Vice-presidente do Conselho de Administração da Brasscom
CEO da BRQ

**José Formoso**
Vice-presidente do Conselho de Administração da Brasscom
CEO da Embratel

## Coordenação

**Paulo Sergio Sgobbi**
Diretor de Relações Institucionais da Brasscom

**Evellin Silva**
Executiva de Relações Institucionais da Brasscom

## Participantes

**Ariela Simoni**
Líder do GTT de Formação de Talentos da Brasscom
Coordenadora de Relações Institucionais e Governamentais na TOTVS

**Vanessa Cardone**
Líder do GTT[1] de Relações Laborais da Brasscom
Diretora Jurídica na Spread Tecnologia

**Mariana Oliveira**
Diretora Executiva da Brasscom

**Mariana Rosa de Almeida**
Gerente Jurídico na BRQ

**Alexandre Gomes da Silva**
Diretor de Marketing B2B na Embratel

**Aristoteles Abreu**
Recursos Humanos e Jurídico Consultivo na BRQ

**Paulo Viveiros**
Diretor Jurídico Consumidor, Trabalhista e Ambiental na Claro Brasil

## Apoio

**Alana Araujo**
Gerente de Comunicação, Marketing & Relacionamento da Brasscom

**Cindi Leal**
Líder da Inteligência e Informação da Brasscom

**Lucilaine Caetano**
Executiva de Comunicação e Líder do Secretariado da Brasscom

**Daniel Stivelberg**
Gerente de Relações Institucionais da Brasscom

**Luély Vaz Barbosa**
Analista de Comunicação da Brasscom

Brasscom-DOC-2020-152 - Teletrabalho no Setor de TIC e Pandemia v90

# PALAVRAS DOS LÍDERES

**Benjamim Quadros – CEO da BRQ**

Com a criação do “Ambiente de Escritório” na revolução industrial, após 200 anos, a Covid-19 nos obrigou, coletivamente e globalmente, a aprender uma nova forma de trabalhar.

Motivados pelas pesquisas feitas com as empresas que reportam de aumento de produtividade e qualidade de vida, e preocupados com as consequências pela falta da interação humana presencial, estamos na Brasscom, discutindo os impactos do teletrabalho na cultura das empresas, na necessidade de infraestrutura e a segurança jurídica para essa nova relação.

Esperamos que esse estudo, que está apenas começando, colabore com a competitividade das empresas, garanta um ambiente de negócios mais simples, e ajude a criar um “local” de trabalho mais inclusivo e com maior qualidade de vida para todos os funcionários.

A “crise da Covid-19” está sendo uma grande tragédia mundial, mas sairemos dela mais fortalecidos e perenizaremos os bons aprendizados.

**José Formoso – CEO da Embratel**

O Covid-19 trouxe uma crise sem precedentes. Com reflexos sociais, econômicos e culturais, seus impactos são incalculáveis em todas as dimensões.

Os desafios são imensos para governos, empresas e pessoas. E, no mundo dos negócios, vamos ter uma nova realidade. Antes, o trabalho era desenvolvido a partir das empresas e, agora, estamos no lado oposto: trabalhando a partir de nossas casas.

Estamos vivendo uma fase, mas esse movimento nos faz experimentar uma nova realidade na relação entre empresas – funcionários.

De tudo que estamos vivenciando, temos certeza de que as coisas irão mudar. Teremos um `*Next Normal*` diferente.

Acreditamos que essa nova realidade no ambiente do trabalho será híbrida, com pessoas trabalhando a partir de qualquer lugar. Será uma vida mais simples, eficiente, digital e segura.

O trabalho que segue foi criado por especialistas a partir de ferramentas, pesquisas, observações e debates. É um excelente material de referência para apoiar executivos e lideranças no processo de tomada de decisão para implementar o teletrabalho em suas empresas.

**Sergio Paulo Gallindo - Brasscom**

No setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC) o trabalho desempenhado de maneira remota não é propriamente uma novidade, mas a sua intensidade é, sim, novidadeira. Em um primeiro momento o Teletrabalho veio como alternativa à continuidade das atividades empresariais. Agora, porém, assume um caráter competitivo e estratégico, tanto para a competitividade dos negócios, como para a seleção e retenção dos talentos.

As barreiras foram rapidamente transpostas e as dúvidas, ainda que meritosas, foram dissipadas diante da necessidade de manutenção das atividades, em especial em tempos angustiantes de pandemia. A perspectiva de perenização impõe o aprofundamento da análise do que funcionou e do que pode ser aperfeiçoado, com vistas a massificação da modalidade laboral.

O presente Guia é fruto do esforço colaborativo e coletivo de um grupo multidisciplinar de profissionais arregimentado no seio da Brasscom visando lançar luzes sobre a fenomenologia e apontar soluções e boas práticas aplicáveis à nova e irreversível modalidade de organização do trabalho.

Aproveitem.

# 3. RESUMO

O setor de tecnologia da informação e comunicação, **TIC**, assumiu um papel de protagonismo, alicerçado pelas constantes inovações tecnológicas com capacidades de usos e aplicações das mais variadas. Na visão da **Brasscom** trata-se de um macrossetor que abarca empresas de software, hardware, serviços tecnológicos e telecomunicações, que em 2019, apresentou uma receita bruta de R$ 495 bi empregando 1,56 milhões de trabalhadores[1]. O macrossetor proporciona a retaguarda necessária para que outros setores possam funcionar adequadamente e prosperarem em suas atividades.

As possibilidades propiciadas pelas **TICs** há muito fazem com que o **teletrabalho** fosse ansiado como uma possibilidade de modalidade de trabalho. Porém, certas limitações impediram a sua ampla utilização, a saber: a insegurança jurídica, que veio a ser endereçada pela Lei nº 13.467/17; a disponibilidade precária de acesso à internet, que vem melhorando significativamente; e ao choque cultural inerente a um novo modo de conceber, planejar e realizar as tarefas produtivas no âmbito do trabalho, que vêm sendo absorvido. Assim, os entraves, mais e mais, perfilam-se como reminiscências. A sondagem feita às **Associadas** da **Brasscom** apontou que **83%** das empresas pretendem **perenizar** a modalidade de **teletrabalho**, indicando, que modalidade conquistou robusto potencial de crescimento. A Covid-19 e, por consequência, a necessidade de manutenção do distanciamento social, fez com que as dúvidas se transformassem em certezas. O que era uma alternativa passou a ser imperiosa realidade, viabilizado pelo meio remoto, intermediado por tecnologia, que, no caso, tem o nome de **teletrabalho**.

Este **Estudo** sobre **teletrabalho**, elaborado pela **Brasscom** a partir sondagens junto a empresas, é uma primeira contribuição da instituição para fomentar o debate, orientar em dúvidas recorrentes, criar uma cultura em torno do teletrabalho, visando a sua perenização e o aproveitamento dos benefícios dele advindos. O **Estudo** teve como etapa inicial a elaboração de uma sondagem empresarial junto às **Associadas** da **Brasscom**. A enquete, consolidada em 24/08/2020, foi composta com **47** questões mesclando de múltiplas escolhas com respostas pré-definidas, perguntas fechadas ou, afirmações ensejando respostas afirmativas ou negativas. A repostas foram analisadas sob a ótica de eixos, a saber: **aspectos de adoção**; **aspectos legais**; **aspectos infraestruturais**; e **aspectos culturais.** A partir do processamento das respostas, procuramos caracterizar **achados** relevantes que revelassem práticas com maior ou menor grau de adoção, tendências quanto ao comportamento futuro dos respondentes e possíveis pontos obscuros ou polêmicos ensejando insegurança jurídica. A partir dos achados estruturamos **recomendações** que entendemos úteis para a as empresas, para lidar com a situação atual e os planos vindouros.

No tocante aos **achados** relativos aos **aspectos de adoção**, **83%** das empresas, manifestaram **intenção** de **perenizar** o **teletrabalho**, possivelmente em decorrência da **satisfação dos empregados** e da avaliação das empresas quanto a **manutenção** ou **aumento** da **produtividade**. A **maioria das empresas** indicou já ter política de **teletrabalho**, quando do início da pandemia. A adoção do **teletrabalho** quando da declaração da pandemia pulou para **90,3%**. Todavia, as perspectivas indicadas pelas empresas apontam para uma acomodação em um entre **56,5%** e **51,5%**. O **teletrabalho** passa a ser o **modo dominante** da organização do trabalho, **83%,** em substituição aos escritórios. As áreas de **administração** e de P&D, tem potencial para atingir os mais altos níveis de uso do **teletrabalho** em regime exclusivo, superior à **54%**, e as áreas **comercial** e de **operações** demonstraram os maiores aumentos percentuais, reativamente a situação atual. A despeito do **baixo grau de problemas** reportado na implantação do **teletrabalho**, **61%** das empresas estudam mudanças. A controvérsia se descortina ante às **45%** das empresas que **não vêm óbice para adoção** de **teletrabalho**, e as entendem ser óbices a cultura empresarial e a insegurança jurídica, cada qual com 35%.

Ainda quanto aos **aspectos de adoção**,**recomendamos** que as empresas tirem o maior proveito da experiência

1 Relatório Setorial 2019 da Brasscom. Disponível na Internet e acessado em 21/11/2020, https://brasscom.org.br/relatorio-setorial-de-tic/

com a implantação **teletrabalho**, **aperfeiçoando** a **gestão** com **uso intensivo** de **tecnologias digitais**, bem como, **fortalecendo** a **cultura corporativa**. Reconhecendo que a **implantação emergencial** do **teletrabalho** foi **realizada** com **profissionais** treinados e **corporativamente aculturados**, **priorizar** o desenvolvimento de iniciativas e processos voltados ao **fortalecimento da coesão** e da **capacitação profissional**. Amealhar **casos de sucesso** com **teletrabalho** de modo a **passar segurança para os clientes**. É recomendável que as práticas a serem adotadas **sejam concebidas conjuntamente** com as áreas jurídica, recursos humanos, de relações governamentais, de infraestrutura, tanto física quanto de TIC, de administração e de logística.

Em relação aos **achados** em torno dos **aspectos legais**, se faz mister levar em conta a obrigatoriedade de formalizar o **teletrabalho** por meio **disposição expressa** no contrato individual de trabalho, conforme Art. 75-C da CL. É preocupante que **nem todas as empresas** já o **tenham feito**. Embora **não haja obrigatoriedade** de controle de jornada para o **teletrabalho**, de acordo com Art. 62, inciso III da CLT, a **maioria das empresas** ou **realizam** ou adotam algum método de **controle de produtividade**. As **preocupações mais citadas** em relação a **insegurança jurídica** estão relacionadas à **responsabilização** quanto a **ergonomia** e **segurança do trabalho**; à responsabilidade para **custeio de infraestruturas**; e à relativas ao **controle de jornada**. Os **benefícios** de **transporte** e **alimentação** foram **mantidos** pela maioria das empresas para os **teletrabalhadores**, mas há uma **tendência de descontinuação** do **vale-transporte**.

Continuando com os **aspectos legais**, **recomentamos** que as empresas que **ainda não aditaram os contratos de trabalho** para contemplar o **teletrabalho** o façam o mais rapidamente possível. A manutenção dos controles das **melhores práticas de saúde ocupacional** é indispensável, bem como, a **manutenção de acervo de evidências** de que o **empregador instruiu** seus de **teletrabalhadores**, de maneira **expressa e ostensiva**, quanto às precauções para prevenção de doenças e acidentes de trabalho. Em relação a **equipamentos e infraestruturas**, a **legislação estabelece** a **pactuação pelas partes**, com a formalização expressa. Todavia, a **jurisprudência tem sido pendular**, ora manifestando-se pelo fornecimento, ora pela dispensa. Desta feita, é **recomendável**, o **fornecimento** e **manutenção** de **computador**, bem como, de **acesso à Internet** com **velocidade e capacidade** compatíveis com as atividades as serem desempenhadas. A **não obrigatoriedade do controle de jornada não exime o empregador da sua limitação**. Assim sendo, entendendo que a dicção do Art. 62, inciso III da CLT constitui uma **faculdade**, é **recomendável** a **implantação de mecanismos de controle** que evidenciem a aderência aos limites constitucionais.

No que diz respeito aos **achados** reativos aos **aspectos infraestruturais** constatamos que a cadeira é o item de **infraestrutura física** mais oferecido pelas empresas aos **teletrabalhadores**, sendo o **comodato** a modalidade mais empregada. Dispositivos computacionais, **notebook e computador**, e seus acessórios são os itens de **infraestrutura tecnologia** mais oferecidos pelas empresas aos **teletrabalhadores**, sendo, também, o **comodato** a modalidade mais empregada. A política de **facultar o uso** de **computador** ou de **celular** próprio, conhecida como **BYOD**, é razoavelmente adotada. O custeio da internet e da energia elétrica ainda são incipientes. É **alta a adoção** de **medidas de segurança da informação** para os empregados em regime de teletrabalho, bem como, provimento de **orientações aos empregados**, visando a melhoria da segurança da informação.

Em relação **aspectos infraestruturais**, **recomendamos** que as empresas forneçam, como parte da **infraestrutura física**, **cadeira ergonomicamente adequada** e **outros itens ergonômicos** compatíveis com as atividades, **de modo a reduzir a probabilidade de incidentes de segurança laboral** ou prejuízo à **saúde dos teletrabalhadores**. Fornecer, como parte da **infraestrutura tecnológica**, os **dispositivos adequados** a consecução das atividades, bem como e outros **itens ergonômicos** de modo a reduzir a probabilidade de **incidentes de segurança laboral** ou **prejuízo à saúde** dos **teletrabalhadores**. Prover um **sistema de manutenção dos dispositivos** fornecidos, incluindo diagnóstico, reparo ou substituição, visando a **redução da interrupção das atividades** dos **teletrabalhadores**. Levando-se em conta a **redução** dos **custos**

com **internet** e **energia elétrica** dos **escritórios redimensionados** em decorrência da **maior adoção do teletrabalho**, abre-se espaço para **concepção de políticas** de apoio ao teletrabalhador no **custeio destes dois insumos essenciais** para a atividade. A disponibilização da infraestrutura requer, por parte da empresa, uma **análise** do que é **mandatório, a luz da legislação** vigente, ou **recomendado**, com base nas **políticas internas** da empresa. Adaptar a **estratégia** de **segurança da informação** em face ao desafio da **pulverização de dispositivos conectados** à infraestrutura da empresa a partir da **conexão por meio da internet pública**. Atentar para novas **tecnologias de segurança baseadas nos serviços na nuvem**.

Por fim, quanto aos **achados** aos **aspectos culturais**, ao serem questionadas sobre adoção do **teletrabalho**, **45**% empresas manifestaram-se no sentido de que **não há óbices**. Entre as que aportam preocupações, **35%** apontaram óbices quanto à **cultura empresarial** e **35%** expressam **preocupações com insegurança jurídica**. Em relação aos principais **problemas** ou **dificuldades relatados pelos profissionais** em regime de teletrabalho, **72%** indicaram a **diminuição da interação** com os demais colegas de trabalho, seguido das **dificuldades de conciliar vida pessoal e profissional** e com **ambiente de trabalho** adequado, ambas com **44%**. A avaliação da **relevância** dos **objetivos almejados** pela **empresa** com a adoção do **teletrabalho** revelou que (1) a **melhoria da qualidade de vida** dos empregados e (2) a **atração e retenção de talentos**, são as mais valorizadas. Dentre as medidas de **engajamento** para aproximar os profissionais em regime de **teletrabalho** destacam-se relações de ***lives*** e a organização de ***happy hours* digitais**.

As **recomendações** quanto aos **aspectos culturais** são, reconhecer que **empresas e os teletrabalhadores estão se adaptando** ao "novo" e que esta situação precisa ser levada em conta da **concepção de novas estratégias** de **engajamento dos profissionais**, principalmente os que **adentram a partir** de agora às empresas, bem como, a **manutenção e o fortalecimento da cultura corporativa**. Fortalecer **a gestão de equipes** por meio de **metodologia** e dinâmica de trabalho; **canais de comunicação**; **prioridades**; **feedback**; e foco em **resultado**. Investir nas **lideranças com perfil adaptativo**, e flexível; que tenham **empatia**; sejam capazes de entabular **escutas ativas**; e que se **comuniquem muito bem**. Trabalhar competências **socioemocionais** com foco em **cultura organizacional**; **comprometimento e proatividade**; e **comportamentos valorizados**, tanto presencial quanto remotamente. Gerar **engajamento** e **senso** de **pertencimento** no trabalho remoto, **alavancando o uso da tecnologia**, **ressignificando os espaços de trabalho**; **fortalecendo a cultura organizacional** pela atuação das lideranças e **desenvolvendo um novo olhar sobre benefícios**. Estimular os **teletrabalhadores** para que **promovam um ambiente** de trabalho **agradável** e **adequado**; e para que **adotem uma rotina organizada**, **voltada a uma vida saudável**.

As incertezas e inseguranças em relação ao **teletrabalho**, denotam da **imaturidade** do **novo modelo**, **frente ao modelo dominante**, até então, de trabalho presencial. Nesse **pouco tempo de massificação** desta modalidade, **na esteira da pandemia de Covid-19**, **desmistificou-se paradigmas**, em favor da sequência desta modalidade de organização do trabalho. Este é um processo contínuo, e como tal, deve respeitar e ajustar os aspectos legais, infraestruturais e culturais. O propósito da **Brasscom** nos compele a **entender as fenomenologias** da **transformação digita**l e **compartilhá-las** de modo a **estimular a adoção** e o **desenvolvimento** de práticas ainda **mais avançadas**, visando o **crescimento econômico** e o **bem-estar geral.**

# ÍNDICE


| | | |
|---|---|---|
| | **PARTICIPANTES** | **02** |
| | **PALAVRAS DOS LÍDERES** | **04** |
| | **RESUMO** | **06** |
| **1.** | **INTRODUÇÃO** | **13** |
| **2.** | **METODOLOGIA** | **15** |
| **3.** | **ASPECTOS DE ADOÇÃO** | **17** |
| 3.1. | ANÁLISE DA PESQUISA | **18** |
| 3.2. | ACHADOS | **21** |
| 3.3. | RECOMENDAÇÕES | **22** |
| **4.** | **ASPECTOS LEGAIS** | **23** |
| 4.1. | ANÁLISE DA PESQUISA | **24** |
| 4.2. | ACHADOS | **25** |
| 4.3. | RECOMENDAÇÕES | **25** |
| 4.4. | CONSIDERAÇÕES E APROFUNDAMENTO | **26** |
| **5.** | **ASPECTOS INFRAESTRUTURAIS** | **28** |
| 5.1. | ANÁLISE DA PESQUISA | **29** |
| 5.2. | ACHADOS | **31** |
| 5.3. | RECOMENDAÇÕES | **31** |
| 5.4. | CONSIDERAÇÕES E APROFUNDAMENTO | **32** |
| 5.5. | DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO | **34** |
| **6.** | **ASPECTOS CULTURAIS E DE PESSOAS** | **35** |
| 6.1. | ANÁLISE DA PESQUISA | **36** |
| 6.2. | ACHADOS | **40** |
| 6.3. | RECOMENDAÇÕES | **41** |
| 6.4. | CONSIDERAÇÕES E APROFUNDAMENTO | **41** |
| 6.5. | GESTÃO DE EQUIPES | **43** |
| **6.5.1.** | Metodologia e dinâmica de trabalho | **43** |

| | | |
|---|---|---|
| **6.5.2.** | Canais de comunicação | **43** |
| **6.5.3.** | Definir ou redefinir metas e prioridades do time | **44** |
| **6.5.4.** | Feedback | **44** |
| **6.5.5.** | Foco no resultado | **44** |
| **6.5.6.** | Impedimentos possíveis ao Desempenho do Teletrabalho | **44** |
| 6.6. | NOVO PAPEL DO LÍDER | **45** |
| 6.6.1. | Tipo de Liderança: | **45** |
| 6.6.2. | Empatia e saber ouvir | **46** |
| 6.6.3. | Comunicação | **46** |
| 6.7. | Competências Socioemocionais | **47** |
| 6.8. | CULTURA EMPRESARIAL COMO GERAR ENGAJAMENTO E PERTENCIMENTO NO TRABALHO REMOTO | **48** |
| 6.8.1. | Canais de Comunicação | **48** |
| 6.8.2. | Uso da Tecnologia | **49** |
| 6.8.3. | Espaços de colaboração | **49** |
| 6.8.4. | Liderança e Cultura Organizacional | **50** |
| 6.8.5. | Crie sua rotina | **51** |
| 6.8.6. | Intervalos | **51** |
| 6.8.7. | Vida saudável | **51** |
| 6.8.8. | Cuidado com excessos | **52** |
| 6.8.9. | Novo olhar sobre os benefícios: | **52** |
| 6.8.10. | Novas formas de interação com os colegas | **53** |
| **7.** | **CONSIDERAÇÕES FINAIS** | **54** |
| **8.** | **ENQUETES** | **56** |
| 8.1. | PESQUISA: CONTINUIDADE DO TELETRABALHO DE 24/08/2020 | **57** |
| 8.2. | QUESTIONÁRIO BRASSCOM \| COVID-19 DE 28/04/2020 | **59** |
| 8.3. | QUESTIONÁRIO BRASSCOM \| HOMEOFFICE DE 07/05/2020 | **59** |
| **7.** | **DEPOIMENTOS** | **60** |

# SUMÁRIO DE GRÁFICOS


Gráfico 1 - Comportamento da Adoção do Teletrabalho com aproximação polinomial 19

Gráfico 2 – Propensão de adoção de teletrabalho em regime exclusivo 20

Gráfico 3 - Propensão de adoção de teletrabalho em regime flexível 20

Gráfico 4 – Motivos de insegurança jurídica no pós-pandemia 24

Gráfico 5 – Infraestrutura física oferecida ao empregado em regime de teletrabalho 29

Gráfico 6 – Infraestrutura tecnológica oferecida ao empregado em regime de teletrabalho 30

Gráfico 7 – Óbices para que o teletrabalho não seja mantido no pós-pandemia 36

Gráfico 8 – Principais problemas ou dificuldades relatados pelo teletrabalhador 37

Gráfico 9 – Relevância dos objetivos almejados pela empresa com a adoção do teletrabalho 37

Gráfico 10 – Medidas de engajamento para aproximar os profissionais em teletrabalho 38

Gráfico 11 – Expectativas da empresa quando a aspectos de desempenho dos empregados 39

Gráfico 12 – Expectativas da empresa quando a aspectos de desempenho dos empregados v2 39

Gráfico 13 – Áreas da empresa mais se adequaram ao modelo de teletrabalho 43


**Notação**

Os dados da sondagem estão disponíveis no portal da Brasscom. Os quesitos são referenciados, entre colchetes, pelos respectivos números precedidos pela letra P, como por exemplo, [P31].

# 1. INTRODUÇÃO

O setor de tecnologia da informação e comunicação ("**TIC**") assumiu um papel de protagonismo na sociedade contemporânea, alicerçado pelas constantes inovações tecnológicas, capacidades de usos e aplicações das mais variadas, desde um controle contábil a uma troca de mensagens instantâneas, até a dependência positiva dos demais setores das atividades econômicas para o bom funcionamento dos seus produtos ou serviços. Em outras palavras, além de ser uma alavanca econômica, que movimentou R$ 495 bi em 2019, e empregar 1,56 milhões de trabalhadores [1], proporciona a retaguarda necessária para que outros setores possam funcionar adequadamente e prosperarem em suas atividades.

As possibilidades propiciadas pelas **TIC**s há muito fazem com que o "**teletrabalho**" fosse ansiado como uma possibilidade de modalidade de trabalho. Porém, as ressalvas advindas impediram a sua ampla utilização, dentre as quais destacamos:

(i) A complexidade dos aspectos legais, fruto de uma Consolidação das Leis Trabalhistas ("**CLT**") que só recentemente foi aperfeiçoada pela Lei nº 13.467/17 que alterou aspectos importantes, conferindo segurança jurídica ao teletrabalho;

(ii) As dificuldades de expansão das redes de telecomunicações, tendo por consequência limitações de universalização do acesso e em velocidades ainda aquém do necessário; e

(iii) A adaptação inerente a um novo modo de realizar, fazer e conceber as tarefas rotineiras do trabalho com seus relacionamentos e interações, sempre pairavam como questões importantes e que mereciam a devida atenção a quem fosse implementar essa modalidade de trabalho.

Entretanto, os entraves, mais e mais, perfilam-se como reminiscências A sondagem feita às **Associadas** da **Brasscom** em relação aos aspectos legais apontou que 83% das empresas pretendem perenizar a modalidade de teletrabalho, indicando, claramente, constituir-se uma modalidade que terá sequência, com robusto potencial de crescimento. A Covid-19 e, por consequência, a necessidade de manutenção do distanciamento social, fez com que as dúvidas se transformassem em certezas. O que era uma alternativa passou a ser imperiosa realidade. O modo com que as pessoas, empresas, instituições e governos pudessem continuar a manter suas atividades, foi viabilizado pelo meio remoto, intermediado por tecnologia, que, no caso, tem o nome de **teletrabalho**.

Este **estudo sobre teletrabalho**, elaborado pela **Brasscom** a partir sondagens junto a empresas, é uma primeira contribuição da instituição para fomentar o debate, orientar em dúvidas recorrentes, criar uma cultura de trabalhadores, empresas e instituições, para consolidarem a sua atuação nesta modalidade de trabalho como uma atividade perene e com os benefícios dela advindos.

Boa leitura, aproveitem!

# 2. METODOLOGIA

Para a construção de um instrumento de consulta ampla, que, oxalá, venha a servir de orientação a quem se interessar sobre o tema, a **Brasscom** mobilizou um grupo de especialistas das suas empresas "**Associadas**" que aportaram apreciável conhecimento e domínio da temática, propiciando uma abordagem de aspectos não claros, duvidosos e demasiado complexos, tendo como, desafio a identificação de caminhos viáveis e possíveis soluções. A força motriz dessa ação foi obter informações, análises, perspectivas e sugestões que possam ajudar o leitor a desenvolver seu conhecimento, a construir opiniões e melhores práticas, minimizando desta forma, suas dúvidas.

Mas, como obter conhecimento em um tema até então não aprofundado na prática?

Quais os pontos importantes a serem levados ao debate e como disseminar essas informações?

Cremos que parte das respostas estão contidas neste **Estudo**. Contudo, diante da dinâmica empresarial e dos ajustes advindos das práticas do **teletrabalho**, cada vez mais ativo, estamos, indubitavelmente, ante um cenário de constantes mudanças que, portanto, merecerá releituras futuras de atualização esse material.

Para a construção desse conhecimento, a etapa inicial foi composta pela elaboração de uma sondagem empresarial, acerca do tema, junto às **Associadas** da **Brasscom**. A enquete, consolidada em 24/08/2020, foi composta com **47** questões mesclando de múltiplas escolhas com respostas pré-definidas, perguntas fechadas ou, afirmações ensejando respostas afirmativas ou negativas. As perguntas foram agrupadas nos eixos:

- **Aspectos de adoção** – referentes a atual adoção e propensão de adoção do teletrabalho a partir do pós-pandemia;

- **Aspectos legais** – referente a atitude da empresa frente a questão regulatória, seja ela plasmada em marcos legais ou instrumentos infralegais;

- **Aspectos infraestruturais** – para esse aspecto foram abordadas as questões físicas, como mobiliários e elementos tecnológicos, a exemplo da conexão. Em ambos os casos a forma como está sendo disponibilizado o recurso foi objeto da investigação;

- **Aspectos culturais** – os trabalhadores têm um padrão, uma forma de atuação, assim como as empresas, eles também tiveram que adaptar-se aos desafios impostos. Levantar o comportamento de trabalhadores e empresas frente a modalidade do teletrabalho, com aspectos de produtividade, comportamentos positivos e outros nem tanto, relacionamentos interpessoais e utilização de meios tecnológicos para desempenho das atividades, compôs o rol de perguntas neste aspecto.

A partir do processamento das respostas e levantamento de **resultados**, procuramos caracterizar **achados** relevantes que revelassem práticas com maior ou menor grau de adoção, tendências quanto ao comportamento futuro dos respondentes e possíveis pontos obscuros ou polêmicos ensejando insegurança jurídica. A partir dos achados estruturamos **recomendações** que entendemos úteis para a as empresas, para lidar com a situação atual e os planos vindouros.

# 3. ASPECTOS DE ADOÇÃO

## 3.1. ANÁLISE DA PESQUISA

A sondagem feita junto a empresas, majoritariamente **Associadas** da **Brasscom**, no tocante aos aspectos de adoção apontou que **83% das empresas** [P31] pretendem **perenizar** a modalidade de **teletrabalho**. Tal propensão indica que estamos diante de uma modalidade de organização do trabalho uma terá sequência, com perspectiva de robusto potencial de crescimento. Dentre os fatores que, possivelmente, estão por traz desta ambição são a **manutenção**, **50%**, ou o **aumento** da **produtividade**, **50%**, observada pelas respondentes [P36], agregadas à um **aumento** da **satisfação dos empregados**, observado por **94%** dos respondentes, não tendo sido reportada deterioração do patamar de satisfação anterior [P37]. Adicionalmente, quando questionadas sobe o **número de afastamentos**, apenas **20%** das empresas indicaram que **houve aumento**, sendo que, **40**% sinalizaram **manutenção** e outros **40**% reportaram que houve **diminuição** [P27].

Ante a questionamento específico, **61% das empresas** responderam que já **adotavam** regime de **teletrabalho antes** da **pandemia** de Covid-19 [P28]. Com efeito, o teletrabalho já vinha sendo adotado por empresas de TIC a alguns anos. Todavia, tínhamos impressão, qualitativa, de que não se tratava de uma prática dominante. Para aferir o impacto da Covid-19 sobre a prática, realizamos uma enquete em 28/04/2020 na qual questionamos o percentual de empregados que haviam sido transferidos para o regime de teletrabalho em decorrência da pandemia. O agregado das respostas indicou que **90,3% dos profissionais** haviam sidos **trasladados** para trabalhar **fora das premissas** das empresas empregadoras. Em uma segunda enquete realizada em 07/05/2020, questionou-se o percentual de empregados que a empresa pretenderia manter em regime de teletrabalho, quando da reversão do isolamento social. O agregado das respostas revelou que somente **56,5% dos profissionais**, potencialmente, **permanecerão em teletrabalho**. Na presente sondagem foram propostas duas questões: (1) o percentual aproximado de empregados que a empresa mantinha em regime exclusivo de teletrabalho [P29]; (2) o percentual aproximado de empregados que a empresa deseja manter em **regime exclusivo** de teletrabalho no pós-pandemia[P32]. As questões estratificaram quatro áreas funcionais das empresas, a saber: administrativa; comercial; operações; e P&D, pesquisa e desenvolvimento. O resultado agregado das quatro áreas funcionais indica que **30,2%** dos profissionais já estavam em **teletrabalho antes da pandemia** e que as empresas pretendem expandir esse regime para **51,5%** do total de trabalhadores. Este resultado é congruente com o observado na enquete de 07/05/2020, a saber, **56,5%**. Combinando os resultados das três enquetes, concluímos que, a partir de um patamar de **30,2%** em teletrabalho **antes**

**da pandemia**, temos um pico vertiginoso de **90,3%** da força de profissionais transferida para o regime de **teletrabalho**, o que parece indicar uma medida de reação emergencial. Todavia, a intenção das empresas de manter **51,5% dos profissionais** em **teletrabalho** no pós-pandemia revela uma **acomodação** em um **patamar mais conservador**, em que pese superior ao nível pré-pandêmico. O Gráfico 1 ilustra um possível comportamento de adoção de teletrabalho ao longo do tempo, com um perfil polinomial, que ressalta o baixo patamar de adoção antes da pandemia, a adoção massiva no início da pandemia e uma acomodação gradual no pós-pandemia, em um nível mais alto que o da pré-pandemia.

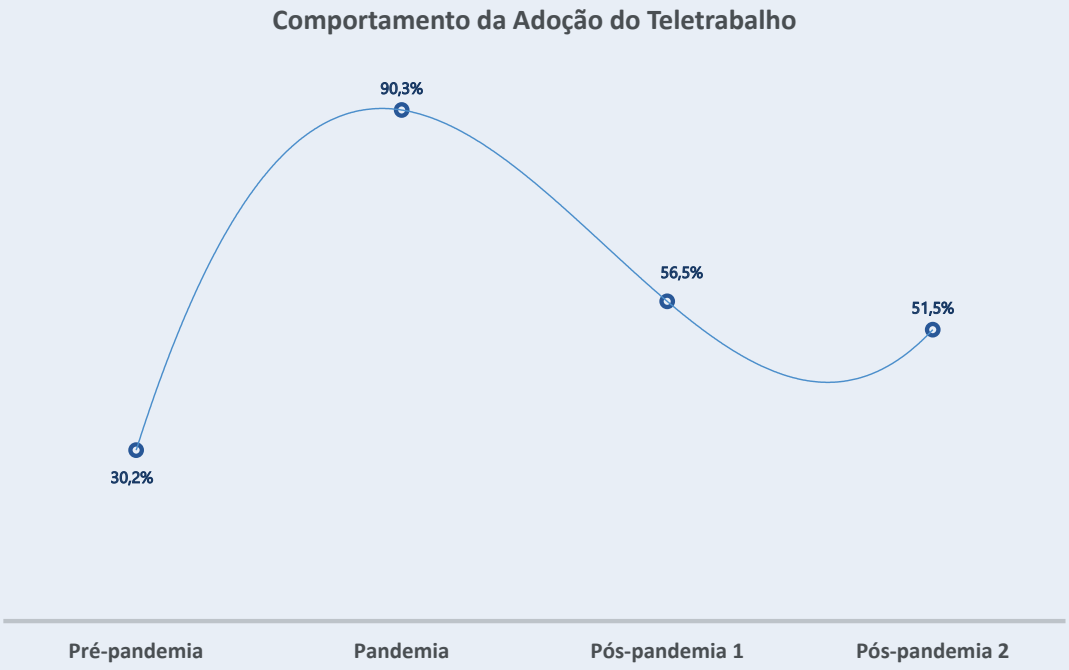



Gráfico 1 - Comportamento da Adoção do Teletrabalho com aproximação polinomial

O Gráfico 2 agrega as informações das questões que perscrutam o percentual aproximado de empregados mantidos pelas empresas em **regime exclusivo de teletrabalho** nos períodos pré e pós-pandemia [P29] [P32]. A agregação nos permite avaliar a propensão de adoção do teletrabalho entre as áreas funcionais das empresas, concluindo que as áreas administrativas e de P&D são as que, no olhar dos profissionais que responderam, têm os maiores níveis de, superando o patamar de **50%**, e que as áreas comercial e de operações são que estampam as maiores taxas de crescimento percentual, chegando a 70% de aumento relativo na área comercial e mais do que o dobro na área de operações.

O Gráfico 3, por sua vez, agrega as informações das questões que perscrutam o percentual aproximado de empregados mantidos pelas empresas em **regime flexível de teletrabalho** nos períodos pré e pós-pandemia [P30] [P33]. Similarmente ao gráfico anterior, a agregação nos permite avaliar a propensão de adoção do teletrabalho entre as áreas funcionais das empresas, concluindo, **desta feita, um perfil mais equitativo** entre as áreas funcionais, com crescimento mais modesto e até mesmo um **leve decréscimo** na área de **P&D**. De todo modo, o potencial é no sentido de um aproveitamento crescente do teletrabalho, como técnica de organização da produção empresarial.

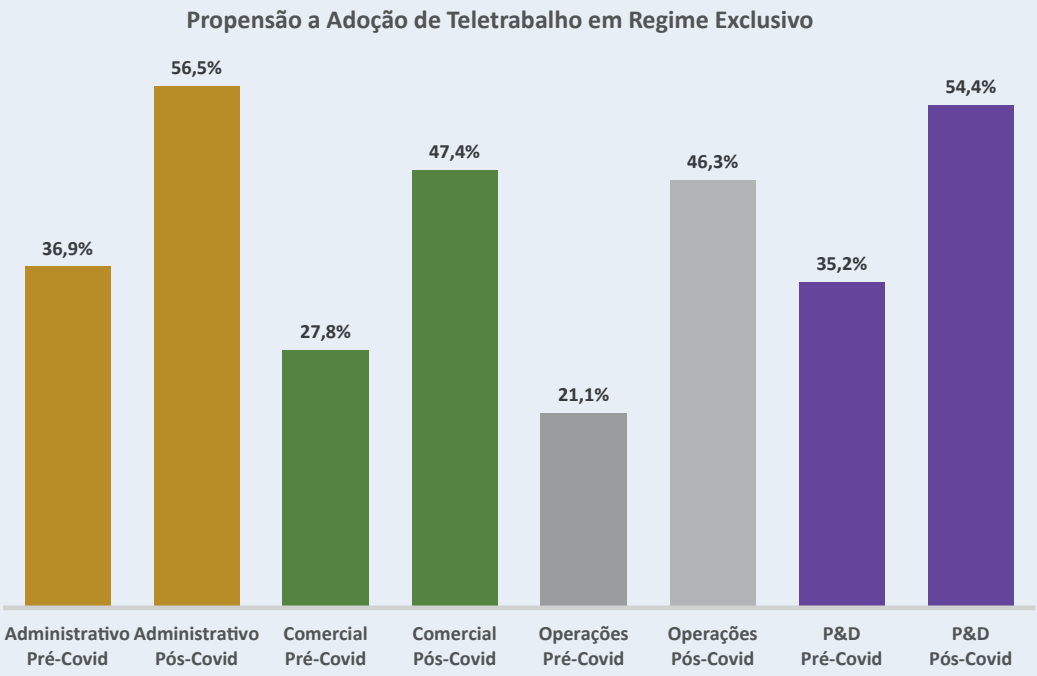



Gráfico 2 – Propensão de adoção de teletrabalho em regime exclusivo

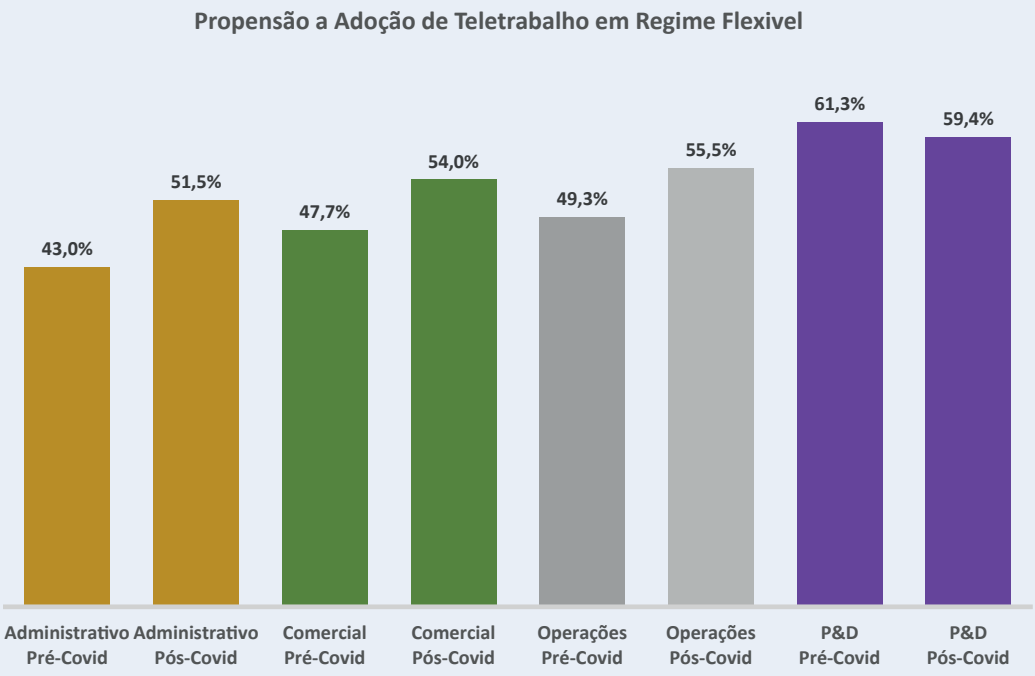



Gráfico 3 - Propensão de adoção de teletrabalho em regime flexível

**empresas** enfrentaram problemas na **gestão de equipes remotas**[P39]. Quanto aos processos de **recrutamento e seleção**, **treinamento e integração**, só **17%** reportaram ter utilizado, tanto a forma remota, quanto a presencial, ao passo que, **83%** adotaram tão **somente** a **forma remota**[P45]. São números que, à primeira vista, **inspiram otimismo**.

Entretanto, **61% das empresas** estudam **mudanças** para **adequação da gestão** de pessoas neste novo modelo de trabalho[P34], que parece um tanto contraditório. Poder-se-ia supor que, se de um lado, a experiência de **transladação emergencial não foi tão traumática** como imaginado, a **realidade do novo**, e possivelmente perene, **normal** se descortina com novos desafios. Esta dualidade fica patente quando nos deparamos, de um lado, com **45%** das empresas atestando que **não vêm óbice** para **adoção** de **teletrabalho**, e de outro, com **35%** entendendo que **cultura empresarial** e outros **35%** sinalizando **insegurança jurídica** com obstáculos à adoção de **teletrabalho**.

## 3.1. ACHADOS

**01** Expressiva maioria de empresas respondentes, 83%, manifestou intenção de perenizar o teletrabalho, possivelmente em decorrência da satisfação dos empregados e da avaliação das empresas quanto a manutenção ou aumento da produtividade.

**02** A maioria das empresas indicou já ter política de teletrabalho, quando do início da pandemia, tanto para regime exclusivo quanto para regime flexível, sendo que, para o regime exclusivo a adoção média pré-pandemia era de 30,2% do corpo de profissionais.

**03** A adoção do teletrabalho quando da declaração da pandemia pulou para 90,3%. Todavia, a perspectivas indicadas pelas empresas apontam para uma acomodação em um patamar mais baixo, a saber, entre 56,5% e 51,5%. Em assim sendo, é consistente reconhecer que o teletrabalho passa a ser o modo dominante de organização do trabalho em substituição ao trabalho em escritórios.

**04** As áreas de administração e de P&D, pesquisa e desenvolvimento, são as que têm potencial para atingir os mais altos níveis de uso do teletrabalho em regime exclusivo, superior à 54%, ao passo que, as áreas comercial e de operações demonstraram os maiores aumentos percentuais, reativamente a situação atual, chegando ultrapassar 70%.

**05** A despeito do baixo grau de problemas reportado na implantação do teletrabalho, 61% das empresas estudam mudanças para adequação da gestão. A controvérsia se descortina ante as 45% das empresas que não vêm óbice para adoção de teletrabalho, e as que entendem ser óbices a cultura empresarial e a insegurança jurídica, cada qual com 35%.

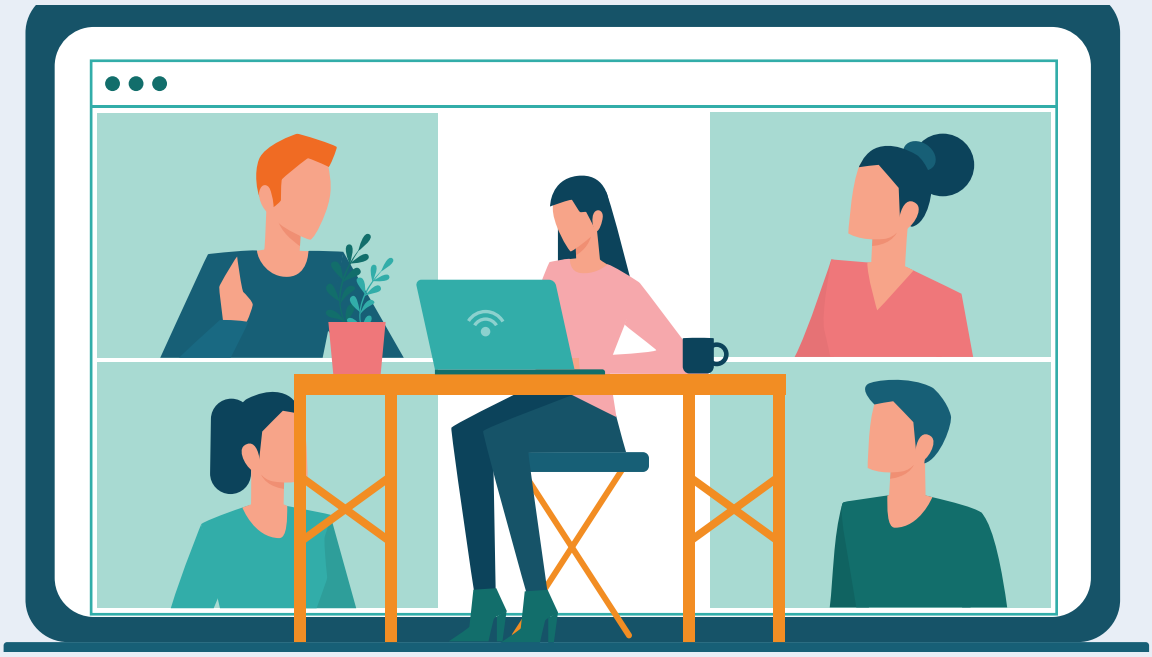
## 3.1. RECOMENDAÇÕES

**01** Tirar o maior proveito possível da experiência com a implantação teletrabalho, aperfeiçoando a gestão com uso intensivo de tecnologias digitais, bem como, preservando e fortalecendo a cultura corporativa.

**02** Reconhecendo que a implantação emergencial do teletrabalho foi realizada com profissionais treinados e corporativamente aculturados, priorizar o desenvolvimento de iniciativas e processos voltados ao fortalecimento da coesão e da capacitação profissional.

**03** Amealhar casos de sucesso com teletrabalho de modo a passar segurança para os clientes.

**04** Em função da natureza multifacetada do teletrabalho, é recomendável que as práticas a serem adotadas sejam concebidas conjuntamente com as áreas jurídica, recursos humanos, de relações governamentais, de infraestrutura, tanto física quanto de TIC, de administração e de logística.



# 4. ASPECTOS LEGAIS

## 4.1. ANÁLISE DA PESQUISA

No tocante aos deveres *ex lege*, **65%** das empresas reportam ter **formalizado contrato de trabalho** [P15]; **45%** informaram que os **contratos** de trabalho **celebrados pós-pandemia já contemplam** disposições sobre **teletrabalho**[P18]; e que **60%** segue a Convenção Coletiva de Trabalho (**CCT**) ou Acordo Coletivo de Trabalho (**ACT**) do **sindicato** do local do **domicílio do empregado**[P24]. No que tange ao **cumprimento** da Norma Regulamentadora (**NR) nº 17** (ergonomia do trabalho), **16%** indicaram que baseiam na **SST** interna; **5%** em **auditoria** externa; **37%** em **vídeos** educativos; **53%** em **manuais** educativos; e 42% em **outros meios**[P5].
Quanto aos aspectos relacionados ao trabalho, propriamente dito, **80%** das respondentes informaram que adotam alguma forma **de controle de jornada** do empregado em regime de **trabalho remoto**[P16]; e **60%** adotam algum método de **controle de produtividade**[P17]. Ademais, **45%** das empresas informaram que o número de **horas-extras manteve-se** estável; **20%** observaram **queda** de **horas-extras**; e **35%** enfrentaram **aumento** de **horas-extras**[P25].

Ao serem questionadas sobre a **manutenção** dos **benefícios de transporte e alimentação durante** a crise de **Covid-19**, **20%** das empresas informaram que **mantiveram vale-transporte**; **95%** mantiveram **vale-refeição**; **80%** mantiveram **vale-alimentação**[P19]. Quando questionadas sobre a manutenção dos mesmos benefícios em caráter definitivo, as respostas foram similares, em um patamar inferior, a saber: **18%** das empresas **manterão vale-transporte**; **80%** manterão **vale-refeição**; **65%** manterão **vale-alimentação**[P20].
A segurança jurídica é um fator essencial, tanto para o surgimento de novas empresas, quanto para o crescimento de empresas já estabelecidas, na medida em que, induz confiança, por parte de empresários e gestores, para investir, mercê de regras claras e com aplicação previsível. Ao serem confrontadas com a questão[P22], as empresas, por meio de livre seleção de opções, propiciaram um ranking de preocupações, apresentadas no Gráfico 4, de forma hierarquizada.

Ressalte-se as maiores preocupações: responsabilização quanto a observância de regras de ergonomia e/ou segurança do trabalho, com 82%; e atribuição da responsabilidade para custeio de infraestruturas, com 59%.

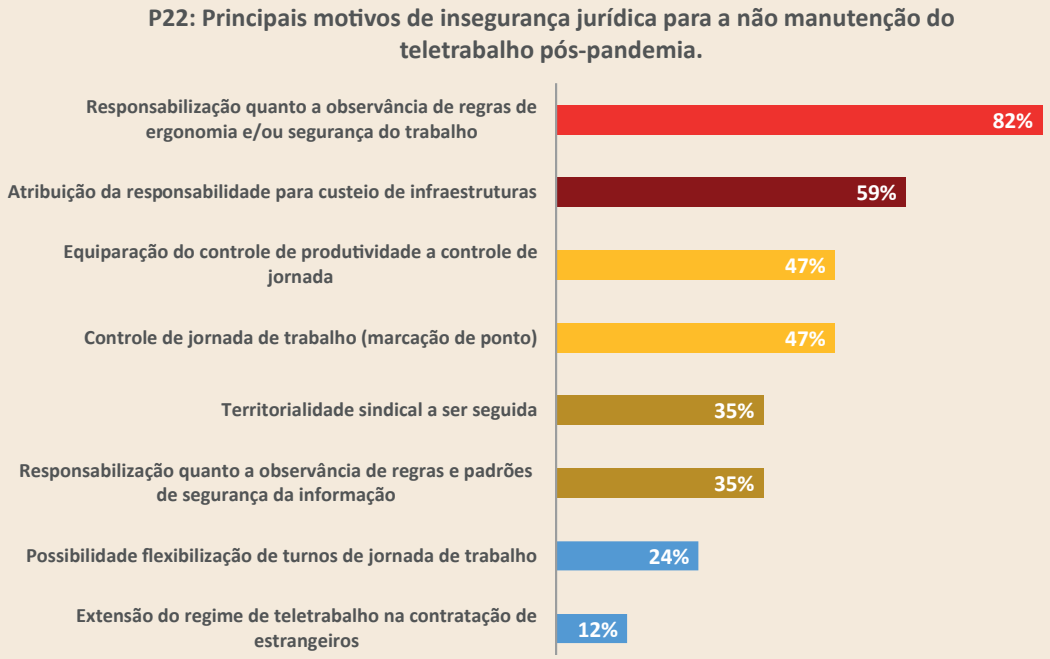



Gráfico 4 – Motivos de insegurança jurídica no pós-pandemia

## 4.2. ACHADOS

**01** Levando-se em conta a obrigatoriedade de formalizar o teletrabalho por meio disposição expressa no contrato individual de trabalho, conforme Art. 75-C da CLT, é preocupante que nem todas as empresas já o tenham feito.

**02** Embora não haja obrigatoriedade de controle de jornada para o teletrabalho, de acordo com Art. 62, inciso III da CLT, a maioria das empresas o realizam ou adotam algum método de controle de produtividade.

**03** As preocupações mais citadas em relação a insegurança jurídica estão relacionadas à responsabilização quanto a ergonomia e segurança do trabalho; à responsabilidade para custeio de infraestruturas; e à relativas ao controle de jornada.

**04** Os benefícios de transporte e alimentação foram mantidos pela maioria das empresas para os teletrabalhadores, mas há uma tendência de descontinuação do vale-transporte.

## 4.3. RECOMENDAÇÕES

**01** As empresas que ainda não aditaram os contratos de trabalho para contemplar o teletrabalho devem fazê-lo o mais rapidamente possível.

**02** A manutenção dos controles das melhores práticas de saúde ocupacional é indispensável, bem como, a manutenção de acervo de evidências de que o empregador instruiu seus de teletrabalhadores, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções para prevenção de doenças e acidentes de trabalho.

**03** Em relação a equipamentos e infraestruturas, a legislação estabelece a pactuação pelas partes, com a formalização expressa. Todavia, a jurisprudência tem sido pendular, ora manifestando-se pelo fornecimento, ora pela dispensa. Desta feita, entende-se como recomendável, o fornecimento e manutenção de computador, bem como, de acesso à Internet com velocidade e capacidade compatíveis com as atividades as serem desempenhadas.

**04** A não obrigatoriedade do controle de jornada não exime o empregador da sua limitação. Assim sendo, entendendo que a dicção do Art. 62, inciso III da CLT não implica em vedação, mas sim em faculdade, é recomendável a implantação de mecanismos de controle que evidenciem a aderência aos limites constitucionais.

## 4.4. CONSIDERAÇÕES E APROFUNDAMENTO

A Lei 13.467/2017, que é considerada uma Reforma Trabalhista, dedicou um capítulo específico para a modalidade de emprego remoto, teletrabalho, por meio dos artigos 75-A, e seguintes, que foram acrescidos à CLT. O **teletrabalho** se configura como a prestação de serviços fora das dependências do empregador. Por sua natureza remota, se utiliza das tecnologias de informação e de comunicação para sua realização, sem determinação de local específico para o desempenho das atividades. Não há que se confundir **teletrabalho** com o trabalho externo, cujo desempenho é incompatível com a fixação de horário de trabalho.

A legislação não definiu periodicidade para caracterizar a realização do **teletrabalho**, porém a jurisprudência tem se posicionado no sentido de que a prestação de serviços, nessa modalidade, seja praticada 3 (três) vezes por semana ou mais. Vale mencionar que os outros dias estariam direcionados ao comparecimento na empresa, com o objetivo de realização de tarefas específicas, tais como reuniões, distribuição e recebimento de atividades, entre outros, o que, portanto, não descaracteriza a condição de **teletrabalho**.

Outra condição essencial para que o regime de **teletrabalho** seja caracterizado, é a obrigatoriedade de previsão contratual específica. Poderá ser por meio de aditivo contratual ou no próprio contrato atual de trabalho, cuja modalidade **teletrabalho** seja definida como exclusiva ou parcial, a depender do acordo entre empregado e empregador. A alteração poderá ocorrer a qualquer tempo, desde que de comum acordo entre as partes. Em ato unilateral do empregador, deverá ser observado o prazo de transição mínimo de 15 (quinze) dias entre uma forma de trabalho e a outra.

A hipótese de **teletrabalho** não afasta o cumprimento das regras de ergonomia e acidentes de trabalho. A manutenção dos controles das melhores práticas de saúde ocupacional é indispensável e a legislação trouxe a obrigatoriedade de o empregador instruir de maneira expressa e ostensiva seus trabalhadores, quanto às precauções para prevenção de doenças e acidentes de trabalho. Vídeos e palestras com aplicação e submissão obrigatórias e periódicas, com registros da participação e do recebimento de manuais e cartilhas explicativas é o procedimento a ser adotado. Na hipótese, a critério da empresa, do fornecimento de infraestrutura física para a consecução das atividades laborais, como mesas, cadeiras, protetores de coluna, entre outros, estas deverão estarem parametrizadas pelas especificações da NR 17.

Em relação ao fornecimento de **equipamentos e infraestruturas**, a legislação estabelece a **pactuação pelas partes**, com a formalização expressa e em documento próprio do acordo e das condições. A **jurisprudência** tem se **manifestado de forma distinta**, mas não uniforme, na interpretação deste dispositivo, ora manifestando-se **pelo fornecimento**, ora manifestando-se **pela dispensa**, desde que expressamente previsto em contrato. Desta forma, entende-se como **recomendável**, a despeito de não ser obrigatório, **o fornecimento e manutenção de computador**, tendo em vista que o trabalho deve ser prestado dentro de determinadas especificações técnicas. Critério similar é recomendável para ao acesso à **Internet** com **velocidade e capacidade compatíveis** com as atividades as serem desempenhadas. Na hipótese de o empregado vir a utilizar equipamento próprio, sugere-se que seja explicitado, em contrato, a referida opção, a fim de mitigar eventuais cobranças indevidas por gastos ordinários do trabalhador. O fornecimento de quaisquer utilidades ao empregado nesta modalidade, independente da forma, não se configura salário para todos os fins. Exceção feita quando o fornecimento ocorrer por meio de ajuda de custo, aplicando-se a tabela progressiva de incidência do IRPF. Se ocorrer reembolso de despesas não há de se falar em tributação.

A legislação excluiu expressamente o teletrabalhador do cumprimento das regras de controle de jornada de trabalho, conforme previsto no inciso III, do art. 62 da CLT. Todavia, referido dispositivo merece atenção, pois a ausência de controle não se sobrepõe à limitação da jornada de ordem constitucional, a saber, 8 horas diárias e 44 horas semanais ou 40 semanais como no caso de algumas convenções coletivas da categoria de TI. O teletrabalhador não pode estar sujeito a qualquer forma de controle, inclusive de forma indireta, como a exemplo do controle de produtividade (*time sheet*), login/logout de computador, entre outros, sob pena de configuração de controle de jornada, perante a fiscalização e justiça trabalhista.

Outra questão trata da aplicabilidade das normas decorrentes de convenção ou do acordo coletivo para o teletrabalhador. Assunto muito debatido no meio jurídico e que tem suscitado dúvidas, pois não há legislação específica quanto ao teletrabalhador. Neste sentido, sugere-se a aplicação do entendimento jurisprudencial do TST, Tribunal Superior do Trabalho, no sentido de que com base no princípio da territorialidade é aplicável a norma coletiva do local da prestação de serviços. Para este fim, entende-se como local da prestação de serviços, a residência ou domicílio do trabalhador e não o local da sede da empresa.

Por fim, há que a se enfrentar a questão que diz respeito a contratação do teletrabalhador para a prestação de serviços a partir do exterior, fora do país. Ante a ausência de regulamentação específica, é recomendável a aplicação da Lei 7.064/82 que dispõe sobre a situação de trabalhadores contratados ou transferidos para prestar serviços no exterior.

# 5. ASPECTOS INFRAESTRUTURAIS

## 5.1. ANÁLISE DA PESQUISA

A primeira questão sobre aspectos infraestruturais, apreciada pelas empresas respondentes, foi quanto ao oferecimento de **infraestrutura física** ao empregado em regime de teletrabalho [P2]. O Gráfico 5, a seguir, informa que **65%** das respostas recaíram sobre **cadeira**, e **45%** referiram-se a **outros itens** inespecíficos. **Mesa** e **itens ergonômicos** empatam na terceira colocação com **20%** de menção cada. No tocante a modalidade empregada para fornecimento de **infraestrutura física**, **60%** informaram **comodato**; **20%** informaram **outras modalidades** não identificadas; e **20%** informaram que não disponibilizam [P3]. Somente **35%** das empresas indicaram que fornecem **manutenção** para **equipamentos e mobiliário**, doados ou cedidos [P4].

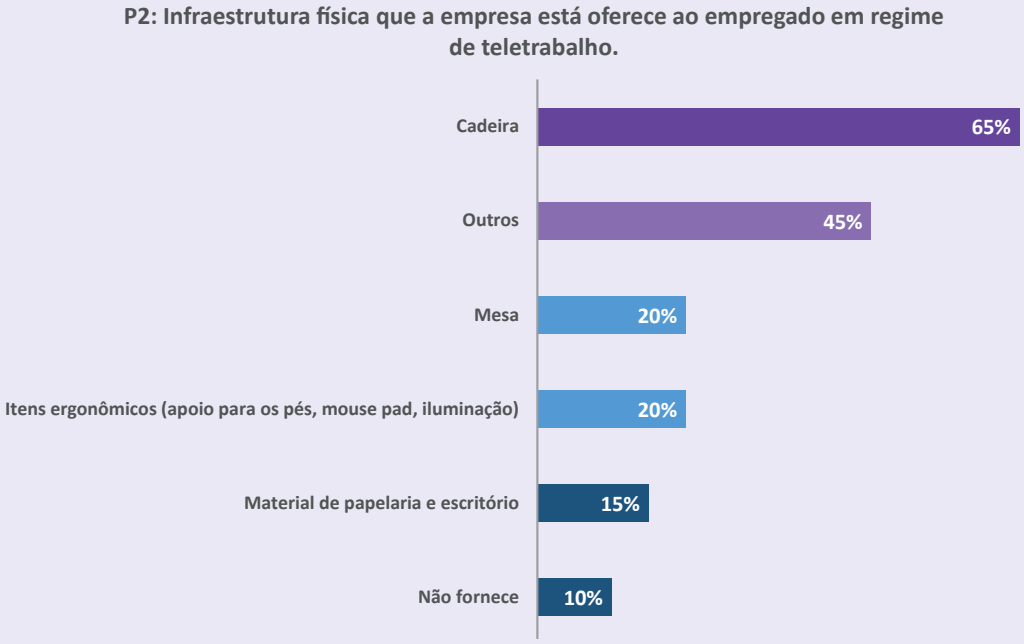



Gráfico 5 – Infraestrutura física oferecida ao empregado em regime de teletrabalho

No tocante ao oferecimento de **infraestrutura tecnológica** ao empregado em regime de teletrabalho[P6] sumarizada no Gráfico 6, observamos os seguintes agrupamentos de prioridades. Os itens mais ofertados foram **notebook**, **mouse** e **monitor**, respectivamente com **85%**, **80%** e **65%**. Na sequência temos **teclado**, **computador** e **fone de ouvido**, respectivamente com **55%**, **55%** e **45%**. Esses dispositivos podem ser considerados como o núcleo essencial para a realização de tecnologia. A respeito da modalidade empregada para fornecimento de **infraestrutura tecnológica**, **75%** informaram **comodato**; **20%** informaram **outras modalidades** não identificadas; e **5%** informaram que **não disponibilizam** [P15]. Somente 5% das empresas reportaram restrição ao uso de **dispositivos próprios** no trabalho. Por outro lado, **65%** das respondentes sinalizaram facultar tanto o uso do computador próprio quanto do celular, também próprio. Ademais, **20%** facultam só o computador próprio e **10%** somente o celular próprio [P10]. A política que faculta a utilização de dispositivo no exercício da atividade laboral é referida como **BYOD**, *Bring your own device*. Por fim, apenas **5%** das respondentes indicaram que disponibilizou ou disponibiliza recursos financeiros aos empregados para compra de equipamentos ou mobiliário.

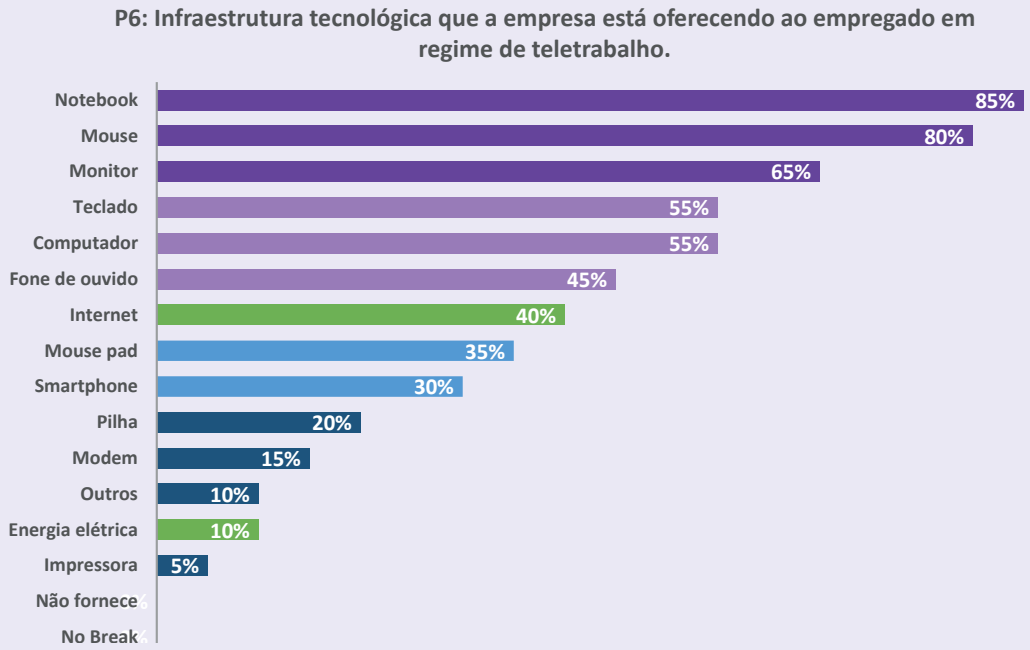



Gráfico 6 – Infraestrutura tecnológica oferecida ao empregado em regime de teletrabalho

Os itens em verde, a saber, **internet**, com **40%** de oferta, **energia elétrica**, com **10%** de oferta, se destacam por ter uma natureza de serviços consumíveis, portanto, distintas das demais. Chama a atenção a baixa oferta de internet, tendo em vista a sua essencialidade, tanto para o desenvolvimento de software e prestação de serviços de tecnologia, quanto para a comunicação por meio de por meio de videoconferência. A baixa oferta de **energia elétrica** tem a mesma característica da oferta de **internet**. Portanto, também surpreende a oferta por parte de somente **10%** das empresas.

Quanto ao custeio da **internet**, **55%** informaram não ter política. Dentre as que declararam tê-las, **25**% informaram aportar ajuda de custo parcial, **10%** praticam ajuda de custo total; e **10%** reembolso parcial [P9]. Quanto ao fornecimento de modem, **65%** informaram que fornecem para aqueles que **não possuem internet** ou que a **internet não seja adequada** às necessidades do trabalho; e **35% não fornece** [P11].

Já no tocante a **energia elétrica 80%** informaram não ter política. Dentre as demais **25**% informaram aportar ajuda de custo parcial, **5%** praticam ajuda de custo total; e **5%** reembolso parcial [P8].

Com a estabilização da adoção ao teletrabalho, os custos com **internet** e **energia elétrica** serão reduzidos no âmbito das premissas das empresas, abrindo espaço para concepção de políticas de apoio ao teletrabalhador no custeio destes dois insumos essenciais para a atividade.

Uma sólida política de segurança da informação torna-se ainda mais relevante no contexto do teletrabalho. Expressiva maioria das empresas, **85%**, reportam que **adotaram medidas de segurança da informação** para os empregados em regime de teletrabalho, sendo que as **15%** restantes declararão que **não o fizeram**. **Orientações** aos empregados **visando** a **melhoria da segurança** da informação foram providas por **65%** das empresas, ao passo que **35%**, não o fizeram [P13].

## 5.2. ACHADOS

**01** Cadeira é o item de infraestrutura física mais oferecido pelas empresas aos teletrabalhadores, sendo o comodato a modalidade mais empregada. Observa-se um alto grau de dispersão em relação as demais itens.

**02** Dispositivos computacionais, notebook e computador, e seus acessórios são os itens de infraestrutura tecnologia mais oferecidos pelas empresas aos teletrabalhadores, sendo o comodato a modalidade mais empregada.

**03** A política de facultar o uso de computador ou de celular próprio, conhecida como BYOD, é razoavelmente adotada.

**04** O custeio da internet e da energia elétrica ainda são incipientes.

**05** É a alta a adoção de medidas de segurança da informação para os empregados em regime de teletrabalho, bem como, provimento de orientações aos empregados, visando a melhoria da segurança da informação.

## 5.3. RECOMENDAÇÕES

**01** Fornecer, como parte da infraestrutura física, cadeira ergonomicamente adequada e outros itens ergonômicos compatíveis com as atividades, de modo a reduzir a probabilidade de incidentes de segurança laboral ou prejuízo à saúde dos teletrabalhadores.

**02** Fornecer, como parte da infraestrutura tecnológica, os dispositivos adequados a consecução das atividades, bem como e outros itens ergonômicos de modo a reduzir a probabilidade de incidentes de segurança laboral ou prejuízo à saúde dos teletrabalhadores.

**03** Prover um sistema de manutenção dos dispositivos fornecidos, incluindo diagnóstico, reparo ou substituição, visando a redução da interrupção das atividades dos teletrabalhadores.

**04** Levando-se em conta a redução dos custos com internet e energia elétrica dos escritórios redimensionados em decorrência da maior adoção do teletrabalho, abre-se espaço para concepção de políticas de apoio ao teletrabalhador no custeio destes dois insumos essenciais para a atividade.

**05** A disponibilização da infraestrutura requer, por parte da empresa, uma análise do que é mandatório, a luz da legislação vigente, ou recomendado, com base nas políticas internas da empresa.

**06** Adaptar a estratégia de segurança da informação em face ao desafio da pulverização de dispositivos conectados à infraestrutura da empresa a partir da conexão por meio da internet pública. Atentar para novas tecnologias de segurança baseadas nos serviços na nuvem.

## 5.4. CONSIDERAÇÕES E APROFUNDAMENTO

As infraestruturas físicas ou digitais são disponibilizadas visando proporcionar ao teletrabalhador e a empresa as condições adequadas para o desempenho do trabalho remoto de maneira simples, eficiente, digital e segura. Para tanto, esse ambiente deve estar sempre disponível, com um pacote de soluções e de infraestruturas que viabilizem o bom desempenho das atividades e o pleno exercício das funções, sem interrupções, de forma que passe desapercebido o fato de o trabalhador não estar presencial para exercer as suas atividades. Neste sentido, as recomendações enveredam sobre os **aspectos tecnológicos** – qual é o ferramental a ser disponibilizado para o desempenho do trabalho; **aspectos de ambiente** – propriamente o local em que será desempenhada atividade, o trabalho; e o item de **segurança da informação** – o ambiente por onde a informação e os dados circularão, que merecem especial atenção em função da pluralidade de locais e aparelhos que poderão acessar as informações, são elementos que merecem atenção.

A continuidade dos negócios empresariais e o bom desempenho do trabalho dependem substancialmente do **aspecto da tecnologia**, pois são elementos essenciais, uma vez que o teletrabalho se dará por meio da tecnologia da informação e comunicação. Os itens a serem observados e que merecem atenção são:

- Conectividade | Acesso | Qualidade;
- Hardware | Dispositivos | Acessórios;
- Ferramentas de comunicação e colaboração;
- Softwares de automação de escritório;
- Acesso a softwares e sistemas corporativos de apoio à operação;
- Ferramentas de acesso seguro.

A “pilha de tecnologia” deverá ter uma estrutura de suporte física e lógica, que garanta a continuidade e produtividade dos profissionais. Uma vez “conectados”, há a integração com os sistemas das empresas, permitindo o acesso à Internet e a intranet. A comunicação corporativa é fator essencial, e a extranet, conectará o teletrabalhador aos clientes, parceiros e fornecedores.

A adaptação às novas formas, modelos de gestão e governança, ocorrem por meio da utilização de ferramentas que permitam os devidos controles, assim como, transparência, administração, melhor equilíbrio na produtividade e desempenho dos trabalhadores.

O ambiente é um fator de especial atenção, pois responderá em grande parcela pelo desempenho adequado do trabalhador no regime de teletrabalho. Quanto aos **aspectos da ambientação,** as orientações previstas na NR 17 deverão ser observadas, como:

- A adoção de um ambiente adequado para a execução das atividades rotineiras do trabalho;
- A atenção na proporção entre mesa e cadeira, de forma a sentar-se com os antebraços apoiados no tampo da mesa em um ângulo reto e que possa apoiar os pés no chão;
- Procurar adotar iluminação natural. À noite, o local de trabalho tem que estar com iluminação adequada, se for o caso, acrescente uma luminária.

Para esses aspectos, a empresa deverá avaliar o modelo mais adequado a ser adotado em cada situação, e quando definido, formalizar sua relação com o trabalhador, a fim de que ambos tenham ciência e responsabilidades.

Entende-se que a empresa deveria disponibilizar equipamentos, como notebooks, celular, quando indispensáveis para execução do teletrabalho, mesmo que não tenha obrigação legal. Mobiliários como cadeiras e mesas, é recomendável a disponibilização a fim de cumprimento das exigências da NR-17. A sondagem apontou que **65%** das empresas disponibilizam cadeiras para os seus trabalhadores e a forma utilizada é comodato em **60%** dos casos.

Tais definições devem constar no contrato de trabalho (contrato e/ou aditivo), bem como em norma interna e ou coletiva, com a definição do que e como será fornecido aos teletrabalhadores, a exemplo:

- Opção pelo regime de trabalho;
- Orientações sobre o regime de teletrabalho, saúde, segurança e processos administrativos;
- Utilização dos recursos;
- Retirada e entrega das utilidades;
- Manutenção dos recursos disponibilizados, se esse for o caso;
- Regras de segurança do acesso e informação;
- Código de ética e conduta na adoção, utilização de recursos e informações da empresa, no regime de teletrabalho.

Diante da enorme quantidade de itens, detalhes, processos e envolvidos, o planejamento para a adoção do teletrabalho, aliada a revisão de processos e a adoção de automatizações, trará resultados satisfatórios.

## 5.5. DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

A segurança da informação é um item essencial e de grande sensibilidade, tanto nos aspectos legais como nas questões concorrenciais e de ética empresarial. A entrada em vigor da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD é uma questão adicional e que insere uma perspectiva até então despercebida. Na sondagem realizada apontou que **85%** das empresas permitem a utilização de equipamentos próprios do trabalhador e que **65%** passam informações acerca de recomendações sobre segurança da informação, e ainda **85%** adotam medidas para esse fim.  ou seja, esse é um tema que requer a máxima atenção. Os requisitos de segurança da informação a serem observados são:

- Comunicação criptografada entre o computador do teletrabalhador e a rede local da empresa, requerendo neste caso o uso de VPN;
- Autenticação para o estabelecimento da comunicação entre o computador do trabalhador e a rede local da empresa;
- Proteção do computador do trabalhador com antivírus e personal firewall.
- Bloqueio automático da tela do computador do empregado em caso de inatividade;
- Treinamento periódico do teletrabalhador no item sobre normas de segurança da informação;
- Obrigatoriedade de troca periódica de senha de acesso ao computador do empregado e privacidade de dados;
- Senha complexa para acesso ao computador do trabalhador e às aplicações da empresa. Recomenda-se no mínimo 8 caracteres, formada por letras, números e caracteres especiais e orientação sobre o uso e a vulnerabilidades de sequências fáceis (nome, data de nascimento, nome da empresa, nome do produto, etc.);
- Disco rígido deve estar criptografado, para evitar perda de informações em caso de roubo do computador, principalmente de notebooks;
- Acesso à dispositivos de armazenamento externo, tanto físicos (USB, Bluetooth, etc.) quanto por drivers virtuais não oficiais da empresa (Google Driver, etc.) não devem ser utilizados, exceção caso a empresa tenha pleno controle;
- Permitir o acesso físico através da VPN somente às aplicações que o empregado necessita para o seu trabalho. Bloqueio por meio do roteamento;
- Se o computador for de propriedade do trabalhador (BYOD – *Bring your own device*), medidas adicionais de segurança precisam ser implementadas visto que em caso de rescisão do contrato de trabalho as informações da empresa estarão no equipamento pessoal do empregado. Existem duas formas de proteção.

Virtualização de todas as aplicações a serem acessadas pelo empregado. Neste caso o sistema de virtualização utilizará somente o teclado, vídeo, mouse e a comunicação do computador do trabalhador. Alguns virtualizadores permitem a eliminação da VPN para a comunicação. É fundamental que a autenticação continue a usar o segundo fator de autenticação para acesso ao virtualizador. Criação de contêiner criptografado no computador do empregado para armazenar todos os dados da empresa, temporários ou não. O controle da criptografia fica com a empresa. Em caso de rescisão, o acesso ao contêiner fica automaticamente bloqueado, pois está criptografado e o controle está com a empresa.

# 5. ASPECTOS CULTURAIS E DE PESSOAS

## 6.1. ANÁLISE DA PESQUISA

As empresas e os trabalhadores foram impulsionados para o regime de teletrabalho de forma acelerada e emergencial. Porém, **45%** das empresas relatam **que não há óbices** para a adoção do teletrabalho, o que é positivo. As preocupações remetem aos aspectos da **manutenção da cultura empresarial** e **insegurança jurídica**, ambos com **35%** de respostas [P21], conforme Gráfico 7 a seguir. O estudo já abordou a questão da insegurança jurídica, com recomendações que dão azo para otimismo. Apesar dos percalços, de um modo geral a mudança se demonstrou exitosa e eficaz, haja vista os resultados positivos, desde logo observados. Segundo a sondagem realizada pela **Brasscom**, em **94%** das empresas a **satisfação dos empregados** aumentou [P37]; e **100%** das empresas atestaram que a produtividade se manteve ou aumentou [P36].

Gráfico 7 – Óbices para que o teletrabalho não seja mantido no pós-pandemia

Neste contexto, pelas respostas das empresas, há claros indícios de que a modalidade do regime de teletrabalho é uma forma de trabalho inovadora e eficiente, que veio para ficar, não só como um modelo acessório, mas perfilando-se como uma forte candidata a se transformar no modelo principal, quiçá, preponderante para várias atividades outrora impensáveis. Entretanto, têm-se aspectos culturais a serem observados e que impactam diretamente o bom desempenho dessa modalidade. Aspectos como conectividade, relacionamento interpessoal, isolamento social e dificuldade de conciliação da vida privada e profissional [P40], são questões a serem considerados, conforme apontado no Gráfico 8.

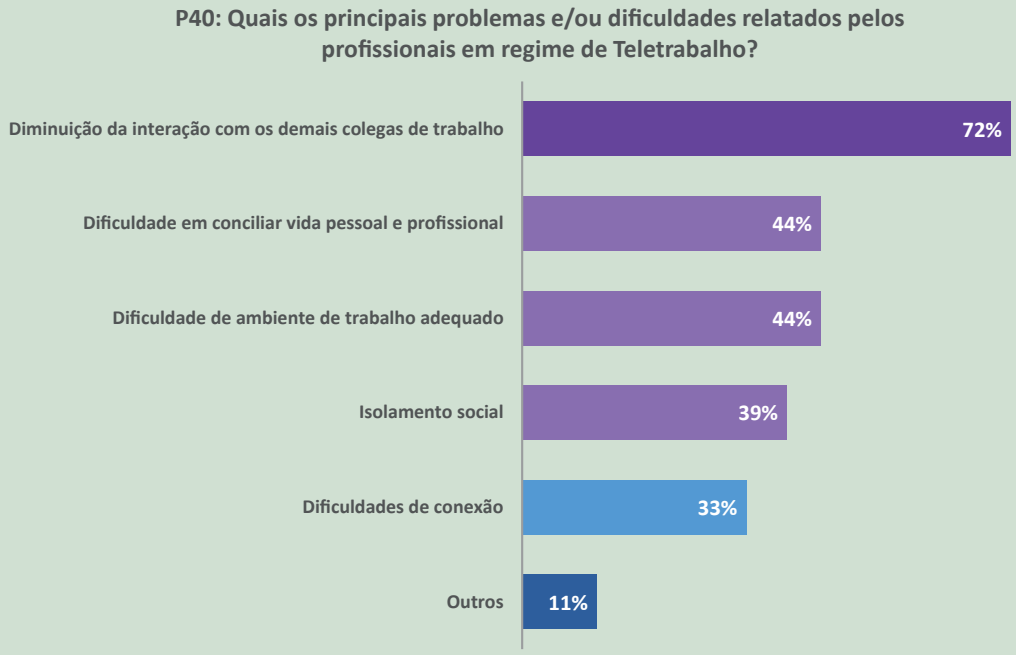



Gráfico 8 – Principais problemas ou dificuldades relatados pelo teletrabalhador

A sondagem apresenta os aspectos mais valorizados no teletrabalho pelas empresas, quando perguntadas sobre quais os objetivos para a adoção da modalidade de teletrabalho. As respostas endereçam desde elementos internos das empresas, como retenção de talentos, até questões relacionadas às cidades, como melhoria da mobilidade urbana. O quesito formulado propunha aos respondentes a avalição de relevância dos objetivos a serem almejados em uma escada de 1 a 5, representando um grau crescente de relevância [P35].

Gráfico 9 – Relevância dos objetivos almejados pela empresa com a adoção do teletrabalho

O Gráfico 9 informa que o objetivo mais valorizado é a **melhoria da qualidade de vida dos empregados**, seguido de perto pela **atração de talentos**, ambos denotando uma visão de caráter eminentemente **estratégico**. Em terceiro lugar, temos um **aspecto de ordem pública**, a saber, a **melhoria da mobilidade urbana**, exemplificada pela economia que se espera com deslocamentos no trânsito. Somente, então, observamos aspectos mais ligados à dinâmica empresarial *per se*.

O desafio de adaptação à nova realidade, em meio a pandemia, levou as empresas a desenvolver novas estratégias devotadas a coesão dos **teletrabalhadores**, ora dispersos, com vistas a manter hígida a cultura corporativa [42]. O Gráfico 10 informa que as *lives* transmissões ao vivo de conteúdo relevante, alavancando plataformas de videoconferência e redes sociais. Esta estratégia é mais usada para eventos abertos e com audiência mais volumosa, mas também pode ser usada em iniciativas restrita, intraempresariais. As três subsequentes, são, possivelmente, mais privativas, para grupos menores.

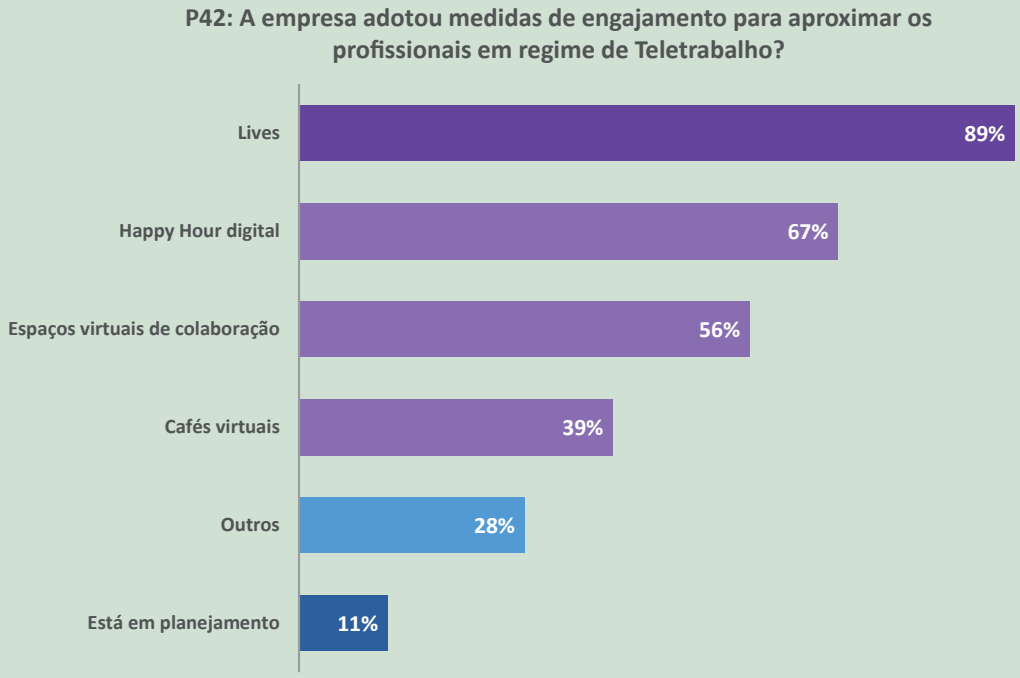



Gráfico 10 – Medidas de engajamento para aproximar os profissionais em teletrabalho

As empresas também foram consultadas quanto às próprias expectativas em relação desempenho dos empregados em **teletrabalho**. O quesito foi formulado em temos de três qualificadores esperados, a saber, o aumento, a manutenção ou a diminuição de certas práticas ou circunstâncias típicas do exercício empresarial. O Gráfico 11 foi construído para espelhar os resultados sob a forma de um ranking, calculado por média ponderada. Destaca-se a relevância da expectativa da empresa quanto a maturidade do seu profissional **teletrabalhador**, na medida em que **autonômica no trabalho** e **protagonismo individual** se destacam em primeiro e segundo lugares. Estas caraterísticas estão intimamente relacionadas com habilidades socioemocionais. As características de **entrega de resultados**, **resolução de problemas** e **liberdade no trabalho** comungam com as duas mais bem ranqueadas a natureza socioemocional com uma pitada de capacitação técnica na **resolução de problemas**.

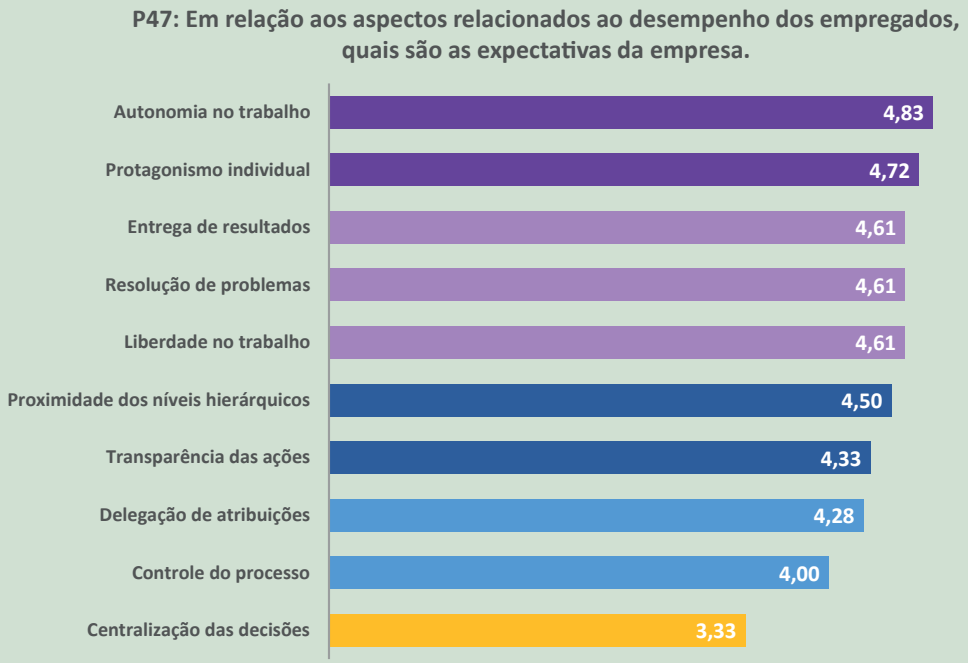



Gráfico 11 – Expectativas da empresa quando a aspectos de desempenho dos empregados

Há, porém, um dado intrigante nesse resultado em relação à baixa valoração da **centralização de decisões**. A tendência nas organizações inovadores e precisamente a de aumentar o grau de descentralização. Para desfazer este aparente paradoxo, lançamos mão de uma outra perspectiva do mesmo quesito, mostrada no Gráfico 12. Desta feita, fica cristalinamente que a esmagadora maioria espera a diminuição da **centralização de decisões**, com **67%**, e uma minoria entente que a centralização de decisões está em patamar adequado, optando, por conseguinte. Assim sendo, fica claro que a redução da **centralização de decisões** é, em realidade, uma das importantes expectativas das empresas em relação ao desempenho dos **teletrabalhadores**.

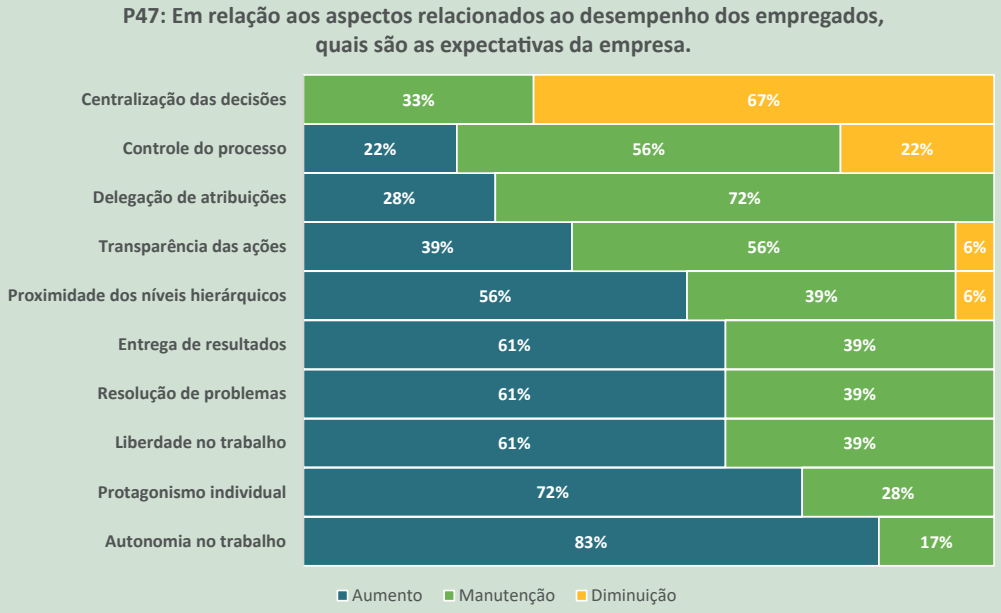



Gráfico 12 – Expectativas da empresa quando a aspectos de desempenho dos empregados v2

## 6.2. ACHADOS

**01** Ao serem questionadas sobre adoção do teletrabalho, **45%** empresas manifestaram-se no sentido de que não há óbices. Entre as que aportam preocupações, **35%** apontaram óbices quanto à cultura empresarial e **35%** expressam preocupações com insegurança jurídica.

**02** Em relação aos principais problemas ou dificuldades relatados pelos profissionais em regime de teletrabalho, **72%** indicaram a diminuição da interação com os demais colegas de trabalho, seguido das dificuldades de conciliar vida pessoal e profissional e com ambiente de trabalho adequado, ambas com **44%.**

**03** A avaliação da relevância dos objetivos almejados pela empresa com a adoção do teletrabalho revelou que (1) a melhoria da qualidade de vida dos empregados; e (2) a atração e retenção de talentos; são as mais valorizadas.

**04** Dentre as medidas de engajamento para aproximar os profissionais em regime de teletrabalho destacam-se relações de *lives* e a organização de *happy hours* digitais.

## 6.3. RECOMENDAÇÕES

**01** Reconhecer que empresas e os teletrabalhadores estão se adaptando ao “novo” e que esta situação precisa ser levada em conta da concepção de novas estratégias de engajamento dos profissionais, principalmente os que adentram a partir de agora às empresas, bem a manutenção e o fortalecimento da cultura corporativa.

**02** Fortalecer a gestão de equipes por meio de metodologia e dinâmica de trabalho; canais de comunicação; prioridades; feedback; e foco em resultado.

**03** Investir nas lideranças com perfil adaptativo, e flexível; que tenham empatia; sejam capazes de entabular escutas ativas; e que se comuniquem muito bem.

**04** Trabalhar competências socioemocionais com foco em cultura organizacional; comprometimento e proatividade; e comportamentos valorizados, tanto presencial quanto remotamente.

**05** Gerar engajamento e senso de pertencimento no trabalho remoto, alavancando o uso da tecnologia, ressignificando os espaços de trabalho; fortalecendo a cultura organizacional pela atuação das lideranças e desenvolvendo um novo olhar sobre benefícios.

**06** Estimular os teletrabalhadores para que promovam um ambiente de trabalho agradável e adequado; e para que adotem uma rotina organizada, voltada a uma vida saudável.

## 6.4. CONSIDERAÇÕES E APROFUNDAMENTO

Nas organizações, a gestão de equipes tem papel fundamental para o sucesso ou declínio de uma empresa. A camada de liderança de uma empresa é capaz de moldar toda uma cultura organizacional e direcionar a força de trabalho para o alcance de objetivos e metas de grande relevância. Com o Teletrabalho, os líderes se deparam com um novo desafio:

Como gerir pessoas à distância, remotamente? Como garantir o rendimento e a performance dos trabalhadores? Como engajá-los? Como estimular o senso de pertencimento e manter a cultura corporativa?

A sondagem apontou ideias criativas como forma de engajamento das equipes, mas que não se esgotam em si, pois o aculturamento, tanto pessoal, dos trabalhadores, como das empresas, leva-se um tempo e este é um fator de muita importância a ser considerado [P42]:

- 94% das respondentes realizam lives para discutir e debater os assuntos, coletar insights, difundir conhecimento e propiciar o aprendizado da equipe e sua coesão;
- 67% delas utilizam-se do happy hour virtual para momento de descontração no final do dia; e
- 56% utilizam-se de espaços virtuais para auxiliar a comunicação e a entrega de resultados.

Desafios, dúvidas e indagações! As empresas estão inseridas nesse debate que não é recente, apesar da sua proeminência na atualidade, quer seja pelo momento de pandemia ou pelas melhorias das condições infraestruturais e humanas para sua adoção. Um dos pioneiros foi John Edgar Thomson[1], que de posse da tecnologia do telégrafo, gerenciou suas equipes a distância. Desde então, o mundo mudou, novas formas de trabalho e principalmente novas tecnologias foram incorporadas, fazendo com que o gerenciamento de equipes remotas se tornasse parte do cotidiano.

Com a tecnologia sendo utilizada como o meio para a realização do trabalho, os trabalhadores necessitam de apoio das lideranças e das empresas para que as práticas laborais, anteriormente feitas em ambientes coesos e unificados possam continuar a se desenvolverem. Novamente as questões de relacionamento interpessoal, local e ambiente de trabalho aparecem com aspectos que necessitam de um olhar mais acurado [P40]. Contrapondo os aspectos a serem observados, têm-se o aumento em 50% da produtividade do trabalhador, conjuntamente com outros 50% que indicam que a produtividade foi mantida. O compartilhamento de informações e direcionamentos torna-se fundamental. Nesse sentido, segundo a sondagem, 94% das empresas respondentes oferecem orientações para o regime de Teletrabalho [P41] e 61% delas, disponibilizam apoio via 0800 ou telemedicina [P43]. A seguir, indicamos algumas práticas que podem apoiar na gestão de equipes em **teletrabalho**.

3 Presidente da Pennsylvania Railroad Company, ferrovia da Filadélfia que se estendia por cidades no meio oeste e sul dos Estados Unidos, Em meados de 1857, o grande feito de Thompson foi gerenciar toda sua equipe de trabalho por meio do telégrafo, fazendo com que sua empresa funcionasse de forma correta, mesmo tendo seus trabalhadores distantes fisicamente. Fonte: https://www.britannica.com/biography/J-Edgar-Thomson

# 6.5. GESTÃO DE EQUIPES

## 6.5.1. METODOLOGIA E DINÂMICA DE TRABALHO

O primeiro passo do líder é pensar sobre qual a metodologia e/ou dinâmica de trabalho que se encaixa mais à sua equipe. É necessário respeitas elementos que na sondagem foram destacados e que merecem uma observação mais atenta. A **área administrativa** é apontada como a sendo como a mais adequada ao modelo de teletrabalho na opinião de **94%** das empresas respondentes, seguida das áreas de **operação** e **comercial**, ambas com **61%** [P38], conforme indicado no Gráfico 13,

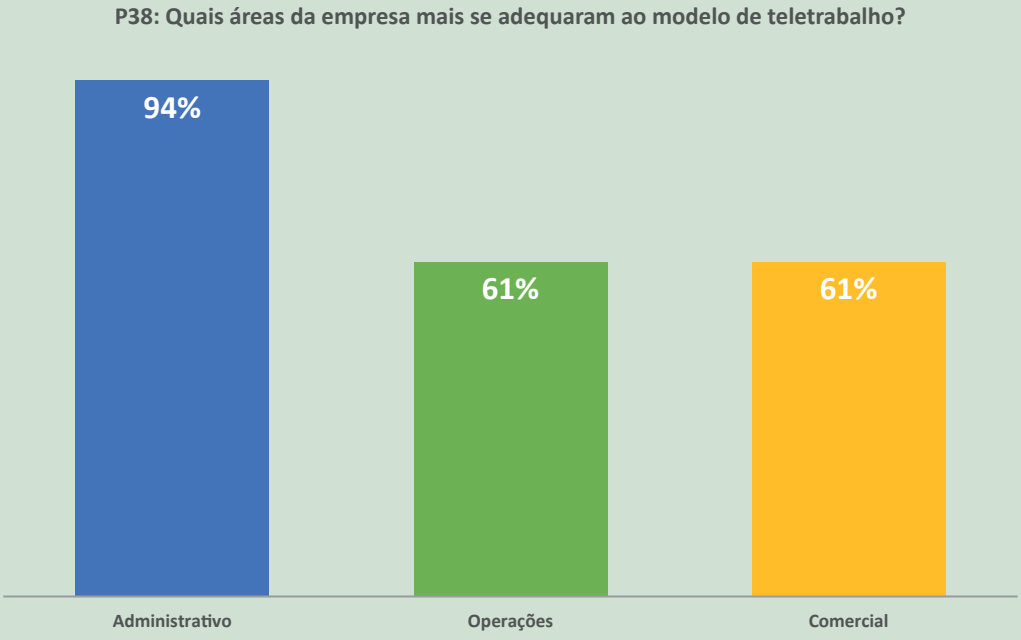



Gráfico 13 – Áreas da empresa mais se adequaram ao modelo de teletrabalho

O desenvolvimento deste plano de atuação pode ser feito com seus pares, outros líderes e gestores, ou com sua própria equipe de trabalho, respeitando e entendendo a singularidade de cada profissional. Atualmente existem várias metodologias de trabalho – Ágil, Scrum, Lean, citando algumas, que podem ser adotadas. É possível ao gestor, criar a sua própria dinâmica de trabalho com sua equipe. A metodologia e/ou dinâmica de trabalho é o que vai amparar o líder nas tomadas de decisão, avaliação dos profissionais, gerenciamento de atividades, além de estabelecer uma relação de confiança e transparência com toda sua equipe.

## 6.5.2. CANAIS DE COMUNICAÇÃO

O líder junto com sua equipe deve definir quais serão os canais de comunicação a serem utilizados para a execução de atividades, interação e trocas entre as pessoas da equipe. Esta atenção evita desencontros de informações e assim como mal entendidos. Portanto, ter canais de comunicação fluídos facilitará a gestão e integração da equipe. No teletrabalho se faz essencial esse fluxo de informações, para gerenciamento de expectativa e entregas, já que a equipe não está fisicamente reunida o dia inteiro de trabalho. Além do canal formal, estabelecer um canal de comunicação informal, sem a rigidez corporativa, mais leve e descontraído, como cafés virtuais, bate-papos, sempre levando em conta os aspectos legais e de segurança da informação abordados nos itens 4 e 5.5 respectivamente, pode gerar mais empatia entre as pessoas, aproximar novos integrantes e proporcionar mais união da equipe. Vale lembrar que o fato de estarem isolados, trabalhando

remotamente, é apenas uma forma de trabalho, mas todos são membros da equipe de trabalho e isso não deve ser minimizado, são membros de uma organização empresarial.

### 6.5.3. DEFINIR OU REDEFINIR METAS E PRIORIDADES DO TIME

Outro ponto importante, para gerir equipes em trabalho remoto, é a definição ou redefinição das metas e prioridades das equipes de forma constante. Cabe ao gestor reunir sua equipe e definir quais serão as regras, prazos e expectativas em relação às entregas que a equipe deverá fazer. Este processo, além de trazer maior transparência e conhecimento, colaborará para que o gestor consiga visualizar a produtividade da sua equipe, e traçar metas e objetivos mais realísticos. As metas definidas e acordadas de maneira colaborativa facilitam, inclusive o processo de avaliação dos profissionais e das equipes. Essa definição de metas e prioridades, fortalece a relação de confiança entre o líder e o liderado, além de evitar o micro gerenciamento, com desperdício de tempo. Outro aspecto importante em relação a definição de metas e prioridades, é que quando bem estruturada e executada, evita-se o excesso de *labor*, que em médio e longo prazo pode ser prejudicial para os profissionais, além da possibilidade de geração de um passivo trabalhista.

### 6.5.4. FEEDBACK

Para que haja sucesso, é imprescindível ao líder, engajar e despertar em cada profissional o melhor que eles têm a oferecerem. Neste processo, um grande aliado é o *feedback*, que no modelo de teletrabalho deve ser mais constante e assertivo, para que o liderado se sinta mais apoiado e seguro para realização das suas atividades. Na sondagem realizada pela **Brasscom**, **83%** das empresas respondentes mantiveram **programas de avaliação e *feedback*** [P44]. Cabe ao gestor, perceber que cada membro da sua equipe está em momentos diferentes de suas carreiras, com expectativas, níveis de conhecimento e senioridade próprios e individualizadas. Essa visão singular de cada profissional ajudará o gestor a despertar o melhor de cada pessoa e consequentemente, o melhor para a sua equipe de trabalho. O *feedback* pode ser feito por meios virtuais e/ou quando possível com a interação presencial.

### 6.5.5. FOCO NO RESULTADO

No trabalho remoto, cada membro da equipe está em um contexto diferente, com uma estrutura e rotina de trabalho específica, circunstâncias e ambientes próprios e individualidades inerentes a cada personalidade. O foco do gestor deve ser mais nas prioridades e no resultado a ser atingido, do que no processo para atingi-lo. O líder deve considerar que cada membro da equipe tem seus estímulos, dificuldades e facilidades para alcançar os resultados que são esperados, portanto, como já mencionado anteriormente, é importante a definição da metodologia e dinâmica de trabalho, para equalizar a equipe. O aspecto da **cultura organizacional** apontada por **35%** das respostas como um dos óbices ao teletrabalho, tem por atuação do gestor um papel de suma relevância [P21].

### 6.5.6. IMPEDIMENTOS POSSÍVEIS AO DESEMPENHO DO TELETRABALHO

Cabe ao gestor identificar junto à equipe, se existem aspectos físicos e/ou tecnológicos que impossibilitem o cumprimento das atividades [P21]. O líder deve ficar atento aos problemas estruturais que possam surgir e buscar soluções para que os resultados da equipe não sejam impactados por problemas infraestruturais. Lembramos que as soluções podem ser construídas e que não há uma solução que sirva para todos, cabendo ao líder estimular sua equipe para que criem soluções inovadoras.

## 6.6. NOVO PAPEL DO LÍDER

O novo desafio do líder, no âmbito do teletrabalho, está em manter o engajamento e motivação da sua equipe. Presencialmente, é possível à liderança, conhecer seus liderados por meio da leitura das expressões físicas, olhares, proximidade para conversarem a qualquer momento e identificação de comportamentos. Agora, com reuniões e contatos virtuais, esses pontos de contato não são impossíveis ou de difícil execução. Com isso, algumas características começam a emergir como importantes para que o líder exerça bem a sua função.

### 6.6.1. TIPO DE LIDERANÇA:

Neste processo de mudanças, **61%** das empresas pensam em **mudanças na gestão de pessoas** [P34], imputando um novo redesenho do papel das lideranças, que deverão aprender a lidarem com equipes dispersas, fluxo de informações as vezes não truncadas e com ruídos e níveis de motivação acessados de outras formas. No teletrabalho, o modelo de liderança mais aderente ao formato de trabalho é o de **liderança situacional**. Este modelo tem por caraterística ser um perfil adaptativo, isto é, uma liderança mais flexível, que se adapta às necessidades e caraterísticas da sua equipe de trabalho. O conceito de flexibilidade e adaptação, se fazem necessário neste perfil, pois ao líder é importante a adaptação às mudanças de forma rápida e assertiva, visando o horizonte das metas e resultados a serem atingidos. Para tanto, é importante um bom grau de maturidade do líder, sendo este, capaz de reconhecer as situações positivas e adversas, e navegar com segurança em territórios ainda desconhecidos. O preparo e experiência do líder são as peças fundamentais, pois somente assim ele saberá entender o estágio de maturidade de cada membro da sua equipe, sendo capaz de adotar os estilos de liderança (direção, orientação, apoio e delegação) que mais se adequam a situação.

### 6.6.2. EMPATIA E SABER OUVIR

É necessário um grande esforço do líder, pois ter empatia e saber ouvir à distância não são tarefas fáceis. Segundo a sondagem da Brasscom, colaboradores enfrentam desafios também na modalidade de teletrabalho, como **falta de interação com colegas** (**72%**) e ambiente inadequado e **conciliação de vida pessoal com profissional** (**44%**) [P40], conforme identificado no Gráfico 8. No entanto, com dedicação, é possível compreender e interpretar os sinais que a equipe de trabalho emana. Estas características são importantes, pois, além de gerar mais confiança entre as pessoas, também são ferramentas que ajudam o líder a extrair o melhor de cada profissional da sua equipe. O saber ouvir consiste em dar atenção ao que o liderado tem a dizer, é dar atenção aos pontos que motivam e que geram insegurança para os profissionais. O saber ouvir não significa concordar com tudo e ficar calado, mas sim, entender o que está no contexto e com isso apontar os melhores caminhos a serem seguidos. Empatia é saber ler as entrelinhas de cada profissional, buscando conhecer seus pontos fortes e os pontos que precisam ser desenvolvidos.

### 6.6.3. COMUNICAÇÃO

A comunicação, como já mencionado no item 6.4, é uma importante ferramenta para gestão de equipes. No trabalho remoto, para que exista mais eficiência, é necessário que o líder seja ainda mais criativo e construtivo ao se comunicar com a equipe. Reuniões por videoconferência podem se tornar frias e monótonas, gerando mais desgaste do que engajamento. Com isso, o uso de recursos tecnológicos deve ser bem explorado para tornar as interações entre as equipes mais dinâmicas, interessantes e atrativas. A comunicação do líder deve ser bem clara e objetiva. O líder deve ser capaz de passar uma mensagem que não gere dúvidas nem incertezas para sua equipe de trabalho. No entanto, é importante ressaltar que clareza e objetividade não devem ser confundidas com agressividade. Assim, é importante que o líder, em sua comunicação, deixe claro com a equipe o que precisa ser feito, como precisa ser feito e quando precisa ser feito.

O bom líder é um espelho da sua equipe. Portanto, se desejar ter uma equipe, engajada, motivada e dedicada, seja o exemplo que eles necessitam, seja o apoio e a orientação que farão a diferença para o sucesso de todos os membros da equipe. Transmita segurança e responsabilidade. Saiba identificar os erros de forma rápida, mas não os valorizar em demasia. Aprenda a comemorar as conquistas reconhecendo a contribuição que cada pessoa deu para que o resultado fosse alcançado. Prepare sua equipe para que eles possam voar cada vez mais alto.

## 6.7. COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS

As competências socioemocionais que recentemente tomaram lugar de destaque no mundo corporativo, no teletrabalho, acentuam-se, pois o isolamento e as dificuldades advindas deste processo, tendem a propiciar que aquelas pessoas com algumas características específicas se destacam.

Uma outra sondagem realizada com as empresas associadas à Brasscom, acerca do tema, apontou as habilidades socioemocionais mais valorizadas pelas companhias para o desempenho das funções de teletrabalho. Dentre as 107 apresentadas as empresas, 20 habilidades que mais se destacaram foram agrupadas segundo a classificação: **i) Cultura organizacional** – aspectos do ambiente e rotina de trabalho; respeito aos limites e atitudes (rol de habilidades inerentes às relações interpessoais); **ii) Comprometimento e Proatividade** – aspectos relacionados ao agir, atitudes frequentes, necessárias e cotidianas do ambiente empresarial; e **iii) No remoto e no presencial** – conjunto de comportamentos valorizados pelo ambiente empresarial.

| GRUPO | HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS | DESCRIÇÃO |
|---|---|---|
| Cultura Organizacional | i) Promover um ambiente de equipe;<br>ii) Estabelecer metas;<br>iii) Organizar a rotina de trabalho. | A sondagem sobre o teletrabalho apontou que **72%** das pessoas inseridas nesta modalidade de trabalho sentem falta da interação com os colegas de trabalho e **44%** não estão confortáveis com os atuais ambientes de trabalho. Ou seja, o local em casa é inadequado para o desempenho do trabalho.<br><br>Em contrapartida **94%** das empresas declaram que estão satisfeitas com a modalidade. Estabelecer processos, métodos e formas de trabalho com metas claras e objetivas, organização de aspectos gerais das rotinas de trabalho, como: agenda com horários, constante comunicação ou ainda rotinas de diálogos das equipes ajudam no ambiente de trabalho remoto. |
| Respeito aos limites e atitudes | i) Demonstrar empatia;<br>ii) Agir com respeito e cortesia;<br>iii) Mostrar-se acessível;<br>iv) Agir com calma durante crises;<br>v) Reconhecer as limitações;<br>vi) Agir de forma criativa;<br>vii) Saber delegar funções;<br>viii) Planejar e organizar seu tempo e atividades;<br>ix) Ter controle emocional. | O respeito às limitações individuais, comportamentos e maneiras pelas quais as pessoas agem são valorizados pelas empresas, reconhecendo o contexto das dificuldades do isolamento, onde a comunicação e interação acontecem pelas vias digitais;<br>A cordialidade destaca-se no relacionamento e como forma de manutenção do clima organizacional. |

| | | |
|---|---|---|
| **Comprometimento e proatividade** | i) Tomar iniciativa;<br>ii) Agir de forma íntegra;<br>iii) Treinar outras pessoas e compartilhar conhecimento. | Estar apto é condição imprescindível e essencial para atuação no mercado de TIC. Uma importante habilidade valorizada pelas empresas é a troca e compartilhamento de conhecimento, aliado a ação. Em outras palavras, ter atitudes proativas é ainda mais valorizado nessa modalidade de trabalho. |
| **No remoto e no presencial** | i) Admitir erros;<br>ii) Expressar suas expectativas;<br>iii) Ajudar as pessoas evoluírem;<br>iv) Resolver conflitos/problemas;<br>v) Cooperar com os outros;<br>vi) Honrar compromissos. | Apesar do trabalho remoto estar em ascensão, os aspectos valorizados no comportamento do trabalho presencial se mantêm como aqueles valorizados pelas companhias no regime remoto. |

## 6.8. CULTURA EMPRESARIAL COMO GERAR ENGAJAMENTO E PERTENCIMENTO NO TRABALHO REMOTO

O teletrabalho traz muitos benefícios tanto para empresas, quanto para os trabalhadores, a saber: a manutenção ou até mesmo o aumento da produtividade, maior satisfação e melhoria da qualidade de vida, redução de custos e uso intensivo de processos e tecnologias. No entanto, um grande desafio para as empresas está em como gerir a nova cultura na qual as pessoas estão distantes fisicamente e o ambiente empresarial, agora, pode ser qualquer outro lugar em que o profissional esteja apto a realizar o trabalho?

As respostas a esta questão não são simples.

No trabalho presencial são geradas grande interação entre pessoas de diferentes áreas, trocas de experiências, resoluções coletivas de problemas, ou simplesmente para uma conversa, seja no corredor, no café ou em um almoço. Por outro lado, em alguns casos as interações podem ser prejudiciais, como a famosa “rádio peão”, fofocas corporativas e formação de “panelinhas” que acabam por prejudicar a cultura empresarial e organizacional.

Com o teletrabalho, a organização precisa renovar e inovar na forma de se comunicar e de propiciar interação, a fim que a empresa, que é a soma dos esforços e trabalho das pessoas não esvazie sua cultura organizacional – vide item habilidades socioemocionais, pois as habilidades referentes à cultura organizacional são as mais valorizadas. Assim citamos algumas ações que podem apoiar neste desafio.

### 6.8.1. CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Ponto de grande relevância, os canais de comunicação que a empresa vai utilizar para falar são elementos essenciais na estratégia de manutenção da cultura organizacional. Ressaltamos que deverão ser mais de um canal, para não incorrer no risco de a informação ficar em apenas um local, limitada a alguns apenas. No entanto, a sincronia, quando se utiliza vários canais é fator essencial a boa comunicação institucional.

O recomendado é que a empresa utilize de 2 a 3 canais de comunicação oficiais, podendo ser uma intranet, e-mail corporativo, entre outros, mas que os trabalhadores tenham acesso e reconheçam esses como o instrumento oficial da empresa. Os canais de comunicação têm que serem uma via de mão dupla, ou seja, o trabalhador deve ter acesso às áreas da empresa, principalmente as áreas de apoio, a fim de sanar dúvidas e obter informações. Algumas empresas, ao adotarem o teletrabalho, criam excelentes formas de passar as mensagens corporativas, mas esquecem de dar acesso aos profissionais quando eles necessitam se comunicar com a empresa. Isso aumenta o sentimento de isolamento, prejudicial para a cultura organizacional. Portanto, a manutenção dos canais de comunicação atualizados, claros e de fácil acesso é fundamental para a cultura organizacional e ativação dos trabalhadores. A comunicação deve ser inclusiva, eficiente e eficaz em todos os seus aspectos.

### 6.8.2. USO DA TECNOLOGIA

Como visto no item anterior, a comunicação é estruturante para a manutenção de uma boa cultura organizacional. Abusar do uso das tecnologias na busca da melhoria e eficiência faz toda a diferença. Recursos que melhorem a experiência do usuário, com uma dinâmica diferente ou uma interatividade elevada, a exemplo dos recursos de realidade aumentada, *storytelling*, recursos de vídeos e áudios inovadores ajudam no processo. O uso de recursos tecnológicos deve sempre ser acessíveis para todas as pessoas. Uma dica, quando for usar uma nova tecnologia de comunicação, o recomendado é que sejam feitos projetos pilotos, a fim de não gerar uma experiência de uso ruim e provocar um desgaste da ferramenta logo após ser implantada.

### 6.8.3. ESPAÇOS DE COLABORAÇÃO

As pessoas estão ressignificando os espaços de trabalho, mas isto é um processo que com o auxílio dos canais de comunicação e da tecnologia podem tornar-se mais atrativos. Espaços para conversas formais, sobre trabalho e trocas de conhecimentos, podem ser espaços descontraídos e inibir o sentimento de isolacionismo, fortalecendo o sentimento de grupo, do coletivo, da equipe, da empresa. No entanto, caso sejam criados espaços de comunicação mais informais, é importante que tenham regras claras de comportamento, convivência e respeito, pois mesmo mais descontraído, ainda são espaços de trabalho. Invariavelmente estes espaços de colaboração, ajudam a manter a cultura organizacional ativa, deixando os valores latentes. Os espaços de colaboração, também são excelentes canais para que a área de endomarketing poste seus comunicados.

### 6.8.4. LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

As lideranças de uma empresa são grandes fomentadores da cultura organizacional, por isso querem saber para onde a empresa está indo, quais as metas e objetivos que a empresa tem em curto, médio e longo prazo. A imposição ao regime de teletrabalho pela pandemia do Covid-19 pode servir de momento para reflexão, reestruturação de construção de uma nova cultura organizacional. Dentre as possibilidades, uma das metodologias citadas no item 6.5.1 e que se consolidou neste momento é a metodologia Ágil.

I. Os valores que recaem sobre o método Ágil convergem-se com as necessidades das adaptações da empresa para o regime de teletrabalho. Ser ágil pode consistir em uma adaptação de agilidade e velocidade, focando em indivíduos e interações, mais que processos e ferramentas; *Software* em funcionamento, mais que documentação abrangente; Colaboração com o cliente, mais que negociação de contratos e responder as mudanças mais que seguir um plano. A empresa pode utilizar-se deste método para conceder mais autonomia aos seus líderes e liderados, obter indicadores e métricas de resultados conforme as entregas. Ele pode auxiliar tanto a empresa quanto os líderes e, dentre o horário de trabalho estabelecido com a equipe, focar nas prioridades necessárias da área. Também, pode ser sugerido para atualizar o conceito de produtividade;

II. Segundo a sondagem da **Brasscom**, **100% das empresas apontam que a produtividade se manteve ou aumentou** [P36]. É importante observar se a produtividade não é excesso de horas a mais trabalhadas, pois, se isso acontecer, o teletrabalho remoto, poderá gerar o desgaste dos profissionais, ao invés de maior satisfação e qualidade de vida. Hoje, o principal instrumento legal de controle de produtividade é o controle de jornada de trabalho versus as entregas realizadas pelos trabalhadores. Porém, sabemos que os cargos de confiança, de liderança não possuem esse controle. É muito importante, para a garantia da manutenção da produtividade, que em regime de teletrabalho, os líderes estabeleçam de forma clara os horários de trabalho, tantos aqueles que a equipe estará *online* como aqueles que não devem ser consumidos com atividades laborais, como almoço ou pausa para o café da tarde. Os gestores e os trabalhadores podem enfrentar dificuldade para ter-se compreensão de outras variáveis que podem impactar e ser computada na análise de produtividade. Alerta-se para o mapeamento e acompanhamento das seguintes variáveis, sem objetivar esgotá-las: o próprio líder ter o controle das suas atividades; a diminuição de *backlogs* da área, seja de entregas internas ou para os clientes; inovação dos sistemas que são utilizados; evitar os desperdícios de horas trabalhadas com retrabalhos; a própria diminuição de *turnovers* e organização para reuniões efetivas. A metodologia Ágil pode auxiliar tanto a empresa quanto os gestores a estabelecer estas dinâmicas de trabalho a fim de adaptar-se ao regime de teletrabalho em sua totalidade, ou mesmo na forma híbrida e parcial. Com isso, passamos aqui algumas recomendações que as empresas podem adotar, em programas de orientação para os profissionais que estarão em trabalho remoto.

### 6.8.5. CRIE SUA ROTINA

Crie uma rotina de trabalho, com horário para início, intervalos para descanso e término das suas atividades. Quando estamos em trabalho presencial, todos os rituais que fazemos – desde o momento que acordamos, tomamos café, trocamos de roupa e pegamos o transporte para ir à empresa – ajudam nosso corpo e cérebro a se prepararem para o dia de trabalho. Neste contexto, quando passamos a trabalhar de casa, devemos criar rotinas e rituais que serão como "gatilhos" para nosso corpo e mente, preparando ambos para a jornada de trabalho. A sondagem da **Brasscom**, apontou que para **44%**, das empresas o **ambiente inadequado e conciliação de vida pessoal com profissional** [P40] é um dos impedimentos para a realização do teletrabalho. Neste contexto a criação de rotinas, também passa por uma nova organização dos rituais e horários da família, com objetivo de conciliar as atividades laborais com os afazeres e cuidados domésticos, quando o local de trabalho for em casa. Assim, chamar toda a família para pensar em conjunto e criar uma rotina, faz parte do processo de adaptação para o modelo de teletrabalho, e que com isso todos poderão entender suas responsabilidades, deveres e papéis dentro da dinâmica familiar e do trabalho.

### 6.8.6. INTERVALOS

O teletrabalho pode proporcionar mais qualidade de vida aos trabalhadores. Para tanto, é importante conscientizá-los que excesso de trabalho pode ser prejudicial à saúde. Sendo assim, os intervalos devem ser respeitados por todos, empresa e trabalhador, a fim de, garantir satisfação ambos. Incentive os profissionais a terem e a respeitarem os horários de descanso, como almoço, lanche, assim como as atividades já mencionadas de SST e exercícios laborais.

### 6.8.7. VIDA SAUDÁVEL

O ditado popular já nos diz que somos o que comemos, ou seja, uma alimentação saudável, pode gerar indivíduos mais saudáveis, dispostos e produtivos. Assim, quando for criar um programa de orientação para o teletrabalho, as empresas devem abordar esse tema com certa relevância. Busque incentivar seus trabalhadores a adotarem uma vida mais saudável, com alimentação equilibrada e prática de exercícios (tudo com supervisão médica). Incentive os trabalhadores a ter uma experiência positiva com o trabalho remoto.

### 6.8.8. CUIDADO COM EXCESSOS

Fazemos mais um alerta em relação aos excessos, principalmente em relação as horas trabalhadas. A empresa pode orientar seus trabalhadores a ter horários corretos para entrada, intervalos para descanso e término de trabalho. Em trabalho remoto, o profissional pode-se sentir mais disponível e acabar se envolvendo em demasia com alguma atividade, e com isso, perder a noção de tempo diante de algum trabalho, gerando possíveis desgastes físicos e mentais. Neste sentido, 61% das empresas reportaram que estão oferecendo serviço de telemedicina e outros 61% indicaram prover serviço de apoio psicológico por meio de atendimento via 0800.

### 6.8.9. NOVO OLHAR SOBRE OS BENEFÍCIOS:

Com o teletrabalho, o ambiente de trabalho passa a ser invariavelmente a casa dos trabalhadores ou quaisquer outros lugares que seja possível de realizar a atividade laboral. Assim, vale refletir que os benefícios antes oferecidos, na forma presencial, e se ainda deverão ser aplicados na modalidade de teletrabalho. A sondagem apresentou que **20%** mantiveram o vale transporte, para **95%** das empresas foi mantido o vale refeição, e para **80%** o vale alimentação [P19] foram os benefícios neste cenário de pandemia.

Respeitando os benefícios elencados na CLT ou convenções coletivas, cabe um exercício de ações inovadoras. Um exemplo é o vale transporte, que para o profissional que atua em modelo teletrabalho talvez não faça mais sentido. Porém, alguns outros benefícios podem ser mais interessantes, citamos alguns como exemplo:

i. Aulas *online* de meditação e alongamentos;

ii. Parcerias com empresas de entrega de comida com descontos aos trabalhadores;

iii. Clube de leitura virtual, possibilitando maior interação entre as pessoas;

iv. Parcerias com instituições de ensino para oferecer descontos em cursos EAD;

v. Ginástica laboral *online*;

vi. Palestras de orientação sobre planejamento financeiro, *coaching* de carreira, saúde e segurança do trabalho;

vii. Palestras ou programas de alimentação saudável;

viii. Palestras e/ou grupos de trabalho sobre gestão de tempo e produtividade;

ix. Telemedicina; e

x. Apoio psicológico *online*.

Enfim, a ideia aqui é pensar em benefícios que possam gerar mais valor para as pessoas que estão atuando de forma remota, adequando-os a realidade do teletrabalho, é possível entregar os valores da empresa, engajar as pessoas e valorizar a cultura organizacional.

### 6.8.10. NOVAS FORMAS DE INTERAÇÃO COM OS COLEGAS

A sondagem realizada apontou que **72% sentem a falta de interação com os colegas de trabalho** [P40] como a principal dificuldade existente no teletrabalho. Aqui ressaltamos a importância dos elementos de comunicação, uso de tecnologia e papel do gestor, pois são fatos interrelacionados ao desempenho dos teletrabalhadores. Outro ponto importante é o novo uso que pode ser dado aos espaços físicos das empresas. Elas poderão, agora, optar por substituir alguns ou todos os postos de trabalho por ambientes que estimulem a criatividade e troca de experiências entre os trabalhadores. Importante observar que os espaços de trabalho físicos nas empresas, durante a pandemia, devem respeitar todos os protocolos sanitários recomendados. Deve ser observado, também, que todos os ambientes de trabalho nas empresas devem acessíveis para todas as pessoas.

# 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As incertezas e inseguranças em relação ao **teletrabalho**, denotam da baixa maturidade do reativamente novo modelo, frente ao modelo dominante, até então, de trabalho presencial. Nesse pouco tempo de massificação desta modalidade, na esteira da pandemia de Covid-19, desmistificou-se paradigmas, de tal sorte que questões tidas como complexas foram pulverizadas, fazendo com que opiniões se fortalecessem em favor da sequência deste tipo de trabalho. Os resultados advindos da sondagem feita pela **Brasscom**: **100% mantiveram ou aumentaram a produtividade e 94% dos funcionários satisfeitos, ensejam uma reflexão dos aspectos positivos dessa modalidade**. Este é um processo contínuo, e como tal, deve respeitar e ajustar os aspectos legais, comportamentais, estruturais e de aculturamento, no período atual e futuro. Nesta trajetória, é importante afirmar que o avanço desta modalidade de trabalho tende a crescer, ou em outras palavras, o teletrabalho é a nova forma pela qual trabalhadores e empresas estabelecerão suas relações de prestação de serviço.

A **Brasscom**, Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, entidade que congrega algumas das mais dinâmicas e inovadoras empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) alinhadas com a Era Digital, que prestam serviços de TIC, que desenvolvem e licenciam software, que fabricam e comercializam hardware, ou que prestam serviços telecomunicações, tem como Propósito trabalhar em prol de um Brasil Digital, Conectado e Inovador por meio da propositura e defesa de políticas públicas, com especial enfoque no emprego, na diversidade e a educação, bem como, na inovação. Nosso propósito nos compele a entender as fenomenologias da transformação digital e compartilhá-las de nodo a estimular a adoção e o desenvolvimento de práticas ainda mais avançadas, visando o crescimento econômico e o bem-estar geral.

Esperamos que as informações aqui contidas contribuam para a formação da cultura tão necessária ao desenvolvimento e ampliação dessa modalidade de trabalho.

# 8. ENQUETES

## 8.1. PESQUISA: CONTINUIDADE DO TELETRABALHO DE 24/08/2020

**P1:** Em qual setor a sua empresa se enquadra?

**P2:** Qual infraestrutura física que a empresa está oferecendo ao empregado em regime de teletrabalho?

**P3:** Qual a modalidade adotada no fornecimento de infraestrutura física?

**P4:** No caso de doação/cessão de equipamentos e mobiliário, a empresa fornece manutenção?

**P5:** Como a empresa certifica-se do cumprimento da Norma Regulamentadora (NR) nº 17 (ergonomia do trabalho)?

**P6:** Qual infraestrutura tecnológica que a empresa está oferecendo ao empregado em regime de teletrabalho?

**P7:** Qual a modalidade adotada no caso de fornecimento de infraestrutura tecnológica?

**P8:** A empresa tem política de custeio de energia elétrica?

**P9:** A empresa tem política de custeio de internet?

**P10:** É permitido aos profissionais utilizarem dispositivos próprios?

**P11:** A empresa está fornecendo modem para conexão?

**P12:** Foram adotadas medidas de segurança da informação para os empregados em regime de teletrabalho?

**P13:** Há orientações aos empregados visando a melhoria da segurança da informação?

**P14:** A empresa disponibilizou/disponibiliza recursos financeiros aos empregados para compra de equipamentos/mobiliário?

**P15:** Há aditivo contratual para a realização do teletrabalho?

**P16:** A empresa adota alguma forma de controle de jornada do empregado em regime de trabalho remoto?

**P17:** A empresa adota algum método de controle de produtividade?

**P18:** Os contratos de trabalho celebrados pós-pandemia já contemplam disposições sobre teletrabalho?

**P19:** Quais benefícios a empresa decidiu manter aos empregados em regime de teletrabalho no contexto da crise de Covid-19?

**P20:** Quais benefícios a empresa manterá aos empregados em regime de teletrabalho definitivo?

**P21:** Quais são os principais óbices para que o teletrabalho não seja mantido no pós-pandemia?

**P22:** Quais os principais motivos de insegurança jurídica para a não manutenção do teletrabalho pós-pandemia.

**P23:** Há normas interna corporis ou externas (leis, normativos, regulamentações) que necessitem de aperfeiçoamento? Por quê?

**P24:** A empresa segue a Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) ou Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) do sindicato do local do domicílio do empregado?

**P25:** Houve alteração no número de horas-extras dos empregados?

**P26:** O que a empresa está fazendo para reduzir no número de horas-extras dos empregados?

**P27:** Houve alteração no número de afastamentos?

**P28:** Antes da pandemia, a empresa já adotava o regime de teletrabalho?

**P29:** Em caso de resposta afirmativa para a pergunta anterior, indique o percentual aproximado de empregados que a empresa mantinha em regime exclusivo de teletrabalho:

**P30:** Em caso de adoção do regime de teletrabalho antes da pandemia, indique o percentual aproximado de empregados que a empresa mantinha em regime flexível de teletrabalho

**P31:** A empresa deseja perenizar o regime de teletrabalho para seus empregados, ainda que de forma parcial?

**P32:** Indique o percentual aproximado de empregados que a empresa deseja manter em regime exclusivo de teletrabalho no pós-pandemia

**P33:** Indique o percentual aproximado de empregados que a empresa deseja manter em regime flexível (alternância entre trabalho presencial e remoto) de teletrabalho no pós-pandemia.

**P34:** A empresa estuda mudanças para adequação da gestão de pessoas neste novo modelo de trabalho?

**P35:** Estabeleça a relevância dos objetivos almejados pela empresa com a adoção do teletrabalho. Sendo 5 mais relevante e 1 menos relevante

**P36:** Em relação à produtividade dos empregados no momento atual, foi possível identificar alguma variação?

**P37:** Em relação à satisfação dos empregados, no momento atual, foi possível identificar alguma variação?

**P38:** Quais áreas da empresa mais se adequaram ao modelo de Teletrabalho?

**P39:** A empresa enfrentou problemas na gestão de equipes remotas?

**P40:** Quais os principais problemas e/ou dificuldades relatados pelos profissionais em regime de Teletrabalho?

**P41:** A empresa forneceu informações, treinamentos e/ou orientações para que os empregados atuassem em regime de Teletrabalho?

**P42:** A empresa adotou medidas de engajamento para aproximar os profissionais em regime de Teletrabalho?

**P43:** A empresa adotou medidas de apoio médico e/ou suporte emocional?

**P44:** A empresa conseguiu manter programas de feedback, promoção, premiação, mesmo com profissionais atuando de forma remota?

**P45:** Os processos de recrutamento e seleção, treinamento e integração foram mantidos mesmo no regime de Teletrabalho?

**P46:** Com relação aos clientes externos: a empresa sentiu dificuldades e/ou resistência na implantação do modelo de trabalho remoto?

**P47:** Em relação aos aspectos relacionados ao desempenho dos empregados, quais são as expectativas da empresa.

**P48:** Preencha com um e-mail válido, para o qual o resultado desta pesquisa será encaminhado, ao final:

## 8.2. QUESTIONÁRIO BRASSCOM | COVID-19 DE 28/04/2020

**P1:** Qual o impacto da inadimplência dos clientes?

**P2:** O fluxo de caixa permite a empresa honrar seus compromissos por quanto tempo?

**P3:** Qual o impacto da desoneração da folha da folha de pagamentos para a empresa?

**P4:** Em relação ao quadro de funcionários, qual cenário a empresa se encontra?

**P5:** Houve adoção de teletrabalho/home office?

**P6:** Como a empresa entende a relevância das medidas anunciadas pelo governo em uma escala de 1 a 6, sendo 1 mais relevante para a menos relevante?

## 8.3. QUESTIONÁRIO BRASSCOM | HOMEOFFICE DE 07/05/2020

P1: Situação da empresa em relação à Política de Teletrabalho

P2: Qual o percentual de empregados transferidos para o regime de teletrabalho em decorrência da Pandemia?

P3: Qual o percentual do controle da jornada de trabalho dos empregados em Teletrabalho?

P4: Qual o percentual da gestão do banco de horas dos empregados em Teletrabalho?

P5: A Política de Teletrabalho da empresa contempla quais dos itens listados:

P6: Quais benefícios concedidos aos empregados foram descontinuados com a adoção do Teletrabalho?

P7: A empresa entende que a legislação em vigor, incluindo as medidas provisórias recentes, oferece segurança jurídica necessária para a implementação do Teletrabalho?

P8: Em relação à produtividade dos empregados em regime de Teletrabalho, assinale a assertiva que representa a situação da sua empresa.

# 9. DEPOIMENTOS

## ANTONIO VARGAS GAMA BELOCH
### GESTOR DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO DA EMBRATEL

*Apesar de um início difícil, que nos pegou a todos de surpresa, aos poucos o modelo de teletrabalho foi fluindo. A equipe vem se mostrando engajada e colaborativa, o que fez com que os tempos de entrega ficassem mais curtos. As reuniões se tornaram mais produtivas e, de uma forma geral, todo o processo de trabalho também ficou.*

*Paradoxalmente, o distanciamento nos obrigou à uma maior interatividade. Se antes, no escritório, apenas a presença física já sinalizava o tempo dedicado ao trabalho, agora, à distância, temos que trocar mais para superar o isolamento imposto. Esta experiência vem demonstrando que o teletrabalho não só é viável, como provavelmente mais eficiente e produtivo para a empresa e os empregados. Parte dos resultados obtidos até aqui, entretanto, foi à base de muita superação e certamente não faltam aspectos que precisam ser aperfeiçoados para que o modelo se firme e siga de forma mais suave daqui em diante. Um elemento básico para que isso ocorra será o provimento aos funcionários de mais e melhores meios para o exercício do teletrabalho.*

## SANDRO CALADO
### GESTOR DE PRÉ-VENDAS E SOLUÇÕES DA EMBRATEL

*O home office, surgiu por uma necessidade urgente de adaptação ao trabalho em casa. As mudanças ocorreram rapidamente, e a Empresa mostrou que tem capacidade de rápida adaptação e também contou com a flexibilidade e cooperação dos seus colaboradores, pois nem todos estavam preparados para mudanças imediatas. Contudo, enxergo no teletrabalho um novo normal, e muito positivo, pois traz às pessoas maior qualidade de vida, proximidade da família, e maior tempo produtivo. E essas características refletem em ganhos significativos para a Empresa, seja na redução dos gastos com infraestrutura básica, mas também em ganhos intangíveis, com a saúde e segurança dos seus funcionários. O ideal é que seja criada a opção de home office em definitivo, mesmo que em parte da semana, com regras adaptadas aos objetivos da Empresa, com incentivo financeiro para adaptação dos espaços residenciais.*

## GUSTAVO CARLOS FRAZAO BUSSE
### GERENTE DEDE PRODUTOS DA EMBRATEL

*Nesses meses de trabalho remoto, houve um bom aumento de produtividade. O tempo antes gasto com locomoção passou a ser de trabalho. O ritmo está mais intenso. Em minha área, os colaborares vêm desempenhando com maturidade e disciplina. O espírito de equipe está tão forte quanto sempre foi. Ainda que sintamos falta do convívio pessoal, todos estão satisfeitos.*

## THAIS ALEGRE LAMAS FERREIRA
### UNIDADE EMPRESARIAL DA EMBRATEL

*Nesses meses de trabalho remoto, houve um bom aumento de produtividade. O tempo antes gasto com locomoção passou a ser de trabalho. O ritmo está mais intenso. Em minha área, os colaborares vêm desempenhando com maturidade e disciplina. O espírito de equipe está tão forte quanto sempre foi. Ainda que sintamos falta do convívio pessoal, todos estão satisfeitos.*

## EVERTON MELLO
### CEO LATAM DA LEDVANCE ILUMINAÇÃO

*Ainda que o home office exista em nossa organização há mais de 15 anos, foi com a pandemia, a primeira vez que o adotamos de forma simultânea para 100% dos colaboradores das áreas administrativas.*

*Passados vários meses trabalhando via "home office", sempre analisando o comportamento e sentimentos das pessoas, resultados do negócio e fazendo uma pesquisa detalhada junto aos nossos colaboradores, concluímos que de forma natural o "home office" seguirá sendo adotado mais intensamente que antes.*

*Se de um lado o "home office" pode trazer maior eficiência (ex: menos interrupções, não desperdício de tempo no trânsito etc) com ganhos tanto para o empregado, quanto para a empresa, por outro lado é através da interação pessoal, e muitas vezes de conversas quase que informais, que surgem a criatividade tão necessária em qualquer tipo de negócio.*

*A nossa experiência nos aponta que a melhor receita para o novo normal é dar liberdade aos nossos colaboradores para uma maior adoção do "home office", sem a rigidez da escolha de dias fixos, ou até mesmo mesclando num mesmo dia "home office" e trabalho presencial.*

## SALOMÃO CUNHA
### ESPECIALISTA DE DIVERSIDADE, INCLUSÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL DA TOTVS

*Poder trabalhar de casa é sensacional, uma prática que cada vez mais as empresas deveriam fazer. Ao gastar menos tempo e energia nos deslocamentos, consigo me dedicar mais à minha vida pessoal. Fazer reuniões online me gerou maior produtividade à medida que consigo realizar mais interações com menor tempo, ao mesmo tempo. Mesmo assim, sinto saudades de tomar um cafezinho com meus colegas de trabalho e de cumprimentá-los em suas mesas. Espero que tudo isso logo passe para que, mesmo podendo seguir trabalhando de casa, tenha a chance de estar junto com eles em alguns bons momentos novamente.*

## RONIE TEIXEIRA LEITE
### GERENTE DE PRIVACIDADE DE DADOS DA TOTVS

*O trabalho remoto tem nos proporcionado uma melhor qualidade de vida, mais tempo com nossa família e tem trazido benefícios também no nosso dia a dia profissional, diminuindo o tempo de resposta entre as áreas, melhorando a comunicação e por consequência o resultado de nossas entregas. O guia do Teletrabalho não está diferente, nos traz dicas práticas, além de ser um compilado de informações úteis e importantes para nosso dia a dia. Acesse!*

## MARCOS CONRADI
### GERENTE DE CONTROLES INTERNOS, RISCO E COMPLIANCE DA TOTVS

*Temos que nos adaptar à esse novo modelo, mas acredito que o teletrabalho ajudará muito na qualidade de vida dos TOTVERS e principalmente no aumento da produtividade. Vimos isso acontecer nesse momento de pandemia, com as equipes muito mais engajadas e conectadas para entregar além do esperado.*

## VITOR ANDRADE
### GERENTE EXECUTIVO DO IDEXO BRAÇO DE INOVAÇÃO ABERTA DA TOTVS

*A mudança para o teletrabalho nos fez repensar a forma como fazíamos o nosso trabalho. Pensando remote-first conseguimos aumentar a escala ao mesmo tempo em que garantimos a mesma experiência para startups e TOTVERs independente da cidade em que estão. Este regime dá a liberdade aos colaboradores de estarem mais próximos da família e escolher onde gostariam de morar. Ter um time distribuído permite também ter acesso a talentos de todo o país e construir conexões que ajudam a potencializar o nosso trabalho que não estariam disponíveis em um modelo em que todos se encontram no mesmo local.*

## ERIC SPINOSA
### ASSISTENTE ADMINISTRATIVO DA SPREAD

*Sou adepto a inovação, na questão convívio familiar esse fator não me interfere muito, pois meus pais não estão mais presentes. Meus planos e meu futuro, sou eu que administro e com isso estou sempre em buscas de novos aprendizados e cuidados com a saúde. O home office é a inovação para o nosso futuro, cada vez mais estamos interligados a tecnologia. E por fazer parte desse ciclo, trabalhar em Home office para mim é perfeito.*

## CRISTIANE JESUS DE SOUZA
### GERENTE JURÍDICA CORPORATIVA DA SPREAD

*O trabalho remoto funciona para mim, inclusive gosto muito, pois tenho outros benefícios que me agregam, como ficar mais próximo ao meu filho; Para futuro espero que continue nesse formato, mas penso que deveria funcionar no formato híbrido, com ida ao local do trabalho pelo menos uma vez por semana.*

## DEPOIMENTOS ANÔNIMOS
### DE PROFISSIONAIS DA BRQ

1. *"Sobre a produtividade, aumentou pois não há o desgaste e perda de tempo com a ida e volta até o escritório, o que faz com que o inicio do expediente seja mais produtivo, pois não há o estresse do transporte, e o fim mais tranquilo, já que não há uma pressa para ir embora logo afim de evitar o horário do rush em SP".*

2. *"Falta alguma forma de comunicação mais "informal", algum espaço que possamos conhecer as pessoas da empresa e criar um laço de amizade".*

3. *"Sobre produtividade está melhor porque as reuniões estão mais objetivas, em casa é mais tranquilo que escritório onde consigo me concentrar melhor, em home office fico mais disposto já que não me estresso durante o trajeto para o escritório".*

4. *"Aumentou a disponibilidade das pessoas e o foco. Com isso há efeito muito positivo em toda o ciclo de atendimento entre fornecedor e o cliente, o que promove mais vazão às demandas e o aumento da produtividade".*

5. *"No meu caso a produtividade aumentou, dado a possibilidade de trabalhar mais tempo "focado"; as reuniões de alinhamento de expectativas, entendimento etc, estão ocorrendo em intervalos menores de tempo; mas sobretudo, pela economia de tempo que eu gastava pró-deslocamento: o Anywhere office é realmente um "divisor de águas".*

6. *"No meu caso o home office está sendo melhor porque consigo descansar mais, e já início o trabalho com a mente relaxada e assim consigo ter um foco maior, pois como eu pegava metrô e dois ônibus para chegar no cliente, as vezes o transporte eram cheio e um pouco cansativo. Estou curtindo bastante".*

7. *"Sobre a produtividade: Acordar e estar no seu "local de trabalho" , encerrar o expediente e estar em casa é maravilhoso. A mente e o corpo agradecem, sendo assim somos mais produtivos, pois não gastamos tempo em trânsito e deslocamento estressante principalmente em dias de chuva, segundas*

*feiras e sextas feiras que são nem caóticos em chegar no trabalho X casa, nossa mente fica mais tranquila e com isso temos mais concentração para o trabalho a executar".*

8. *"Desempenho e qualidade de vida aumentaram pelo fato de ganhar horas sobre o transporte público que as vezes é estressante e perdia umas 4 horas por dia, nesse caso aplico em descanso e sempre fazendo cursos para agregar conhecimento. Criar um hábito de home office e ter foco no trabalho flui naturalmente, apenas sinto falta da iteração social."*

## Brasscom

Associação Brasileira das Empresas de
Tecnologia da Informação e Comunicação

A Brasscom, Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, promove o setor de TIC junto aos poderes públicos, clientes públicos e privados e outras entidades representativas, de forma cativante e fundamentada, propagando tendências e inovações, intensificando relações, propondo políticas públicas e promovendo o crescimento do mercado. Representando 87 empresas e 31 instituições, a Brasscom exerce papel de articulação entre os setores público e privado nas esferas federal, estadual e municipal, de forma a contribuir para o aumento da competitividade do setor, bem como atua para intensificar as relações com o mercado para fomentar a transformação digital do Brasil.

www.brasscom.org.br