



Sérgio Guimarães

TRABALHO REMOTO

CAMINHOS, OPORTUNIDADES E DESAFIOS

Academia do Tempo



Sérgio Guimarães

É publicitário pela ESPM com especialização em design Instrucional, tutoria em ambientes virtuais e gerenciamento de estresse. Foi consultor parceiro do Senac SP e do Sebrae SP, conteudista do Sebrae Nacional e professor na pós-graduação da Unicamp e da Universidade São Judas.

Em 2010 criou Academia do Tempo e concentrou sua atuação profissional em duas paixões: ministrar cursos e palestras e os temas administração do tempo, produtividade e qualidade de vida.

Entre seus clientes figuram grandes empresas e instituições como Aché Laboratórios Farmacêuticos, Águas do Brasil, Assaí Atacadista, Braskem, Caixa Econômica Federal, Cia do Metropolitano de São Paulo, Consulado dos Estados Unidos, CPFL Energia, Cyrella, FINEP, Johnson & Johnson, Lojas Marisa, Ministério da Fazenda, Siemens e TSE (Tribunal Superior Eleitoral), entre outros.

Contatos com o autor e informações sobre cursos e palestras em www.academiadotempo.com.br, sergio@academiadotempo.com.br ou (11) 99891 6266

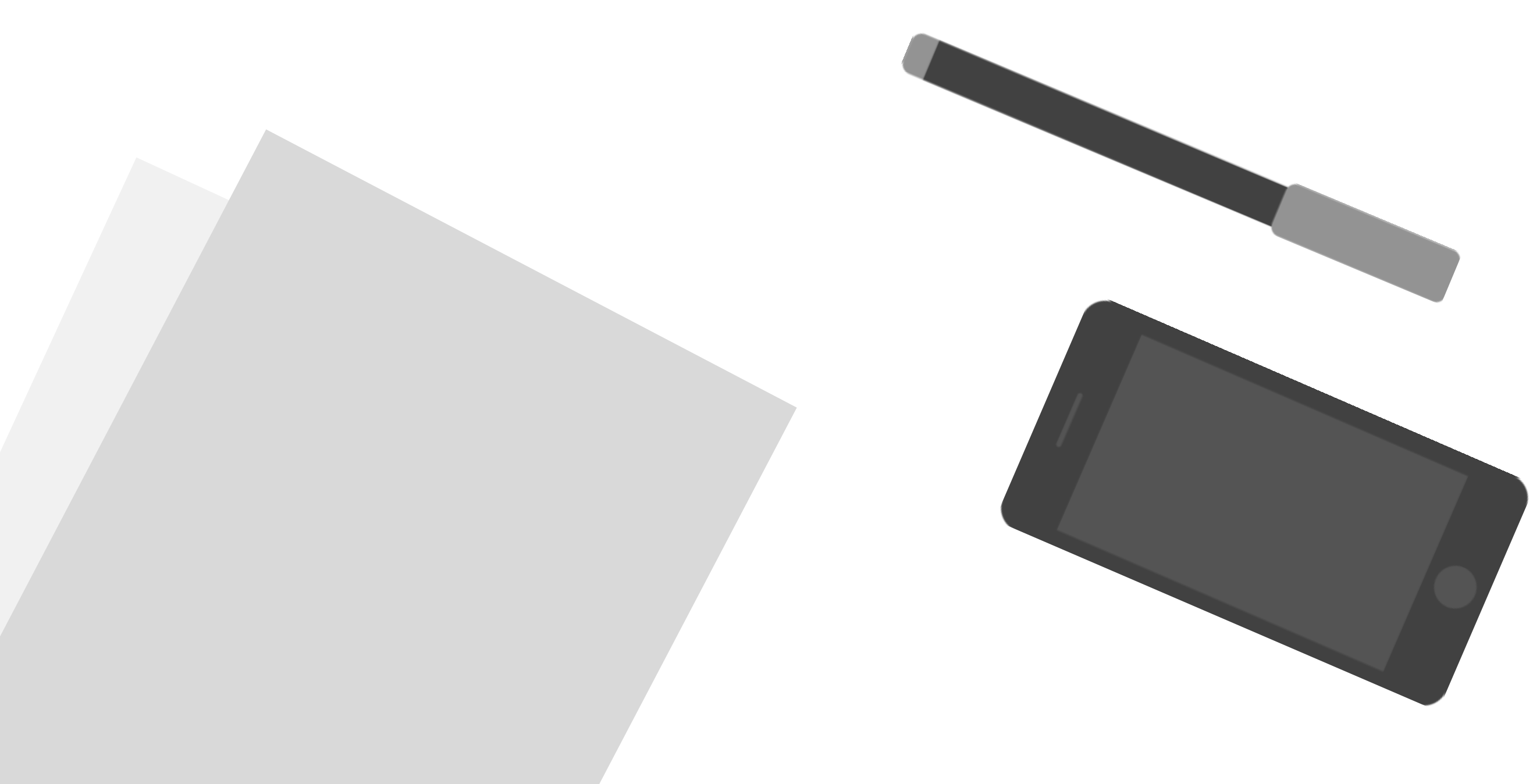


ÍNDICE

Introdução	Pág. 05
Teletrabalho Retrospectiva Histórica	Pág. 07
Mas afinal o que é Home Office e Teletrabalho?	Pág. 08
O Trabalho Remoto e a Empresa Oportunidades e Desafios	Pág. 11
Responsabilidades e atribuições na implantação do teletrabalho	Pág. 12
Oportunidades para as empresas	
1. Redução de custos	Pág. 13
2. Produtividade	Pág. 13
3. Atração e retenção de talentos	Pág. 13
4. Clima organizacional	Pág. 14
5. Alternativa para cenários adversos	Pág. 14
Desafios para as empresas	
1. Implantar uma nova cultura	Pág. 15
2. Conflitos entre colaboradores remotos e internos	Pág. 15
3. Comunicação	Pág. 16
4. Segurança da Informação	Pág. 17
5. Preservação da cultura organizacional	Pág. 18
O Trabalho Remoto e o Gestor Oportunidades e Desafios	Pág. 20
Oportunidades para o Gestor	
1. Equipe mais produtiva	Pág. 21
2. Reuniões mais objetivas	Pág. 21
Checklist para uma reunião a distância eficaz	Pág. 22
Desafios para o Gestor	
1. Liderar com foco em resultados	Pág. 23
2. Balancear a atenção entre as equipes presenciais e remotas	Pág. 23

ÍNDICE

Trabalho Remoto e o Colaborador Oportunidades e Desafios	Pág. 25
Oportunidades para o Colaborador	
1. Mais tempo livre	Pág. 26
2. Menos despesas pessoais	Pág. 26
3. Mais qualidade de vida	Pág. 27
4. Menos distrações e interrupções	Pág. 27
5. Mais produtividade e criatividade	Pág. 28
6. Mais satisfação e motivação	Pág. 28
7. Mais oportunidades de trabalho	Pág. 28
Desafios para o Colaborador	
1. Mais distrações e interrupções	Pág. 29
2. Menos rotinas	Pág. 29
Seis passos para uma rotina de trabalho a distância eficaz	Pág. 30
3. Ambiente inadequado	Pág. 31
4. Distanciamento social	Pág. 32
5. Preconceito e conflitos familiares	Pág. 32
6. Extensão da jornada de trabalho	Pág. 32
O Trabalho Remoto e a Comunidade Oportunidades e Desafios	Pág. 35
O Trabalho Remoto e o Estado Oportunidades e Desafios	Pág. 38
Bibliografia	Pág. 40



HOME OFFICE E TELETRABALHO

Até pouco tempo o home office e o teletrabalho eram considerados tabus em boa parte das organizações sobretudo nas empresas brasileiras onde políticas rasas e obsoletas de gestão valiam-se do adágio popular os olhos do dono que engordam o gado.

Ainda hoje muitos gestores antiquados supervalorizam a importância da presença física e entendem que liderar sua equipe resume-se a controlar a pontualidade e a assiduidade de seu time através do relógio de ponto. Em muitas empresas os funcionários presenteistas e desorganizados que trabalham mais e ficam na empresa muito além do expediente ainda são mais admirados que aqueles que produzem mais em menos tempo.

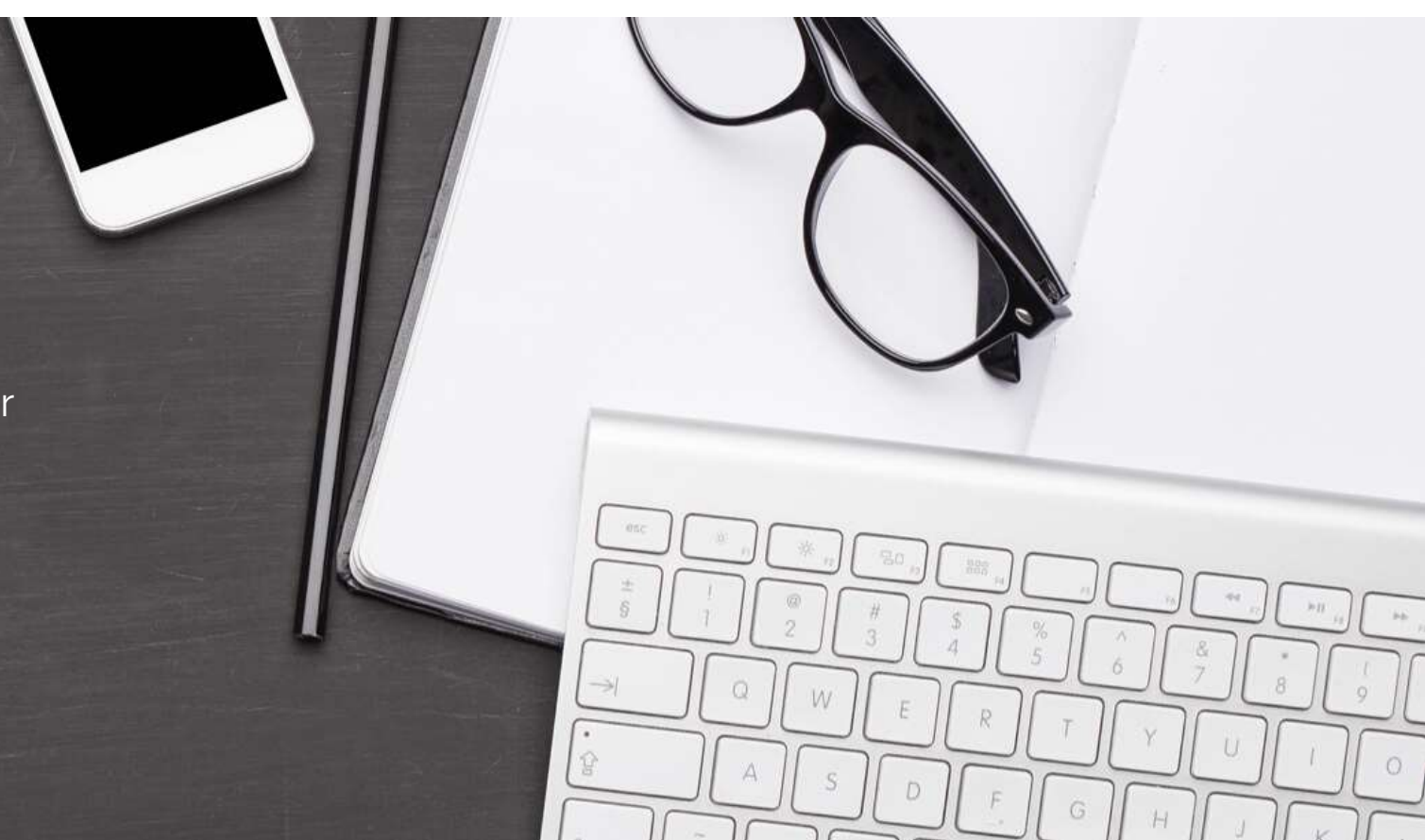
Tabus, resistências e equívocos à parte, o trabalho a distância ou trabalho remoto veio para ficar e, a cada dia, conquista mais adeptos e defensores. Dos pequenos

empreendedores às empresas de todos os portes, como também na oferta crescente de ferramentas e facilidades.

Trabalho remoto não é mais um mito. É o novo normal. No Brasil, por exemplo, a lista de empresas que adotaram o trabalho a distância conta com gigantes como Gol, Bosch, HP Hewlett Packard, IBM, Merrill Lynch, Natura, Symantec, Shell, Volvo, Porto Seguro e Dell, entre outras.

Este livro traz para você uma série de dicas e reflexões sobre o trabalho remoto tanto na ótica da empresa, do gestor e do colaborador como também da comunidade e do Estado. Para cada um desses personagens relacionei os principais desafios e oportunidades desta alternativa de trabalho. Acrescentei também algumas dicas para aqueles que pretendem abraçar este caminho, além de indicações de ferramentas e aplicativos.

Nota: Para não nos perdemos em uma montanha de conteúdos e narrativas desconectadas, este livro trata apenas das relações de teletrabalho e home office entre empresas e seus funcionários. Apesar de trazer informações úteis para todos aqueles que trabalham em casa, com vínculo empregatício ou não, optei por não abordar questões ligadas a pequenos empreendedores independentes.





“No home office você tem mais qualidade de vida e pode aumentar muito sua produtividade, mas é preciso ter cuidado e disciplina para organizar as tarefas e não trabalhar demais. O contato social faz falta, pois precisamos disto!”

Hermenegildo Cavalcanti - Microsoft

TELETRABALHO

RETROSPECTIVA HISTÓRICA

Com a nova lei trabalhista, em vigor desde 11 de novembro de 2017, o teletrabalho vem se tornando uma opção cada vez mais presente em empresas públicas e privadas de vários portes e segmentos.

Entretanto, o conceito de teletrabalho não é tão recente quanto a nova lei. Para pesquisadores e estudiosos o surgimento do teletrabalho data de 1857, quando a empresa norte americana de transporte ferroviário *Penn Central Transportation Company* passou a gerenciar o pessoal que trabalhava distante da sua sede na Filadélfia através do seu sistema privado de telégrafos.

Outra experiência pioneira data de 1962, quando a programadora Stephane Shirley

criou em sua casa na Inglaterra um pequeno negócio chamado *Freelance Programmers*. Em 1988 o *Freelance International Group PLC* já contava com mais de mil trabalhadores remotos.

Por sua vez, a paternidade do termo teletrabalho - *telecommuting* em inglês - é atribuída a Jack Nilles, físico e diretor da NASA que, na década de 1970, após ter gerenciado diversos programas de pesquisa e desenvolvimento, buscou maneiras de melhorar a vida dos trabalhadores através da utilização de tecnologias de trabalho remotas. Nilles é autor do livro “Fazendo do Teletrabalho uma Realidade”, que apresenta 20 anos de estudos do autor sobre teletrabalho e oferece um guia prático para telegerentes e teletrabalhadores.



MAS AFINAL, O QUE É HOME OFFICE E TELETRABALHO?

Há uma grande confusão entre as diferentes modalidades de trabalho remoto. Basta fazer uma rápida pesquisa na internet para encontrar, por exemplo, textos que alternam indiscriminadamente os termos home office e teletrabalho tratando ambos, portanto, como sinônimos. Todavia, há uma importante distinção entre esses dois conceitos.

HOME OFFICE

O home office é eventual e não tem amparo legal. Normalmente acontece sem planejamento e não demanda métodos, estrutura e procedimentos específicos. Costumamos dizer que um funcionário está em home office quando por algum motivo qualquer, desde uma paralização nos transportes públicos até um pé engessado, ele ficou trabalhando em casa sentado na cama e com o notebook no colo. O home office é uma exceção à regra. Muitas vezes apenas um improviso sem grandes expectativas e implicações.

TELE TRABALHO

Por sua vez, o teletrabalho ocorre com uma frequência, normalmente, preestabelecida e a partir de métodos e procedimentos previamente elaborados e negociados. O teletrabalho é amparado com requisitos previstos em lei. Ele não é uma exceção, é a regra.

O teletrabalho pode ser integral, parcial (quando, por exemplo, o colaborador trabalha três dias na sede da empresa e dois dias em casa), intermitente (quando não há um vínculo de trabalho contínuo, alternando entre períodos de prestação de serviços e afastamento com duração variável), por projeto ou esporádico. Pode também cobrir apenas projetos específicos como atender processos de rotina.

Seja para o teletrabalho como para o home office, com maior ou menor relevância, identificamos cinco importantes componentes: a empresa, o gestor, o colaborador, a comunidade e o Estado. Veremos a seguir quais os desafios e oportunidades intrínsecos do trabalho remoto para cada um deles.

A low-angle shot of a modern glass skyscraper with a grid-like facade, reaching towards a clear blue sky.

EMPRESA

A close-up of a man with short grey hair and black-rimmed glasses, looking directly at the camera with a serious expression. In the blurred background, other office workers are visible.

GESTOR

A woman with dark curly hair, wearing a white polka-dot shirt, is smiling warmly at the camera. She is sitting at a desk with a computer monitor visible to her left.

COLABORADOR

A young man and woman are sitting outdoors, smiling and looking towards the right. The man is wearing large headphones and holding a water bottle. They appear to be in a park or a similar outdoor setting.

COMUNIDADE

A wide shot of a modern cable-stayed bridge at dusk. The bridge has a distinctive design with multiple tall pylons and cables. The sky is a mix of purple and pink, and the bridge's lights are beginning to glow.

ESTADO



"Como trabalho operando no mercado financeiro precisei de um computador com duas telas, igual ao que tenho na empresa. Gosto de trabalhar em casa porque posso escolher os canais de notícias, ficar com os filhos e comer bem melhor. Perder o contato com os amigos do trabalho e algumas oportunidades são pontos negativos."

Marcelo Genzini - Plannersecurities

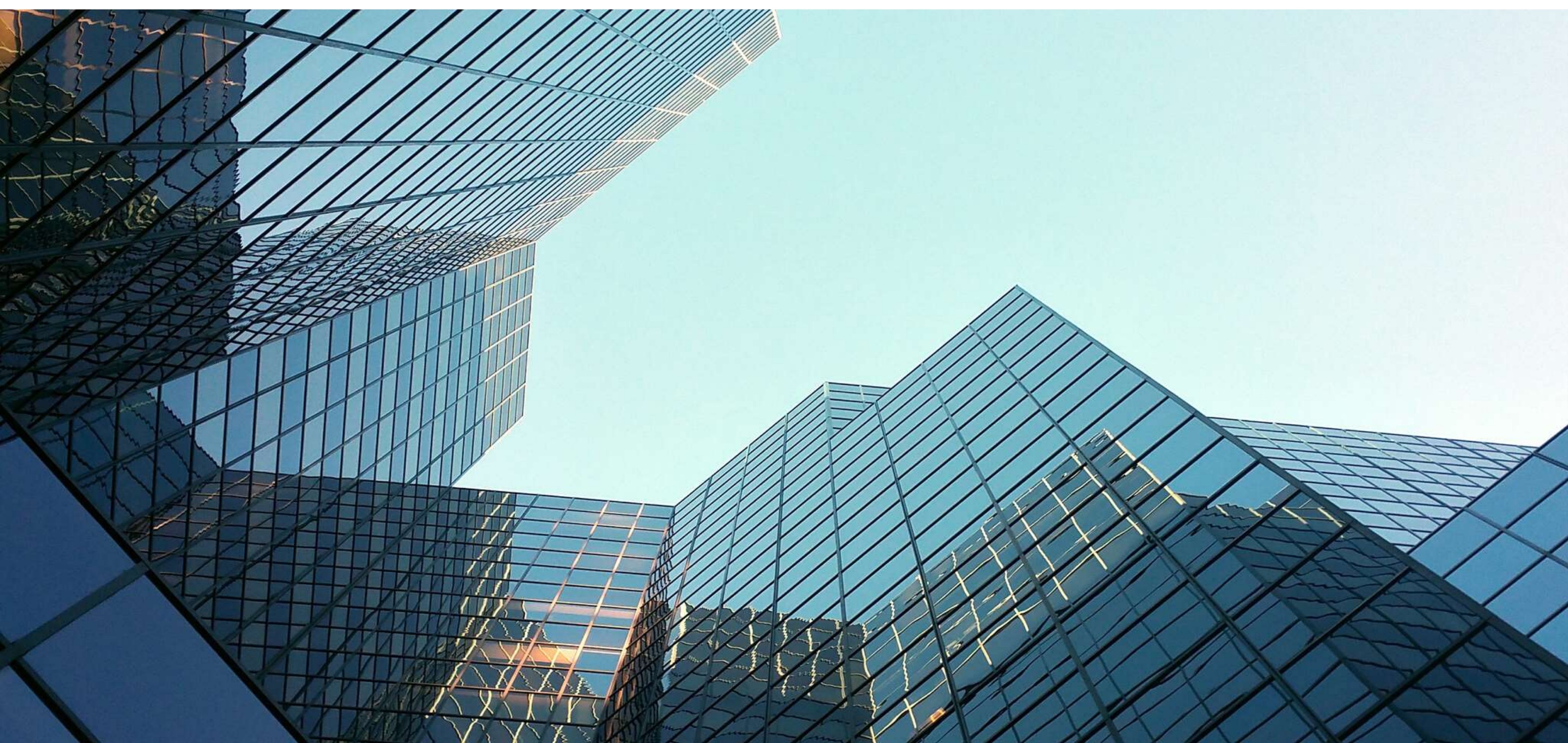
O TRABALHO REMOTO E A EMPRESA

OPORTUNIDADES E DESAFIOS

A implantação de um regime de teletrabalho requer o esforço conjunto de vários setores da empresa, desde os gestores que serão responsáveis pelos colaboradores remotos até as áreas de recursos humanos, TI e jurídica.

É responsabilidade do setor de Recursos Humanos, por exemplo, definir as normas e procedimentos, bem como selecionar, treinar e orientar gestores e colaboradores para esta modalidade de trabalho. Por sua vez, o TI fica responsável pela segurança das informações e por fornecer ferramentas e recursos adequados enquanto o jurídico se encarrega de rever e ajustar contratos.

De acordo com o porte e perfil da empresa, outras áreas como comunicação interna e segurança no trabalho podem também participar desse processo, o que deixa claro, portanto, que adotar o teletrabalho não é algo tão simples quanto trocar algumas mesas de lugar ou levar trabalho para casa.



RECURSO HUMANOS

- Identificar em conjunto com os gestores quais colaboradores e áreas são elegíveis para o trabalho remoto. É óbvio, mas não custa registrar que o trabalho remoto não se aplica para algumas áreas e funções como linhas de produção, limpeza e manutenção.
- Elaborar um plano de implantação e treinamento.
- Definir procedimentos, métricas e métodos de controle e acompanhamento.
- Rever as políticas de fornecimento de Vale Transporte e Vale Refeição. O Vale Transporte pode cobrir apenas os dias que o colaborador vai até a empresa no caso dos regimes alternados, por exemplo, e o Vale Refeição pode ser substituído parcialmente pelo Vale Alimentação.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- Eleger e fornecer ferramentas necessárias bem como, em conjunto com recursos humanos, treinar os usuários para o uso adequado dessas ferramentas.
- Definir políticas sobre o fornecimento e custeio de equipamentos e serviços. Em termos gerais a CLT estabelece que cabe à empresa fornecer todos os recursos necessários para que o colaborador realize seu trabalho. Sendo assim, muitos entendem que cabe também à empresa suprir o teletrabalho de mobiliário adequado, instalação de internet, notebooks e celulares, bem como assumir os custos de energia, telefonia e internet.
- Certificar-se que o help desk está apto para atender às demandas dos trabalhadores remotos.

JURÍDICO

- Adequar os contratos de trabalho de acordo com as leis vigentes. O home office eventual não demanda maiores cuidados, enquanto o teletrabalho deve estar previsto em contrato ou aditivo.
- Definir, em conjunto com a área de Recursos Humanos, uma política para horas extras. Algumas empresas limitam os períodos de acesso para evitar horas extras e questões trabalhistas.
- Dar apoio também à área de recursos humanos em casos de afastamento ou acidente de trabalho quando, por exemplo, o colaborador adoece, sofre um acidente ou desenvolve uma lesão por esforço repetitivo (LER) durante o trabalho remoto. Em casos de afastamento recomenda-se que a empresa bloqueie o acesso do colaborador à rede remota.

1. REDUÇÃO DE CUSTOS

O teletrabalho gera uma economia significativa de despesas como a redução com custos de aluguel, condomínio, impostos, benefícios, manutenção e conservação de espaços físicos e do consumo de água, energia e suprimentos de escritório.

Um estudo desenvolvido na Universidade de Stanford, na Califórnia, a partir da observação em uma agência de viagens verificou que, em comparação com os colaboradores que continuaram trabalhando na sede da empresa, os trabalhadores remotos proporcionaram 50% de economia. Outro levantamento, do Indeed, aponta que a redução de custo com benefícios como vale-transporte e refeição pode chegar a 31%.

Fonte: <https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2018/02/1955267-politica-de-home-office-e-vantajosa-para-empresa.shtml> acesso em 30 de março de 2020 e <https://blog.solides.com.br/home-office/> acesso em 31 de março de 2020

2. PRODUTIVIDADE

Estudos e experiências bem sucedidas em todo o mundo mais do que comprovam que o teletrabalho, pelos mais diversos aspectos (da motivação e engajamento dos colaboradores até a retenção de talentos, por exemplo) contribui significativamente para o aumento da produtividade e competitividade.

Numa matéria para a Revista Veja de junho de 2018, o diretor de RH da Bosch América Latina, Fernando Tourinho, conta que algumas equipes da empresa registraram aumentos de 20% na produtividade ao adotar o home office eventual.

Um estudo da consultoria em informática Connect Solutions concluiu também que o trabalho remoto pode levar a um aumento de até 30% na produtividade por parte de 77% dos profissionais.

Fonte: <https://veja.abril.com.br/especiais/com-nova-lei-mais-empresas-aderem-ao-home-office/> acesso em 30 de março de 2020

3. ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Uma pesquisa realizada em novembro de 2019 pela The Harris Poll com 1.180 profissionais para a Zapier, uma empresa de soluções para teletrabalho, identificou que 95% dos trabalhadores do conhecimento dos EUA querem trabalhar remotamente, ao mesmo tempo que 74% estariam dispostos a deixar o emprego atual para trabalhar numa empresa com trabalho remoto e/ou horário flexível.

Mas não é só. Além de reduzir o turnover e, por tabela, o absentismo, a oferta de teletrabalho permite que as empresas contratem pessoas com deficiência e remotamente distantes. A própria Zapier emprega 300 funcionários em 27 países. Segundo o Bureau of Labor Statistics, aproximadamente 316 mil pessoas com deficiência física trabalhavam remotamente nos EUA em 2011.

4. CLIMA ORGANIZACIONAL

O teletrabalho contribui também para a melhora do clima organizacional bem como o fortalecimento da imagem da empresa no mercado. Uma pesquisa realizada entre setembro e outubro de 2019 pela Talenses Group, destaca a melhoria do clima organizacional ao lado de uma maior motivação da equipe como um dos maiores benefícios do teletrabalho para as empresas, segundo 74% dos entrevistados.

Fonte: <https://talenses.com/pt/publicacoes/news-that-matter/pesquisa-home-office> acesso em 30 de março de 2020

5. ALTERNATIVA PARA CENÁRIOS ADVERSOS

Finalmente, o teletrabalho também oferece flexibilidade para agir em cenários adversos como greves, catástrofes naturais, epidemias e grandes eventos. Em 2016, por ocasião das Olimpíadas no Rio de Janeiro, uma ação conjunta entre a representação da Associação Brasileira de Recursos Humanos no Rio de Janeiro (ABRH-RJ), o Portal de movimentação urbana Mobilize e a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt) lançou uma campanha incentivando empresas fluminenses a adotar o teletrabalho tanto para desafogar o trânsito para os turistas como também para evitar que seus colaboradores ficassem presos em congestionamentos intermináveis.

De forma semelhante, em 24 de julho de 2020 antes, portanto, da decisão de adiar as Olimpíadas no Japão por conta da pandemia do Covid-19 a prefeitura de Tokyo lançou a campanha Dia do Teletrabalho que, a exemplo da iniciativa do Rio de Janeiro, também visava desafogar o trânsito e os transportes públicos da metrópole com quase 14 milhões de pessoas. A empresa de integração de sistemas NTT Data aderiu à campanha. 7.600 funcionários da multinacional japonesa evitaram o deslocamento na hora do rush, entre 8 e 10 horas da manhã.

Fontes: <https://revistamelhor.com.br/cartilha-prope-home-office-no-rio-de-janeiro-durante-a-olimpiada/> acesso em 30 de março de 2020

<https://www.bloomberg.com.br/blog/toquio-testa-trabalho-remoto-em-preparativos-para-olimpiada-2020/> acesso em 30 de março de 2020

1. IMPLANTAR UMA NOVA CULTURA

Apesar do trabalho a distância conquistar cada vez mais adeptos e entusiastas, toda mudança, ainda que para melhor, sempre enfrenta uma pequena resistência. Muitas organizações optam, portanto, por um modelo de mudança gradativo e controlado. Há exemplos de empresas que num primeiro, momento flexibilizam a rotina de trabalho para alguns gestores antes de estender a mesma política para os demais colaboradores.

Outras conduzem ensaios com um pequeno setor para depois ampliar a cobertura para todos os setores e colaboradores elegíveis para o trabalho remoto. Seja como for, o envolvimento, apoio e comprometimento das lideranças, bem como a realização de ações de sensibilização, comunicação interna e treinamentos são primordiais para o sucesso desta empreitada.

Convém, entretanto, registrar um alerta. As chances de sucesso na implantação de um modelo de trabalho remoto estão diretamente relacionadas a valores e princípios básicos como autonomia, confiança e flexibilidade. Empresas centralizadoras e engessadas precisam rever seus paradigmas antes de seguir nesse caminho.

2. CONFLITOS ENTRE COLABORADORES

Conflitos, divergências e disputas entre colegas do mesmo setor ou de equipes diferentes fazem parte do dia a dia de toda empresa. Não causa surpresa, portanto, identificarmos o mesmo fenômeno entre colaboradores internos e remotos. Mudam somente as queixas e pontos de atrito.

É natural que alguns colaboradores internos se sintam em desvantagem, uma vez que eles ainda acordam bem mais cedo e enfrentam congestionamentos ou transportes públicos lotados, enquanto os colegas remotos estão no conforto de suas casas trabalhando de chinelo.

Em algumas organizações, pequenas atividades como receber uma entrega e anotar um recado, dentre outras, são distribuídas informalmente. Com, digamos, metade do time trabalhando em casa, essas atividades são divididas entre menos colegas que podem, com alguma razão, reclamar de uma ligeira sobrecarga de trabalho.

Por sua vez, segundo uma pesquisa conduzida pela VitalSmarts, entre setembro e outubro de 2019 os profissionais remotos acreditam que colegas de trabalho internos fazem lobby contra eles. Fofocas e a dificuldade para fazer com que seus colegas internos atendam suas prioridades foram outros problemas apontados com destaque na pesquisa.

Seja como for, é preciso que a empresa administre com atenção e habilidade a dinâmica entre colaboradores internos e remotos. Algumas organizações investem em programas de conscientização e gestão de conflitos, enquanto outras, por exemplo, adotam políticas bem rígidas contra intrigas e fofocas. Certa vez a Belay Inc (uma startup com mão de obra totalmente remota) demitiu dois funcionários internos por violarem sua proibição a fofocas no local de trabalho. Para o Chefe-Executivo, Bryan Miles, as fofocas *“são incrivelmente tóxicas em uma empresa virtual”*.

Fonte: <https://aspectum.com.br/problemas-com-home-office-estao-falando-pelas-minhas-costas/> e <https://aspectum.com.br/materiais/pesquisa-desafios-do-trabalho-a-distancia/> acesso em 31 de março de 2020

3. COMUNICAÇÃO

Foi-se o tempo que precisávamos esperar dias por uma carta para ter notícias dos avós em Rifaina. A tecnologia não só reduziu o tempo entre as interações sociais como permitiu também que pessoas geograficamente distantes promovam encontros virtuais com o mínimo de esforço.

O WhatsApp e o Zoom, por exemplo, repaginaram os conceitos de tempo e distância. Por outro lado, ainda não foi inventado nada melhor que contato pessoal. Uma chamada de vídeo pode aplacar a saudade dos avós, mas jamais irá substituir a experiência da macarronada de domingo. O mesmo raciocínio vale para o teletrabalho.

O trabalho remoto se baseia, sobretudo, na possibilidade cada vez maior e melhor de manter canais de comunicação abertos entre colaboradores remotamente distantes. Todavia, muitas empresas adotam uma agenda de reuniões presenciais e visitas à empresa para fortalecer os vínculos pessoais e o senso de equipe, bem como manter os trabalhadores remotos alinhados com as estratégias e a missão da empresa.

A política de comunicação a distância deve também buscar as melhores soluções de acordo com o propósito e natureza de cada interação. Chats e videoconferências (com o Slack, Zoom ou Hangouts) para reuniões e troca de informações em tempo real (tecnicamente chamada de comunicação síncrona) e gerenciadores de projetos (como Trello ou Basecamp) para troca de dados que não demandem sincronismo (chamadas, portanto, de comunicação assíncrona).

Mas atenção: os e-mails, bem como os aplicativos WhatsApp e Telegram, apesar de populares e consagrados, não são recomendados para o trabalho remoto pois não permitem a organização estruturada de ideias e informações. Usar o mesmo aplicativo para trocar mensagens e arquivos entre amigos, a família e contatos profissionais também não é indicado.

Por outro lado, convém permitir e estimular (com parcimônia e bom senso) o uso do WhatsApp, do Telegram ou do Workplace para conversas informais. Uma agenda de chats e videoconferências como o GoBrunch ou o Join.me sem pauta definida, no estilo conversa de bebedouro, é outra boa estratégia que contribui para fortalecer a cultura da empresa, o networking e o senso de equipe.

Ferramentas para comunicação em tempo real (síncronas)	Slack, Basecamp, Asana, Skype
Ferramentas para comunicação assíncrona e estruturada	Basecamp, Asana, Monday
Ferramentas para gerenciamento de projetos	Trello, Basecamp, Asana, Flow, Runrun.it, Monday
Ferramentas para videoconferências	Zoom, Hangouts, Skype
Ferramentas para videoconferências e bate papos informais	WhatsApp, Telegram, Workplace, GoBrunch
Ferramentas para gestão de arquivos compartilhados	Google Drive, Dropbox, iCloud

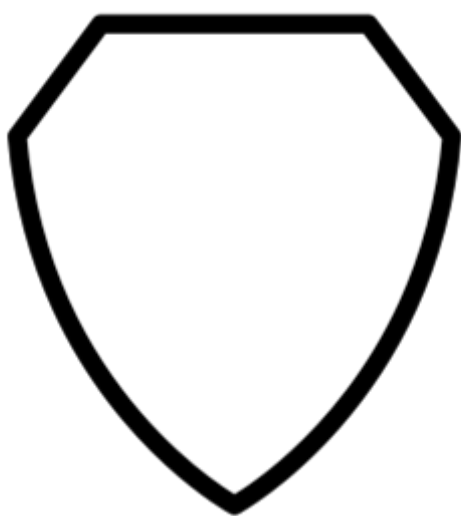
4. SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Como vimos, o trabalho remoto envolve a utilização de tecnologias da informação e comunicação como notebooks, internet e telefonia móvel, o que automaticamente sugere uma grande preocupação com segurança. A informação é um ativo cada vez mais valioso e vulnerável, sobretudo na era das empresas digitais, vírus e ataques virtuais. Todo cuidado é pouco quando informações estratégicas como desempenho de vendas, dados dos clientes e documentos confidenciais podem ser facilmente acessadas de um notebook numa cafeteria ou num espaço de coworking.

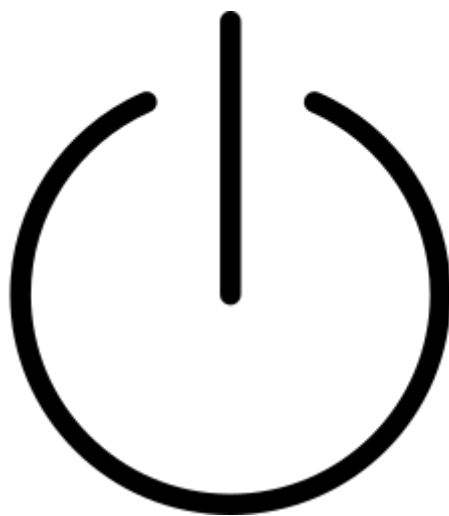
Logo, compete à empresa implantar processos e metodologias capazes de gerir com eficácia a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações. Alguns dados e documentos confidenciais, por exemplo, não devem ser acessados ou alterados por pessoas não autorizadas sob o risco de abalar a credibilidade da empresa ou implicar em ações de responsabilidade legal.



CONFIDENCIALIDADE



INTEGRIDADE



DISPONIBILIDADE

Os esforços de segurança da informação envolvem iniciativas como proteção robusta dos dispositivos móveis (notebooks e celulares), uso de conexão segura (VPN), armazenamento de dados e senhas na nuvem e diferentes configurações de restrição de acesso (para usuários, dispositivos ou dias e horários preestabelecidos). Para complementar muitas empresas adotam o NDA (non disclosure agreement) ou contrato de confidencialidade, uma medida capaz de evitar muitos problemas e dores de cabeça.

Fontes: <https://radios.ebc.com.br/revista-brasil/2020/03/confira-cuidados-no-home-office-com-seguranca-da-informacao> e <https://www.migalhas.com.br/depeso/319235/seguranca-da-informacao-e-protecao-de-dados-no-home-office> acesso em 09 de abril de 2020

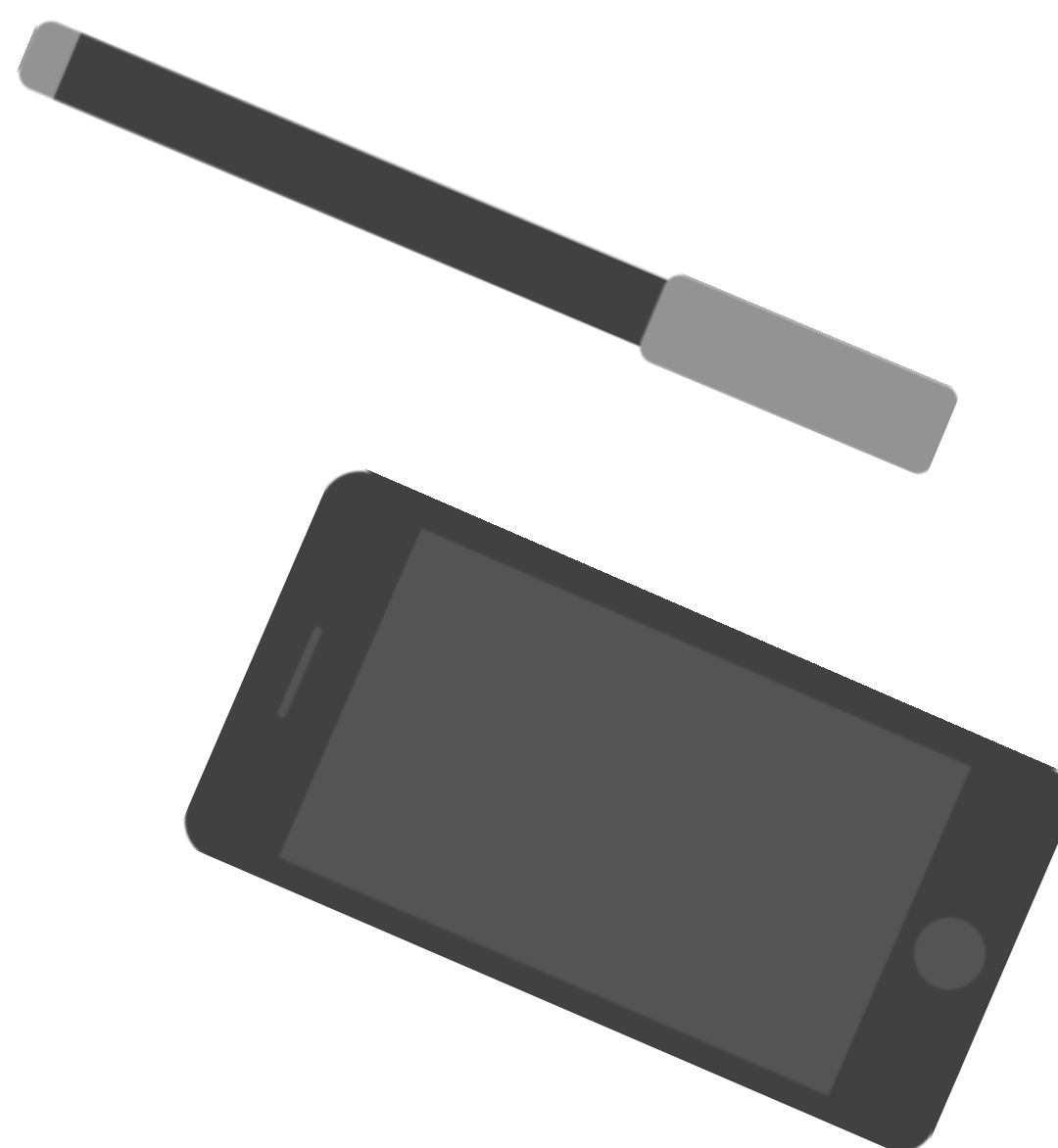


Veja um modelo de contrato de confidencialidade em:
<https://www.wonder.legal/br/modele/termo-confidencialidade>

5. PRESERVAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A empresa deve também tomar o cuidado de não monopolizar e limitar a comunicação apenas entre o trabalhador remoto e seu gestor ou sua equipe. Na sede de uma empresa, funcionários dos mais diversos setores costumam se encontrar e conversar nos elevadores, corredores e refeitórios. Pode parecer bobagem, mas essa experiência fortalece o sentimento de conjunto e pertencimento dos colaboradores.

O distanciamento físico entre os trabalhadores remotos e a sede da empresa pode também fragilizar a percepção da cultura organizacional, dos valores e princípios da organização. Outros bons motivos para manter uma agenda de visitas e reuniões presenciais bem como de reuniões informais a distância com colaboradores de vários setores.





“Consigo me concentrar mais em uma atividade de cada vez, pois não tem outras pessoas pedindo atenção. Porém, em casa, tem outras distrações. É fácil ficar mais na cama, no sofá ou no celular. Não ter meu time do lado para trocar ideias e pedir ajuda faz falta também.”

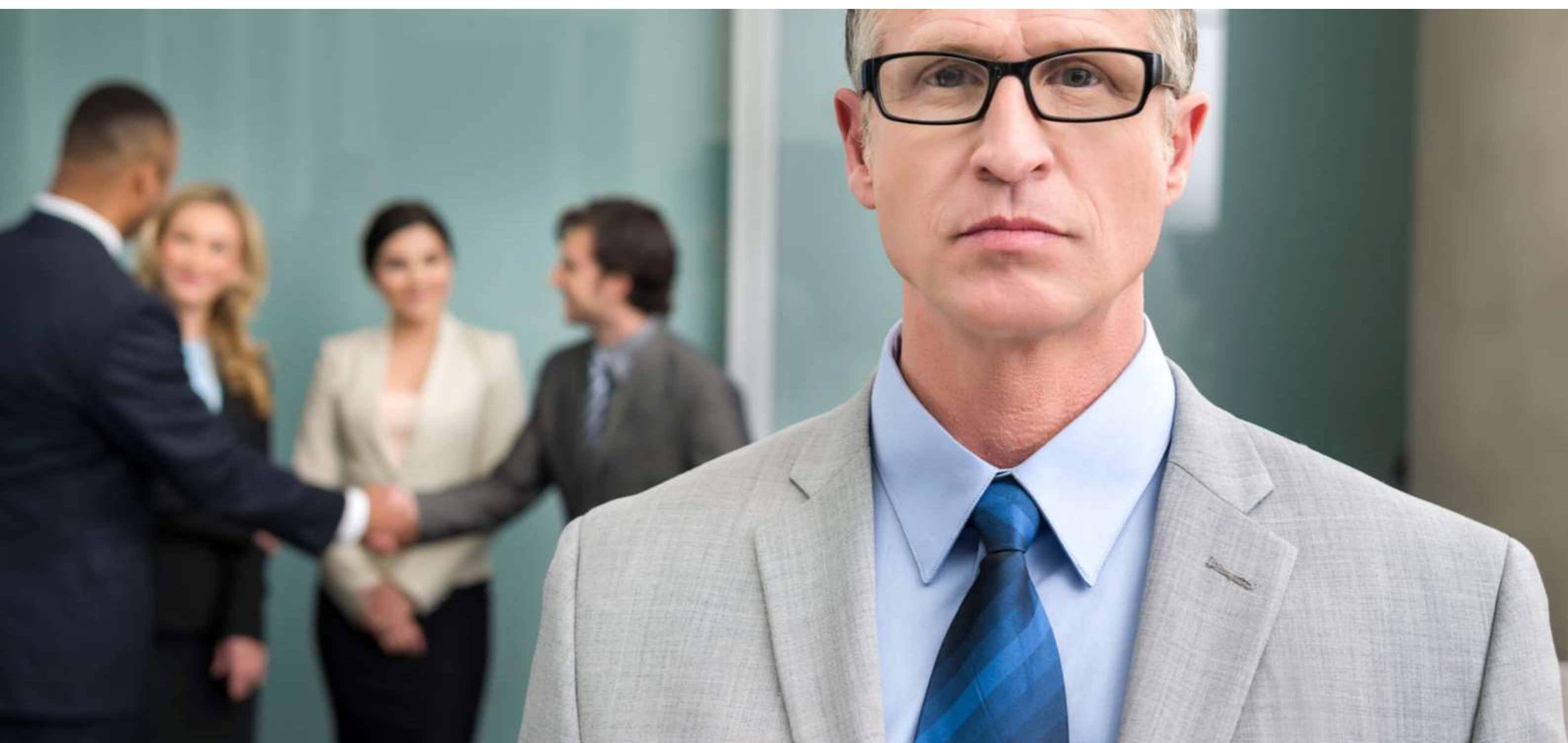
Bruna Parolin - Kraft Heinz Company

O TRABALHO REMOTO E O GESTOR

OPORTUNIDADES E DESAFIOS

Cabe muitas vezes ao gestor, ao lado da área de recursos humanos, conduzir o projeto de implantação e consolidação de trabalho remoto. Para começar, o gestor deve identificar não só quais são os colaboradores com perfil adequado para o teletrabalho como também quais são as os cargos e processos elegíveis.

Um determinado colaborador pode, por exemplo, ter o perfil adequado, mas executar uma atividade não compatível, ou vice versa. Há também cargos e funções que são responsáveis por processos que devem ser realizados internamente, enquanto outros podem ser atendidos remotamente. Nessas situações uma agenda de trabalho remoto parcial com alguns dias na empresa e outros em casa pode ser uma alternativa viável.



1. EQUIPE MAIS PRODUTIVA

Contratar mais pessoas para produzir mais é uma alternativa cada vez mais distante e impraticável para a maioria das empresas. Hoje em dia, quase todo líder de equipe tem como principal desafio alavancar a produtividade de seu time sem fazer novas contratações. Isto é, conseguir que dez colaboradores realizem o trabalho de quinze.

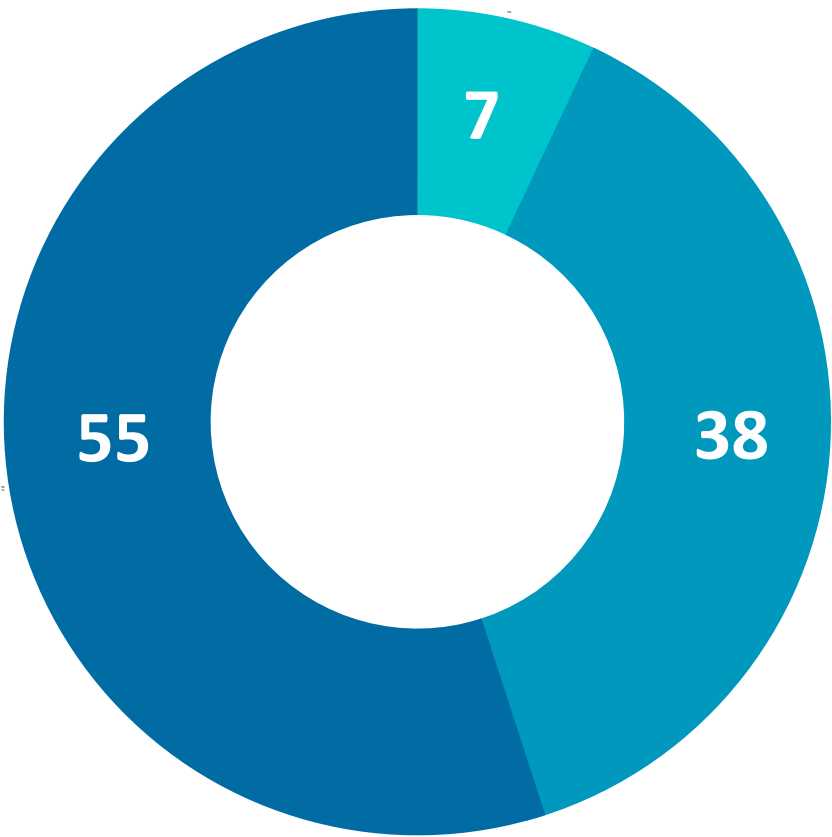
Produtividade, de acordo com o Dicionário Aurélio, é a relação entre a quantidade ou valor produzido e a quantidade ou valor dos insumos e recursos aplicados à produção. A partir desta definição e na ótica deste livro, podemos entender que os colaboradores representam os recursos que um líder dispõe para gerar valor e alcançar resultados. Não por coincidência, em toda empresa os colaboradores são também chamados de recursos humanos.

A prática comprova que os trabalhadores remotos produzem mais, em menos tempo, com menos custo e com maior qualidade. Logo, o trabalho remoto pode ser, para o gestor, uma grande oportunidade para produzir mais e melhor sem precisar contratar mais recursos.

2. REUNIÕES MAIS OBJETIVAS

Reuniões são um paradoxo. Poucas ferramentas de gestão são tão eficazes como uma reunião rápida e objetiva. Todavia, reuniões demasiadamente longas e inúteis estão entre os principais desperdiçadores de tempo e sabotadores de produtividade das empresas. Além disso, na maioria das vezes, enquanto estamos participando de uma reunião não estamos, por assim dizer, produzindo, mas apenas discutindo sobre como produzir. Contam que numa montadora de veículos as reuniões eram tão excessivas e desnecessárias que os funcionários brincavam entre si perguntando: *mas quem está montando os carros?*

É verdade também que, apesar do avanço dos recursos tecnológicos, nada substitui a boa e velha reunião presencial, onde podemos perceber melhor as sutilezas da comunicação não verbal. Muitos profissionais e estudiosos da linguagem afirmam que a comunicação oral, isto é, o que a pessoa diz ou escreve, é responsável por apenas 7% do entendimento de uma mensagem. O tom de voz corresponde a 38% enquanto a linguagem corporal por surpreendentes 55%.



Apesar das controvérsias e críticas, a regra “7-38-55” é amplamente aceita e bem razoável. Quantas vezes você mesmo não surpreendeu outra pessoa dizendo algo enquanto o tom de voz e a expressão corporal apontavam para uma interpretação completamente diferente? O áudio e a câmera do seu celular precisam ser muito bons para captar a linguagem não verbal com a mesma qualidade de um contato presencial.

Muitos vendedores, por exemplo, não abrem mão das negociações face a face. Ligações telefônicas e reuniões a distância apenas para acompanhar pedidos ou tratar de pequenos detalhes.

Por outro lado, as reuniões a distância, quando bem conduzidas, oferecem um conjunto de benefícios muito atraente. De modo geral, as reuniões a distância são bem mais rápidas e objetivas. Costumam também ser ligeiramente mais pontuais. Os participantes, normalmente, se preparam melhor para uma reunião a distância e quase nunca encontramos um participante “samambaia” entre os colegas do grupo.

Para quem não sabe, participante “samambaia” é aquele colega convocado para uma reunião sem necessidade ou motivo concreto. Fica calado no canto, como uma samambaia, decorando o ambiente e perdendo seu tempo.

CHECKLIST PARA UMA REUNIÃO A DISTÂNCIA EFICAZ

- ☐ Convém manter uma agenda de reuniões fixas e frequentes com equipes remotas e seus parceiros internos. Estas reuniões têm o propósito de acompanhar o andamento de projetos e a realização de tarefas de rotina, bem como manter o alinhamento e entrosamento do grupo.
- ☐ Reuniões eventuais devem ser notificadas com o mínimo de antecedência, de modo que os participantes tenham tempo hábil para se preparar adequadamente.
- ☐ O gestor deve enviar o link da reunião para todos com a descrição detalhada do assunto e o tempo que será dedicado a cada tópico. Reunião sem pauta não é reunião, é desperdício de tempo e energia. Os participantes podem enviar alguns dados e informações com antecedência para que o gestor possa organizar a discussão e torná-la mais produtiva e objetiva.
- ☐ Breves chamadas one to one e reuniões informais sem planejamento prévio são permitidas e até mesmo recomendadas desde que com parcimônia e bom senso. Muitas empresas usam aplicativos diferentes para reuniões formais e informais. Por exemplo, Google Hangouts para encontros formais e GoBrunch para bate papos informais.
- ☐ Certificar-se que todos possuam os equipamentos e softwares adequados. Além da conexão com internet (de preferência a cabo) e do notebook ou PC com bom desempenho, é recomendado o uso de um headset de boa qualidade. O microfone do notebook costuma captar os sons do ambiente e criar ruídos na comunicação. Celulares, somente como último recurso.
- ☐ Certificar-se também que os participantes conheçam as funcionalidades e saibam usar corretamente as ferramentas de comunicação e trabalho remoto. É aconselhável testar as configurações além da qualidade do áudio e da imagem com alguma antecedência.
- ☐ Nas reuniões a distância, o líder deve controlar a participação dizendo, por exemplo: *Lívia, você pode começar apresentando os resultados de vendas da última semana e em seguida vamos ouvir os comentários da Daniele.*

- ☐ O gestor deve também orientar os colaboradores sobre a etiqueta para reuniões virtuais. O participante deve estar atento à postura, vestuário e imagem na câmera. Filhos correndo de um lado para outro ou um gato andando sobre o teclado são engraçadinhos, mas não pega bem.
- ☐ Ao final da reunião, o líder deve agradecer a participação de todos e fazer um breve resumo do que foi acertado, pontuando prazos e responsáveis. Um componente do grupo, escolhido com antecedência, fica encarregado de registrar e distribuir a ata da reunião.
- ☐ Nas equipes de empresas multinacionais ou com colaboradores bem distantes entre si os fusos horários são mais um desafio para o planejamento das reuniões virtuais. Via de regra, o gestor deve escolher o horário que seja mais confortável e adequado para a maioria e para os propósitos da reunião.

DESAFIOS PARA O GESTOR

1. LIDERAR COM FOCO EM RESULTADOS

Os modelos de liderança tradicionais seguem a linha da proximidade e vigilância. O bom gestor delega, mas sempre que for preciso ele está ali ao lado, a três metros de distância. Sempre disponível, sempre próximo e sempre de olho no seu time. Para muitas empresas e gestores, o trabalho remoto representa uma drástica mudança de paradigma. É deixar para trás o modelo de gestão por vezes autoritário, baseado no controle, na pontualidade e na presença, para construir resultados baseados em indicadores, autonomia, comunicação, confiança e motivação.

A liderança do trabalho remoto é representada por uma sutil mudança gramatical. Do advérbio **onde** para o pronome **(o) que**. O **onde** os colaboradores estão, perde espaço para **o que** o líder espera que eles façam. O gestor deve dispor de um sistema de metas mensuráveis e objetivas. No trabalho remoto ter um alvo específico e mensurável é sempre mais eficaz do que apenas dizer ao colaborador o que deve ser feito. Enquanto o trabalho convencional é baseado em tempo e tarefas, o trabalho remoto é focado em números e resultados.

2. BALANCEAR A ATENÇÃO ENTRE AS EQUIPES

Muitos líderes são responsáveis por um time misto, composto por colaboradores remotos e internos. Nessas situações, o líder deve ficar atento e balancear com cuidado e critério a atenção e supervisão dos dois grupos. Sem o cuidado necessário, um líder remoto corre o risco de descuidar da equipe interna enquanto um líder interno pode, do mesmo modo, negligenciar a equipe remota.

O líder deve promover e incentivar o entrosamento entre os colaboradores remotos e internos. Uma agenda bem definida com reuniões, follow ups e feedbacks positivos normalmente é o bastante.



“Trabalhar de casa é um privilégio. Muita gente não tem a mesma oportunidade. Porém, há pontos negativos como a lentidão nos sistemas e maior dificuldade em concentrar-se no trabalho.”

Isabel Esteve - Bloomingdales

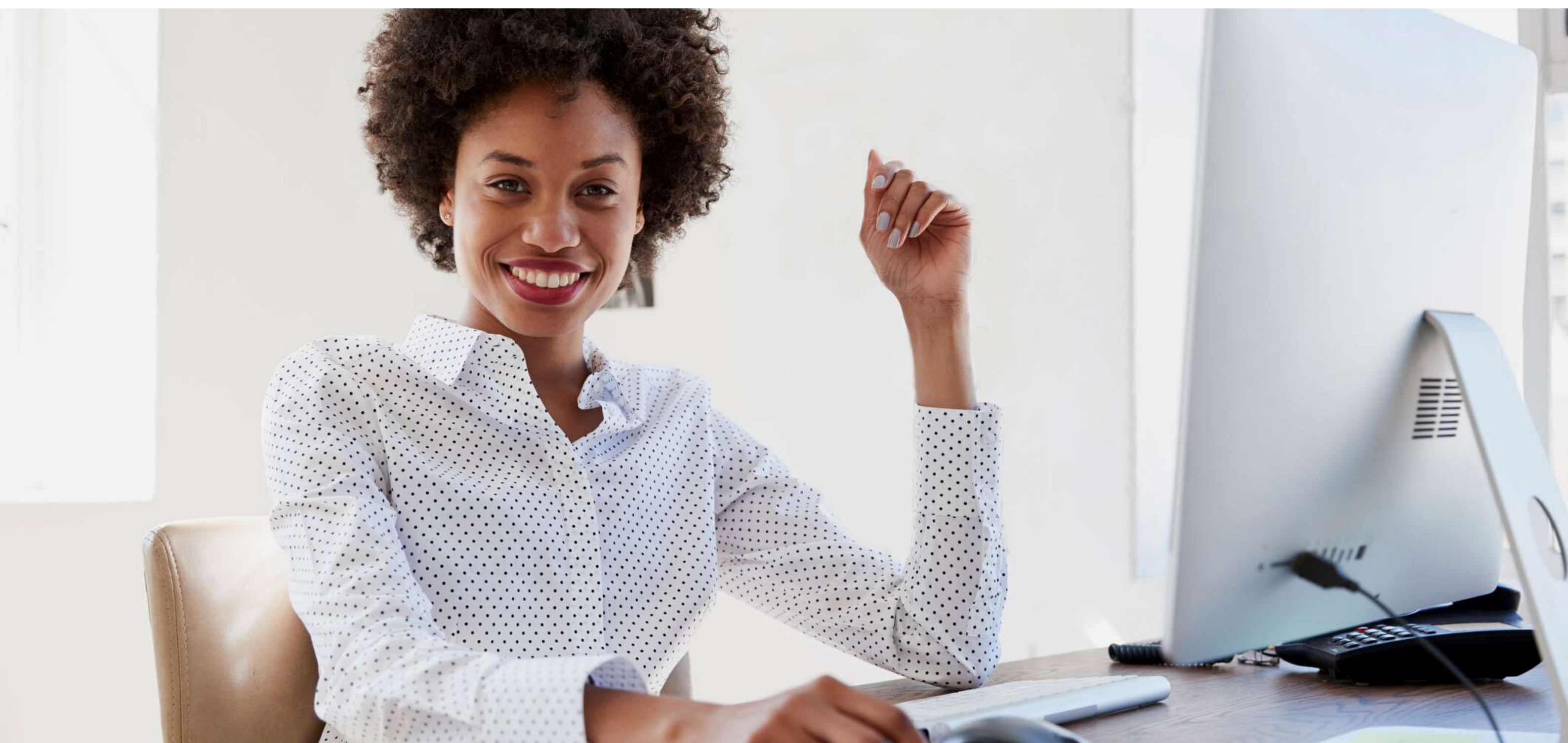
O TRABALHO REMOTO E O COLABORADOR

OPORTUNIDADES E DESAFIOS

Ao contrário do que muitos pensam, o teletrabalho não é um privilégio ou prêmio reservado para poucos colaboradores escolhidos a dedo. Em uma indústria, como já vimos, o trabalho remoto não é aplicável para vários setores, como linhas de produção, manutenção e logística.

Por outro lado, em muitas empresas o trabalho remoto faz parte da cultura organizacional estando previsto no contrato de trabalho e descrição de vários cargos e funções. Isso é bom para os profissionais mais disciplinados e organizados, mas é assustador para os que não são.

O teletrabalho pode ser uma oportunidade para alguns e um desafio para outros. Segundo pesquisas trabalhar em casa é um sonho para muitas pessoas ao mesmo tempo que é um pesadelo para algumas. Você tem disciplina para trabalhar em casa? É uma pergunta cada vez mais determinante em entrevistas de emprego. Acredite. Não são todos que dão (ou querem dar) a melhor resposta.



1. MAIS TEMPO LIVRE

Vários estudos e pesquisas comprovam que o paulistano consome, em média, duas horas por dia para se deslocar de casa para o trabalho e do trabalho para casa. Segundo a Moovit, empresa especializada em mobilidade urbana, esses números são próximos de outros grandes centros como Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte e Recife.

Descontando os finais de semana, feriados e férias, trabalhamos mais ou menos 230 dias por ano. Agora faça as contas. São 460 horas por ano. Isso equivale a quase dois meses de trabalho desperdiçados nos congestionamentos ou transportes públicos lotados. Essa economia de tempo é significativa até mesmo nos modelos de teletrabalho parciais.

Dois dias por semana trabalhando em casa representam, aproximadamente, 4 horas por semana. Parece pouco? Com esse tempo é possível, por exemplo, frequentar uma academia, fazer uma caminhada regular, um curso a distância ou, pelo menos, dormir um pouco mais. Nada mal.

2. MENOS DESPESAS PESSOAIS

Menos dias trabalhando fora de casa significam também menos custos com vestuário, alimentação e cuidados com a aparência. Para aqueles que vão trabalhar de carro, há também a economia com combustível, estacionamento, manutenção e conservação do veículo.

Poucas despesas são tão subestimadas quanto os custos de se manter um carro. Para aqueles que vão até a empresa apenas uma ou duas vezes por semana pode ser mais compensador trocar o veículo próprio por um táxi, aplicativo ou transporte público. Um artigo publicado em novembro de 2019 no Portal Proteste relacionou o gasto mensal de sete veículos, de um Corolla à um Ka. A média foi de R\$ 1.280,00 mensais.

Com esse valor é possível, por exemplo, bancar 40 corridas de 20 km com um motorista de aplicativo. Não é à toa que à medida que cresce o mercado de teletrabalho, cresce também a oferta de novos imóveis sem vagas na garagem. Possuir um carro já não é um símbolo de status e sucesso profissional, para boa parte dos jovens profissionais da geração Z. Por sua vez, trabalhar em casa e andar de Uber é.

Fonte: <https://www.proteste.org.br/carros-e-mobilidade/mobilidade-urbana/noticia/quanto-custa-manter-um-carro> acesso em 6 de abril de 2020

3. MAIS QUALIDADE DE VIDA

Mais tempo livre em casa e menos despesas para trabalhar fora são ingredientes importantes para uma vida mais equilibrada e saudável. Mais tempo e oportunidades com a família, os amigos, para uma atividade física e desenvolvimento pessoal.

Deixando de lado os finais de semana e fazendo um cálculo extremamente simplista e utópico, dispomos ao longo de um dia 8 horas para dormir, 8 horas para trabalhar e mais 8 horas para a vida privada. Na vida real, essa conta não fecha pois, como vimos no item 1, o deslocamento consome, em média, duas horas. O tempo dedicado ao trabalho soma, portanto, dez horas e a vida privada fica restrita a 4 horas ou menos. O teletrabalho tem o poder de redistribuir o tempo do trabalho e da vida privada e corrigir essa equação.

4. MENOS DISTRAÇÕES E INTERRUPÇÕES

Após observar e cronometrar o dia a dia em diversas empresas, a pesquisadora Gloria Mark descobriu que trabalhadores são interrompidos, em média, a cada três minutos. Segundo a professora e autora do livro *Multitasking in the Digital Age* (o multitarefa na era digital, em tradução livre) depois de uma interrupção precisamos de mais ou menos 25 minutos para reconduzir o foco para a atividade original, isto é, para aquilo que estávamos fazendo antes da interrupção.

Colegas que surgem do nada sem avisar, ligações telefônicas, e-mails e mensagens instantâneas a cada três minutos sabotam a produtividade no ambiente de trabalho e geram outras consequências danosas como trabalhar além do expediente ou levar trabalho para casa. Os onipresentes ambientes sem divisórias com layout estilo open space promovem a integração e a colaboração entre funcionários bem como economizam espaço e reduzem custos com divisórias e mobiliários, mas podem ser muito prejudiciais para profissionais que precisam de foco e concentração para executar seu trabalho.

Evidente que existem técnicas eficazes de gestão do tempo e trabalho em equipe capazes de contornar esse problema, como a técnica do pomodoro e o deep work*, no entanto, é inegável que entre 1. trabalhar sozinho em casa ou 2. na empresa numa sala partilhada com outros vinte colegas a opção 1, no que tange a interrupções, é muito mais vantajosa.

* **Saiba mais em:** <https://francescocirillo.com/pages/pomodoro-technique> e <https://www.calnewport.com/books/deep-work/>

Fonte: <https://news.gallup.com/businessjournal/23146/too-many-interruptions-work.aspx> acesso em 6 de abril de 2020

5. MAIS PRODUTIVIDADE E CRIATIVIDADE

A relação entre o estresse e a criatividade é bem complicada. Na verdade, um ambiente desinteressante e sem nenhum estresse é quase tão prejudicial para a criatividade e a saúde quanto um ambiente extremamente tóxico e estressante.

A ciência comprovou que doses moderadas de estresse, como metas de vendas ou um prazo apertado, estimulam o pensamento criativo e alavancam a motivação. Ao que tudo indica, o teletrabalho proporciona não só uma rotina mais leve e saudável como também uma pequena dose de estresse, na medida exata, para estimular a criatividade.

Em uma pesquisa realizada para a Dell e a Intel, 29% dos entrevistados afirmaram que sua produtividade aumentou ao trabalhar remotamente e 38% perceberam que ficavam mais concentrados nos seus afazeres diários.

Fonte: Guia para implementar uma cultura produtiva de home office na sua empresa da Pluga.co e Trello

6. MAIS SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO

Segundo o portal Great Places to Work, entre as 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil, 65% possuem programas de trabalho remoto e 83% adotam as jornadas de trabalho com horário flexível.

Como vimos, o teletrabalho proporciona uma soma de oportunidades e benefícios cada vez mais valorizada, sobretudo para novos talentos. Nove a cada dez jovens profissionais da geração Z consideram a flexibilidade no trabalho e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal muito mais importantes que o salário.

7. MAIS OPORTUNIDADES DE TRABALHO

Mais tempo livre pode significar também mais tempo para exercer outra atividade profissional e incrementar um pouco mais a renda do trabalhador remoto. Por outro lado, algumas regras simples devem ser observadas. Uma segunda atividade profissional pode ser exercida normalmente desde que seja fora do horário de expediente e não envolva o uso dos equipamentos e recursos da empresa como notebook, celulares e aplicativos.

Um trabalhador remoto que conduz uma pequena operação de e-commerce em paralelo não pode, digamos, deixar de participar de uma reunião a distância porque foi até o correio despachar encomendas e muito menos usar o notebook da empresa (e expor dados confidenciais) para publicar anúncios no Instagram. Na prática isso não é muito diferente do que já acontece nas relações tradicionais de trabalho.

Muitos trabalhadores presenciais também são, depois do expediente, professores, freelancers ou músicos. Até aqui nenhum problema. Por outro lado, muitas empresas não vêem com bons olhos funcionários que vendem trufas e sanduíches naturais durante a jornada de trabalho. No trabalho remoto as regras são basicamente as mesmas. Vale o bom senso e o que for acordado entre a empresa e o colaborador.

DESAFIOS PARA O COLABORADOR

1. MAIS DISTRAÇÕES E INTERRUPÇÕES

Pois é, o título deste item não está duplicado por engano. Distrações e interrupções são um desafio para quem trabalha na sede da empresa como também para quem trabalha em casa. Enquanto o teletrabalho oferece como benefício menos distrações e interrupções típicas do ambiente de trabalho ele, paradoxalmente, expõe o teletrabalhador a outro exército de sabotadores do foco e da concentração. Saem as conversas paralelas, o vai e vem de colegas e o toque do telefone da mesa do vizinho, mas, por outro lado, entram o barulho da televisão, a campainha, o papagaio do vizinho e os filhos correndo pela sala.

Contudo, vamos concordar que manter a televisão desligada e negociar algumas regras e limites com os filhos e a família é muito mais viável que conter a horda de bárbaros que a cada três minutos aporta em sua mesa na empresa.

Em meio à quarentena da pandemia do Covid-19, recebi uma foto num grupo de WhatsApp. Na imagem uma folha de papel colada numa porta trazia escrito o seguinte: ***Mamãe está em reunião das 9h30 às 11h00. Não entre! As respostas para suas perguntas certamente serão: 1. Na geladeira, 2. Não, 3. No seu quarto, 4. Come uma fruta e 5. Não sei o que terá no almoço.*** Simples e eficaz!

2. MENOS ROTINAS

Podemos até não perceber, mas as rotinas impostas pelo trabalho externo, como acordar cedo, tomar um banho, preparar o café, não se atrasar para pegar o fretado e estar com tudo preparado para a reunião das 10h00 contribuem para desenvolver o senso de disciplina e a organização e, de certo modo, alavancam a produtividade.

Por sua vez, o clima de informalidade do trabalho remoto com horários mais flexíveis e a possibilidade de trabalhar de chinelo podem se tornar grandes inimigos da rotina e da disciplina.

Para contornar esse cenário, os trabalhadores remotos mais experientes sugerem adotar em casa um conjunto aprimorado de rotinas, a exemplo das rotinas do trabalho convencional. Assim vejamos: acorde cedo e sempre no mesmo horário, faça um alongamento (ou uma pequena série de exercícios), tome um banho, prepare um bom café da manhã e troque o pijama por uma roupa confortável, só que mais apropriada para o trabalho.

Convém estar bem vestido e com boa aparência para, pelo menos, participar de reuniões a distância. Algumas pessoas, no entanto, fazem questão de vestir as mesmas roupas que costumam usar quando trabalham fora. Não é tão necessário, mas faz sentido. O traje faz a mente entender que é hora de trabalhar. Pijama é para dormir e descansar. Vai de cada um.

O mesmo princípio da rotina vale para o notebook. Evite trabalhar demais e além do expediente ligando (e desligando!) o notebook no mesmo horário que costuma chegar (e sair) da empresa. Adote a mesma regra para o intervalo do almoço. Desligue o notebook e aproveite a oportunidade para curtir a família. Vale a pena repetir: rotinas são importantes e contribuem para aprimorar o senso de organização e controle o que, comprovadamente, aumenta a produtividade e reduz o nível de estresse.

SEIS PASSOS PARA UMA ROTINA DE TRABALHO A DISTÂNCIA EFICAZ

- 1.** No final do dia registre numa lista de tarefas entre 3 a 6 atividades de maior valor agregado (isto é, aquelas com potencial de gerar mais resultados) que você precisa realizar no dia seguinte. Conclua a lista relacionando as pequenas atividades de rotina e de pouca importância do dia a dia que você também precisa atender. Se preferir, siga esta mesma recomendação fazendo no final da tarde de sexta-feira o planejamento para toda a semana. É mais prático, além de quem estimula o planejamento estratégico e de médio e longo prazo.
- 2.** Todos os dias reserve, aproximadamente, duas horas para atender imprevistos e participar de reuniões e chamadas não programadas.
- 3.** No dia seguinte, comece a jornada de trabalho no mesmo horário praticado na sede da empresa. Atenda primeiro às tarefas de maior valor agregado. Da mais importante para a menos importante. Não avance para as pequenas rotinas antes de concluir as atividades mais importantes.
- 4.** Faça uma coisa por vez. Evite a todo custo alternar entre telas do notebook ou tarefas diferentes. Desabilite os sinais de alerta e contenha o impulso de verificar e-mails e mensagens eletrônicas a cada cinco minutos. O ideal é agrupar e-mails e mensagens em dois blocos diários. Um pela manhã e outro à tarde.
- 5.** Entre uma atividade complexa e outra ou a cada 90 minutos, faça um intervalo de quinze minutos.
- 6.** Não trabalhe além do expediente. Desligue o notebook e encerre a jornada de trabalho no mesmo horário praticado na sede da empresa. Reserve os últimos 15 minutos do dia para fazer uma nova lista para o dia seguinte e um balanço entre o previsto e o realizado.

Nota: O trabalho a distância permite flexibilizar os horários de início e encerramento do expediente. Por outro lado, convém que o trabalhador remoto esteja disponível para participar de reuniões e atender chamadas durante o mesmo período que seus pares da sede na empresa. Ou seja, mesmo no trabalho remoto, você deve estar disponível e comprometido com a empresa no horário estipulado em contrato e realizar suas atividades normalmente.

Respeitar os horários da jornada de trabalho também contribui para que se tenha mais foco e disciplina, além do mais, o risco de trabalhar demais é bem menor. Com o tempo e a prática, esta recomendação pode ser revista e negociada, mas sempre com muita cautela e disciplina.

3. AMBIENTE INADEQUADO

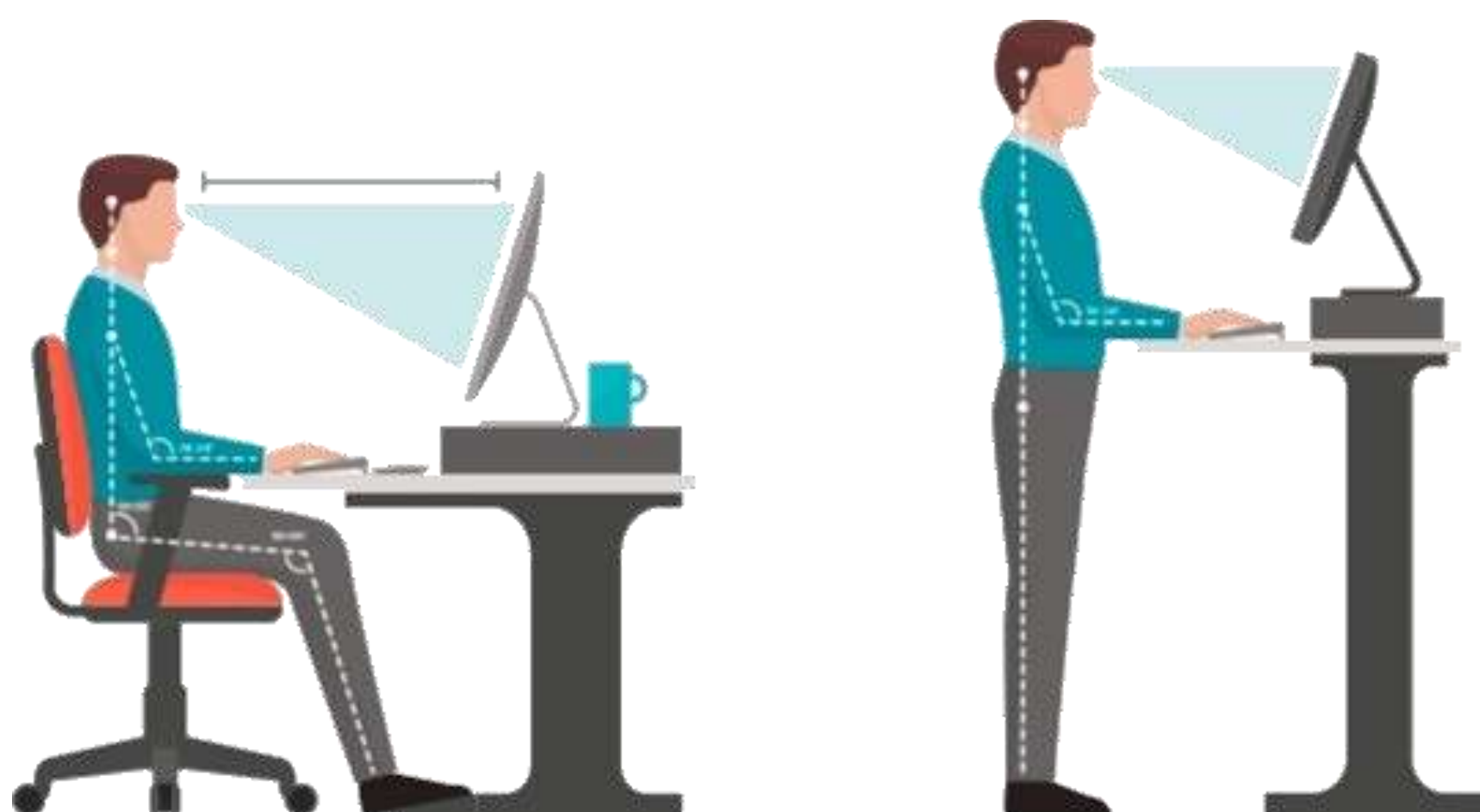
Da altura das mesas e das cadeiras até a iluminação e o controle da temperatura, os ambientes de trabalho são planejados para oferecer conforto, segurança e a melhor experiência para os colaboradores. O sofá da sala, a mesa da cozinha e a luminária da sala, geralmente, não são apropriados para o trabalho remoto.

Um ambiente de trabalho inadequado pode causar riscos ergométricos, problemas na coluna, lesão por esforço repetitivo (LER), acidentes domésticos e estresse. Trabalhar sentado na cama com o notebook no colo é uma fantasia. No item 2 disse que pijama é para dormir. Pois então, a cama também. Trabalhar na cama é um hábito prejudicial que deve ser evitado a todo custo.

Algumas empresas oferecem uma verba para aquisição de mobiliário adequado. Outras fornecem, além do notebook e celular, um kit padrão com mesa e cadeira. De todo modo, normalmente cabe ao teletrabalhador escolher o cômodo mais adequado e promover as adequações necessárias. Imóveis muito pequenos e regiões com oferta deficiente de internet são problemas bem comuns.

O ideal é um ambiente isolado (como um quarto ou escritório) com boa ventilação, iluminação natural e uma luminária complementar de luz branca. A posição da câmera em reuniões a distância pode interferir também na escolha do ambiente ou ângulo mais apropriado. Entre um cenário de fundo com uma estante repleta de livros ou o armário da cozinha com panelas penduradas, prefira os livros. Por sua vez, mesas e cadeiras devem seguir as recomendações de ergonomia da norma regulamentadora nº 17 do ministério do trabalho.

Veja mais em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr17.htm>



4. DISTANCIAMENTO SOCIAL

O isolamento e o distanciamento social são mais dois pequenos desafios para os trabalhadores remotos. Há quem diga que o trabalho remoto enfraquece a network, reduzindo as oportunidades profissionais. São preocupações legítimas que podem, entretanto, ser contornadas com atitudes simples e um pouco de proatividade.

Nos itens anteriores já ressalttei a importância da agenda de visitas a empresa e reuniões presenciais bem como das reuniões informais a distância. Além disso, nada impede que o trabalhador remoto participe de confraternizações e happy hours com os colegas da empresa e aproveite a maior disponibilidade de tempo para ampliar sua rede de conatos fazendo cursos, frequentando uma academia ou participando de grupos de profissionais da mesma área.

5. PRECONCEITO E CONFLITOS FAMILIARES

Pessoas são complicadas. Do mesmo modo que ainda existem empresas e gestores que resistem ao modelo de trabalho remoto, temos também os vizinhos e o porteiro do condomínio que acham que quem trabalha em casa está desempregado e a família que pensa que o trabalhador remoto está sempre disponível para ir até a farmácia e o supermercado.

O trabalho remoto é uma alternativa inovadora que, de certo modo, ainda enfrenta algum conflito e preconceito entre as pessoas mais resistentes a mudanças ou menos informadas. Com o tempo, entretanto, este problema tende a ser cada vez menor.

6. EXTENSÃO DA JORNADA DE TRABALHO

O distanciamento e isolamento típicos do teletrabalho são dois grandes propulsores do foco e da concentração. Exceto nas empresas que oferecem salas exclusivas para o trabalho focado ou promovem alguns períodos do dia livres de interrupções, é de se esperar que o profissional, apesar do papagaio da vizinha, consiga se concentrar muito mais no isolamento de casa do que no ambiente caótico da empresa.

Na década de 70, o psicólogo húngaro Mihaly Csikszentmihalyi chamou de flow (estado de fluxo, em tradução livre) os nossos raros momentos de alta produtividade e concentração profunda. Durante o flow, ficamos tão envolvidos numa atividade que perdemos a percepção de passagem do tempo. Poucos momentos são tão gratificantes e produtivos como quando estamos em flow.

Por outro lado, trabalhar em casa e ter a oportunidade de concentrar-se tão profundamente pode causar indesejável efeito colateral. Por mais que o embalo do flow seja prazeroso e recompensador, é preciso fixar alguns limites com rigor e disciplina para não correr o risco de trabalhar muito além do expediente e perder a novela ou o horário da academia.

Não desperdiçar tempo no trânsito e ficar mais em casa não deve servir de desculpa ou justificativa para trabalhar mais e estar disponível o tempo todo. Basta um pequeno descuido para que a oportunidade de ser mais produtivo e ter uma vida mais equilibrada e saudável se transforme numa rotina estressante e cansativa estilo 24/7 (um neologismo para trabalhar sem descanso e sem interrupções 24 horas por dia e 7 dias por semana)

As recomendações são simples e eficazes. Não trabalhe além do expediente e entre duas tarefas complexas ou a cada noventa minutos, por exemplo, reserve 15 minutos para uma pequena pausa. Aproveite este tempo para fazer alguns exercícios, lavar a louça, regar as plantas, ouvir música, ler, comer uma fruta, ligar para a mamãe ou jogar conversa fora com os amigos no WhatsApp.

Nota: Estes conselhos são especialmente importantes para as mulheres com filhos. Alguns estudos sugerem que as mulheres são mais propensas a aderir ao teletrabalho, sobretudo as que tem filhos pequenos. Contudo, mesmo nas famílias onde os homens dividem as atividades domésticas com as esposas, as mulheres, em média, trabalham duas horas a mais e assumem 60% das demandas. Ao tentar conciliar as demandas do trabalho com a atenção aos filhos e as tarefas domésticas muitas mulheres acabam esquecendo de si mesmas e descuidando da saúde. Não é à toa que as mulheres sejam as maiores vítimas do estresse e esgotamento profissional.

Fonte: <https://setorsaude.com.br/as-mulheres-e-a-sindrome-de-burnout/> acesso em 11 de abril de 2020





“Sou suspeito para falar dos benefícios do home office, pois amo ficar em casa. Faço vídeoconferências todos os dias com as diversas equipes da indústria, vendas e agrícola com total interação. Por outro lado, a formalidade de receber um fornecedor no escritório ou manter o contato face a face com um subordinado é bem diferente e importante também.”

João Carneiro – Dreyfuss

Além das empresas, gestores e colaboradores, o trabalho remoto também reserva uma cota de oportunidades e desafios para a comunidade e o Estado. Assim vejamos:

O TRABALHO REMOTO E A COMUNIDADE

OPORTUNIDADES E DESAFIOS

Em 2019, o governo do Estado de São Paulo destinou 8,6 bilhões do orçamento para o transporte e mais 23,3 bilhões para a saúde. É muito dinheiro. Apesar disso, em São Paulo como em todos estados brasileiros, a oferta de recursos é sempre maior que a demanda de usuários.

Por outro lado, quanto maior a oferta de postos de trabalho remoto, menor é a demanda da população para transportes públicos e conservação de vias. Cai também a emissão de poluentes e os índices de acidentes de trânsito que, por sua vez, impactam diretamente nos gastos com saúde e no bem-estar da população. Quanto menor é a circulação de pessoas, sobretudo nos grandes centros, maior é o ganho para todos.

O trabalho remoto gera também um cenário, para dizer o mínimo, inusitado no que diz respeito a oferta de empregos. Por um lado, ele é benéfico pois cria melhores oportunidades para quem vive em regiões mais afastadas do centro da cidade e em outras áreas com grande concentração de empresas, promovendo uma melhor distribuição de renda com, por exemplo, pouco impacto no trânsito. Entretanto, o teletrabalho permite que as empresas contratem mão de obra de outras cidades, estados ou mesmo países podendo acentuar o desemprego entre as populações mais carentes e com formação precária.

Vale ainda lembrar que o trabalhador remoto com mais tempo livre pode consumir mais bens e serviços como cursos, academias, sorveterias, restaurantes, cinemas e teatros. Bom para a economia local.

Fonte: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2019/01/08/governo-de-sp-sanciona-orcamento-de-r-231-bilhoes-para-o-estado-em-2019.ghtml> acesso em 10 de abril de 2020

Oportunidades para a Comunidade	Desafios para a Comunidade
Geração de emprego fora das capitais e grandes centros comerciais e financeiros.	Perda de vagas para outros municípios, estados e até mesmo países.
Melhoria das condições de mobilidade urbana.	Exclusão digital (infoexclusão) principalmente entre a população mais idosa e carente.
Redução de emissão de poluentes.	
Redução de custos com a manutenção de transportes e vias públicas.	
Redução de acidentes e dos custos com saúde.	





"Trabalho na sala e às vezes não tenho tranquilidade para fazer ligações. Tenho internet rápida, mas algumas pessoas não têm ou usam celular nas chamadas de vídeo. Isso é péssimo. Em compensação, não perco tempo no trânsito e me alimento melhor em casa do que na rua ou num refeitório."

Frank Zehle - Digital Strategy & Business Consultant

O TRABALHO REMOTO E O ESTADO

OPORTUNIDADES E DESAFIOS

Atualmente a soma das três esferas de governo emprega mais de 12 milhões de pessoas, o que faz com que o Estado seja, de certo modo, a maior empresa do Brasil (a título de comparação, o Itaú emprega, aproximadamente, 90 mil funcionários e a multinacional Ambev, no Brasil, outros 26 mil). Logo, todas as oportunidades e desafios relacionados nos tópicos anteriores são exponencialmente válidos para as empresas públicas.

É evidente, no entanto, que em cada esfera, órgão ou empresa pública existem particularidades que devem ser observadas. De modo geral, o trabalho remoto é mais viável e abrangente para empresas e órgãos federais e governamentais que, por sua vez, empregam menos pessoas. A maior fatia do funcionalismo está locada nos mais de 5.550 municípios brasileiros. Porém, 40% dos profissionais municipais ocupam postos de trabalho não compatíveis com o trabalho remoto como professores, garis, guardas municipais, agentes de trânsito, médicos e enfermeiros, entre outros.

Compete também ao Estado regular e fiscalizar com agilidade e eficiência o teletrabalho em empresas públicas e privadas. Na França, por exemplo, o teletrabalho foi regulamentado em 16 de julho de 2002. Por sua vez, nos Estados Unidos o Telework Enhancement Act (Lei de Aperfeiçoamento do Teletrabalho) que regulamenta o trabalho remoto em todo governo federal entrou em vigor durante o governo de Barack Obama, em 9 de dezembro de 2010.

Enquanto isso, no Brasil, o projeto de lei 102/2007 arrastou-se durante dez anos até a promulgação da lei 13.467 que alterou a CLT e finalmente incluiu um artigo específico sobre teletrabalho em 2017.

Por outro lado, é óbvio e do conhecimento de todos que o teletrabalho já era praticado informalmente em muitas empresas privadas na base do “jeitinho brasileiro”. Os reflexos dessa morosidade do Estado atingiram mais pesadamente as empresas públicas. Apesar de alguns casos bem sucedidos em órgãos públicos (como o TST, o STF e o TCU) o teletrabalho ainda hoje é uma realidade bem distante e de difícil implantação para boa parte do burocrático e arcaico Estado brasileiro. Apesar da boa vontade e iniciativa de muitos servidores, alguns órgãos e empresas públicas ainda esbarram em questões simples como a ajuda de custo para internet.

Além desses pontos, o Estado, através de concessões e agências reguladoras, é responsável pela oferta de serviços de telefonia e internet, elementos vitais para a prática adequada e competitiva do teletrabalho. Este é mais um ponto onde estamos muito aquém do ideal.

Segundo um estudo da InterNations sobre a oferta de recursos de conectividade (que inclui, por exemplo, Internet de alta velocidade, acessibilidade móvel e pagamentos sem papel-moeda), o Brasil ocupa atualmente um vexatório 50º lugar numa lista de 68 países.

Considerando a importância do teletrabalho no mercado globalizado, onde empresas americanas podem, por exemplo, empregar funcionários brasileiros ou finlandeses (2º lugar no ranking), esses dados não poderiam ser mais preocupantes.

Fonte: <https://epocanegocios.globo.com/Mundo/noticia/2019/07/qualidade-de-vida-digital-conheca-os-paises-mais-conectados-do-mundo.html> acesso em 06 de abril de 2020

Oportunidades para o Estado	Desafios para o Estado
Aumento da produtividade e redução dos custos nas empresas e órgãos públicos.	Regulamentar e fiscalizar o teletrabalho com agilidade e eficácia considerando, sobretudo, as exigências do mercado globalizado.
Aumento da produtividade das empresas privadas gerando mais arrecadação.	Através de concessões e agências reguladoras, oferecer serviços de telefonia e transmissão de dados de qualidade a custos competitivos.



Bibliografia

- MELLO, Alvaro. Teletrabalho (Telework). O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora. Rio de Janeiro: Qualitymark/ABRH-Nacional, 1999.
- MELLO, Alvaro. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E O TELETRABALHO – Um enfoque na realidade brasileira. Rio de Janeiro: Pontal. 2003.
- MELLO, Alvaro. CARTILHA de Orientação para Implantação do TELETRABALHO e HOME OFFICE. E-Book
- TACHIZAWA, Takeshy e MELLO, Álvaro. Estratégias empresariais e o teletrabalho. Rio de Janeiro: Pontal. 2003.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. A Descoberta do Fluxo. Rio de Janeiro: Rocco. 1999.

Sites recomendados

- <http://www.sobratt.org.br/>
- <https://www.mobilize.org.br/>
- <https://www.trabalhoportatil.com.br/>
- <http://flexworkhub.org/>
- <https://www.gohome.com.br/>
- <https://www.trabalhoportatil.com.br/livros-e-ebooks/>
- <https://www.officeless.cc/>
- <https://zapier.com/blog/remote-work-report-by-zapier/>
- <https://www.flexjobs.com/>
- <https://www.homeagent.com.br/>
- <https://gptw.com.br/>
- <https://www.wework.com/pt-BR>
- <https://www.regus.com.br/>

Copyright

© 2020 by Sergio Guimarães

Todos os direitos desta edição reservados. É permitida a duplicação ou reprodução deste volume, ou parte, sob qualquer meio, desde que citada a fonte.

Contatos com o autor e informações sobre cursos e palestras em www.academiadotempo.com.br, sergio@academiadotempo.com.br ou (11) 99891 6266

