

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**

**RAPHAEL DAVI RABELO**

**TRABALHO REMOTO NO BRASIL:  
PROPOSTA DE UM *HUB* DE CONTEÚDO DIGITAL**

**UBERLÂNDIA**

**2021**

RAPHAEL DAVI RABELO

TRABALHO REMOTO NO BRASIL:  
PROPOSTA DE UM *HUB* DE CONTEÚDO DIGITAL

Relatório de Produto apresentado como requisito final do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação - Mestrado Profissional, linha Tecnologias e Interface com a Comunicação, da Universidade Federal de Uberlândia.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Raquel Timponi  
Pereira Rodrigues.

Coorientador: Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> Vinícius Durval  
Dorne

UBERLÂNDIA

2021

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

R114 2021	<p>Rabelo, Raphael Davi, 1982- Trabalho remoto no Brasil [recurso eletrônico] : proposta de um hub de conteúdo digital / Raphael Davi Rabelo. - 2021.</p> <p>Orientadora: Raquel Timponi Pereira Rodrigues. Coorientadora: Vinícius Durval Dorne. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação. Modo de acesso: Internet. Disponível em: <a href="http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.339">http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.339</a> Inclui bibliografia. Inclui ilustrações.</p> <p>1. Educação. I. Rodrigues, Raquel Timponi Pereira, 1982-, (Orient.). II. Dorne, Vinícius Durval, 1987-, (Coorient.). III. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação. IV. Título.</p>
CDU: 37	

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
**Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação**

Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 1G, Sala 156 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902  
 Telefone: +55 (34)3291-6395 / (34)3291-6396 - ppgce@faced.ufu.br - www.ppgce.faced.ufu.br



**ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO**

Programa de Pós-Graduação em:	Tecnologias, Comunicação e Educação				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, número 12/2021/138, PPGCE				
Data:	Vinte e nove de julho de dois mil e vinte e um	Hora de início:	16h30	Hora de encerramento:	18h30
Matrícula do Discente:	11912TCE022				
Nome do Discente:	Raphael Davi Rabelo				
Título do Trabalho:	Trabalho Remoto no Brasil: proposta de um hub de conteúdo digital				
Área de concentração:	Tecnologias, Comunicação e Educação				
Linha de pesquisa:	Tecnologias e Interfaces da Comunicação				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	Letramento multimidiático como práticas narrativas nas mídias digitais				

Reuniu-se por web conferência pelo link: [meet.jit.si/bancaraphaelrabeloppgce](https://meet.jit.si/bancaraphaelrabeloppgce), pela Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação, assim composta: Professores Doutores: Leonardo Gabriel de Marchi - UFRJ; Mirna Tonus - UFU; Raquel Timponi Pereira Rodrigues - CEP, orientador(a) do(a) candidato(a).

Iniciando os trabalhos o(a) presidente da mesa, Dr(a). Raquel Timponi Pereira Rodrigues, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato(a), agradeceu a presença do público online, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovado.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.



Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Mirna Tonus, Professor(a) do Magistério Superior**, em 30/07/2021, às 10:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Raquel Timponi Pereira Rodrigues, Usuário Externo**, em 30/07/2021, às 13:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Leonardo Gabriel De Marchi, Usuário Externo**, em 30/07/2021, às 16:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://www.sei.ufu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2938654** e o código CRC **FB833DD1**.

TRABALHO REMOTO NO BRASIL:  
PROPOSTA DE UM *HUB* DE CONTEÚDO DIGITAL

Relatório de Produto apresentado como requisito final do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação - Mestrado Profissional, linha Tecnologias e Interface com a Comunicação, da Universidade Federal de Uberlândia para a banca examinadora formada por:

Uberlândia, 29 de julho de 2021.

---

Profa. Dra. Raquel Timponi Pereira Rodrigues, PPGCE-UFU/MG

---

Profa. Dra. Mirna Tonus, PPCE-UFU/MG

---

Profº. Drº. Leonardo De Marchi, ECO-UFRJ – PPGCom-UERJ/RJ

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em especial, a toda minha família: minha esposa Andréia Gonçalves dos Santos, minha filha Carolina Davi Rabelo Gonçalves Santos, meus pais João Batista de Sousa Rabelo e Lindalva de Fátima Davi Rabelo, meu irmão Gustavo Davi Rabelo e minha sogra Vera Lúcia Gonçalves Santos. Muito obrigado por todo o incentivo e apoio que me deram ao longo do mestrado. Todas as minhas caminhadas serão mais fáceis enquanto eu puder contar com vocês.

À Profª. Dra. Raquel Timponi Pereira Rodrigues, por todo o aprendizado, empenho, orientação e suporte na realização deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Vinícius Durval Dorne, pela ajuda durante a licença-maternidade da Raquel.

Aos professores Mirna Tonus, Leonardo Gabriel de Marchi e Rafael do Nascimento Grohmann, pelas contribuições valiosas no processo de leitura do trabalho e composição da banca.

Aos amigos da Supersonic, Luciana Righi, pela ajuda de sempre e por todas as revisões de português; ao Allyson Souza, pela ajuda com a parte de *design* e *layout*, e ao Victor Hugo Vergueiro por todo o auxílio na parte técnica de programação, *scripts* e desenvolvimento do *hub*.

Aos amigos: Carolina Monteiro, Alessandro Carvalho, Arlete Bertoldo e Thiago Muniz pelas conversas e por toda a ajuda quando resolvi fazer este mestrado.

Dedico este trabalho ao meu sogro Orondes Ribeiro dos Santos e ao meu amigo Juarez Távora, que, ao longo do mestrado, partiram para outro plano, mas que ficariam felizes em saber que concluí esta jornada.

“Adotar o trabalho remoto não significa que você não pode ter um escritório,  
apenas que ele não é obrigatório.”  
(FRIED; HANSSON, 2013, p. 25).

RABELO, Raphael Davi. **Trabalho remoto no Brasil: proposta de um hub de conteúdo digital**. 2021. 130 f. Dissertação (Mestrado Profissional Interdisciplinar em Tecnologias, Comunicação e Educação) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.339>.

## RESUMO

Essa proposta tem como tema a criação do produto de um site estruturado como um *hub* digital de conteúdo sobre trabalho remoto. O desenvolvimento do presente estudo possibilitou conhecer os principais desafios envolvidos na prática do trabalho remoto no Brasil, para, assim, produzir e selecionar conteúdos que pudessem elucidar as maiores dúvidas e objeções encontradas por profissionais e empresas acerca do trabalho de casa e/ou fora de um ambiente presencial. Como metodologia, utilizou-se o monitoramento de mídias sociais para levantamento dos temas a serem abordados e o público de interesse, o método de *Design Thinking* para discutir e idear como seria o produto proposto (*hub* digital), o método do *Business Model Generation* para pensar o *hub* como um modelo de negócio e, por fim, a realização de entrevistas, baseadas nos temas estabelecidos nas etapas anteriores, e direcionadas a profissionais com experiência na relação com o trabalho remoto. Com base no exposto no presente trabalho, pode-se notar a rápida escalada do trabalho remoto no Brasil e no mundo, principalmente após o impacto da COVID-19, e concluir que o *hub* digital aqui proposto disponibilizará conteúdo relevante sobre trabalho remoto a um também crescente número de profissionais e empresas que buscam, pesquisam e se interessam pelo tema.

**Palavras-chave:** Trabalho remoto. Home office. Hub digital. Curadoria de conteúdo. Curadoria digital.

## ABSTRACT

The proposal aimed to create a structured website like a digital hub regarding remote work. The development of the present study allowed us to know the most important challenges concerning remote work in Brazil, to produce and select content that would clarify the most doubts and objections faced by professionals and industries related to the model of working from everywhere and/or out of the company environment. The methodology of this study concerned first monitoring social media for the choice of the themes and the target audience. Design Thinking was then applied for the discussion of the major idea of the project (Digital hub), followed by the Business Model Generation. Digital hub was proposed as a business model, and then, interviews were conducted, based on the previously defined themes, and followed by professionals with expertise on the relation of remote working modality. The results revealed a quick increase of the remote working modality in Brazil and in the whole world, mostly after the impact of the COVID-19 pandemic. In conclusion, the Digital hub proposed will provide applicable content about remote work to a growing group of professionals and companies who may be interested in this subject.

**Keywords:** Remote work. Home office. Digital hub. Content curation. Digital curation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico do Google Trends que mostra o interesse no termo “trabalho remoto” no Brasil, entre o período de junho de 2019 e maio de 2020. Após o pico em março de 2020, o interesse pelo termo se manteve relevante nos meses seguintes (abril e maio de 2020).....	47
Figura 2 - Gráfico do Google Trends que mostra o interesse no termo “remote work” em todo mundo, entre o período de junho de 2019 e maio de 2020. Embora seja a nível global, a curva teve comportamento similar à curva observada no Brasil.....	48
Figura 3 - Site com breve descrição do guia e opção para <i>download</i> .....	51
Figura 4 - <i>E-book</i> focado em conteúdo a partir de experiências, sem uma diagramação muito elaborada.....	52
Figura 5 - Página no site sobre o livro: <i>reviews, drops</i> de conteúdo, um vídeo sobre o cotidiano do profissional remoto e chamada para a ação (compra do exemplar) .....	53
Figura 6 - Ponto forte: <i>overview</i> do conteúdo como chamada para a venda do livro .....	53
Figura 7 - Guia sobre o trabalho remoto, publicado pelo Twist.....	54
Figura 8 - Menu lateral com link âncora para facilitar a orientação do leitor na página.....	55
Figura 9 - Guia sobre trabalho remoto produzido pela <i>Remote-how</i> .....	55
Figura 10 - Prós do trabalho remoto .....	56
Figura 11 - FAQ sobre trabalho remoto ao final do guia .....	57
Figura 12 - Guia da <i>We Work Remotely</i> : foco no profissional remoto.....	58
Figura 13 - Guia produzido pela <i>The Remote Work Summit</i> .....	59
Figura 14 - <i>Exit pop-up</i> com chamada para <i>download</i> do <i>e-book</i> .....	60
Figura 15 - Um guia mais pessoal sobre trabalho remoto, escrito por Steph Smith .....	61
Figura 16 – <i>E-book</i> da Trello sobre trabalho remoto .....	62
Figura 17 – <i>E-book</i> da Just Works, mais voltado para empresas e profissionais de Recursos Humanos.....	62
Figura 18 – <i>E-book</i> da Prodoscore foca no convencimento de adoção ao trabalho remoto.....	63
Figura 19 – <i>E-book</i> produzido pela Forbes sobre a nova cultura do trabalho .....	64
Figura 20 - Listagem em formato de quadro .....	65
Figura 21 - Termos de busca e período - plano de tagueamento .....	68
Figura 22 - Print de tela - Painel da ferramenta Scup.....	69
Figura 23 - Print de tela - Busca avançada do Twitter com uso dos operadores de busca.....	69
Figura 24 - Print de tela - Tela de resultados no LinkedIn, com filtro de conteúdo.....	70
Figura 25 - Print de tela - Grupo específico sobre o tema em questão (trabalho remoto).....	70

Figura 26 - Print de tela - Vídeo abordando o tema trabalho remoto.....	71
Figura 27 - Print da tela da ferramenta YouTube Data Tools, para inserir ID do vídeo que se deseja extrair os comentários.....	71
Figura 28 - Gráfico com as menções extraídas via Scup.....	72
Figura 29 - Nuvem de palavras do recorte de menções que utilizaram “home office” .....	73
Figura 30 - Pesquisas do Google relacionadas com o termo "teletrabalho" .....	74
Figura 31 - Exemplo de publicação no LinkedIn sobre trabalho remoto .....	76
Figura 32 - Comentário no LinkedIn de um profissional que compartilha brevemente como foi sua experiência de transição para o trabalho remoto .....	77
Figura 33 - Exemplo de publicação em inglês no LinkedIn – uso mais frequente de hashtags.....	78
Figura 34 - Print de comentários no YouTube em vídeo sobre trabalho remoto .....	79
Figura 35 - Postagem com dúvida sobre boas práticas para times remotos, nesse caso direcionadas para o profissional que gerencia o processo de Scrum (Scrum Master) .....	80
Figura 36 - Comentários de profissionais, compartilhando dicas e experiências pessoais sobre práticas no trabalho remoto (nesse caso com Scrum).....	80
Figura 37 - Divisão do conteúdo em três categorias, para ambos os públicos .....	81
Figura 38 - A metodologia do <i>Design Thinking</i> passo a passo, conforme definido por Tim Brown .....	87
Figura 39 - Parte 1 do painel da discussão sobre o produto .....	89
Figura 40 - Parte 2 do painel da discussão sobre o produto .....	89
Figura 41 - Parte 3 do painel da discussão sobre o produto .....	90
Figura 42 - Parte 4 do painel da discussão sobre o produto .....	91
Figura 43 - Os nove blocos do <i>Business Model Canvas</i> , criado por Alexander Osterwalder ..	93
Figura 44 - Tela da ferramenta SEMRush, resultado de conteúdos <i>online</i> relacionados ao termo “trabalho remoto” por tópicos .....	103
Figura 45 - Tela da ferramenta SEMRush, resultado de conteúdos <i>online</i> relacionados ao termo “trabalho remoto” por audiência/engajamento/indexação.....	103
Figura 46 - Tela da ferramenta SEMRush, resultado com conteúdos sugeridos e termos para uso em SEO relacionados com o tema “trabalho remoto” .....	104
Figura 47 - Tela da ferramenta SEMRush, resultado com principais palavras-chave relacionadas com “trabalho remoto” e sugestões de tópicos.....	104
Figura 48 - Tela da ferramenta SEMRush, resultado de conteúdos <i>online</i> relacionados ao termo “home office” (correlato), por tópicos.....	105
Figura 49 - Menu do site .....	107



Figura 50 - Fonte definida para identidade visual e marca do <i>hub</i> .....	110
Figura 51 - Paleta de cores definida para o <i>hub</i> .....	111
Figura 52 - Logotipo em diferentes aplicações conforme variação da paleta .....	111
Figura 53 - Telas do <i>layout</i> em formato <i>desktop</i> no Adobe XD.....	112
Figura 54 - Exemplos de resultados orgânicos na busca do Google. O trabalho de SEO trará o Remoto 21 para as primeiras posições quando os usuários buscarem por termos relacionados ao trabalho remoto, o que demandará tráfego para o site .....	117
Figura 55 - Exemplos de resultado da busca do Google pelo nome do <i>hub</i> . Demonstra que o site já está sendo indexado.....	117
Figura 56 - Exemplos de anúncios de Links Patrocinados do Google. Os anúncios são destacados entre a 1ª e a 4ª posição nos resultados do Google, com a indicação “Ads” antes do link.....	118
Figura 57 - Exemplos de anúncio para Facebook Ads .....	119
Figura 58 - Página criada no Facebook, com conta no Facebook Ads.....	120

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Plano de conteúdo – Categorias 1 e 2 (divisão por público).....	82
Quadro 2 - Plano de conteúdo – Categoria 3 (linhas gerais).....	83
Quadro 3 - Matriz de SWOT do produto ( <i>hub</i> digital).....	86
Quadro 4 - Tipologias de entrevistas descritas por Duarte e Barros (2005).....	98
Quadro 5 - Roteiro.....	100
Quadro 6 - Definição da estrutura das páginas no menu do <i>hub</i> .....	109
Quadro 7 - Cronograma realizado em 2019 .....	113
Quadro 8 - Cronograma realizado em 2020 .....	113
Quadro 9 - Cronograma de 2021 .....	115
Quadro 10 - Orçamento do projeto.....	115

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1</b>	<b>Memorial Acadêmico.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>CAPÍTULO CONCEITUAL .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1</b>	<b>O novo escritório: o contexto das tecnologias da informação e as relações de trabalho .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2</b>	<b>Teletrabalho, trabalho remoto e <i>home office</i>: diferenças conceituais .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3</b>	<b>Automação do trabalho e plataformas em transformação .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4</b>	<b>O desafio do trabalho remoto nas organizações: mudanças de cultura, gestão e modelos .....</b>	<b>33</b>
2.4.1	Trabalho remoto: posicionamento favorável X barreiras culturais .....	33
2.4.2	Trabalho remoto e o isolamento social.....	37
2.4.3	Gestão do tempo: equilíbrio profissional/pessoal e o novo modelo econômico de sociedade.....	38
<b>2.5</b>	<b>Curadoria de conteúdo e curadoria digital: o contexto de um <i>hub</i> digital.....</b>	<b>40</b>
2.5.1	A curadoria de conteúdo .....	40
2.5.2	Curadoria digital e informacional .....	42
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS DE DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>46</b>
<b>3.1</b>	<b>Levantamento bibliográfico .....</b>	<b>46</b>
3.1.1	Sites sobre trabalho remoto .....	49
3.1.2	Trabalho remoto nas redes sociais <i>online</i> .....	49
<b>3.2</b>	<b>Análise de Similares.....</b>	<b>50</b>
3.2.1	<i>The Ultimate Guide to Remote Work</i> (2019) .....	51
3.2.2	<i>Remote: Office Not Required</i> .....	52
3.2.3	<i>The Future of Work: The Guide to Remote Work</i> .....	54
3.2.4	<i>Everything You Need To Know About Remote Work</i> .....	55
3.2.5	<i>Remote Work Resources</i> .....	57
3.2.6	<i>The Ultimate Guide to Remote Work</i> .....	58
3.2.7	<i>The Guide to Remote Work That Isn't Trying to Sell You Anything</i> .....	60
3.2.8	<i>How to embrace remote work</i> .....	61
3.2.9	<i>A Guide to remote employees</i> .....	62
3.2.10	<i>Everything You Need to Talk to Your Boss About Remote Working</i> .....	63

3.2.11 A Nova Cultura de Trabalho: Não fique para trás .....	63
3.2.12 <i>Latam Chequea - Coronavirus</i> .....	64
3.2.13 <i>Insights</i> para o <i>hub</i> proposto com base nos similares .....	65
<b>3.3 Definição de conteúdo e públicos de interesse pelo Monitoramento de Mídias Sociais</b> .....	66
3.3.1 A metodologia de monitoramento aplicada .....	67
3.3.1.1 <i>Twitter</i> .....	68
3.3.1.2 <i>LinkedIn</i> .....	70
3.3.1.3 <i>YouTube</i> .....	71
3.3.1.4 <i>Facebook</i> .....	72
3.3.2 Análise dos dados coletados via <i>Twitter</i> .....	72
3.3.2.1 <i>O uso do termo "home office"</i> .....	72
3.3.2.2 <i>O uso dos termos "trabalho remoto" e "teletrabalho"</i> .....	74
3.3.3 Análise dos dados coletados via <i>LinkedIn</i> .....	75
3.3.4 Análise dos dados coletados via <i>YouTube</i> .....	78
3.3.5 Análise dos dados coletados via <i>Facebook</i> .....	79
3.3.6 Definição de conteúdo e públicos de interesse para o <i>hub</i> .....	81
3.3.7 Uma visão macro sobre o trabalho remoto como resultado do monitoramento .....	84
<b>3.4 Análise S.W.O.T.</b> .....	85
<b>3.5 Aplicação da metodologia do <i>Design Thinking</i></b> .....	86
3.5.1 Discussão em sala e o compartilhamento de ideias .....	88
3.5.2 O painel como registro das ideias e discussões .....	88
3.5.3 Ideação e a composição do produto .....	91
3.5.4 Um novo contexto e a atualização do produto após as primeiras discussões no processo de <i>Design Thinking</i> .....	92
<b>3.6 Desenvolvendo o Modelo de Negócio com o <i>Business Model Canvas</i></b> .....	93
3.6.1 Proposta de Valor .....	94
3.6.2 Segmento de Mercado .....	94
3.6.3 Canais .....	94
3.6.4 Relacionamento .....	95
3.6.5 Atividades-Chave .....	95
3.6.6 Parcerias-Chave .....	95
3.6.7 Recursos .....	95
3.6.8 Custos .....	96

3.6.9	Renda .....	96
3.6.10	Diferenciais do <i>hub</i> digital e a organização da solução nos nove blocos .....	96
<b>3.7</b>	<b>Estruturação e realização das entrevistas .....</b>	<b>98</b>
3.7.1	Tipos de entrevistas .....	98
3.7.2	Entrevista semi-aberta .....	99
3.7.3	Validade e confiabilidade .....	99
3.7.4	Roteiro para entrevista semi-estruturada .....	100
3.7.5	Modelos de entrevistas .....	100
<b>3.8</b>	<b>Curadoria do conteúdo - Busca, seleção e organização.....</b>	<b>101</b>
<b>3.9</b>	<b>Criação do <i>hub</i> digital .....</b>	<b>106</b>
3.9.1	Desenvolvimento do site agregador de conteúdo .....	106
3.9.2	Nome do produto e URL escolhida para o site.....	107
3.9.3	Automatização da rotina de coleta e publicação de notícias do <i>hub</i> .....	107
3.9.4	Curadoria de conteúdo e <i>Machine Learning</i> .....	108
3.9.5	Arquitetura de informação do <i>hub</i> .....	108
3.9.6	Definição da identidade visual do <i>hub</i> .....	110
3.9.7	Desenvolvimento da interface .....	112
<b>4</b>	<b>EXEQUIBILIDADE.....</b>	<b>113</b>
<b>4.1</b>	<b>Cronograma .....</b>	<b>113</b>
<b>4.2</b>	<b>Orçamento .....</b>	<b>115</b>
<b>4.3</b>	<b>Plano de distribuição .....</b>	<b>116</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>121</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>123</b>
	<b>APÊNDICE A – Lista de links de sites e materiais sobre trabalho remoto, selecionados para o <i>hub</i> no processo de pesquisa e curadoria.....</b>	<b>128</b>
	<b>APÊNDICE B – Entrevistas .....</b>	<b>129</b>

## 1 APRESENTAÇÃO

Neste capítulo serão apresentados os caminhos do pesquisador desde o início de sua experiência profissional e formação educacional até o presente momento, na chegada ao mestrado. Será possível também entender o motivo da escolha do tema e do objeto de pesquisa.

### 1.1 Memorial Acadêmico

A tecnologia, hoje tão presente em nosso cotidiano, sempre me fascinou. A sua velocidade de transformação ao longo dos anos e o seu impacto em nossa cultura são importantes pontos de reflexão. O que virá a seguir? Como vai ser? E qual é o papel da tecnologia nisso tudo? Estes são os questionamentos que moveram a minha curiosidade e me atraíram para esse meio. Eu não queria apenas acessar a Internet, queria saber como ela funcionava. Não queria apenas navegar pelos sites, queria ter o meu próprio site.

No início do colegial, comprei uma revista que ensinava a fazer *websites* em HTML (linguagem utilizada na construção de páginas na Internet). Da revista fui para livros, tutoriais e fóruns *online* e, em pouco tempo, fui me aprofundando em conceitos de desenvolvimento de *websites*. Comecei a prestar serviços como *web designer*, confeccionando sites para pequenas empresas, bandas e organizações esportivas como a Liga Uberlandense de Karatê. Esse foi o meu primeiro trabalho com tecnologia e também o meu primeiro contato com o *home office*, pois realizava todas as minhas atividades estando em casa.

Ao concluir o colegial, ingressei na faculdade Uniminas, em Uberlândia (que depois se tornou Pitágoras), para fazer o curso de Engenharia de Telecomunicações, motivado pelo meu interesse em tecnologia e no promissor mercado de telecomunicações. Já nos primeiros períodos, comecei meu estágio na área de *marketing* em uma empresa de cursos e treinamentos. A opção por esse estágio foi mais baseada em minha experiência anterior como *web designer* do que propriamente algo relacionado às telecomunicações. Eu mal sabia, mas foi meu primeiro *insight* de que não seguiria carreira na área técnica de telecomunicações.

Com o fim do estágio, ingressei na empresa Algar Tecnologia, onde atuei por cinco anos na área de planejamento de operações. Foi minha maior escola quanto à análise de dados e a minha imersão no universo de *Business Intelligence (BI)* - ou Inteligência de Negócios, processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte à gestão de negócios. Meu interesse foi tamanho que acabei adotando o *BI* como tema do meu trabalho de conclusão do curso de Engenharia.

Da Algar Tecnologia fui convidado para o Grupo Paranaíba, onde atuei por cinco anos como gestor da área digital, à frente da implementação de sites para os veículos de comunicação do grupo (rádios, TV e programas regionais), da implementação de um portal de voz, implementação de um portal de notícias, criação de ações transmídia, pesquisas de audiência de rádio e TV, preparação de mídia kits, entre outras atividades.

Paralelo ao meu trabalho no Grupo Paranaíba, fundei, com mais dois amigos, uma agência de *marketing* promocional. Foi um mergulho no mercado de *marketing* e, por se tratar de uma atividade extra, também foi meu “retorno” ao *home office*. Trabalhando de casa eu desenvolvia projetos de *marketing* e de eventos corporativos.

Diante de minha atuação na área de comunicação e *marketing*, e do meu distanciamento da minha área de formação (telecomunicações), decidi então fazer uma pós-graduação que estivesse mais conectada com o meu trabalho ao longo dos anos. Optei pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), instituição referência na área e com grande respeito no mercado. Fiz o processo de seleção, fui aprovado e, então, me mudei para São Paulo, para cursar a especialização em *marketing*.

Iniciei o curso e, após pouco tempo em São Paulo, ingressei na Ogilvy, na época a agência de publicidade e propaganda mais premiada do país, onde atuei no departamento de *Data intelligence*, responsável por toda área de indicadores e *big data* da agência. Ali conheci um novo mundo na publicidade digital, onde pude compreender melhor o mercado digital e o universo de *digital analytics*, inclusive fazendo cursos no Google, Facebook e Twitter para aprofundamento nessas plataformas (ainda hoje as maiores em venda de mídia digital). A agência tinha algumas rotinas que envolviam o trabalho remoto e foi meu primeiro contato com a atuação em times distribuídos, já que trabalhávamos em parceria com pessoas da agência que residiam no Rio de Janeiro.

Da Ogilvy fui chamado para trabalhar na Ipsos, uma das maiores empresas do mundo na área de pesquisa de mercado. Lá atuei no departamento de pesquisa em comunicação de marca, propaganda e mídia, focado em comportamento do consumidor. Novamente voltei a atuar com times distribuídos, com membros de três a quatro países diferentes em um mesmo projeto. Com certa frequência, era possível também trabalhar de casa. Assim, o *home office* voltava a fazer parte da minha rotina.

Nesse período eu já havia concluído a especialização na ESPM e decidi fazer um curso de *Branding*, incentivado pelo meu trabalho com pesquisa de marcas na Ipsos. Optei pelo programa *Branding: Construção e Gestão de Marcas*, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), exclusivo para profissionais da área e, na época, ministrado por profissionais das maiores

empresas de *Branding* do Brasil. Concluí o programa e, após alguns anos morando em São Paulo, decidi retornar para Uberlândia, MG.

Logo que retornei, comecei a desenvolver alguns trabalhos como *freelancer* para empresas de São Paulo, e logo compreendi que o trabalho remoto seria a modalidade que tornaria possível a minha atuação, com marcas e projetos de grande porte, sem precisar morar em um grande centro. Comecei a articular alguns contatos e, em pouco tempo, comecei a trabalhar na Supersonic, uma agência focada em projetos digitais com sedes em Belo Horizonte e São Paulo, e que adotava um modelo de trabalho 100% remoto.

Assim, passei os últimos três anos atuando de forma remota. Desde o *onboarding* (mecanismo pelo qual novos funcionários adquirem os conhecimentos necessários, os comportamentos adequados e as habilidades precisas para executar suas funções), pela Supersonic, mergulhei em processos, ferramentas, leituras diversas e tudo acerca do trabalho remoto. E como a agência era especializada em *Conversion Rate Optimization* (CRO), ou em português, Otimização de Conversão, uma disciplina muito nova no Brasil, todos os materiais e cursos eram de fora do país. Dessa forma, pude experimentar também diferentes processos de formação à distância, obtendo certificações do *CXL Institute* (Estados Unidos) e da *Interaction Design Foundation* (Dinamarca).

Todos esses treinamentos e cursos realizados de forma "não presencial" me ajudaram a compreender ainda mais a dinâmica do trabalho remoto. E pela boa experiência que tive, resolvi fazer uma nova especialização, à distância e também relacionada com minha área de atuação. Ingressei na pós-graduação em *UX Design e Learning Experience*, do Instituto de Desenho Instrucional, baseado em Curitiba. Por meio do curso, pude conhecer muitos outros profissionais da área de tecnologia e *design* que atuam de forma 100% remota. Foi uma experiência bastante enriquecedora, pois os fóruns com alunos do curso sempre contavam com discussões de alto nível acerca do trabalho remoto.

Paralelamente ao meu trabalho na Supersonic, eu e um amigo começamos uma empresa de treinamentos e mentorias práticas com foco em marketing digital. Dali, comecei também a dar aulas de disciplinas ligadas a *digital analytics*, experiência do usuário e otimização de conversão (CRO). Foi quando decidi que necessitava me aproximar da academia. Embora nunca tenha publicado nenhum artigo, senti que, como professor, precisava buscar um equilíbrio entre o meu conhecimento técnico e de mercado com a vida acadêmica, e vi no mestrado profissional da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) a melhor oportunidade para que isso acontecesse.



Optei então pelo Mestrado Profissional em Tecnologias, Comunicação e Educação. Quando fui participar do processo de seleção, a escolha do tema de trabalho remoto para a proposta de produto acabou sendo muito natural, pelo meu interesse no tema e pela minha experiência profissional de forma remota. Partia do entendimento de que o trabalho remoto deve ser mais discutido, desmistificado e cada vez mais considerado como uma alternativa inevitável em um futuro próximo. Pretendia, com isso, aprofundar e compartilhar meu conhecimento sobre o trabalho remoto.

Ao pesquisar sobre o tema em 2019, notei que, na época, existia pouca literatura disponível na língua portuguesa. Sendo que a maioria disponível abordava questões de legislação e o impacto da inserção do trabalho remoto na recente Reforma Trabalhista de 2018, tudo pela ótica dos profissionais do campo do Direito. Por ser algo muito direcionado, tais livros e artigos não tratavam de questionamentos comuns ao cotidiano de quem trabalhava e/ou gostaria de trabalhar remotamente.

Essa relação de necessidade de debate do tema ainda pouco discutida na época foi anterior à pandemia do COVID-19 que forçou não só o mundo como também o nosso país a se adaptar à situação do trabalho remoto, mesmo sem um treinamento inicial para a transição adequada para a função. Dessa forma, a partir de 2020 emergiram e multiplicaram materiais informativos sobre o trabalho remoto e o *home office* para as pessoas que necessitavam ficar confinadas em casa durante uma quarentena e ainda realizar seu trabalho. Porém, observa-se nesse material uma produção ainda muito incipiente, introdutória sobre o assunto e o surgimento de diversas fontes.

Portanto, apesar do surgimento da proposta de produto inicialmente ser baseado no objetivo de traduzir dúvidas e anseios sobre o universo do trabalho remoto em um guia *online*, com linguagem informal e prática para um maior alcance, e que pudesse contribuir, de alguma forma, para a discussão sobre o trabalho remoto no Brasil, após a produção extensa de material sobre o assunto, tornou-se necessária uma adaptação do produto para um *hub*. Em definição, o *hub* é como uma rede ou um ambiente de ligação, com autonomia para gerenciar suas conexões. O *hub* também é descrito como um centro de conexões, do qual se pode transmitir informações. Na perspectiva do produto em questão, o *hub* será entendido como um agregador de conteúdo, com foco em reunir materiais relevantes sobre o tema trabalho remoto, preservando a conexão com quem elaborou o conteúdo (na forma de link direto para a fonte de cada item selecionado no *hub*). Eis o produto proposto nas próximas páginas deste relatório: um *hub* com as principais referências brasileiras sobre trabalho remoto.

## 1.2 Introdução

Antes mesmo de conduzir as mudanças, a tecnologia as possibilita. Desde as civilizações pré-históricas, é possível observar a construção de ferramentas e técnicas pelo homem para a garantia da subsistência e geração de riqueza, ou seja, o desenvolvimento da tecnologia implicada no mundo do trabalho. Ao longo da história da humanidade, a tecnologia não apenas impactou, como também produziu meios de trabalho, alterando a relação entre o homem e a natureza e, mais tarde, a relação entre trabalhador e empresa em um nível mais profundo, transformando nossas formas de comunicar, relacionar e agir.

Nos últimos anos, houve uma rápida multiplicação de soluções criadas para atender empresas de todos os portes e segmentos. Entretanto, as mudanças foram mais rápidas do que a habilidade das empresas em se adaptarem a elas, resultando em novas demandas de mercado. Para se manterem competitivas, as empresas então investiram em tecnologias e ferramentas para melhorar processos internos e de comunicação, para digitalizar e organizar suas informações, documentar atividades e fluxos de trabalho e monitorar sua produtividade.

Tantas novas ferramentas e uma infinidade de novos recursos tecnológicos possibilitaram e aceleraram o crescimento do trabalho remoto, também conhecido como teletrabalho, que denota todo trabalho realizado à distância, com mediação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

Os processos de comunicação, que sempre estiveram presentes na transformação das estratégias empresariais e no próprio crescimento das organizações, vivem um contexto de mudanças e assumem formas totalmente digitais, quando aplicados ao trabalho de forma não presencial. De acordo com a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT)<sup>1</sup>, o trabalho remoto está cada vez mais presente nas organizações brasileiras e se adaptou às necessidades do mercado, aplicando as novas tecnologias na comunicação entre colaboradores, líderes e gestores.

Especialmente nos últimos tempos, devido à pandemia ocasionada pelo Coronavírus (COVID-19) que colocou em risco o contato interpessoal, muitas empresas e órgãos tiveram que migrar temporariamente o trabalho para o *home office*, porém sem o tempo hábil para a introdução de seus funcionários às ferramentas e às novas rotinas de trabalho. Assim, o mundo e a nova realidade de milhões de brasileiros forçaram a migração e a se falar em trabalho remoto

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/11-e-12052016-estudo-home-office-brasil-apresenta-o-cenario-atual-da-pratica-no-pais-sap-consultoria/>. Acesso em: 12 maio 2019.

e *home office*, mesmo nas empresas mais tradicionais, antes resistentes ao estilo de trabalho não presencial, via plataformas digitais.

Nesse quadro de mudanças rápidas e constantes, se antes tínhamos o trabalho remoto como um tema consideravelmente novo, com pouco material e/ou literatura científica que abordasse seus processos, fluxos, práticas e seus aspectos mais atuais - o que tornava relevante investigar os impactos da tecnologia nas relações de trabalho e as mudanças na concepção de trabalho e de empresa, principalmente, em um enredo em que a empresa deixa de ter representatividade como espaço físico - , após a pandemia a necessidade passou a ser de seleção, edição de material confiável e mais denso, em meio à multiplicação de informativos sobre o assunto.

Os dados do *Relatório Trabalho Remoto & Home Office Brasil 2019/2020* já informavam uma tendência que hoje pretende transformar as formas de trabalho de empresas que realmente desejam se manter competitivas no futuro. O relatório do final do ano informava que era preciso, desde já, construir políticas que tornem as empresas atraentes para os melhores talentos, e isso envolve implementar uma cultura de trabalho remoto. A grande maioria dos colaboradores, 91,9% dos respondentes da pesquisa, considera ou quer trabalhar remotamente (AHGORA, 2020).

Dados do relatório anual da *Upwork*, o *Future Workforce Report*, de março de 2019, também corroboram com a crescente tendência do trabalho remoto no mundo. Esse estudo anterior à pandemia também projetava que, até 2028, 73% de todos os departamentos terão trabalhadores remotos (UPWORK, 2019). Alguns dos motivos apontados anteriormente eram o aumento da contratação de *freelancers* e profissionais especialistas e com habilidades específicas de forma mais pontual, maior foco em produtividade e também em aumentar a eficiência de custos nas organizações. Logo após o contexto forçoso de migração temporária da prática do trabalho remoto das empresas e órgãos públicos, torna-se quase consequência a maior influência dessas formas de trabalho.

Diante desse cenário, torna-se necessário realizar um produto que atenda a demanda de ser um agregador de conteúdo de fontes confiáveis para entender as principais questões geradas sobre o tema, tanto para o leigo, que está sendo introduzido a essa realidade, quando para o profissional que lida diariamente com as principais problemáticas do campo. Materiais coletados em manuais, sites e também em entrevistas com especialistas no tema que funcionam como consultores no assunto pretendem esclarecer o contexto atual do trabalho remoto no Brasil. Como ele é regido pelas inovações? Como ele foi impactado pela nova CLT? Quais são suas principais vantagens, suas barreiras, desafios e caminhos a seguir? Tudo sob duas

diferentes perspectivas: profissional e empresa. Tal divisão se faz necessária, pois são motivações e objeções diferentes, logo são formas diferentes de pesquisar e pensar sobre o trabalho remoto e na transformação do trabalho em função da tecnologia.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é compreender os processos e o cenário atual do trabalho remoto no Brasil, e, a partir daí, ressaltar seu potencial de solução para alguns problemas econômicos, sociais e ambientais, mas também ressaltar os novos problemas que essa prática enfrenta, principalmente após a migração forçosa, sem um treinamento ou planejamento prévio, como ocorreu por ocasião da pandemia do COVID-19.

Visando atender o objetivo geral, o presente trabalho busca como objetivos específicos: reunir, promover e popularizar as melhores práticas do trabalho remoto; abordar temas ainda pouco difundidos sobre o trabalho remoto no país e apontar vantagens e desvantagens do trabalho realizado à distância pela ótica de empresas, profissionais e sociedade. Isso se dará por meio de um *hub* de conteúdo que funcionará como um agregador de conteúdo digital sobre o tema, de forma a reunir os principais materiais comerciais sobre o tema. Como forma de elencar as principais áreas do trabalho remoto, o site também irá trazer entrevistas reunidas com consultores sob cinco modos de entrada no assunto do trabalho remoto, e que serão disponibilizadas *online* gratuitamente.

Mais especificamente, o produto proposto neste trabalho pretende reunir material em um site que funcione como um agregador de conteúdo brasileiro sobre o tema de trabalho remoto, com a seleção de conteúdo confiável que faça referência aos principais materiais, guias, textos sobre os processos de comunicação no teletrabalho em termos de estrutura, fluxos, ferramentas e tecnologias, além de produzir material sobre as melhores práticas para aplicação por empresas e profissionais, de modo a facilitar o processo de *Search Engine Optimization* (SEO)<sup>2</sup> para posicionar bem o site nos motores de busca orgânica.

Além de reunir material confiável sobre o universo do trabalho remoto, o *hub* e conteúdo também pretende realizar entrevistas com pessoas que sirvam como consultores das principais perspectivas, que funcionam como pontos de entrada para se debater o tema, como: 1) dono de uma empresa de trabalho remoto, 2) líder de equipes de trabalho remoto, 3) um gestor de projetos de trabalhos remoto, 4) um funcionário que atue em uma empresa remota, 5) um profissional autônomo que atue remotamente.

A escolha desses consultores tem por objetivo prover orientações que publicadas no site que funciona como *hub* de conteúdo, elucidando as principais questões que demonstraram ter

---

<sup>2</sup> Otimização dos resultados pelos motores de busca na internet.

demanda de produção de conteúdo informativo, promovendo o aprofundamento no tema por meio da experiência de pessoas que são referência no tema e que podem esclarecer os iniciantes, integrando uma proposta no campo das “Tecnologias e Interfaces da Comunicação”, especificamente, no eixo que compreende processos midiáticos em interface com tecnologias digitais e comunicação estratégica em organizações.

Visando entender com maior riqueza de detalhes a prática do trabalho remoto, as tecnologias adotadas e a eficácia em seus processos de comunicação, essa proposta é a elaboração de um site que sirva como referência do tema no Brasil, a partir da perspectiva de materiais produzidos de diferentes estados do país, disponibilizados de forma gratuita.

Além do propósito de promover a temática do trabalho remoto e ser uma possível fonte de consulta para empresas que estejam buscando iniciar seus trabalhos remotamente, pretende dar maior visibilidade às suas melhores práticas, contribuindo com as dúvidas mais frequentes sobre a temática, mapeadas durante o estudo, e também para os problemas de comunicação detectados a partir das experiências dos entrevistados.

Este relatório apresenta, em seções, as etapas que deverão ser percorridas, para que o objetivo deste trabalho seja alcançado. A primeira seção, composta pelo memorial acadêmico e introdução, precede a segunda seção que apresenta a estrutura dos capítulos conceituais com temas que vão compor o guia. O capítulo conceitual busca discutir como as tecnologias impactaram e mudaram as relações de trabalho e como isso resultou em um novo espaço de trabalho, longe e diferente dos escritórios tradicionais. Percorre-se o novo escritório e o impacto das novas tecnologias, a automação do trabalho e os mais recentes desafios das empresas e profissionais acerca do trabalho remoto. Em seguida, são discutidos os requisitos para a curadoria digital aplicada na temática do trabalhador remoto. Logo após, é abordado o desafio das organizações na “ruptura” de uma cultura tradicional do trabalho supervisionado “de perto” e no mesmo ambiente presencial. Nessa perspectiva, este tema será conectado a um próximo subtema que trata do novo perfil do gestor de times remotos, e o que mudou na comunicação com colaboradores remotos.

A terceira seção apresenta o detalhamento de um conjunto de métodos aplicados que foram necessários para o desenvolvimento do trabalho. Partindo do levantamento bibliográfico e da análise de similares, é realizado um processo de Monitoramento de Mídias Sociais realizado anteriormente à pesquisa, prática de mercado referenciada pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa e Análise de Dados (IBPAD), com o intuito de definição de público de interesse e recortes de temáticas de demanda de abordagem. O foco ocorreu a partir de duas diferentes perspectivas: do profissional e da organização. Para o desenho/ concepção do produto, recorreu-

se à aplicação da ferramenta de análise Matriz de SWOT, para um mapeamento e avaliação prévia do objeto de estudo “trabalho remoto”, em relação às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Em seguida, para o processo de criação do produto foi aplicada a metodologia do *Design Thinking*, um processo colaborativo e centrado no usuário para inovar e resolver problemas, popularizado por Tim Brown (2009). Após a prototipagem do produto, tendo em vista desenvolver e promover recursos e gerenciamento, foi proposto um modelo de negócio, por meio do *Business Model Canvas*, ferramenta desenvolvida por Alexander Osterwalder em 2004 e que ficou conhecida mundialmente através de seu livro *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócio*, de 2010.

Por fim, neste composto metodológico, para a produção de conteúdos exclusivos para o site, foram realizadas cinco entrevistas com consultores, disponibilizadas no *hub* de conteúdo, estruturadas para profissionais que atuam remotamente, de modo a trazer diferentes experiências e visões acerca do trabalho remoto. Foram aplicadas entrevistas do tipo focada (YIN, 2010), não estruturadas, mas que partem de um roteiro básico de apoio, com questões previamente formuladas em torno dos temas trabalho remoto, comunicação e gestão à distância e a relação com as ferramentas e meios tecnológicos, separadas segundo algumas vias de entrada no assunto do trabalho remoto: 1) o ponto de vista de um gestor de projetos, 2) de um líder de equipe remota e distribuída, 3) de um sócio de uma empresa de trabalho remoto, 4) um profissional autônomo que atue remotamente e 5) de um funcionário de empresa que permita a prática do remoto.

Assim, o capítulo de procedimentos metodológicos traz a plotagem da proposta de produto, por meio de um protótipo para o *hub* digital, isto é, um site que funcione como agregador de conteúdo sobre a temática, desenvolvido através do programa Adobe XD, que permite não apenas disponibilizar os principais materiais sobre a temática, em um mapeamento realizado em diferentes fontes no Brasil, como uma espécie de curadoria do conteúdo, como também pretende, através de cinco subtemas que funcionam como pontos de entrada no trabalho remoto, reunir as principais demandas do público para o tema respondidas em entrevistas com especialistas.

Na quarta etapa do relatório é tratada a exequibilidade e aplicabilidade do projeto, com detalhamento de cronograma de atividades, orçamento previsto e ações de divulgação e distribuição do produto.

A quinta e última seção contempla considerações finais sobre o desenvolvimento do trabalho proposto.

## 2 CAPÍTULO CONCEITUAL

### 2.1 O novo escritório: o contexto das tecnologias da informação e as relações de trabalho

As formas de trabalho passaram por diversas transformações ao longo da história. As Tecnologias da Informação e Comunicação potencializaram a digitalização, afetando as relações entre o humano e a máquina e interferindo nas práticas de trabalho. Além desse quadro de mudanças rápidas e constantes que tem dado abertura a um novo modelo de escritório e formas de interação com o social, os termos trabalho remoto, *home office* e teletrabalho começaram a ser demasiadamente abordados, especialmente como consequência após a emergência da pandemia do COVID-19, o que forçou inúmeras empresas tradicionais a migrarem a rotina de atividades diárias para as plataformas digitais.

Assim, o material e literatura científica sobre a temática, em pouco tempo, se multiplicou e começou a ser distribuído no fluxo das mídias sociais, sites e na rede digital<sup>3</sup> como um todo. Todavia, para além desse material que passou a ser distribuído de forma emergente na rede, devido ao surgimento de uma nova demanda para auxiliar as pessoas na adaptação em seus novos escritórios particulares - embora confinados no *home office* sem a possibilidade de sair de casa devido à pandemia, o que se constitui como uma situação particular em que não há liberdade do local de trabalho que o trabalho remoto proporciona -, uma série de questionamentos passou a existir a respeito da reestruturação dos modos de funcionamento da organização do trabalho nas plataformas digitais e o modo de funcionamento da economia, em consequência das novas rotinas que a sociedade assumiu.

Torna-se relevante, portanto, a realização de um produto que realize a triagem de materiais confiáveis, em meio à variedade de conteúdos sobre trabalho remoto advindos de fontes diversas, incluindo especialistas ou não sobre o assunto, com abordagem dos principais impactos da tecnologia nas práticas comunicacionais e nas formas de trabalho, das modificações das relações de trabalho, bem como da transformação da concepção de trabalho e de empresa, principalmente, em um enredo em que a empresa deixa de ter representatividade como espaço físico.

---

<sup>3</sup> Grande parte desse material (Apêndice A - lista de links de materiais sobre trabalho remoto coletados pelo autor desta pesquisa, por meio de busca sobre a temática, antes e depois do surgimento da pandemia do COVID-19, organizados como anexo) tem abordagem sobre os processos de comunicação no trabalho remoto em seus aspectos introdutórios, visando contemplar e atender a demanda do público iniciante e dos funcionários ainda não acostumados com a política de funcionamento do trabalho remoto.

Diante desse cenário, também para o público que já atuava com o trabalho remoto, é preciso compreender a complexidade da informação e dos processos comunicacionais que ocorrem pela gestão estratégica das empresas que atuam remotamente. Acredita-se que o sucesso do trabalho remoto passa por uma estruturação eficiente da comunicação na organização, pelo estabelecimento de processos claros, documentados e pela definição de ferramentas e canais digitais utilizados. Assim, para iniciar o assunto é preciso conceituar o termo.

## **2.2 Teletrabalho, trabalho remoto e *home office*: diferenças conceituais**

Para compreender o campo do trabalho remoto, é preciso buscar nas bases conceituais a definição do tema central aqui elencado. Teletrabalho, trabalho remoto ou *home office*? Várias são as nomenclaturas para a explicação das formas de comunicação e trabalho estabelecidas nas plataformas digitais. Porém, sabe-se que os significados desses termos não são similares.

Aparecida Bucater (2016) define o teletrabalho como modalidade remota de trabalho, ou seja, fora das instalações empresariais, quando executada com a utilização das TICs. O termo teletrabalho é muito utilizado em referências da área jurídica para se referir à legislação relacionada às formas virtuais de realização do trabalho. Embora não seja algo efetivamente novo, considerando relatos da prática já na década de 1950 (MENNA, 2008), o teletrabalho conquistou números mais expressivos apenas nos últimos anos.

Uma pesquisa bienal promovida pela SAP Consultoria em Recursos Humanos, com o apoio da SOBRATT, realizada em 2016 com mais de 325 empresas no Brasil, já apontava o teletrabalho como tendência em crescimento no país (SAP CONSULTORIA EM RH, 2016).

Dados anteriores à pandemia - que forçaram o isolamento e a atuação em *home office* - trabalho em casa, já apontavam a tendência do aumento do teletrabalho no futuro. A pesquisa de 2016 registrou um aumento de 50% no número de empresas que estavam implantando essa prática e 15% de aumento no número de empresas que estudam a implantação. Outro dado de destaque nesta pesquisa é o percentual de 68% de empresas praticantes de teletrabalho no Brasil (SAP CONSULTORIA EM RH, 2016). Se compararmos com os índices apresentados no estudo americano *Trends in Workplace Flexibility*, realizado pela WorldatWork, em 2015, o Brasil se mostrava distante de outros mercados, como Estados Unidos e Canadá (ambos com 85%) e França e Alemanha (ambos com 77%) (WORLD AT WORK, 2015).

Porém, apesar dessa tendência, um dos pontos que traz uma desvantagem na migração dos modos formais de trabalho para as plataformas digitais é apontado por Luna (2014), como



a falta de clareza na legislação referente para o campo, tanto para as empresas, quanto para os trabalhadores. Em consequência de uma maior movimentação do poder público acerca da regulamentação do trabalho remoto, essa relação vem se modificando nos três últimos anos. A inserção do teletrabalho na reforma trabalhista e o fato de a legislação brasileira ter passado a prever possibilidades de acordo entre a empresa e seus trabalhadores remotos, inclusive, com a inserção de atividades de teletrabalho na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)<sup>4</sup> significam um espaço conquistado pelo teletrabalho.

Soma-se a essa conquista o fato de, em 2018, um projeto de lei ter tramitado na Câmara Municipal de São Paulo<sup>5</sup>, prevendo benefícios fiscais para empresas que incentivem seus funcionários a desempenhar suas atividades de maneira remota. Além disso, desde 2018, as pesquisas indicam que os trabalhadores estavam mais interessados no teletrabalho e mais dispostos a exercer atividades remotas, conforme aponta a pesquisa Ibope Conecta - *Information Worker* realizada pelo IBOPE, em 2018, com 1.500 profissionais (IBOPE CONECTA, 2018)<sup>6</sup>.

Assim, embora conceitualmente muito próximos e/ou correlatos, nota-se diferentes aplicações para os termos teletrabalho e trabalho remoto. Conforme já dito, se o termo teletrabalho é mais conhecido e utilizado em conteúdos da área do Direito, o termo trabalho remoto, por sua vez, especialmente após o ano de 2018, passou a ser abordado e inserido em questões da reforma trabalhista. Portanto, buscando maior abrangência e alcance para o presente trabalho, o uso do termo "trabalho remoto" será o termo empregado neste relatório de qualificação.

Mas ainda é preciso esclarecer a diferença entre o trabalho remoto e o *home office*, uma vez que trabalhar remotamente não é o mesmo que "trabalhar em casa". O termo trabalho remoto está relacionado a um estigma, em parte, devido à confusão sobre o que realmente significa ser um trabalhador remoto. No uso comum, ao falar sobre trabalho remoto, não se faz a distinção entre um profissional que trabalha em um escritório, mas tem permissão para trabalhar em casa em algum dia da semana (ou mesmo por um certo período, como durante a pandemia) e uma equipe remota que trabalhe em tempo integral à distância. Portanto, nas

---

<sup>4</sup> A reforma trabalhista (Lei 13.467/2017) alterou e regulamentou diversas normas relacionadas à prestação de serviço. Uma das principais mudanças foi a regulamentação do teletrabalho (*home office*), já aplicado em diversas situações, mas que ainda não era abordado expressamente pela CLT.

<sup>5</sup> Projeto de Lei 01-00511/2018 do vereador José Police Neto (PSD), que também obteve parecer favorável da Comissão de Política Urbana, Metropolitana e Meio Ambiente da Prefeitura de São Paulo.

<sup>6</sup> Disponível em: [https://www.baguete.com.br/download/Resultados\\_Information\\_Worker.pdf](https://www.baguete.com.br/download/Resultados_Information_Worker.pdf). Acesso em: 13 jun. 2019.

diversas possibilidades de modelos de trabalho remoto e formas de condução com as equipes distribuídas geograficamente, o *home office* é apenas uma delas.

Lisette Sutherland e K. Janene-Nelson (2018) abordam, em seu livro *Work Together Anywhere - A handbook on working remotely*, as diferentes formas e modelos de se trabalhar remotamente. De acordo com as autoras, é cada vez mais recorrente que empresas contratem profissionais com vínculo empregatício, salário mensal e jornada de trabalho, de acordo com a legislação do trabalho, para executam suas funções ou tarefas de seus próprios lares, comparecendo aos escritórios da empresa apenas extraordinariamente. Há também trabalhadores que atuam em um escritório da empresa, mas que se reportam a uma estrutura localizada em outra cidade, outro estado ou país. Enquanto algumas empresas adotam uma infraestrutura remota desenvolvida, outras com diferentes níveis de estrutura e suporte atuam baseadas na porcentagem de funcionários trabalhando remotamente, e outras optam por atuar de forma totalmente remota, sem mesmo uma sede ou escritório central.

Há também que se considerar as diferenças nas políticas das empresas em que o trabalho remoto é permitido. Segundo a Workable<sup>7</sup> (2020), uma das principais plataformas de recrutamento e contratação do mundo, existem três tipos de políticas mais comuns para trabalhos em casa e/ou fora das instalações da empresa: 1) tempo total, 2) em certos dias, 3) todos os dias, dividindo sua agenda entre estar presente no escritório e trabalhar em um local remoto. O trabalho em casa pode ser ocasional, temporário ou permanente. As políticas contemplam motivos que podem exigir o trabalho remoto como: parentalidade, condições climáticas, emergências, razões médicas, longos deslocamentos, equilíbrio da vida social-profissional, entre outros.

Ainda segundo a Workable (2020), a política de cada empresa deve compreender critérios que possibilitem a prática do trabalho remoto como: 1) O funcionário é elegível ao remoto pela natureza de seu trabalho? 2) Existe alguma preocupação com segurança cibernética e privacidade de dados? 3) A colaboração do funcionário com a equipe se tornará difícil? 4) Os funcionários têm o equipamento ou *software* necessário instalado em casa? 5) Quais são as condições da casa dos funcionários ou local de trabalho alternativo (ruído, conexão à Internet etc.); entre outros critérios. As políticas podem mudar conforme o porte da empresa, ou conforme o percentual do quadro de funcionários que atue fora das instalações da empresa, sempre visando facilitar o trabalho remoto bem-sucedido.

---

<sup>7</sup> A Workable tem em seu site vários recursos para processos de contratação, incluindo modelos de políticas e recomendações para a prática do trabalho remoto.

No contexto atual de pandemia, que forçou tanta gente a trabalhar em casa, vale a ressalva de que a experimentação em massa do *home office* é consequência das medidas de saúde e segurança adotadas em meio à crise gerada pela COVID-19 e não reflete o processo praticado pela maioria das empresas que migraram para modelos de trabalho remoto. Assim, apresentados os conceitos iniciais, é preciso discorrer sobre a lógica da automação do trabalho e o processo das plataformas em transformação.

### **2.3 Automação do trabalho e plataformas em transformação**

Para se realizar um produto sobre trabalho remoto é preciso tratar da problemática da automação do trabalho e dos modelos econômicos e formas de trabalho em transformação, em meio ao cenário de potencialização das práticas digitais, devido ao advento das Tecnologias da Informação e Comunicação. Dijck, Poell e Waal (2018) denominam de *plataformização* da sociedade e a relação indissociável entre as plataformas *online* e as estruturas sociais. Ao considerarem as plataformas como uma parte integrante da sociedade, as transações no mundo conectado são legitimadas a partir de uma dinâmica que engloba tanto os governos quanto as corporações, a sociedade civil e seus atores, de modo a mobilizar as esferas políticas, econômicas, culturais, tecnológicas e sociais. Além dos aspectos culturais, a comunicação nas plataformas também engloba outros processos interativos e das relações de trabalho. José Van Dijck (2013) observa que a constituição das plataformas envolve diversos fatores: o usuário, as interações, os conteúdos, os dados, os textos, a tecnologia como a interface, entre outros. Por consequência, Van Dijck (2013) defende que, nessa inter-relação dos elementos que compõem a plataforma, tanto os humanos quanto as máquinas têm papéis distintos, que se moldam entre si e determinam a sua socialidade.

Para os autores, essa *plataformização* digital também possibilita a irradiação da coleta de informações e dados sobre pequenos movimentos pessoais (curtir uma mensagem, colocar uma foto, escrever um comentário, comprar algo, visitar algum lugar ou mídia social), gerando inferências sobre os comportamentos, induzindo a ações, ou ainda promovendo o controle de funcionários, por parte de empresas. Esse processo de coleta de dados é a *datificação* (DIJCK, 2013).

Para a autora José Van Dijck (2013), *plataformização* e *datificação* são expressões da performance de algoritmos que analisam grandes quantidades de dados e possibilitam soluções para diversos problemas. Todavia, por outro lado, impactam as interações com a sociedade e com as instituições. Como os códigos são guardados como segredo industrial, podem gerar a

sensação errônea de neutralidade, eficiência e racionalidade, apesar de serem também utilizados como instrumentos de vigilância e controle, especialmente no caso do trabalho remoto.

Isso pode ser explicado porque, como descreve Ed Finn (2017), os algoritmos estão ficando cada vez mais eficientes em auxiliar o indivíduo a buscar informações, de forma personalizada. No entanto, o indivíduo já não é mais curador de tudo que acessa. O fluxo de informações nas mídias é estruturado pela maneira como ele está conectado, com todo o conteúdo podendo ser mensurado e controlado pelas próprias plataformas. Com o elevado número de informações geradas, com dados sobre pessoas, rotinas, processos e resultados, as novas plataformas desenvolveram algoritmos que entendessem esses novos dados de qual seria a melhor forma de estruturá-los e mensurá-los.

De forma mais específica, a dinâmica dos algoritmos se estabelece entre desejos conflitantes: por um lado, a busca computacional de expandir continuamente o limite de sequências finitas de instruções, e por outro, o desejo humano por conhecimento universal. No campo do trabalho, as necessidades de gestão também se enquadram nesse espectro, refletindo em formas de controle e gestão cada vez mais digitais, precisas e inéditas. Essa medição e controle também passam a fazer parte nas formas de trabalho sob influência da cultura digital.

Ainda a respeito dessa transformação digital do mundo do trabalho, Jean-Christophe Plantin *et al.* (2016) sugerem que as fronteiras entre plataformas e as antigas infraestruturas, antes campos separados, estão ficando cada vez mais “borradas”. Para os pesquisadores, está acontecendo um movimento duplo: a “plataformização das infraestruturas” por um lado, e a “infraestruturalização das plataformas”, por outro. O primeiro movimento debate como as infraestruturas podem ser ajustadas para as plataformas digitais, com materialidades diferentes e sociabilidades reestabelecidas à distância, tal como vídeo conferências, *lives* de todo tipo de *software* e sistemas digitais, no caso do trabalho remoto. É quando empresas baseadas em infraestruturas, como as de telecomunicações, desenvolvem aplicativos para que pareçam não estar mais associadas apenas a trabalhos de bastidores ou infraestruturas, ou seja, ao ambiente físico. Ao mesmo tempo, ocorre a “infraestruturalização das plataformas”, isto é, quando empresas de plataformas investem em infraestruturas para garantir que os serviços de plataforma possam ser distribuídos de maneiras mais eficazes entre os clientes, além do investimento em cursos e treinamentos que habilite os profissionais a atuarem remotamente no cenário digital, etc.

A respeito da “plataformização das infraestruturas”, comumente ocorre um debate na transformação do trabalho para o mundo digital, como a problemática da automação dos serviços e do trabalho, que substitui por robôs algumas funcionalidades antes exercidas por pessoas. Sobre o assunto, o grupo de pesquisa “Digital Labour”, da Unisinos, comandado pelo

pesquisador e professor Rafael Grohmann possui um estudo de referência no país, integrado com grupos de pesquisa internacionais sobre a temática do trabalho remoto.

Em sua *newsletter* disponibilizada no endereço eletrônico <https://digilabour.com.br>, divulgou em 2020 o relatório da *Data & Society* sobre “Monitoramento e Vigilância no Ambiente de Trabalho”, apontando problemas recorrentes de gestão algorítmica nas formas de trabalho, como o risco da falta de transparência de alguns serviços que atuam na coleta de dados e na vigilância dos conteúdos e sobre os trabalhadores para a tomada de decisões automatizadas por parte das corporações. Segundo o relatório, os principais pontos da gestão algorítmica no mundo do trabalho estão em como os trabalhadores encontram novas maneiras de afirmar seus direitos quando confrontados por um sistema considerado “infalível, imparcial e inevitável”.

Mas, para além dessas problemáticas, sob outro viés de solução a respeito da transformação dos modos de trabalho, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), órgão da ONU, lançou, em 2018, um relatório da Comissão Global sobre o “Futuro do Trabalho em uma perspectiva diferente da indústria 4.0, algoritmização ou inteligência artificial”. O documento propõe como solução para o problema da digitalização das plataformas de trabalho que os seres humanos sejam colocados no centro de uma “Agenda para 2030”, com foco no trabalho transparente e na redução das desigualdades, no processo de transição para o futuro do trabalho. Segundo o relatório, a discussão sobre a tecnologia atuando no futuro do trabalho erroneamente tende a se concentrar nas questões de determinismo tecnológico, ou sob um ponto de vista favorável, como a criação de novas frentes de trabalho, ou de outro lado, na possibilidade de destruição de empregos tradicionais, em necessidade da abertura de novas habilidades aos profissionais. A influência da tecnologia no futuro, segundo o relatório, depende de escolhas sobre o *design* do trabalho, incluindo a dependência de discussões detalhadas sobre “elaboração de trabalhos”, entre trabalhadores e a gerência.

A tecnologia pode libertar trabalhadores do trabalho árduo; de sujeita, labuta, perigo privação. Robôs colaborativos, ou *cobots*, podem reduzir o estresse relacionado ao trabalho e possíveis ferimentos. Mas processos orientados à tecnologia também podem tornar o trabalho supérfluo, alienando os trabalhadores e prejudicando seu desenvolvimento. A automação pode reduzir o controle e a autonomia do trabalhador, bem como a riqueza do conteúdo do trabalho, resultando em um possível desalinhamento e declínio na satisfação do trabalhador. [...]Adotamos uma abordagem “humano sob comando” da inteligência artificial que garante que as decisões finais que afetam o trabalho sejam tomadas por seres humanos, não por algoritmos. O exercício de gerenciamento algorítmico, vigilância e controle através de sensores, dispositivos vestíveis e outras formas de monitoramento, precisa ser regulamentado para proteger a dignidade dos trabalhadores. O trabalho não é

uma mercadoria: nem é um robô. (INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, 2019, p. 43, tradução nossa)<sup>8</sup>

Dessa forma, são defendidos três principais pilares para a agenda do futuro que devem ser desenvolvidos para possibilitar essa atuação humanizada: 1) Aumentar investimento na capacitação das pessoas, 2) Aumentar o investimento nas instituições de trabalho, e 3) Aumentar o investimento na em um trabalho sustentável decente.

Todavia, para além desse planejamento para o futuro do trabalho, é preciso compreender o processo de adaptação do desafio que o trabalho remoto significa para as organizações, tendo em vista abordar a dificuldade da mudança de cultura na gestão de modelos tradicionais de trabalho. Esses elementos serão vistos no item a seguir.

## **2.4 O desafio do trabalho remoto nas organizações: mudanças de cultura, gestão e modelos**

### **2.4.1 Trabalho remoto: posicionamento favorável X barreiras culturais**

Para se entender as principais questões emergentes no trabalho remoto nas relações de trabalho via aspecto cultural e organizacional, é preciso retomar alguns autores que servirão de base teórica dos embates mais recorrentes em relação ao tema. Apesar de diversas pesquisas, como a do Ibope Conecta - *Information Worker*, realizada em 2018 com 1.500 profissionais, apontar que para 85% do público as reuniões remotas já oferecem experiência tão positiva quanto presenciais, trazendo vantagens como a flexibilidade de horário e a possibilidade de trabalhar fora da empresa, em característica de um ambiente de trabalho mais moderno e desejado, é preciso analisar quais são os principais fatores impeditivos e dificuldades de uma empresa tradicional a realizar a migração ou transformação gradual para o trabalho remoto.

---

<sup>8</sup> No original: “We call for the use of technology in support of decent work and a ‘human-in-command’ approach to technology. The discussion about technology in the future of work has tended to centre on the issues of job creation and destruction and the need for reskilling. The human-centred agenda requires equally urgent – and complementary – attention to the broader role of technology in advancing decent work. Technology can free workers from arduous labour; from dirt, drudgery, danger and deprivation. Collaborative robots, or cobots, can reduce work-related stress and potential injuries. But technology-driven processes can also render labour superfluous, ultimately alienating workers and stunting their development. Automation can reduce worker control and autonomy, as well as the richness of work content, resulting in a potential deskilling and decline in worker satisfaction. Realizing the potential of technology in the future of work depends on fundamental choices about work design, including reliance on detailed ‘job crafting’ discussions between workers and management’. We also subscribe to a ‘human-in-command’ approach to artificial intelligence that ensures that the final decisions affecting work are taken by human beings, not algorithms. The exercise of algorithmic management, surveillance and control, through sensors, wearables and other forms of monitoring, needs to be regulated to protect the dignity of workers. Labour is not a commodity; nor is it a robot.”

Essa relação é contraposta com parte dos dados do estudo que indicou que 41% dos profissionais acreditam que suas empresas poderiam melhorar o uso da tecnologia para trazer mais flexibilidade à rotina de trabalho e permitir a prática do trabalho à distância. Porém, para que seja possível uma organização do trabalho remoto, é fundamental o papel que os gestores assumem nessas funções de controle e intermediação. Ainda segundo o mesmo relatório:

A maior facilidade na comunicação com colegas e gestores é o benefício mais citado pelos entrevistados no que diz respeito ao impacto da tecnologia na rotina profissional (70%). Já o acesso e compartilhamento de informações importantes, que possibilitem a tomada de decisão de forma mais assertiva, é citado por 62% das pessoas. Para 67% dos profissionais ouvidos pelo Ibope, a forma de obter informações para realizar bem o seu trabalho está ficando mais fácil graças ao uso de recursos tecnológicos. (IBOPE CONECTA, 2018, p. 4)

Dessa forma, observa-se duas posturas comuns em relação à prática do trabalho remoto. Em uma perspectiva que vê o trabalho remoto como um aspecto positivo, Jason Fried e David Heinemeier Hansson (2013) apostam no trabalho remoto como um meio para os profissionais alcançarem maior produtividade, haja vista que, nos ambientes corporativos atuais, o profissional está o todo tempo exposto a interrupções de colegas, além de inúmeras distrações que vão desde o barulho de telefones até o número frequente de reuniões. Essa vertente considera a capacidade do profissional de estar sozinho e focado em suas atribuições como um dos principais argumentos que apontam as vantagens em trabalhar remotamente, pois quando o profissional trabalha sob sua própria gestão e controlando o próprio ambiente de trabalho, consegue se estabelecer no que o autor chama de "zona produtiva".

Por outro lado, deve-se ter cuidado com o isolamento dos profissionais em um time remoto. Fried e Hansson (2013) também propõe algumas ações necessárias, como conversas periódicas entre o profissional e o gestor direto; redução de qualquer barreira para o diálogo entre os trabalhadores da empresa; acessibilidade por parte de todos os profissionais, principalmente, dos gestores; rotinas que favoreçam o *feedback* e o elogio entre membros da equipe, bem como a criação de um canal para interação sobre temas informais.

Também quanto ao papel do gestor, Bucater (2016) propõe estudar o novo paradigma da liderança no trabalho remoto, partindo da compreensão das novas formas de comunicação quanto a essa modalidade de trabalho. Segundo ela, os gestores de times remotos necessitam aprender a interagir com grupos dispersos geograficamente e no tempo, identificando os fatores facilitadores e os desafios no exercício da liderança à distância. O e-Líder (líder à distância) precisa saber identificar as principais características de sua equipe, mesmo remotamente, para

que possa gerenciar as competências de seus liderados, ainda que à distância. “O e-Líder deve procurar entender como esses elementos - tempo, espaço e tecnologia - impactam na sua relação com a equipe e adaptar suas práticas de liderança para atender às expectativas da equipe e atingir os resultados esperados pela organização” (BUCATER, 2016, p. 89).

A autora ainda enfatiza a “irreversibilidade dos atuais ambientes virtuais” e os novos desafios a serem enfrentados pelos gestores de equipes remotas na busca por times motivados e produtivos, como a necessidade de manter uma comunicação constante e que possa detectar problemas de isolamento e/ou falta de engajamento nas atividades, por exemplo, reforçando a importância do aprofundamento de pesquisas sobre os processos de comunicação no trabalho remoto.

Todavia, Roger Luna (2014) traz ressalvas sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) na relação com o trabalho remoto. Os mesmos dispositivos que promovem a comunicação instantânea, a automação de comportamentos e a diminuição das distâncias entre o espaço e tempo também podem expor o profissional a pleno controle da empresa e/ou gestor. Portanto, devem ser estabelecidos limites, além da clareza no contrato de trabalho e dos direitos do trabalhador, garantindo - inclusive legalmente - seu bem-estar e saúde ocupacional.

Outro aspecto que deve ser considerado é a presença das barreiras da cultura organizacional de uma empresa tradicional, que segundo Ursula Huws (2017), devido ao costume do controle do cumprimento de horários, de modo a relacionar o controle à produtividade.

Uma pesquisa realizada entre 27 de março e 03 de abril de 2020 pela consultoria Talenses, em parceria com a Fundação Dom Cabral, mostrou como estão as mudanças forçadas nas empresas com o cenário da pandemia da COVID-19. De acordo com a pesquisa, a maior dificuldade para todos os setores foi lidar com as questões culturais relacionadas ao *home office*. Antes do cenário COVID-19, apenas 21% dos trabalhadores faziam *home office*, mas as empresas tinham expressiva dificuldade em implementar o modelo. Ainda segundo a pesquisa, outra dificuldade apontada foi a falta de infraestrutura para todos os colaboradores, principalmente para o comércio, indústrias e terceiro setor (TALENSES GROUP, 2020).

Teri Brown (2020), em seu artigo para o site Staffing.com<sup>9</sup>, considera que a migração para o modelo remoto requer principalmente mudança na cultura organizacional. Brown (2020) afirma que o tempo em que uma organização poderia se concentrar apenas em funcionários

---

<sup>9</sup> O Staffing.com é um site referência em conteúdo sobre tecnologia e futuro do trabalho e atua como um *hub* de pesquisas na área. Foi criado pela Toptal, uma startup conhecida globalmente, especializada em freelance para profissionais mais experientes e altamente qualificados.



tradicionais, sem considerar os trabalhadores que se enquadram em uma categoria alternativa como trabalhadores remotos, já passou. E para atender funcionários remotos, as empresas devem considerar suas necessidades ao criar uma cultura da empresa que as suportem. Essas necessidades incluem elementos culturais, como: 1) uso de tecnologia; 2) flexibilidade; 3) mentalidade de crescimento na empresa. Ou seja, as organizações precisam determinar como criar uma cultura adequada aos trabalhadores remotos. Não importa onde ou quando um funcionário trabalha, a cultura da empresa deve parecer consistente e acolhedora.

Neste sentido, é importante situar o episódio vivenciado durante a crise da COVID-19, que ocasionou o fechamento de sedes de empresas de forma repentina e levou os funcionários a trabalharem de casa sem preparo adequado, o que resultou em percepções negativas sobre a prática do trabalho de forma remota e a eficácia desse modelo. Segundo artigo da *Human Resources Director America* (SYED, 2020), que apresentou dados de uma pesquisa da VitalSmarts, feita com 1.097 profissionais durante a pandemia, a execução das tarefas de casa, como *home office*, sem o preparo necessário, refletiu negativamente na comunicação entre equipes e na entrega de resultados, inclusive para posições de liderança.

Deve-se ainda considerar o agravante do confinamento e isolamento social causado pela pandemia, levando as pessoas a se adaptarem ao *home office* em contexto de tensão e incertezas. A pesquisa realizada pela Talenses Group (2020) também apontou que 65% dos colaboradores entrevistados estão preocupados que o COVID-19 influencie as operações da empresa onde trabalham.

No entanto, por outro lado, mesmo com as dificuldades observadas durante a pandemia, muitas empresas já consideram a implementação do remoto. Ainda segundo a pesquisa realizada pela Talenses Group (2020), 70% das empresas acreditam que as novas práticas de *home office* permaneçam depois da pandemia. Outra pesquisa, realizada pela Gartner, Inc. com 317 CFOs e líderes financeiros em 30 de março de 2020, revelou que 74% moverá pelo menos 5% de sua força de trabalho de locais físicos para posições permanentemente remotas após o COVID-19 (LAVELLE, 2020). Em 8 de maio de 2020, o *New York Times* noticiou que, em virtude da pandemia, empresas como Google, Facebook, Amazon, Capital One, entre outras, estão estendendo as políticas de *home office* para setembro e, às vezes, de forma permanente. Para um mapeamento do contexto do que significou realizar o trabalho remoto em período pandêmico será importante abordar uma pesquisa realizada em 2020, no item seguinte.

#### 2.4.2 Trabalho remoto e o isolamento social

A importante pesquisa “Trabalho Remoto e o Isolamento Social” (2020)<sup>10</sup>, realizada pela consultoria 4CO e o Banco Original e conduzida por Thatiana Cappellano e Bruno Carramenha durante a pandemia da COVID-19 no Brasil (com coleta em duas etapas - abril e maio de 2020), é expressiva ao apontar reflexos no ambiente de algumas organizações, por conta da transição para o modelo de trabalho remoto forçadamente, durante um contexto de epidemia global.

Na primeira etapa da coleta realizada em abril de 2020 (início da quarentena), os resultados apontaram que 70% dos entrevistados que migraram para o trabalho remoto consideravam que a produtividade estava igual ou maior que antes do isolamento social. Por outro lado, 59% consideraram que estavam trabalhando muito mais horas por dia e 57% avaliaram a experiência como muito cansativa. Contudo, 78% dos participantes afirmaram que a experiência com o trabalho remoto poderia ser melhor se não fosse a situação de crise (pandemia).

Entretanto, se a maioria dos entrevistados se sentia muito produtiva, embora ainda afirmasse que houve dificuldades para encontrar equilíbrio neste modelo remoto (entre vida pessoal e profissional, horários e pausas), a percepção de produtividade pode estar relacionada com a sobrecarga de trabalho e maiores cobranças por performance neste novo contexto.

A pesquisa também conclui que, de forma geral, a adaptação ao trabalho remoto neste período de isolamento social transcorreu de forma tranquila para a maioria dos entrevistados. Para 76%, o processo de implementação pode ser considerado tranquilo, e esse percentual sobe para 80% no caso dos profissionais que já tinham alguma experiência prévia com *home office*. Este ponto também chama a atenção para um possível contexto menos plural da amostra da pesquisa em relação à realidade do país e o contexto da pandemia, tendo em vista a necessidade de adequação dos profissionais da educação e de diferentes setores, sem um auxílio ou treinamento técnico imediato para lidar com as adversidades do período, em uma lógica distinta do trabalho remoto usual.

Já na segunda etapa da pesquisa, coletada em maio de 2020, manteve-se o percentual (70%) dos participantes que disseram que a produtividade se manteve a mesma ou ficou até melhor no remoto. O percentual de profissionais que disseram conseguir equilibrar bem o tempo entre atividades profissionais e pessoais caiu em relação à primeira etapa, de 78% para 70%, e

---

<sup>10</sup> Disponível em: <https://4co.com.br/trabalho-remoto/>. Acesso em: 31 ago. 2020.

os participantes que afirmaram adaptar diversas vezes a maneira como organizavam as atividades subiram de 70% na primeira etapa para 79% na segunda. São indícios de que os profissionais que participaram da pesquisa na segunda etapa estavam tendo mais dificuldade em equilibrar a rotina pessoal e profissional e também para organizar suas atividades diárias, resultado possivelmente causado pela ainda recente transição para o remoto.

Neste sentido, destaca-se o número de respondentes que indicam ser verdadeira a afirmação: “eu entendo que o isolamento social está prejudicando a minha experiência com o trabalho remoto”, subiu de 41% na primeira etapa para 46% na segunda, o que reforça a maior percepção de que o contexto de isolamento da pandemia afetou a experiência do trabalho remoto.

Assim, mesmo a pesquisa apontando que, de forma geral, a adaptação ao trabalho remoto no período de isolamento social transcorreu de forma tranquila para a maioria dos entrevistados, há de se considerar seu contexto emergencial e não planejado.

Além da questão da adaptação do trabalho remoto em empresas tradicionais e da relação especial do período pandêmico, outra questão que deve ser abordada é a gestão do tempo, o que será visto abaixo.

#### 2.4.3 Gestão do tempo: equilíbrio profissional/pessoal e o novo modelo econômico de sociedade

A temática da gestão do tempo passou a ser recorrente na adaptação do período pandêmico quanto à realização do trabalho remoto. Além de os livros da área abordarem que para o profissional aproveitar a flexibilização e possa ter bom rendimento, é preciso gerenciar o tempo para melhor rendimento, os autores Julia Rafalski e Alexsandro Andrade (2015) acreditam na necessidade de equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional, a fim de diminuir os impactos negativos dos conflitos família-trabalho e trabalho-família.

Ainda segundo Rafalski e Andrade (2015), a respeito da flexibilização do trabalho, os profissionais que atuam remotamente desenvolvem um olhar mais integral sobre os benefícios do trabalho na plataforma digital, no qual as questões relativas à vida pessoal e à profissional parecem assumir pesos significativos, embora as percepções mais positivas tenham sido geralmente associadas à dimensão pessoal e familiar.

Especificamente sobre essa questão de separação do pessoal e do profissional, é preciso considerar que a crise ocasionada pela pandemia do COVID-19 e a migração do trabalho tradicional para as plataformas digitais no sistema de trabalho em *home office*, visando a

diminuição da contaminação do vírus por contato social, acabou por trazer o aumento da problemática da alternância entre a vida familiar e a profissional.

Nesse aspecto, se por um lado, no passado muitas empresas tradicionais já passavam pela dificuldade da aceitação de que é possível produzir de ambientes diferentes do da empresa (seja em um café ou ainda em casa no *home office*), devido ao engessamento em uma cultura tradicional, essa relação forçosa acabou por trazer alguns problemas em consequência da falta de treinamento das equipes para trabalharem à distância. Isso porque a necessidade de centralidade e hierarquização dos processos de empresas tradicionais se tornam um fator dificultador para a implantação dos processos de trabalho remoto, seja em outra sede da própria empresa, em ambientes compartilhados, como um *coworking* ou um café, ou em um lugar fixo da própria moradia pessoal.

Para além desse equilíbrio entre o familiar e o pessoal, outro fator de transformação está na transformação econômica e cultural dos modos de produção e de trabalho, uma vez que as regras de trabalho também estão sendo reformuladas nesta nova lógica. Marc Steinberg (2019) acredita que plataformas possam ser espaço de novos modelos de negócios, que não apenas vendem, distribuem e regulam o "conteúdo", mas que também facilitam as transações, como defende em seu livro *The Platform Economy: How Japan Transformed the Consumer Society*, quando relaciona os diversos modelos de negócios que surgem em plataformas ao uso dos celulares, sob a perspectiva local do Japão.

Sobre esse aspecto econômico, são inúmeros estudos que têm surgido pelo que ficou conhecido como “uberização do trabalho”, em referência aos modelos de trabalho guiados por práticas algorítmicas na economia, como, por exemplo, o modelo de negócio do aplicativo Uber, que tem transformado as relações de trabalho, consumo e até mesmo o que se define como trabalho.

Apesar dessa lógica de uberização do trabalho, o pesquisador Rafael Grohmann (2021) refere-se ao trabalho digital como uma área de estudos e não a um conceito, pois considera a atividade de trabalho sempre humana. Grohmann (2021) traz uma perspectiva para além do modelo de negócio e a chamada “uberização”, e, no espectro do trabalho digital, reforçando a necessidade de compreensão das plataformas como meios de produção e também de comunicação. Ou seja, além do modelo de negócio e plataformização, é preciso se atentar ao papel da comunicação no controle e na gestão do trabalho, inclusive quanto às possibilidades de organização coletiva dos trabalhadores em uma dimensão política, seja em sindicatos e associações ou no cooperativismo de plataforma.

Apesar de não se saber por que caminho o futuro do trabalho irá seguir, é inevitável não avaliar como a economia está tendo que se adaptar à nova realidade do trabalho remoto. Portanto, acredita-se que elementos levantados acima serão tópicos abordados sobre a prática do trabalho remoto e que estarão presentes na coleta de material referente ao tema, bem como no preparo de entrevistas com consultores sobre os pontos mais relevantes de abordagem e aprofundamento da temática. Para abordar esses diferentes assuntos fundamentais sobre o campo do trabalho remoto, é preciso, em meio ao excesso de conteúdos da rede digital, adentrar no campo da curadoria de conteúdo e curadoria digital/ informacional.

## **2.5 Curadoria de conteúdo e curadoria digital: o contexto de um *hub* digital**

Todos os dias acessamos centenas, talvez até milhares, de conteúdos. Em meio a tanta informação e em tantos canais disponíveis, torna-se cada vez mais difícil encontrar a informação mais relevante. Com o tema deste projeto - trabalho remoto - em um cenário pós-pandemia não foi diferente. Uma infinidade de conteúdos surge nas mais diversas plataformas e formatos. Deste contexto, advém a ideia de converter a proposta inicial de um guia sobre trabalho remoto em um *hub* de conteúdo sobre o tema. Além da produção de conteúdo próprio, o *hub* traria direcionamentos (links) para conteúdo de terceiros, previamente selecionados por meio de um processo de curadoria.

### **2.5.1 A curadoria de conteúdo**

Em meio aos conteúdos que passaram a ser produzidos na Internet sobre o trabalho remoto, é necessário escolher entre os diversos tipos de conteúdos disponíveis sobre a temática. Assim ocorre a demanda por seleção da informação e de conteúdos produzidos sobre o tema e divulgados em rede, em meio à expressiva quantidade de dados e informações disponíveis nas mídias digitais. Essa seleção e organização de conteúdo vem sendo chamada de “curadoria digital”. Segundo Elizabeth Saad Corrêa (2012), assim é definido o termo:

Palavra aparentemente herdeira do campo das artes, a “curadoria” é usada para descrever os processos de escolher e dar visibilidade a determinadas obras, a partir de critérios valorizados pelo público ou por uma classe mais especializada no universo temático e estético em questão. Quando pensamos em curadoria digital, na qual a facilidade (financeira, prática e política) de publicação e disseminação de conteúdos aumenta, este termo parece merecer um papel central no entendimento da comunicação. (CORRÊA, 2012, p. 75)

Nesse contexto da necessidade de seleção dos conteúdos em meio à lógica da “superdistribuição de conteúdos” na cultura digital (BELL *et al.*, 2017), os autores Javier Guallar e Javier Leiva-Aguilera (2013) realizam um mapeamento do surgimento da curadoria de conteúdo como uma oportunidade no ecossistema da Internet. Para os autores, a Internet social foi essencial para entender a curadoria de conteúdo. Em outras palavras, “sem a existência das mídias sociais e redes sociais *online*, não seria possível abordar a curadoria de conteúdo” (GUALLAR; LEIVA-AGUILERA, 2013, p. 15).

Ao descrever o ambiente digital da Internet que colaborou para a liberação do polo emissor da informação, caracterizando participação de usuários na criação e disseminação de conteúdo (JENKINS *et al.*, 2015), os chamados “prosumers” de Axel Bruns (2008), a web<sup>11</sup> passou a ser utilizada como plataforma que permite a disseminação de uma infinidade de produtos e serviços 2.0 especializados e diversificados. Neste sentido, para o autor, o aspecto multimídia possibilitou o crescimento contínuo de conteúdo em novos formatos e linguagens. Segundo o autor, “a disponibilidade de informação de todo tipo provê aos usuários uma avalanche de informação que parece impossível de digerir e/ou assimilar” (GUALLAR; LEIVA-AGUILERA, 2013, p. 17). A sobrecarga de informação ocorre em vários níveis - pessoal e profissional - e requer meios de seleção ou filtragem entre a enorme quantidade de dispositivos e dados, para possibilitar o uso e consumo de conteúdos específicos na Internet. É neste contexto que o termo curadoria de conteúdo aparece.

Ainda, em uma outra via de se pensar na curadoria do conteúdo está a curadoria de notícias e de conteúdos informativos. Os pesquisadores Guallar e Leiva-Aguilera (2013) explicam que nessa perspectiva está a figura cada vez mais habitual na Internet de pessoas assumindo um papel de “micro-mídia”. O novo conceito de curadoria de conteúdo permite fazer referências além de seu próprio conteúdo, atendendo a uma nova e mais acelerada dinâmica de pessoas que buscam informação em suas redes.

No campo do jornalismo, Guallar e Leiva-Aguilera (2013) consideram o chamado “jornalismo de links” como um “processo mais plural e democrático, permitindo que um curador de conteúdo, como, por exemplo, um jornalista, selecione e publique referências e conteúdos de suas fontes e de outros veículos de mídia (inclusive concorrentes), algo incomum

---

<sup>11</sup> Termo popularizado pela O'Reilly Media em 2004, referindo-se a uma nascente cultura de serviços via Web. A world wide web de Tim Bernes Lee, criada em 1989, possibilitou uma interface mais intuitiva que permitisse uma participação de não apenas quem soubesse programar para subir conteúdos para a rede mundial de computadores.

e impensável para profissionais de antigamente” (GUALLAR; LEIVA-AGUILERA, 2013, p. 33).

Esta abordagem foi considerada para o *hub* do presente produto, prevendo selecionar e divulgar conteúdos de outros veículos que já abordam o tema trabalho remoto. Sempre fazendo o apontamento, por meio de links, para o site e/ou conteúdo original.

Ainda no viés da curadoria humana está a importância de um debate sobre o registro e documentação que a reunião de dados e conteúdo possibilita. Os autores Javier Guallar e Javier Leiva-Aguilera (2013), inclusive, fazem um paralelo com profissionais que resguardam e documentam processos, como bibliotecários, documentalistas ou gerente de informação. O registro das ações de um curador de conteúdo, como as pesquisas e a seleção ou filtragem de informações para consulta posterior, não seria novidade para tais profissionais. Como todo método, na curadoria de conteúdo é preciso ir além de descrever as etapas que compõem as tarefas e os processos, mas também registrar o andamento das atividades, como mapear as fontes de informações, formatos mais usuais, categorias definidas para o tema e classificação do conteúdo, entre outras ações e resultados das tarefas ao longo da curadoria, material que poderá ficar disponível para um acesso mais facilitado ao público e com credibilidade da pesquisa realizada, em meio ao excesso da informação em rede. Todavia, outro aspecto deve ser levado em consideração, para além do humano: a curadoria digital e informacional.

### 2.5.2 Curadoria digital e informacional

Além do aspecto da curadoria humana, é importante relatar elementos que podem auxiliar em termos da coleta digital. A respeito da necessidade da curadoria de informação e conteúdo na web, a pesquisadora brasileira Adriana Amaral *et al.* (2012), pelo aspecto da tecnologia, justifica a atribuição da curadoria de informação ao imenso e exaustivo volume de dados na web (textos, links, vídeos, imagens, formatos), desde os mecanismos de busca até sites de redes sociais e outras plataformas. A autora propõe que “nossa compreensão de curadoria está relacionada tanto aos formatos e plataformas, quanto aos processos e práticas e apropriações que ocorrem, seja a partir da própria materialidade dos meios, como o uso dos meios e seus significados sociais” (AMARAL *et al.*, 2012, p. 44).

Amaral *et al.* (2012) discorre sobre cinco possíveis modelos de curadoria *online*, combinando elementos humanos e não-humanos na cultura informacional. São eles: “1) Curador como filtrador; 2) Curador como agenciador; 3) A plataforma como dispositivo

curatorial; 4) O curador como crítico; 5) A recomendação como curadoria” (AMARAL *et al.*, 2012, p. 45).

O curador como filtrador realiza suas funções a partir da relação homem-máquina, sobretudo através de links, contextualizando as informações e observando seus efeitos. Um segundo modelo é o de curador como agenciador, que se relaciona com a ideia de mediação do conteúdo além da curadoria. A forma do agenciamento se dá pela combinação entre a sistematização de categorias de conteúdo e suas relações. O modelo de plataforma como dispositivo curatorial potencializa e facilita a organização das informações. Ou seja, organiza e amplifica estrategicamente a produção e seleção de conteúdo. Esse sentido se aproxima da lógica do que pretende ser o *hub* digital, um agenciamento em organização de possíveis temas sobre o trabalho remoto.

Todavia, nessa lógica do grande e crescente volume de conteúdo disponível na internet, torna-se difícil encontrar conteúdos de interesse sem o auxílio dos algoritmos, entendidos por Ed Finn (2017, p. 339) como “sistemas adequados para o propósito de iluminar caminhos entre problema e solução”. Assim, os algoritmos se apresentam como uma solução para reduzir o tempo de busca e melhorar a precisão na recomendação de conteúdo, extrapolando a limitação do processo de curadoria humana descrito por Amaral *et al.* (2012). Ainda sobre esta perspectiva, Finn (2017) afirma que os algoritmos estão cada vez mais eficientes em auxiliar o indivíduo na busca por informações, e, portanto, o próprio indivíduo já não é mais curador do próprio conteúdo que acessa. Sobre os algoritmos, a pesquisadora Adriana Amaral *et al.* (2012) os relaciona como agentes inteligentes de curadoria, pois realizam processo de curadoria automaticamente, e de forma constante, assumindo e acelerando o processo de coleta de dados, classificação e recomendação de conteúdo.

Nessa relação é possível automatizar algumas funções pela lógica de classificação. Segundo Antônio Souza (2019), os algoritmos de classificação e recomendação de conteúdo são desenvolvidos por pesquisadores que trabalham na área de *machine learning*, no português chamada de aprendizagem de máquina. Souza (2019) descreve *machine learning* como uma área ampla e com foco no desenvolvimento de algoritmos que aprendem os padrões presentes em dados coletados. Estes padrões, uma vez aprendidos, são usados para fazer previsões relativas a dados novos e/ou ainda não vistos. Ou seja, cumprem o que Amaral *et al.* (2012) menciona como o papel da curadoria automatizada de antecipar o interesse do usuário e apresentar a ele o conteúdo mais relevante.

Para o presente projeto, foram mapeados dois possíveis caminhos para o uso de algoritmos com o objetivo de automatizar o processo de curadoria de conteúdo digital:



- O primeiro seria automatizar a coleta de notícias e artigos, com base em um *script* de atualização diária e que teria como base algoritmos já prontos em bibliotecas de programação (geralmente gratuitas). Assim foi implementado, de forma que o *hub* oferece uma listagem sempre atual de notícias sobre o tema trabalho remoto. O capítulo seguinte traz mais detalhes desta implementação.
- O segundo caminho, como um passo futuro e evolutivo para o *hub*, seria usar *machine learning* para fazer a classificação automática dos conteúdos coletados e, posteriormente, conseguir refinar cada vez mais a curadoria com recomendações mais inteligentes para os usuários do *hub*. No entanto, existem diversas barreiras técnicas como as descritas por Souza (2019) para se criar um sistema de classificação e recomendação de conteúdo, como as complexas tarefas de pré-processamento, representação e classificação dos textos em pipelines<sup>12</sup>, típicos de Processamento de Linguagem Natural (PLN), exigindo uma parte mais robusta de desenvolvimento dos algoritmos responsáveis por todo o processo. São questões técnicas que fogem do escopo deste trabalho em um primeiro momento.

Assim, será utilizada a lógica de recomendação da curadoria relacionada aos filtros de informação, cuja função está relacionada com o gosto ou a construção de perfis de consumo. Esse processo foi realizado através de um *software* de recomendação, caracterizado como um “agente inteligente que tenta antecipar os interesses do consumidor nos ambientes digitais e prever seus gostos a fim de recomendar novos produtos” (AMARAL *et al.*, 2012, p. 46).

Neste sentido, esse processo foi realizado no *hub*, por meio da automação da busca por palavras-chave nos principais portais brasileiros sobre trabalho remoto, tendo como objetivo trazer informação atualizada dos últimos posts sobre a temática do trabalho remoto em suas diversas variáveis. Para tal, recorreremos ao processo de *Web Scraping*, que consiste em fazer uma varredura em sites pré-definidos e selecionar conteúdos conforme critérios pré-estabelecidos.

Por outro lado, Amaral *et al.* (2012) destaca a importância do processo manual e estratégico da curadoria, no sentido de auxiliar diferentes usos e o consumo da informação por parte do usuário das redes digitais. Neste sentido, o modelo curador que enfatiza o aspecto crítico recupera a dimensão humana da curadoria no contexto da web. Assim, o contexto social histórico e social do conteúdo está implícito. Segundo a autora, esse modelo de curadoria pode

---

<sup>12</sup> Segundo entendimento de Souza (2019), pipeline é automatizar o processo de entrega do programa em produção de forma rápida, ao mesmo tempo garantindo sua estabilidade, qualidade e resiliência.

ser produzido a partir de qualquer plataforma *online*, seja a partir do compartilhamento de uma imagem ressignificada em seu contexto (AMARAL *et al.*, 2012, p. 46).

Por isso, neste trabalho inicialmente foi feita uma triagem pelo pesquisador já iniciado no tema, por ter proximidade com a temática no campo do trabalho e da pesquisa. Foi realizado um levantamento pela temática do trabalho remoto, desde o período anterior ao início da pandemia da COVID-19.

Ainda quanto ao processo da curadoria humana na cultura digital, a pesquisadora Daniela Ramos (2012) explica que o curador possui a característica de mediador, atividade central na cultura contemporânea, que não se trata mais de produzir novas formas, mas de arranjar-las em novos formatos. Ramos (2012) ainda apresenta uma analogia com os artistas contemporâneos que “reprogramam o fazer artístico, não compondo, mas sim programando novas formas recombinações: em vez de transfigurar um elemento bruto (a tela branca, a argila), eles utilizam o conteúdo já acessível no meio digital” (RAMOS, 2012, p. 19). Assim, os formatos de curadoria da informação procuram dar nova forma, uma "reformatação" ou reescrita de formas (tendo em mente os formatos digitais).

Portanto, ao se considerar que existem inúmeras informações sobre o trabalho remoto, principalmente após o aumento repentino da produção de material referente ao tema e *home office* desde o surgimento da pandemia da COVID-19, faz-se necessária a realização da triagem de conteúdos com credibilidade e sejam materiais confiáveis, de forma a servir de fonte de consulta sobre trabalho remoto para empresas e órgãos que estejam iniciando suas práticas com o tema, bem como para quem já trabalha na área, em elementos de gestão de processos e das principais dificuldades desse formato de trabalho e de comando das equipes, para o aprofundamento maior no conteúdo nas áreas sombra da temática - como o problema da automação e superexploração dos funcionários, a questão da nova realidade econômica frente às formas de trabalho digital. Esses elementos auxiliam as perspectivas para a composição do *hub* brasileiro sobre trabalho remoto.

No capítulo a seguir, serão detalhados os métodos aplicados e os processos percorridos para desenvolvimento do produto proposto, um *hub* de conteúdo digital sobre trabalho remoto.

### 3 PROCEDIMENTOS DE DESENVOLVIMENTO

Para o capítulo de procedimentos e desenvolvimento do produto foi realizado um misto de metodologias complementares, de modo a possibilitar a entrega do relatório final e a execução do produto.

Para a sustentação teórica do relatório e elementos importantes de conteúdo para o *hub* sobre trabalho remoto foi realizado um levantamento bibliográfico inicial.

Para a realização do produto, realizou-se a análise de similares que pudessem inspirar o produto. O método de monitoramento dos dados funcionou como um caminho de temáticas que fossem de maior demanda para o público sobre o trabalho remoto. Neste sentido, tendo em vista trazer um conteúdo especializado e produzido por meio do acesso a consultores do tema, foram realizadas entrevistas com cinco perfis de profissionais do campo do trabalho remoto, referências do mercado sobre o assunto no Brasil.

Em seguida, como ferramentas de criação e prototipagem, partiu-se para o *Design Thinking* e para o C.A.N.V.A.S. do produto, métodos que serão explicados neste capítulo. Ao final, aplica-se o passo a passo da curadoria de conteúdo, proposto por Guallar e Leiva-Aguilera (2013), para a estruturação e organização do conteúdo do *hub* digital. Assim, apresenta-se o percurso metodológico da pesquisa do produto.

#### 3.1 Levantamento bibliográfico

Como forma de realizar um mapeamento e levantamento bibliográfico sobre a temática do trabalho remoto, foi realizada uma pesquisa no Google Acadêmico, que possui vasto acervo de trabalhos academicamente relevantes. A pesquisa desta etapa foi realizada entre os meses de agosto e novembro de 2019, portanto em período anterior à emergência da crise da saúde ocasionada pela pandemia do COVID-19, e priorizou trabalhos mais atuais, publicados nos últimos 5 anos, recorte que considera as mudanças mais recentes nas leis trabalhistas acerca do trabalho remoto, e ainda o surgimento das ferramentas mais populares utilizadas atualmente por profissionais que atuam remotamente.

Embora se considere que após esse período muitas outras referências sobre a temática tenham surgido como consequência do interesse promovido pela pandemia que exigiu o trabalho remoto, a pesquisa foi realizada em período hábil para a realização da pesquisa e relatório. Neste sentido, alguns relatórios e referências foram sendo acrescentados ao longo do tempo e fazem parte deste relatório final.

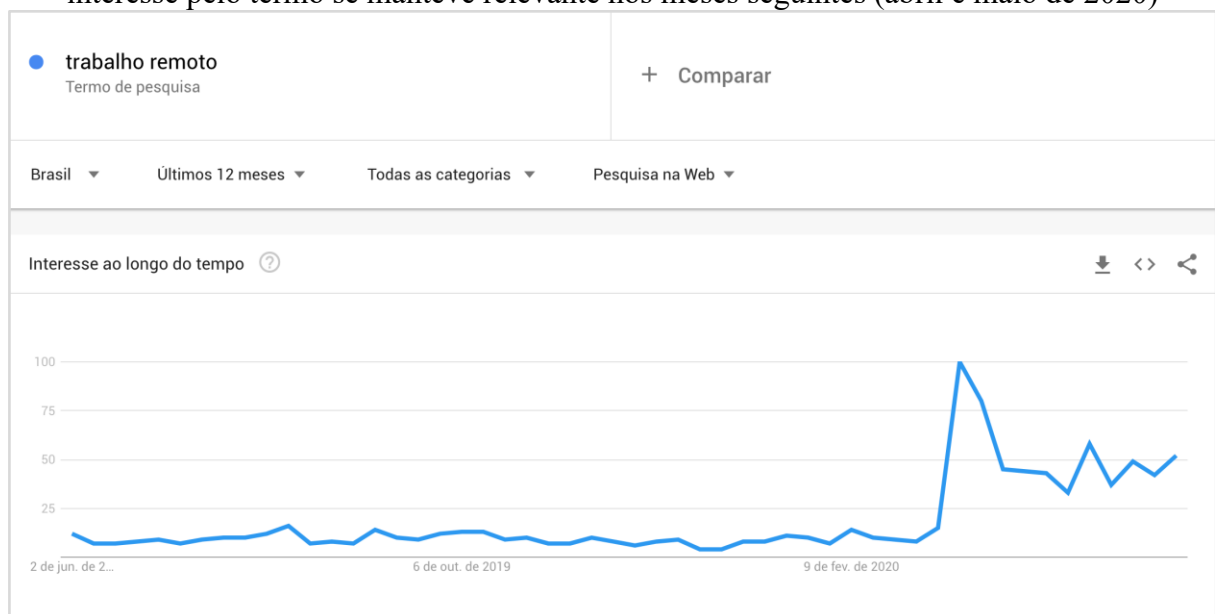
Neste sentido, a princípio, a pesquisa fez uso dos descritores "trabalho remoto"; "teletrabalho" e "*home office*". Porém, o descritor "teletrabalho" foi excluído, pois resultou, na maior parte dos casos, em trabalhos da área jurídica, sem relevância para o projeto aqui proposto.

Foram encontrados artigos como "Organizações em movimento: Relações e práticas profissionais no contexto de trabalho remoto", "Trabalho remoto: percepção dos membros de uma equipe virtual sobre fatores que exercem influência em seu desempenho", "Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em *home office*", "*Home-office*: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa" e "Gestão de equipes que atuam em *home office*: desafios reais em ambientes de trabalho virtuais".

Ambos os trabalhos levantam reflexões sobre as relações de trabalho no ambiente remoto, além de questões relacionadas ao dia a dia do trabalhador remoto como gestão, comunicação com equipe e clientes, produtividade e a busca pelo equilíbrio com a vida pessoal.

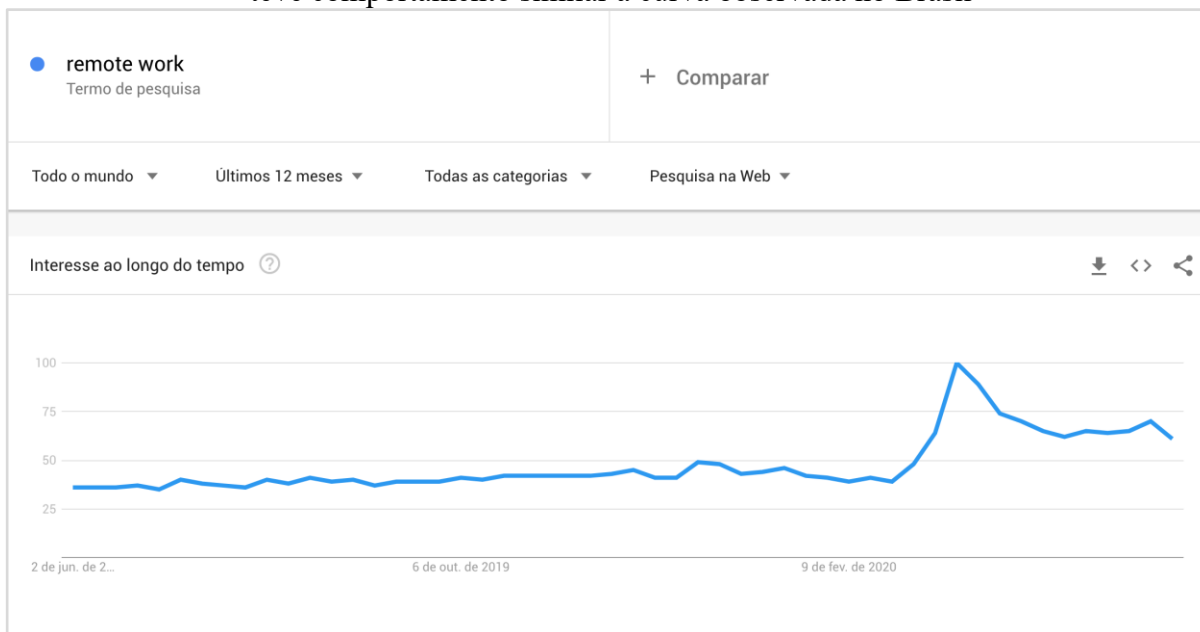
Após o período em que a Organização Mundial de Saúde decretou a pandemia que forçou diversas empresas e organizações do mundo a migrarem suas formas de trabalho para o modo remoto em suas casas, devido ao confinamento necessário, é preciso pontuar que os dados do Google Trends (Figuras 1 e 2) se modificaram exponencialmente a partir de março de 2020.

Figura 1 - Gráfico do Google Trends que mostra o interesse no termo “trabalho remoto” no Brasil, entre o período de junho de 2019 e maio de 2020. Após o pico em março de 2020, o interesse pelo termo se manteve relevante nos meses seguintes (abril e maio de 2020)



Fonte: Google Trends (2020).

Figura 2 - Gráfico do Google Trends que mostra o interesse no termo “remote work” em todo mundo, entre o período de junho de 2019 e maio de 2020. Embora seja a nível global, a curva teve comportamento similar à curva observada no Brasil



Fonte: Google Trends (2020).

Assim, se anteriormente havia pouco material produzido sobre a temática, com demanda de produção de conteúdo sobre uma diversidade de temas e esclarecimento sobre a prática do trabalho remoto, após a disseminação da pandemia do COVID-19 contraditoriamente, na rede digital passou a haver uma abundância de produção de conteúdo sobre o tema, gerando uma necessidade de seleção da informação e de aprofundamento sobre o tema para os leigos que passaram a trabalhar remotamente, de forma repentina.

O material de coleta em cenário previamente à pandemia teve como objetivo realizar um mapeamento e levantamento do conteúdo existente sobre trabalho remoto e *home office*, bem como das principais demandas dos usuários sobre a prática. A posteriori, em um trabalho futuro este material poderá ser avaliado em comparação com o material produzido durante e após a crise da saúde ocasionada pelo vírus, quando se gerou uma produção viral de conteúdo sobre a temática.

Além da busca bibliográfica sobre o assunto, quando se pensou em realizar um *hub* de conteúdo, realizou-se a busca por sites que tratassem do conteúdo sobre trabalho remoto, o que será detalhado a seguir.

### 3.1.1 Sites sobre trabalho remoto

Ao buscar por sites brasileiros sobre trabalho remoto, no idioma português, em mecanismos de busca como o Google, entre os meses de agosto e novembro de 2019, foi possível encontrar uma vasta gama de opções de sites focados em vagas e oportunidades para profissionais remotos, inclusive com muitas opções para profissionais autônomos e prestadores de serviço. São sites que, bem possivelmente, têm o mesmo público que o projeto do *hub*, porém com um objetivo distinto, já que a maioria foca na divulgação de vagas e não na produção de conteúdo.

Na busca também foi possível encontrar postagens em diversos blogs corporativos, principalmente de empresas de tecnologia. Tais postagens não se aprofundavam muito nos detalhes e nem cobriam o tema trabalho remoto de forma muito completa, o que se justifica, pois, esses blogs não são dedicados apenas ao tema trabalho remoto. Vale ainda ressaltar que a busca realizada, na época, não retornou nenhuma ocorrência de sites dedicados exclusivamente ao trabalho remoto, o que não significa que tais sites não existam (eles poderiam estar em estágio inicial e/ou ainda não terem ganhado relevância nos algoritmos que retornaram nos resultados das buscas durante o período). Neste sentido, é válido ponderar que uma possível busca de sites sobre a temática na atualidade pode retornar resultados mais expressivos. Todavia, ainda que possivelmente se encontre outros sites brasileiros e internacionais advindos após o início da pandemia, em uma rápida busca não se encontrou um *hub* que funcionasse como agregador de conteúdo sobre a temática, entre sites, materiais de livros, artigos, *e-books* comerciais e também e ainda apresentasse entrevistas com consultores do mercado sobre o assunto. Assim, justifica-se que esses dados da coleta inicial poderão, numa futura pesquisa, ser contrapostos com os resultados para as mesmas palavras-chave após a emergência da pandemia.

Além de uma busca em sites, também como método de pesquisa também se recorreu à busca em redes sociais *online*.

### 3.1.2 Trabalho remoto nas redes sociais *online*

Ao pesquisar pelo tema nas principais redes sociais *online* utilizadas no Brasil, entre os meses de agosto e novembro de 2019, dois perfis se destacaram: Officeless e Adoro Home Office.

A Officeless, uma consultoria de implementação de trabalho remoto nas empresas, trabalha com bastante conteúdo em sua página no Facebook e em seu perfil no Instagram. Eles

postam vídeos e *webinars* com frequência, tendo, inclusive, produzido um webdocumentário sobre o trabalho remoto, e apresentam discussões bem interessantes sobre trabalho remoto.

O perfil Adoro Home Office no Instagram é mais voltado para o estilo de vida de quem trabalha remotamente, e compartilha muito dos acontecimentos do cotidiano da administradora do perfil, Marcia Breda, com dicas práticas para quem trabalha (ou quer trabalhar) fora da empresa e/ou escritório.

Todavia, apesar da pouca produção de material da temática em período anterior, é válido frisar que houve um aumento exponencial na produção de conteúdo de rápida assimilação, produzido após a incidência da pandemia e reproduzido nas mídias sociais. E, embora sejam ainda materiais sem o aprofundamento necessário, são apropriados para quem está iniciando essa prática do *home office* sem estar munido de informações ou mesmo nem ter passado por um processo de treinamento adequado com a equipe da empresa ou organização.

Percorrido esse caminho de mapeamento, realizou-se a análise de similares que pudessem ser úteis e inspirações para o produto desse relatório: o *hub* digital de trabalho remoto no Brasil.

### 3.2 Análise de Similares

Foi realizada uma análise de similares inicial, entre os meses de agosto e novembro de 2019, buscando produtos que apresentassem similaridades ao proposto no projeto, principalmente em relação à temática do trabalho remoto. Sobre esse aspecto, é importante ressaltar que não se trata de uma análise crítica de cada um deles, mas sim de uma pesquisa de reconhecimento de formato e recursos utilizados, e ainda pontos fortes e fracos de cada similar, tendo em vista inspiração para o produto em questão.

É igualmente importante destacar que materiais posteriores surgiram e poderiam ter sido considerados como similares, mas acabaram sendo reunidos em diferentes linguagens para a concepção de um *hub* de conteúdo confiável sobre a temática no Brasil, tendo em vista se tornar um site de referência sobre o assunto.

A análise retornou, quase que em sua totalidade, similares em outras línguas. No período em que a busca foi realizada, anterior à pandemia do COVID-19, eram poucas as opções de conteúdo *online* (site ou *e-book*) em português, da forma como o trabalho inicialmente propunha. Após a crise mundial ocasionada pelo vírus, a necessidade de isolamento social no mundo e no Brasil gerou a proliferação da produção de conteúdos sobre a temática, ensinando as pessoas a estabelecerem suas rotinas diante da prática repentina do trabalho remoto de suas

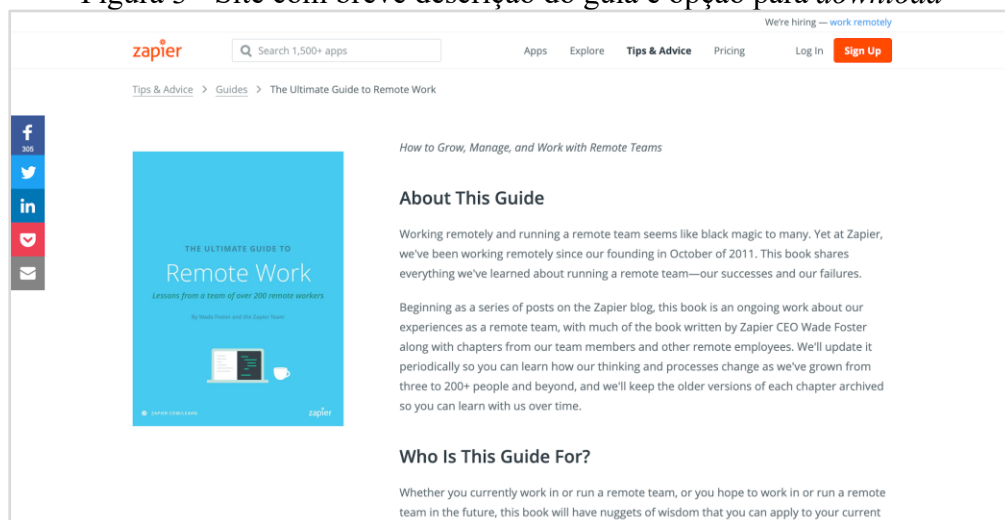
casas. Assim, uma vez que não houve a condição de preparo anterior ou de migração planejada e consolidada do trabalho presencial para o remoto, a hipótese é que esse elemento auxiliou na produção de conteúdo sobre o tema. A seguir, apresentam-se os similares.

### 3.2.1 *The Ultimate Guide to Remote Work* (2019)

Este é um guia sobre trabalho remoto produzido pela Zapier, uma ferramenta de automação de processos e fluxos de trabalho (Figura 3).

A primeira edição deste guia *online* foi lançada em 2015, e se popularizou como um guia obrigatório para quem trabalha e/ou pretende trabalhar remotamente. Por ser uma ferramenta muito utilizada por times distribuídos e estar próxima da realidade do profissional remoto, a Zapier conseguiu compreender muito bem as principais vantagens e barreiras acerca do trabalho remoto, e, com isso, produzir um guia que tratasse dessas questões e, posteriormente, realizou uma divulgação direcionada ao público de interesse. O guia fez bastante sucesso, se tornando um dos principais resultados no Google em busca por termos relacionados ao trabalho remoto. Em 2019, a Zapier lançou uma nova versão do guia, com base na experiência de 200 profissionais remotos, e atualizada em termos de conteúdos, práticas e ferramentas.

Figura 3 - Site com breve descrição do guia e opção para *download*



Fonte: Zapier (2019).

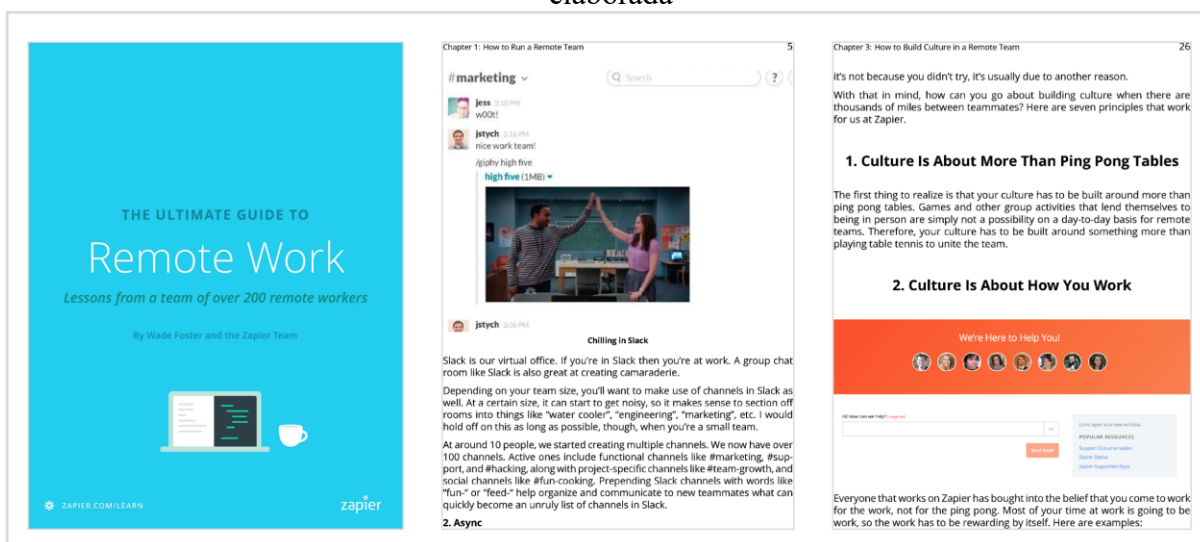
O ponto forte desse produto é que o *The Ultimate Guide to Remote Work* (FOSTER; ZAPIER TEAM, 2019) é composto de experiências pessoais com o trabalho remoto, o que torna



a experiência de leitura do guia de fácil assimilação, pois aborda questões rotineiras do profissional remoto, dando dicas e sugestões bastante aplicáveis, algo que se pretende aplicar na linguagem do *hub* por meio das entrevistas divulgadas com consultores especialistas, entre o conteúdo proposto do produto.

Por ter um foco maior no conteúdo e buscando maior compatibilidade com recursos de leitura digital, a diagramação é o ponto fraco (Figura 4), muito simples e sem padrão de fonte, tamanho de texto e alinhamento.

Figura 4 - *E-book* focado em conteúdo a partir de experiências, sem uma diagramação muito elaborada



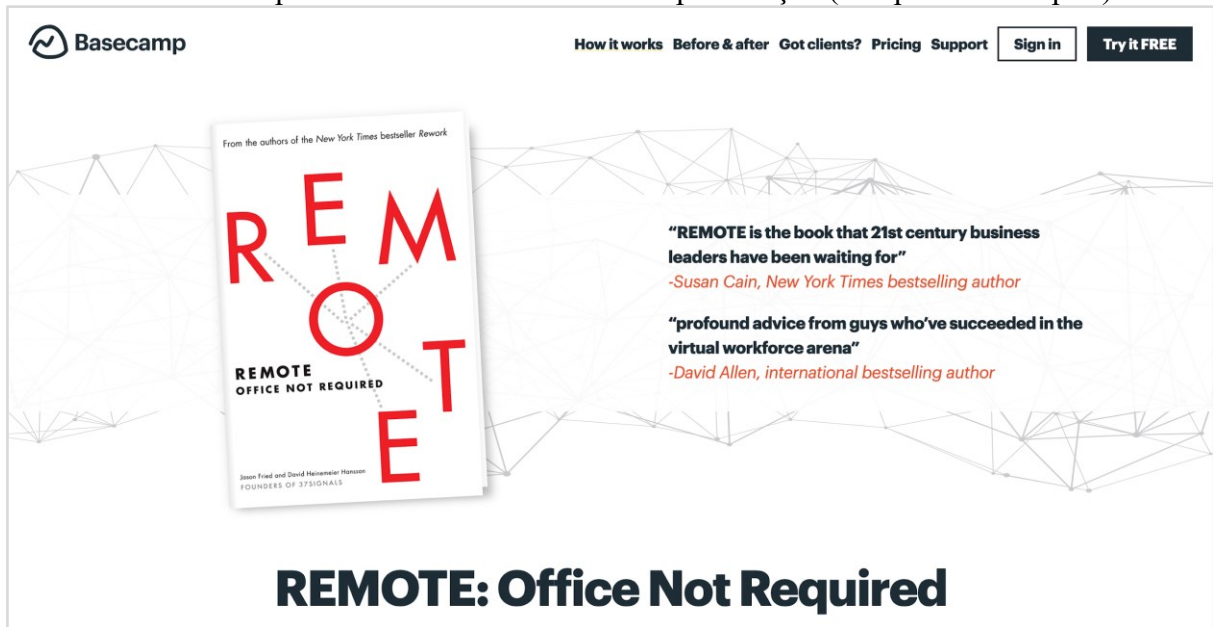
Fonte: Zapier (2019).

### 3.2.2 Remote: Office Not Required

Escrito por Jason Fried, um dos maiores evangelistas do trabalho remoto no mundo, *bestseller* do *New York Times* e também criador do Basecamp, uma ferramenta de gerenciamento de projetos e comunicação corporativa, o livro *Remote: Office Not Required* (FRIED; HANSSON, 2013) rapidamente se popularizou no meio remoto. É um dos livros mais vendidos sobre trabalho remoto no mundo, e foi uma inspiração para o trabalho aqui proposto. Como similar, foi analisada a página de divulgação do livro, em formato de *blog post* no site do criador Basecamp (Figura 5). O ponto forte é que a página destaca pontos importantes do livro, além de *reviews* e um vídeo que defende a prática do trabalho remoto e ilustra parte desse contexto retratado no livro (Figura 6).

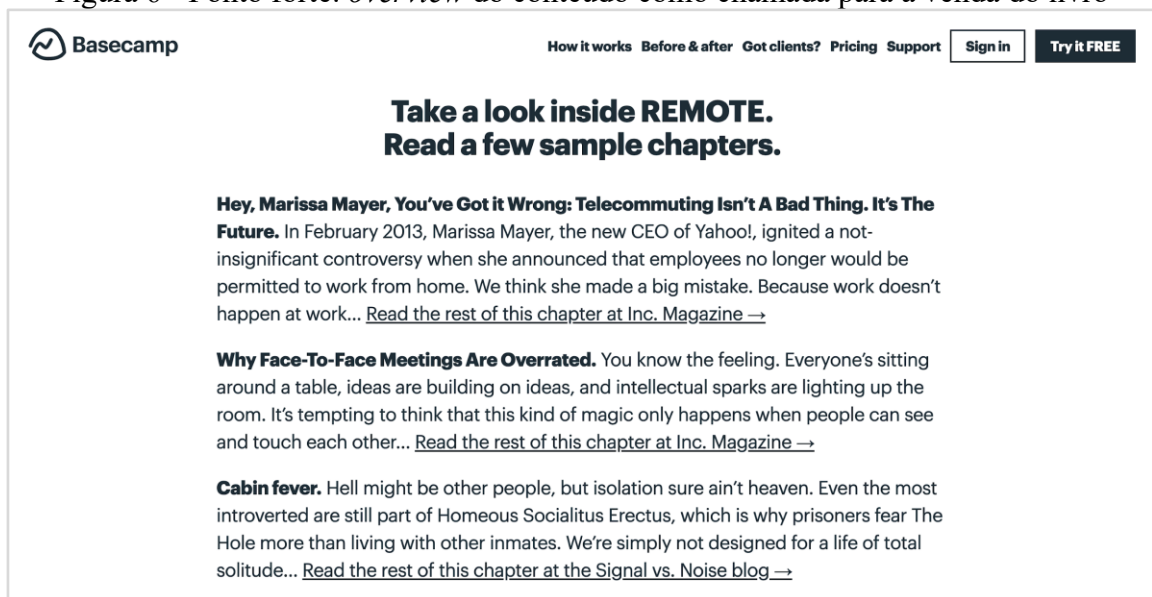
Com uma linguagem leve e de forma bem dinâmica, o autor critica a necessidade de um escritório físico e de reuniões presenciais, aborda questões como o ambiente de trabalho remoto, saúde pessoal e qualidade de vida, produtividade, autogerenciamento e gestão remota.

Figura 5 - Página no site sobre o livro: *reviews, drops* de conteúdo, um vídeo sobre o cotidiano do profissional remoto e chamada para a ação (compra do exemplar)



Fonte: Basecamp (2013).

Figura 6 - Ponto forte: *overview* do conteúdo como chamada para a venda do livro



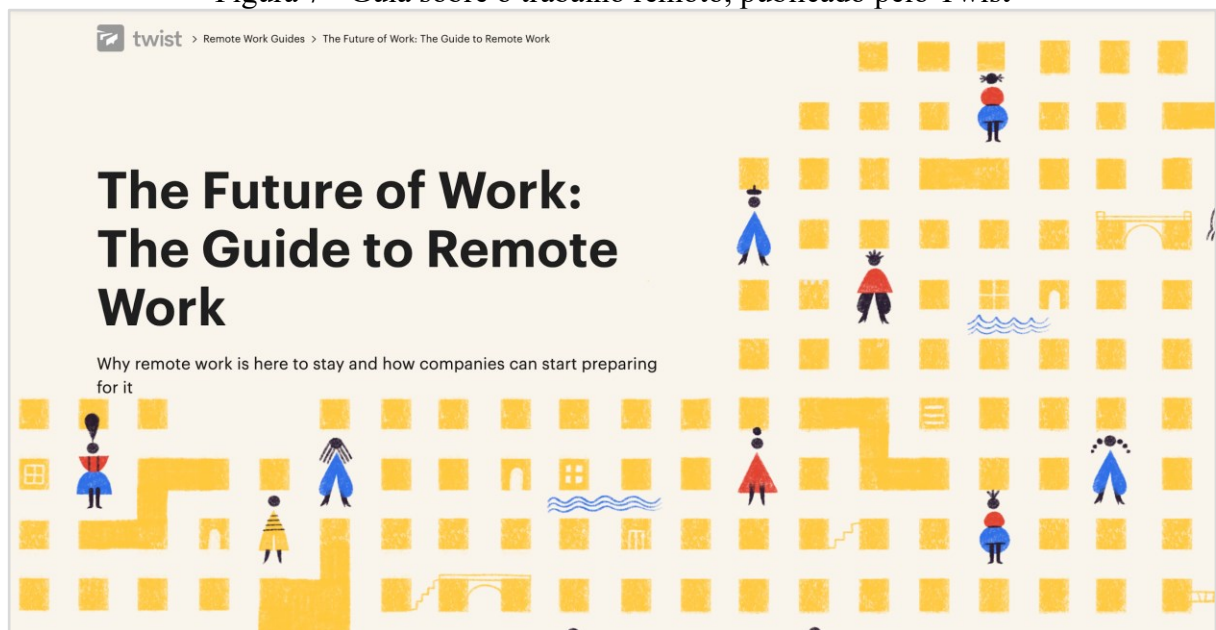
Fonte: Basecamp (2013).

### 3.2.3 The Future of Work: The Guide to Remote Work

O *The Future of Work: The Guide to Remote Work* (TWIST, 2019) é um guia desenvolvido pelo Twist, um aplicativo de organização e comunicação corporativa desenvolvido pela Doist, por uma equipe internacionalmente distribuída. Conforme informado no site da própria empresa, praticamente todo o seu quadro é composto por funcionários remotos. Sendo assim, a empresa tem autoridade para falar no assunto e enxerga no trabalho remoto o futuro da força de trabalho.

Este guia, em formato de página *online*, traz inúmeros links externos e dados sobre o trabalho remoto a nível global, mas principalmente no mercado norte-americano. O guia aborda temas como o crescente custo com deslocamentos e escritórios físicos, a facilidade de recrutamento no remoto para talentos com perfil específico, os diferentes tipos de trabalho remoto e, por fim, um direcionamento de um olhar para o futuro sob a perspectiva do trabalho remoto.

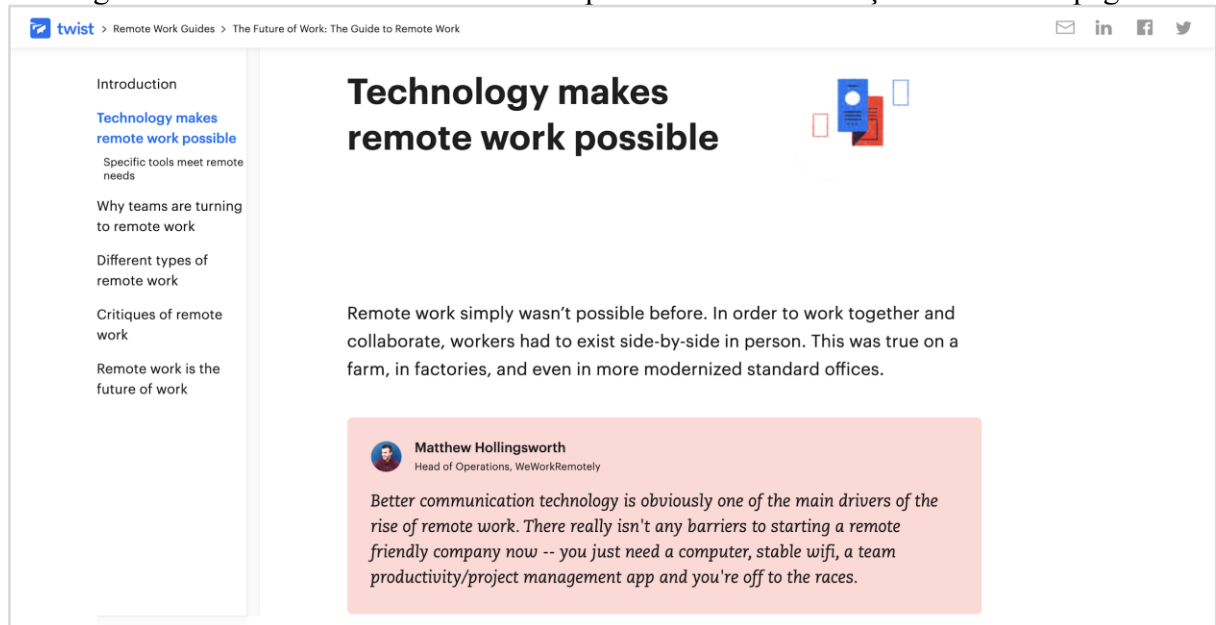
Figura 7 - Guia sobre o trabalho remoto, publicado pelo Twist



Fonte: Twist (2019).

Um ponto forte é a navegação lateral na página, que ocorre por um menu com link âncora, o que facilita a orientação do leitor até os tópicos.

Figura 8 - Menu lateral com link âncora para facilitar a orientação do leitor na página

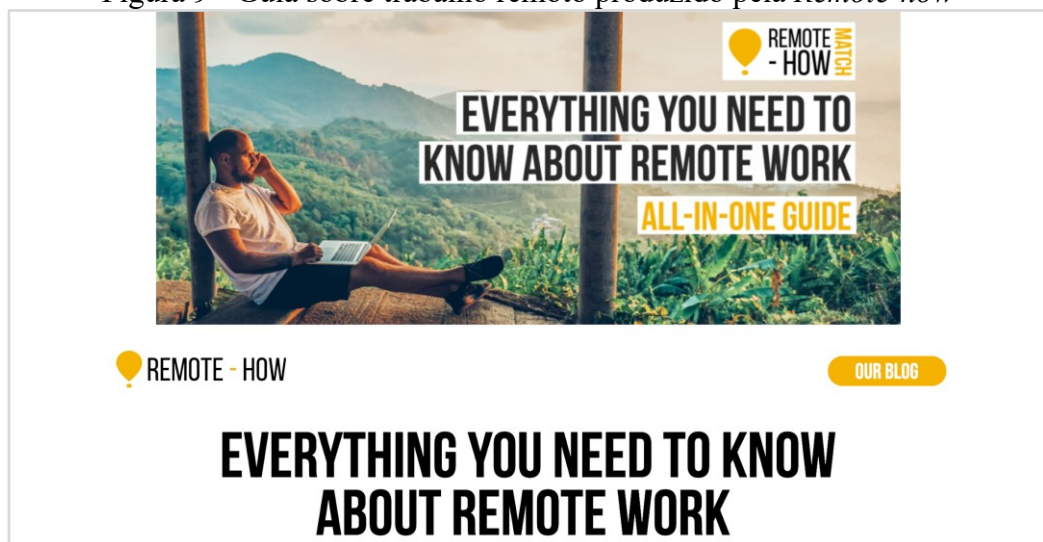


Fonte: Twist (2019).

### 3.2.4 Everything You Need To Know About Remote Work

Este é um guia produzido pela *Remote-how*, primeira plataforma *all-in-one* que conecta empresas com funcionários remotos em período integral em todo o mundo. O foco da plataforma é aproximar empresas da força de trabalho remota e distribuída.

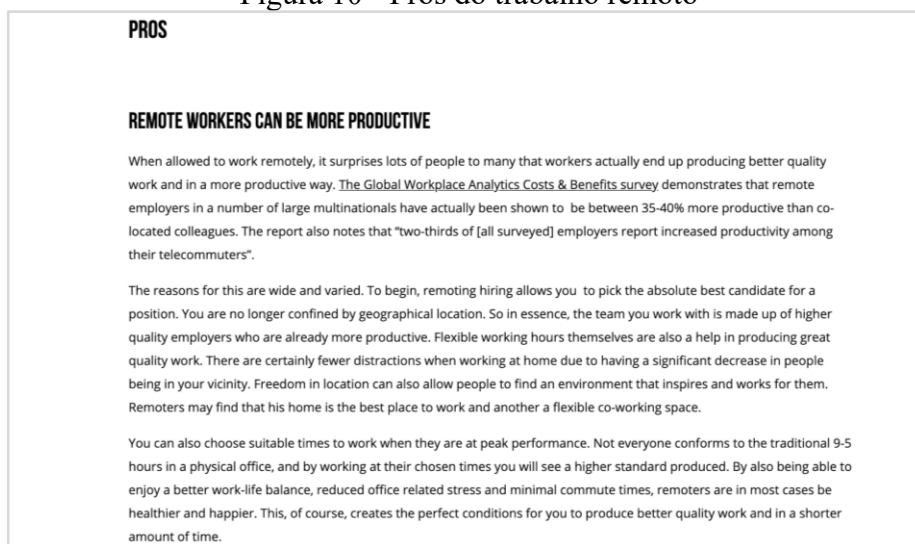
Figura 9 - Guia sobre trabalho remoto produzido pela *Remote-how*



Fonte: Remote-how (2019).

*Everything You Need To Know About Remote Work* (REMOTE-HOW, 2019) segue o formato de blog post, e traz uma perspectiva do trabalho remoto como um caminho sem volta, além de tópicos como o impacto na rotina dos departamentos de Recursos Humanos e no recrutamento de talentos remotos, como a tecnologia tem permitido esse avanço do trabalho remoto, como os *coworkings* e demais espaços compartilhados podem ser uma ótima opção para trabalhadores remotos e pessoas que atuam em times distribuídos e ainda prós e contras do trabalho remoto.

Figura 10 - Prós do trabalho remoto

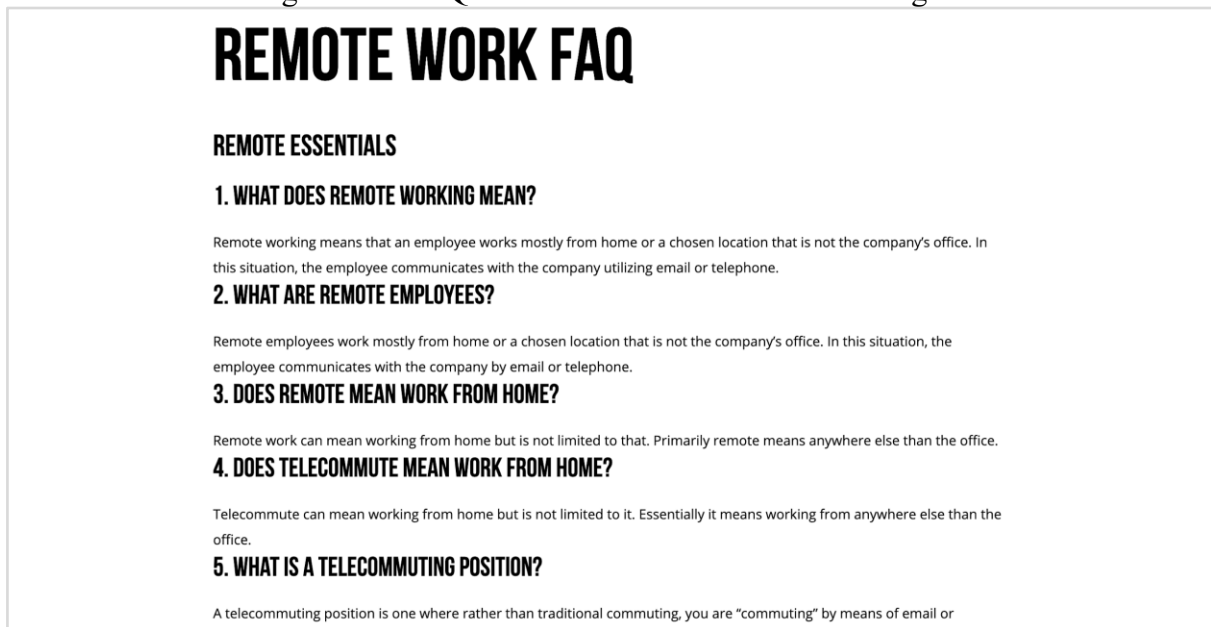


Fonte: Remote-how (2019).

Um ponto fraco é que a página, por ter bastante texto corrido, imagens muito genéricas (apenas ilustrativas e sem relação com os pontos abordados) e não contar com recursos de navegação por tópicos, torna a leitura um pouco mais cansativa se compararmos com os demais guias digitais observados nesta análise de similares.

Um ponto de destaque neste guia foi a presença de um FAQ (*Frequently Asked Questions*), que pode responder mais rapidamente dúvidas simples de pessoas interessadas no trabalho remoto, além de ajudar na indexação do guia nos mecanismos de busca como Google e Bing. Tal recurso também pode constar no *hub* de conteúdo proposto.

Figura 11 - FAQ sobre trabalho remoto ao final do guia



Fonte: Remote-how (2019).

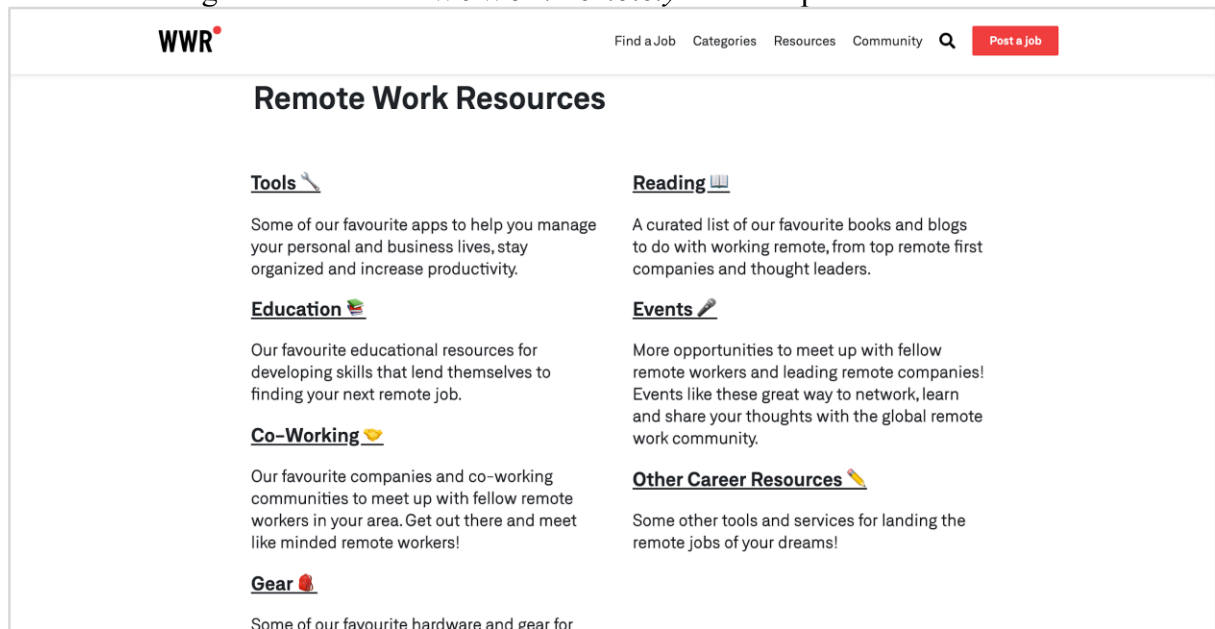
### 3.2.5 Remote Work Resources

*Remote Work Resources* (WE WORK REMOTELY, 2020) é um guia elaborado pela *We Work Remotely*, a maior comunidade de trabalho remoto do mundo, com mais de 2,5 milhões de visitantes mensais. Voltado para o profissional remoto, possui dicas de ferramentas, equipamentos, cursos, conteúdos, locais para trabalhar remotamente, eventos e vagas de trabalho.

O ponto forte desse similar é ser focado no profissional. Este guia se diferencia dos demais ao trazer dicas para o profissional sobre o que ele deve fazer rotineiramente para trabalhar bem e ser produtivo, quais equipamentos ele precisa, cuidados com o local de trabalho, melhores ferramentas para a gestão das demandas no trabalho remoto, entre outras. Acredita-se que para o produto do presente relatório este será o diferencial do *hub* de conteúdo proposto, que reúne entrevistas com profissionais no Brasil que tenham relação direta com o trabalho remoto em suas diversas facetas.



Figura 12 - Guia da *We Work Remotely*: foco no profissional remoto

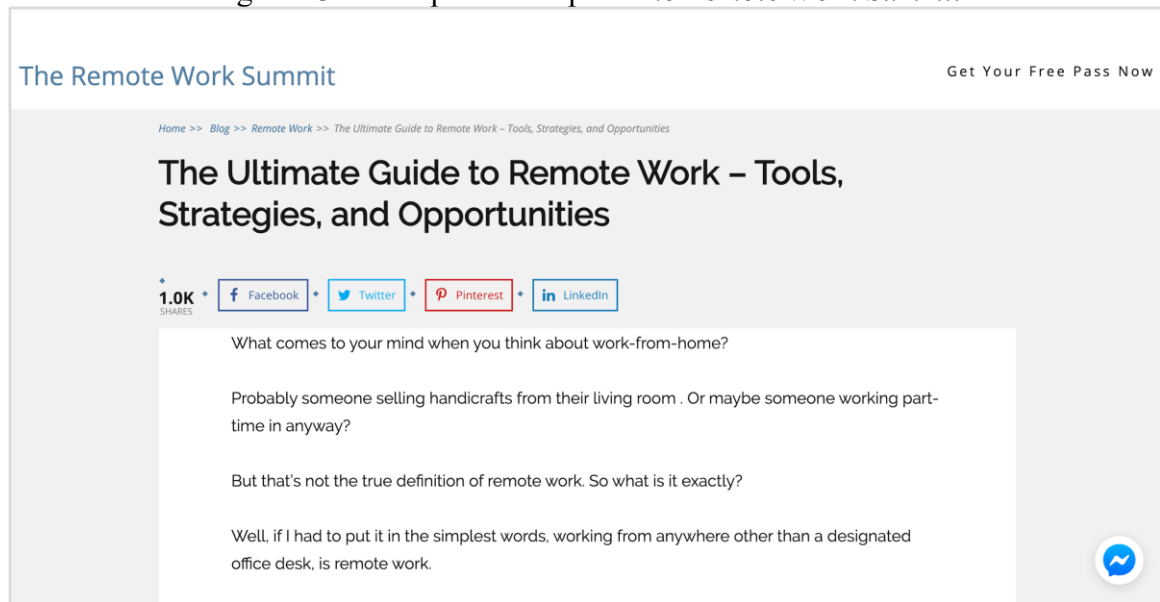


Fonte: We Work Remotely (2020).

### 3.2.6 *The Ultimate Guide to Remote Work*

Este é um guia produzido pela *The Remote Work Summit* (THE REMOTE LIFE, 2019), que realiza um seminário *online* e anual sobre trabalho remoto, com especialistas e defensores do trabalho remoto de várias partes do mundo. O guia aborda as melhores práticas de Recursos Humanos para equipes distribuídas, transição para o trabalho remoto, como dimensionar equipes distribuídas e como construir uma cultura remota.

Figura 13 - Guia produzido pela *The Remote Work Summit*

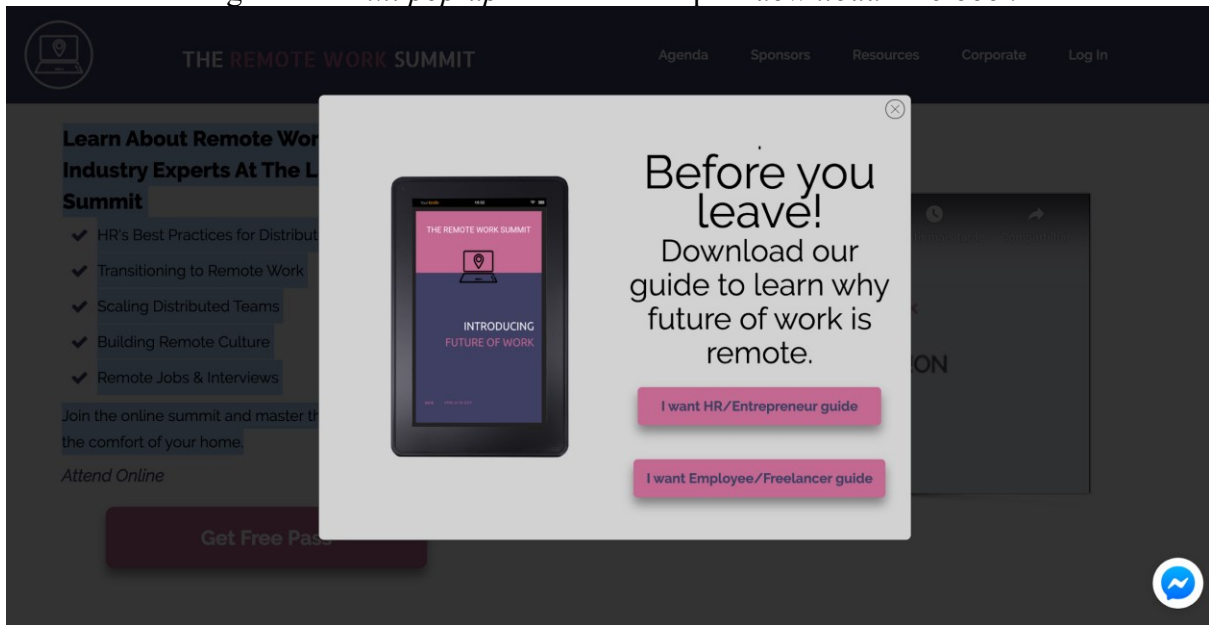


Fonte: The Remote Life (2019).

O guia segue formato de *blog post* e contém um índice para facilitar a orientação do leitor na página. O ponto negativo fica para o viés mais comercial do guia, com várias chamadas para cadastro e participação no seminário (que é pago). Um ponto positivo, e recurso interessante para explorar no *hub* de conteúdo para destacar algum elemento, foi o uso de um *exit pop-up* (quando o visitante demonstra a intenção de sair da página no navegador), com chamada para o *download* de dois *e-books*: um voltado para empresa e profissional de Recursos Humanos e outro voltado para o profissional remoto.



Figura 14 - *Exit pop-up* com chamada para *download* do e-book



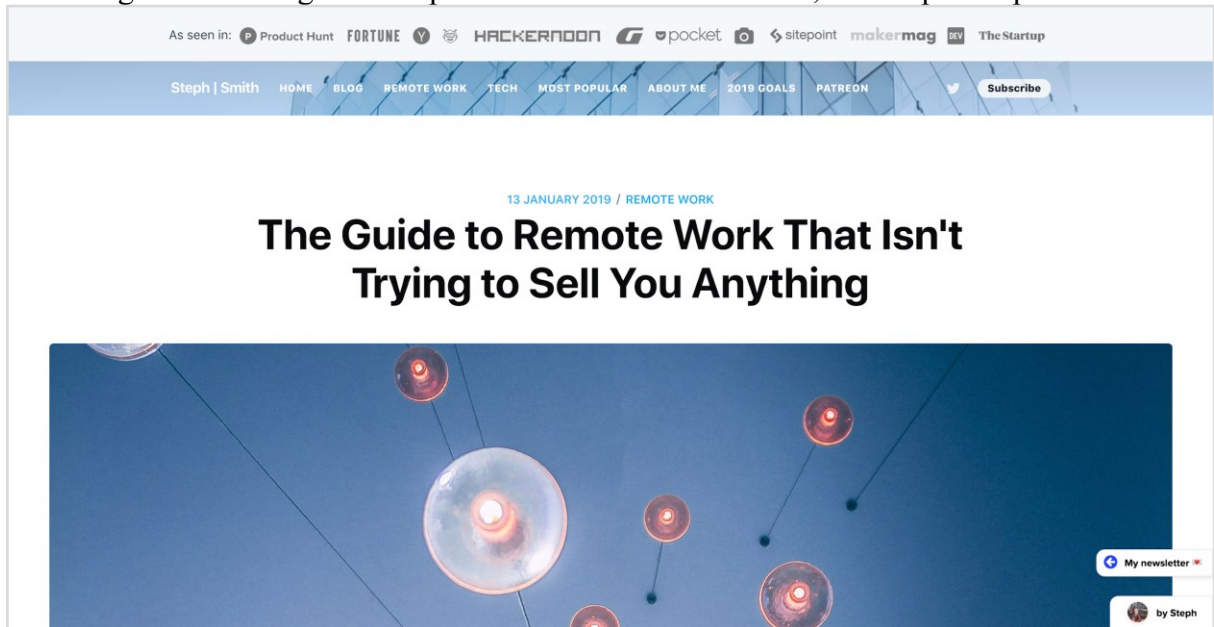
Fonte: The Remote Life (2019).

### 3.2.7 *The Guide to Remote Work That Isn't Trying to Sell You Anything*

Diferente dos demais guias digitais analisados, este é mais pessoal. Escrito por Steph Smith, uma nômade digital, defensora do trabalho remoto e que já trabalhou remotamente em mais de 50 países, este guia traz experiências pessoais, uma série de dicas e uma visão mais humana sobre o trabalho remoto.

*The Guide to Remote Work That Isn't Trying to Sell You Anything* (SMITH, 2019) traz esse nome curioso, justamente por ser diferente dos demais guias elaborados por empresas que vendem algum tipo de produto e/ou serviço para profissionais e empresas. Steph traz experiências pessoais e conta sobre a evolução de sua jornada como profissional remota ao longo dos anos.

Figura 15 - Um guia mais pessoal sobre trabalho remoto, escrito por Steph Smith



Fonte: Smith (2019).

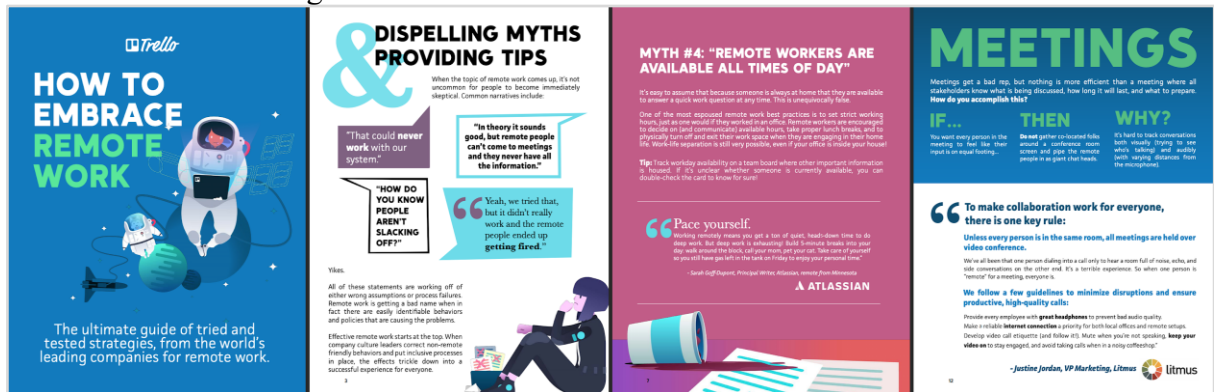
### 3.2.8 *How to embrace remote work*

Este *e-book* foi produzido pela Trello, uma ferramenta de gestão de fluxo de trabalho muito utilizada em *startups*, agências de publicidade, profissionais remotos e adeptos de metodologias ágeis como o Scrum.

*How to embrace remote work* (RYDER; MOON, 2020) tem como ponto forte uma linguagem moderna e amigável, que acaba se estendendo ao design do *e-book*, com uma boa diagramação dos textos e um *layout* mais colorido, sem padronização rígida no uso de fontes e também muitas ilustrações contextualizadas.

O conteúdo traz muitas dicas e depoimentos, mas também busca elucidar mitos como: o profissional remoto não tem horário fixo, então deve estar sempre disponível.

Figura 16 – *E-book* da Trello sobre trabalho remoto



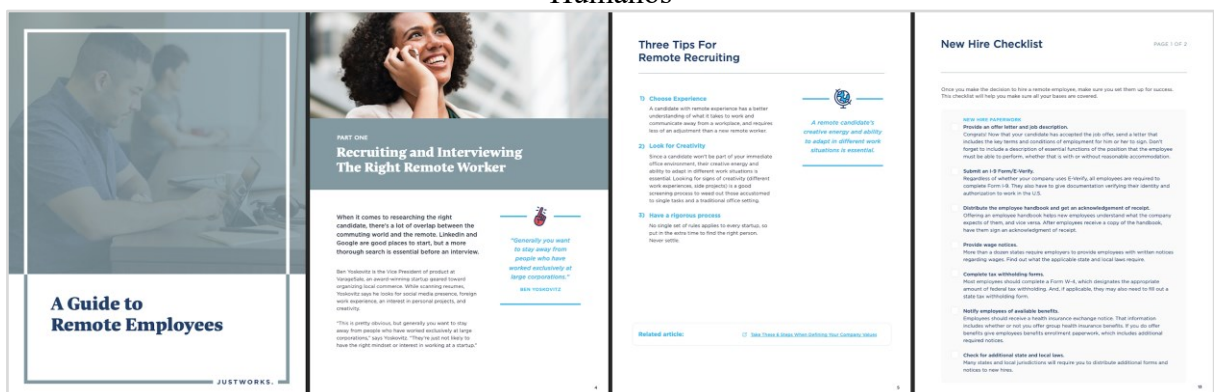
Fonte: Ryder e Moon (2020).

### 3.2.9 A Guide to remote employees

Este *e-book* foi produzido pela *Just Works* (JUST WORKS, 2018), ferramenta para gestão de pagamentos, benefícios e demandas do departamento de RH - Recursos Humanos. O ponto forte é o direcionamento para determinado nicho, pois o conteúdo é bem focado em empresas e no profissional de RH, trazendo dicas sobre a contratação de profissionais remotos e sobre o processo seletivo e ainda um *checklist* com o que não pode faltar na contratação de um profissional remoto.

Por ser um conteúdo mais voltado para empresas, a linguagem é mais formal e o *layout* bastante limpo, com uso de imagens e ícones de forma bem pontual e diagramação bem definida em termos de fonte e uso das cores. Esse recorte temático dos guias servirá para determinar grandes áreas e tópicos para abertura ao grande tema do trabalho remoto.

Figura 17 – *E-book* da Just Works, mais voltado para empresas e profissionais de Recursos Humanos



Fonte: Just Works (2018).

### 3.2.10 Everything You Need to Talk to Your Boss About Remote Working

*E-book* produzido pela Prodoscore, uma consultoria para processos de venda, o *Everything You Need to Talk to Your Boss About Remote Working* (PRODOSCORE, 2018) também trata do tema com um viés comercial (algo não previsto para o guia desse projeto), relacionando os serviços da empresa com alguns tópicos sobre o trabalho remoto. Contudo, o *e-book* traz como pontos positivos os bons questionamentos sobre o impacto do deslocamento para o local de trabalho, vantagens de se trabalhar em casa e ainda foca em razões pelas quais uma empresa deve adotar uma força de trabalho remota, quais são os desafios para isso e como superá-los. Embora o título do *e-book* possa passar o entendimento de que é direcionado apenas para profissionais, muito do conteúdo também se aplica na perspectiva das empresas.

Figura 18 – *E-book* da Prodoscore foca no convencimento de adoção ao trabalho remoto



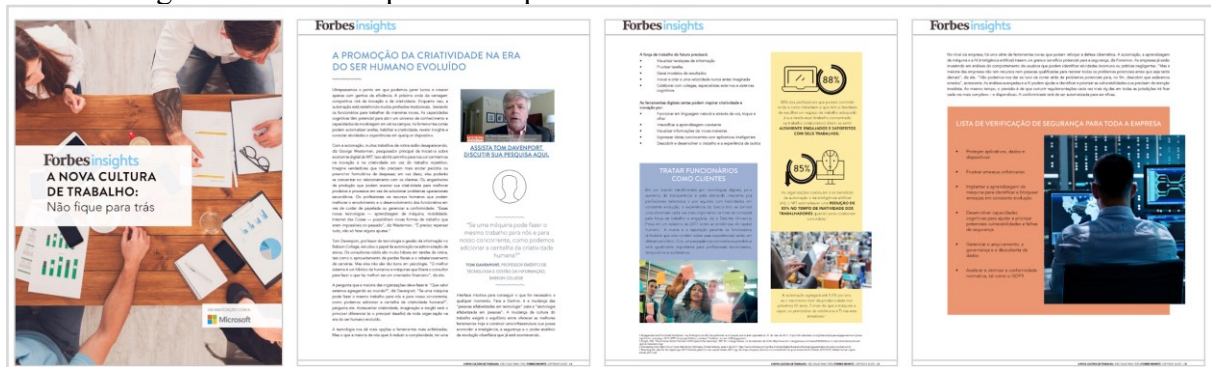
Fonte: Prodoscore (2018).

### 3.2.11 A Nova Cultura de Trabalho: Não fique para trás

Este não é um *e-book* específico sobre trabalho remoto (FORBES INSIGHT, 2017), mas aborda o tema em tópicos sobre o trabalho em equipe na empresa digital, a empresa sem fronteiras e mudanças na cultura de trabalho. Foi produzido pela revista Forbes e, assim como a revista, adota uma linguagem mais formal. A diagramação remete ao conteúdo da revista, com padronização de fontes e a separação do conteúdo em colunas.

Foi considerado como similar, principalmente pela forma como trata visualmente um tema como cultura de trabalho, mas também por ser uma opção em português (já que todos os outros similares estão em inglês).

Figura 19 – E-book produzido pela Forbes sobre a nova cultura do trabalho



Fonte: Forbes Insight (2017).

A diagramação usada pela Forbes agrada, intercalando bem textos, citações e demais elementos visuais. Assim como o guia do Trello, também é referência visual para o site na forma de composição das entrevistas.

### 3.2.12 Latam Chequea - Coronavirus

Este site de checagem de notícias falsas, pertencente ao projeto da América Latina Chequeado, serviu como referência no modo da exibição de listagem, em uma curadoria classificada por assuntos, já que traz em formato de quadro (tabela) a lista de notícias verificadas, de forma organizada e bem categorizada.

O formato de tabela será utilizado no *hub* para exibir as diferentes listas mapeadas durante o processo de curadoria de conteúdo. A classificação será por tipo de conteúdo (artigo, *e-book*, site, blog).



Figura 20 - Listagem em formato de quadro

**Chequeos, verificaciones y explicadores sobre Coronavirus**

Buscar en cualquier campo:

País	Título	Calificación	Descripción	Fecha del chequeo	Organización	Link al chequeo	Tipo de información	Formato de la desinformación	Tipo de nota	Link a la desinfo
Argentina	Confirmado un caso de Coronavirus en Santiago del Estero	Falso	El Ministerio de Salud de la provincia afirmó que se trataba de una desinformación.	27/02/2020	Chequeado	<a href="#">Link</a>	Situación de un país	Imagen	Desinformación viral	<a href="#">Link</a>
Argentina	Confirmado un caso de Coronavirus en Chaco.	Falso	El Ministerio de Salud de la provincia afirmó que se trataba de una desinformación.	27/02/2020	Chequeado	<a href="#">Link</a>	Situación de un país	Imagen	Desinformación viral	<a href="#">Link</a>
Argentina	Un médico argentino descubrió y está aplicando una vacuna contra el coronavirus en España.	Falso	La OMS informa que hasta el momento no existe una vacuna o medicamento antiviral específico para prevenir o tratar el Coronavirus	27/02/2020	Chequeado	<a href="#">Link</a>	Curas	Imagen, Texto	Desinformación viral	<a href="#">Link</a>
Argentina	Presidente de Argentina, Alberto Fernández: "La OMS recomienda que uno tome muchas bebidas calientes porque el calor mata al virus".	Falso	La OMS no emitió ninguna recomendación sobre el consumo de bebidas para la prevención del Coronavirus y especialistas hasta dicen que podría llegar a ser perjudicial.	12/03/2020	Chequeado	<a href="#">Link</a>	Curas	Audio	Chequeo a figuras públicas	
Argentina	El presidente de Argentina, Alberto Fernández, dijo que el coronavirus muere a los 26° C en el ambiente.	Insostenible	Todavía no hay un consenso científico sobre el impacto de la temperatura ambiente en este virus en particular.	12/03/2020	Chequeado	<a href="#">Link</a>	Características del virus	Audio	Chequeo a figuras públicas	

Ocultar columnas

☒ Todas
 ☒ País
 ☒ Título
 ☒ Calificación
 ☒ Descripción
 ☒ Fecha del chequeo
 ☒ Organización
 ☒ Link al chequeo
 ☒ Tipo de información
 ☒ Formato de la desinformación
 ☒ Tipo de nota
 ☒ Link a la desinformación
 ☒ Fecha de detección desinformación
 ☒ Origen
 ☒ Persona
 ☒ Actualizaciones
 ☒ Circuló en otros países

<< < > >>
 Página 1 de 587 | Ir a la página: 
 Mostrar 5
 [Descargar datos](#)

Fonte: Latam Chequea (2020).

### 3.2.13 Insights para o *hub* proposto com base nos similares

O produto aqui proposto, um *hub* digital sobre trabalho remoto no Brasil, consiste em um site que funciona como agregador de conteúdo, com postagens diversas sobre temas pré-selecionados relacionados ao trabalho remoto, e também um espaço para a divulgação de entrevistas com cinco principais formas de entrada no tema, com consultores que abordarão o tema trabalho remoto, trazendo temáticas levantadas após monitoramento sobre o tema dos principais assuntos que devem ser debatidos, segundo a opinião do público.

Em todo o site será utilizada uma linguagem simples e direta, objetivando obter uma compreensão facilitada do tema abordado. Conforme observado em similares como da Zapier (2019), Remote-How (2019) e da Steph Smith (2019), uma linguagem informal se adequa melhor ao propósito de conversar com um público mais tecnológico, por isso também será adotada essa linha.

O diferencial do *hub* a ser desenvolvido se baseia em dois pilares:

- **O conteúdo** - Um agregador inédito em português, feito a partir de uma curadoria humana de materiais, e que disponibiliza em uma lista materiais como artigos e livros gratuitos sobre a temática, site e blogs, exclusivamente dedicados ao tema trabalho remoto, baseados em levantamento dos problemas e principais necessidades do público-alvo.

- Além disso, o diferencial do *hub* está na produção de conteúdo exclusivo por meio do compartilhamento de experiências reais e dicas práticas de quem já vive o trabalho remoto. Assim, o *hub* disponibiliza entrevistas com especialistas, que funcionam como consultores para cinco temáticas principais de entrada no tema identificadas no momento de um monitoramento prévio nas redes sociais *online*, realizado em 2019. As temáticas foram organizadas pelo ponto de vista, como já dito neste trabalho: 1) o ponto de vista de um gestor de projetos, 2) de um líder de equipe remota e distribuída, 3) de um sócio de uma empresa de trabalho remoto, 4) um profissional autônomo que atue remotamente e 5) de um funcionário de empresa que permita a prática do remoto. A realização das entrevistas dá preferência a pessoas com experiência no trabalho remoto e que atuam em empresas de destaque em seus setores, para trazer ainda mais autoridade para o *hub*.
- Ainda no que se refere ao conteúdo, como forma de o *hub* continuar a ser abastecido com conteúdos, foi desenvolvido um processo de *Web Scraping*, um algoritmo de rotina diária que vai capturar e listar os últimos posts e notícias de sites e blogs sobre a temática do trabalho remoto, com o intuito de deixar sempre o material atualizado.
- **A estrutura** - O *hub* conta com práticas de desenvolvimento de sites e experiência do usuário, além de contar com recursos atuais de Marketing Digital (como ferramentas para análise de páginas, SEO, automação de listas, *remarketing*, entre outros). Para atingir essa função, foram feitos mini-textos com palavras-chave, de modo a atraírem o usuário para a página, pelo processo de busca no Google.

### 3.3 Definição de conteúdo e públicos de interesse pelo Monitoramento de Mídias Sociais

Para a análise do trabalho remoto e seu contexto atual no Brasil e para o levantamento de principais demandas de assuntos e conteúdos sobre o tema, este projeto também recorreu ao monitoramento de redes sociais, como atividade para conclusão da disciplina *Monitoramento e Análise de Mídias Sociais*, da Professora Dr<sup>a</sup> Mirna Tonus. Foram coletados dados, entre junho de 2018 e junho de 2019, em diferentes redes sociais *online*<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Toda a coleta de dados e análise do monitoramento apresentado no item 3.3 se deu em um período anterior à pandemia.

O objetivo era que o monitoramento orientasse o planejamento de conteúdo do guia digital sobre trabalho remoto. Era necessário, então, listar questões relevantes acerca desse tema, com pontos positivos e negativos do trabalho remoto, quais eram os principais problemas no exercício de atividades remotas, quais eram as soluções mais indicadas, as ferramentas mais utilizadas, e, principalmente, quem eram os agentes nas conversações.

Conforme acredita Tarcísio Silva (2014), esse processo de monitoramento possibilita gerar informação a partir das conversações, além de descobrir oportunidades a partir do comportamento identificado nas próprias menções (mensagens) coletadas durante o processo exploratório, o que se pretende para a coleta de dados e dos assuntos mais pertinentes a serem tratados sobre a temática do trabalho remoto.

Dessa forma, Silva (2014) explica que a coleta de informações ocorre a partir de três etapas do processo de monitoramento. São elas:

1) Explorar as menções e conversações: o monitoramento de uma palavra-chave, *tag* ou categoria pode trazer comportamentos e menções não previamente esperados.

2) Desenvolver hipóteses: uma ou duas menções não significam que o comportamento ou opinião observada são compartilhados pelas demais pessoas. Então é preciso que as observações sejam transformadas em hipótese - uma proposição ou suposição temporária sobre alguma coisa, mas que ainda necessita ser validada.

3) Identificar padrões: com uma ou mais hipótese norteando o trabalho de monitoramento, as categorias tentarão confirmar ou refutar o que foi explorado. O tempo e o volume para se confirmar ou refutar uma hipótese podem variar muito, dependendo de decisões estratégicas e que devem ser tomadas de acordo com uma quantidade considerável de dados.

Assim, como forma de realização de um exercício aplicado para a construção de temáticas para entrevistas que vão compor o produto do *hub* sobre trabalho remoto, foram definidas as etapas do processo e partiu-se então para o monitoramento.

### 3.3.1 A metodologia de monitoramento aplicada

A metodologia empregada consistiu na análise discursiva de postagens e comentários, voltando-se para o mapeamento de sentidos e significados do que é postado em relação ao trabalho remoto.

A princípio, definição dos termos que seriam monitorados, que compõem o plano de tagging inicial, contou com termos relacionados ao trabalho remoto mais comumente usados, como demonstra a imagem abaixo, coletados no período de junho de 2018 a junho de



2019, portanto em período anterior ao *boom* de informações digitais no mundo e no Brasil sobre trabalho remoto, devido à pandemia do Coronavírus (COVID-19). Também não se considerou a plataforma Instagram como potencial divulgador de material em marketing digital e postagem de cursos sobre o assunto de *home office*.

Figura 21 - Termos de busca e período - plano de tagueamento

<b>Termos buscados</b>	<b>Período de busca</b>
"trabalho remoto" teletrabalho "home office" "trabalho a distância" #homeoffice #remotework	Junho/2018 a Junho/2019

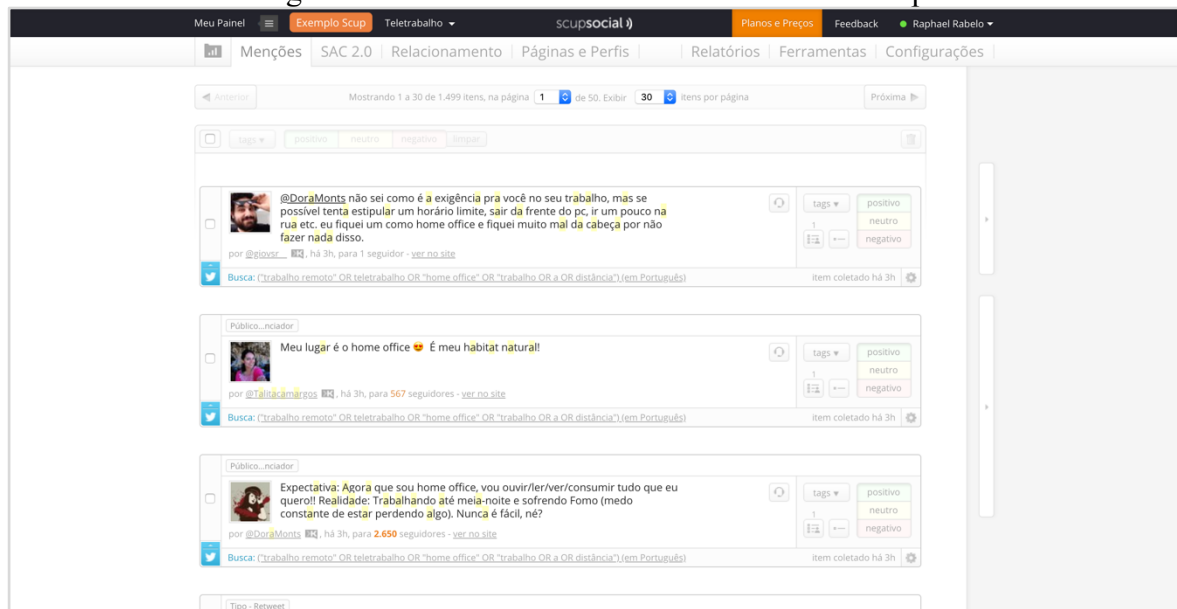
Fonte: elaboração própria.

Pelos diferentes perfis de público, estrutura de postagem e de interface em cada rede social, além da limitação dos recursos gratuitos na coleta dos dados em cada uma delas, foi utilizado um método diferente de coleta em diferentes plataformas (Twitter, LinkedIn, YouTube e Facebook), conforme o seguinte detalhamento:

#### 3.3.1.1 Twitter

Para a mídia social Twitter, primeiramente foi utilizada a ferramenta Scup, para coleta de menções e uma análise mais quantitativa através de filtros aplicados na própria ferramenta.

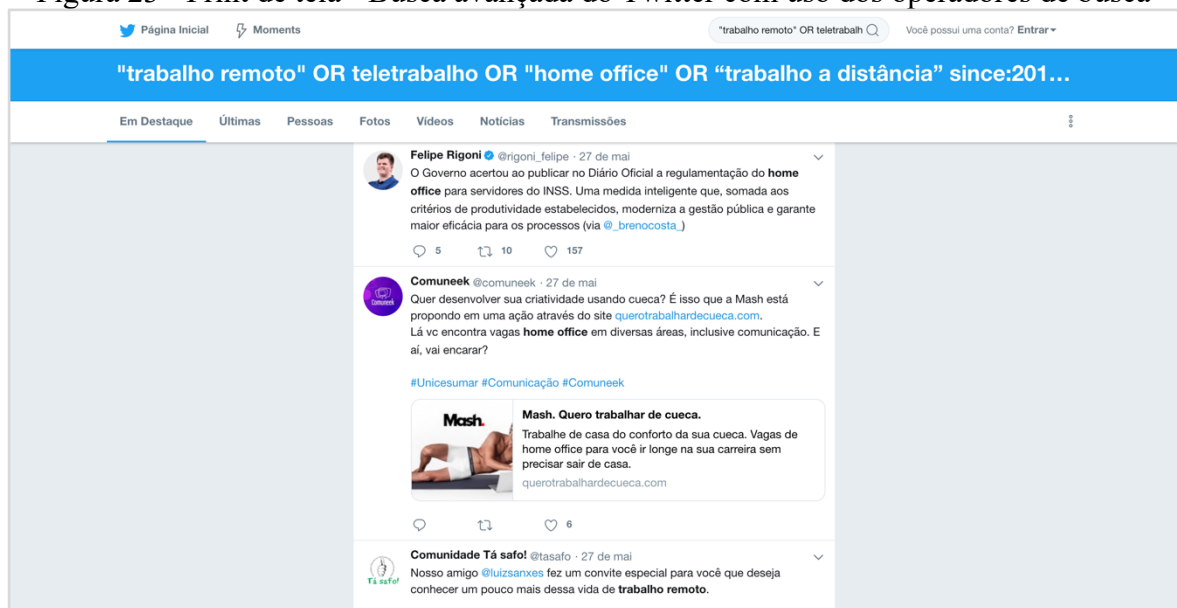
Figura 22 - Print de tela - Painel da ferramenta Scup



Fonte: Scup (2019).

Por se tratar de um período gratuito de experimentação da ferramenta, a quantidade de menções (mensagens) coletadas foi limitada à 1000. Como complemento, foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando a busca avançada da própria plataforma, juntamente com operadores pré-definidos (termos de busca, termos de exclusão, *tags* e período de busca).

Figura 23 - Print de tela - Busca avançada do Twitter com uso dos operadores de busca

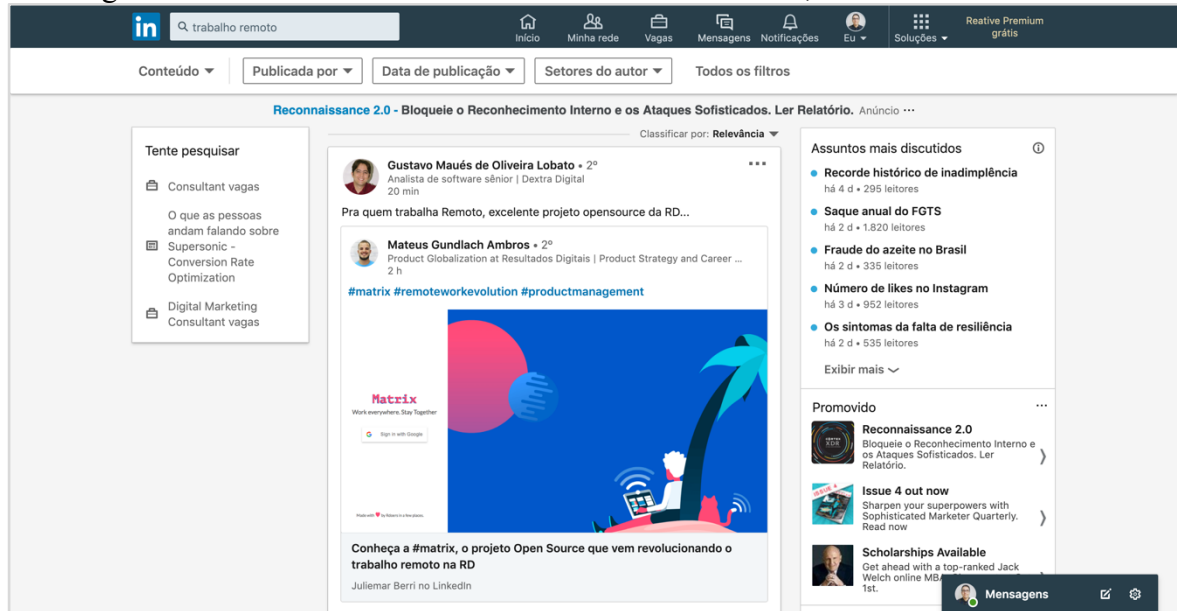


Fonte: Twitter (2019).

### 3.3.1.2 LinkedIn

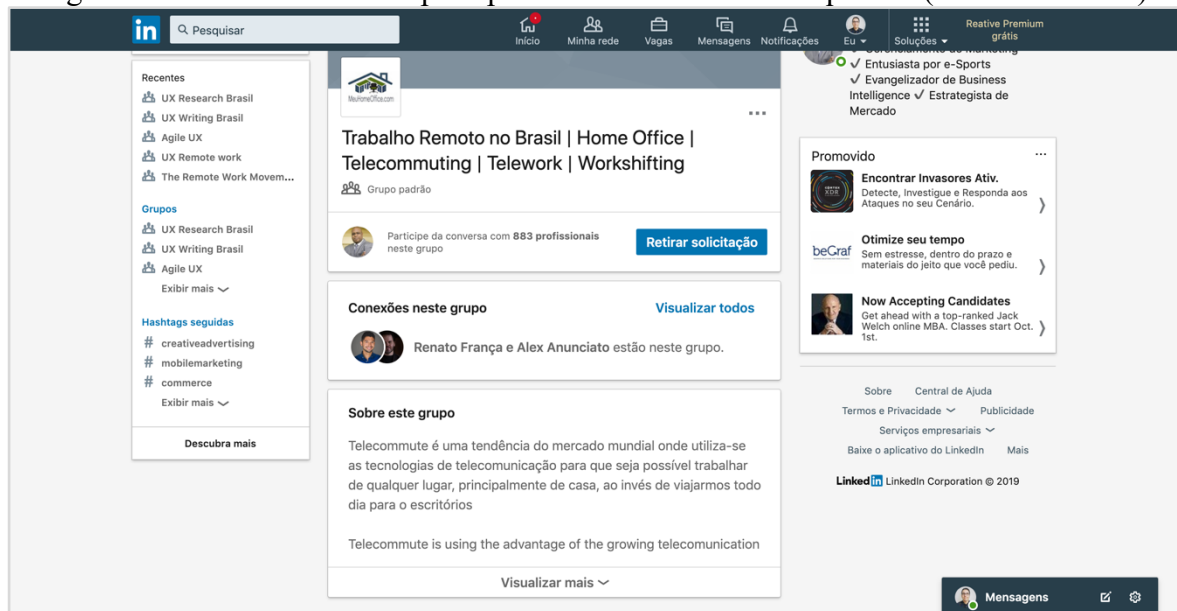
Realizou-se a busca (pelo recurso da própria plataforma) e também a opção de filtragem por “Conteúdo” pelos termos relacionados ao trabalho remoto. Foram avaliados postagens e comentários no *feed*, além de publicações em grupos específicos dentro da própria plataforma.

Figura 24 - Print de tela - Tela de resultados no LinkedIn, com filtro de conteúdo



Fonte: LinkedIn (2019).

Figura 25 - Print de tela - Grupo específico sobre o tema em questão (trabalho remoto)

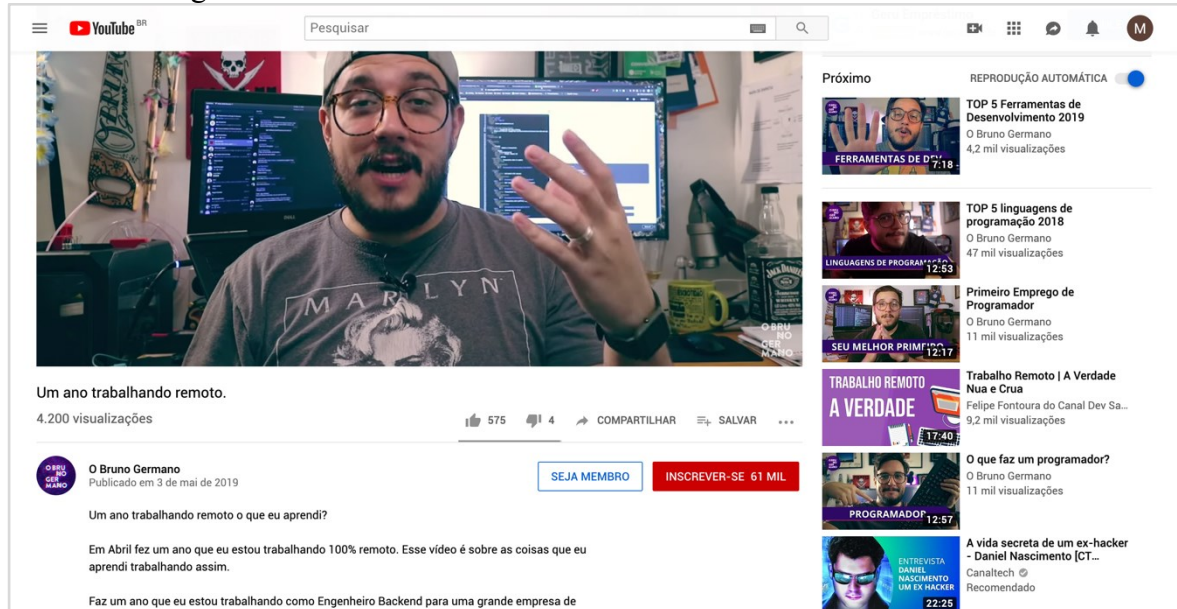


Fonte: LinkedIn (2019).

### 3.3.1.3 YouTube

No YouTube realizou-se uma pesquisa por vídeos relacionados ao tema (uso da busca da própria plataforma), além da extração dos comentários utilizando a ferramenta YouTube Data Tools.

Figura 26 - Print de tela - Vídeo abordando o tema trabalho remoto



Fonte: YouTube (2019).

Figura 27 - Print da tela da ferramenta YouTube Data Tools, para inserir ID do vídeo que se deseja extrair os comentários

Fonte: YouTube Data Tools (2019).

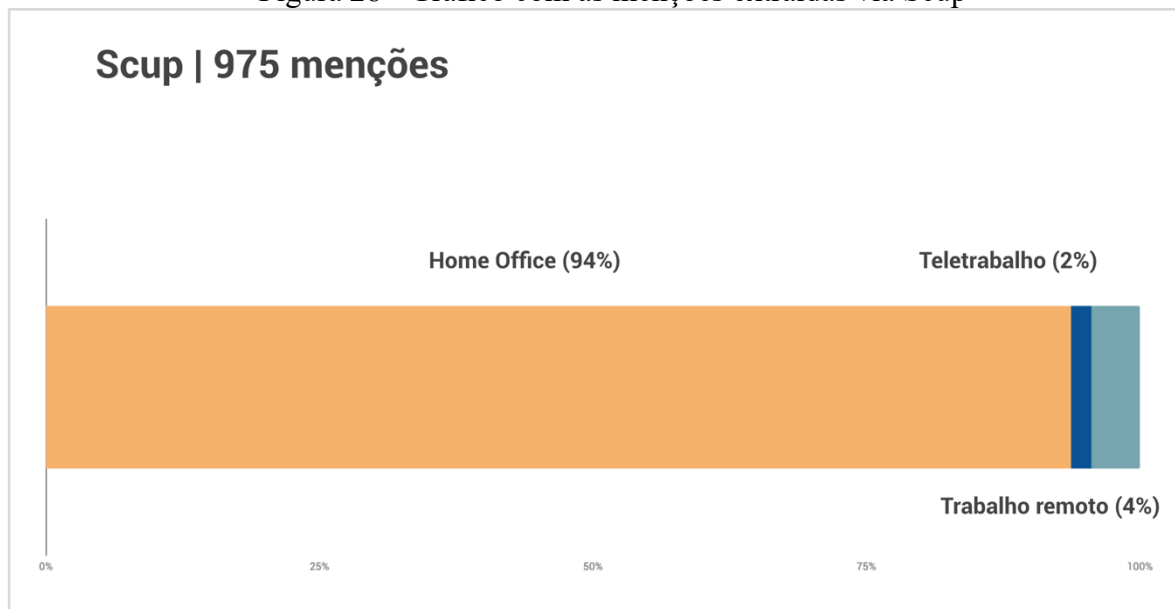
### 3.3.1.4 Facebook

No Facebook foi realizada uma busca manual via recurso da plataforma, para análise qualitativa com foco em grupos específicos de profissionais que, mais comumente, praticam o trabalho remoto, das áreas de TI, *design*, desenvolvimento, tecnologia, comunicação, etc.

### 3.3.2 Análise dos dados coletados via Twitter

Pela análise do Twitter via Scup, foram registradas 975 menções, considerando o limite de 1.000 mensagens coletadas na versão de experimentação gratuita. As menções são do período definido no plano de tagueamento, entre junho de 2018 e junho de 2019. A maioria expressiva das menções, entre os principais termos monitorados, foi relacionada ao termo "*home office*", com 94%. Percebeu-se um entendimento comum, porém incorreto, de que todo trabalho remoto se enquadra como *home office*. Os demais, "trabalho remoto" e "teletrabalho" ficaram com 4% e 2% respectivamente.

Figura 28 - Gráfico com as menções extraídas via Scup



Fonte: Scup (2019).

#### 3.3.2.1 O uso do termo "*home office*"

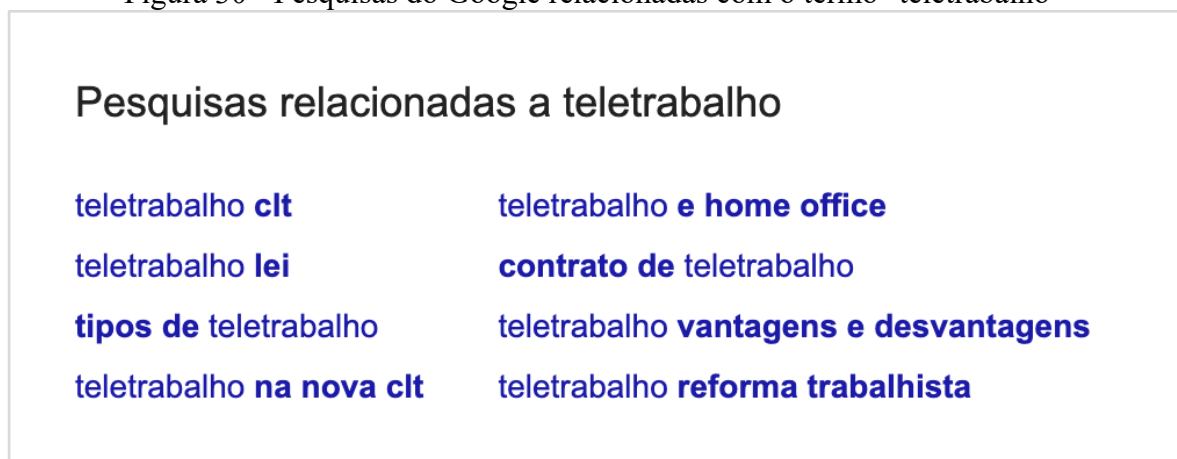
Filtrando as menções que utilizaram "*home office*", é possível perceber que este termo está mais comumente relacionado ao comportamento e *lifestyle*, muito voltado aos anseios do



### 3.3.2.2 O uso dos termos "trabalho remoto" e "teletrabalho"

Na nuvem de palavras acima retrata as menções mais relacionadas com o meio corporativo, processos e produtividade, leis e reforma trabalhista, ferramentas, entre outros. O fato já relatado que o termo teletrabalho é mais comumente utilizado pela área jurídica também foi respaldado na pesquisa, principalmente em conversas mais recentes sobre a reforma trabalhista e mudanças na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), o que vai de encontro aos termos complementares de pesquisa utilizados no Google:

Figura 30 - Pesquisas do Google relacionadas com o termo "teletrabalho"



Fonte: Google (2019).

Considerando que o foco do monitoramento era a percepção do indivíduo sobre o exercício do trabalho remoto, não se utilizou nenhum pré-requisito de filtro, variação e/ou termos de combinação. Todavia, após o momento mais exploratório do monitoramento, utilizou-se a combinação de termos para refinar a busca e aprofundar em tópicos como produtividade, metodologias e ferramentas, dentro desse contexto de trabalho remoto. Como exemplo, os operadores de busca avançada ficariam dessa forma: *"trabalho remoto" OR teletrabalho AND produtividade OR produtivo since:2018-06-01 until:2019-05-31*.

Assim, foi possível buscar menções a trabalho remoto ou teletrabalho, que também abordam a questão da produtividade. No caso de variações, como em casos de menções que usam "equipe virtual" para se referir a um time remoto e/ou distribuído e que não fazem uso dos principais termos utilizados no tagueamento inicial, fez-se necessário um ajuste nos operadores, por exemplo: *"trabalho remoto" OR teletrabalho OR "equipe virtual" AND produtividade OR produtivo since:2018-06-01 until:2019-05-31*.

Vale ressaltar que, embora os operadores possam ser diferentes entre as plataformas, a lógica e condições aplicadas aos termos são as mesmas para todas as redes sociais ou até mesmo mecanismos de busca com o Google.


### 3.3.3 Análise dos dados coletados via LinkedIn


O LinkedIn se mostrou a fonte mais rica em termos de conteúdo. Obviamente pelo perfil da própria rede, mas também pela profundidade das discussões e engajamento dos usuários da rede nas conversas acerca do tema monitorado.

No geral, as postagens são mais bem embasadas, menos diretas e impulsivas do que as observadas no Twitter (não só pela limitação de caracteres, mas também pelo perfil do público e dos tweets). Os comentários tentam manter um bom nível de discussão, muitas das vezes argumentando a favor e contra, de forma séria e respeitosa, como no exemplo abaixo.



Figura 31 - Exemplo de publicação no LinkedIn sobre trabalho remoto



**Camila Farani**  • 2º  
Co-Founder at G2 Capital and Shark on Sony's Shark Tank ...  
18 h

✓ Seguindo

Será que o trabalho remoto traz mais produtividade?

Hoje já é uma realidade e vem ganhando cada vez mais adeptos. O trabalho remoto traz mais qualidade de vida aos colaboradores e mais flexibilidade na administração do tempo. Mas será que traz mais produtividade?

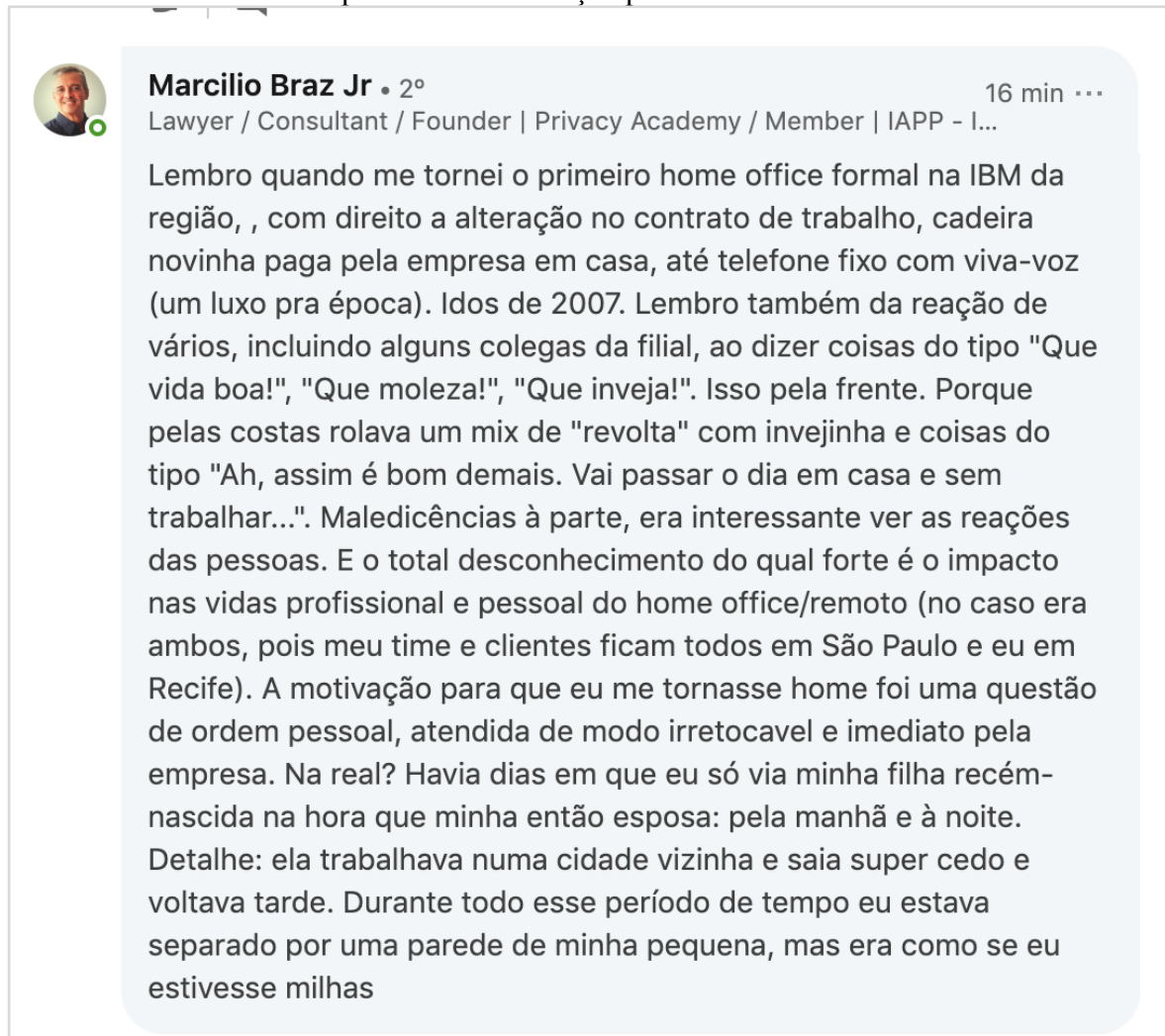
O Google divulgou uma pesquisa com seus funcionários. Lá cerca de 30% das reuniões acontecem entre pessoas que estão em pelo menos dois fusos horários diferentes. Os resultados? Funcionários que trabalham remotamente têm dificuldades em estabelecer conexões. Outro aspecto é que questões técnicas afetam, sim, o rendimento e até a criatividade.

Para amenizar esses impactos, sugiro essas 4 dicas:

- 1- Estimule interações entre a equipe  
Que tal um dia na semana toda equipe estar fisicamente junta? Ou marcar um encontro de desconpreensão? É papel do gestor alinhar a equipe.
- 2- Deixe a parte operacional concentrados em uma pessoa  
O ideal é concentrar essas atividades em uma pessoa que ajudará o time na marcação de reuniões e tarefas rotineiras.
- 3- Defina ferramentas de colaboração  
O Trello ajuda no trabalho com times grandes e em locais diversificados.
- 4- Crie fluxos de controle  
Com o meu time criei um processo que todo dia pela manhã, cada membro, deve enviar suas tarefas. Assim consigo cobrar com mais segurança.

Fonte: LinkedIn (2019).


Figura 32 - Comentário no LinkedIn de um profissional que compartilha brevemente como foi sua experiência de transição para o trabalho remoto



Fonte: LinkedIn (2019).

O LinkedIn também demonstrou bastante potencial ao expandir a busca por termos em inglês. Obviamente por contar com um número bem maior de postagens nessa língua do que no português, mas também pelo uso recorrente das *hashtags* acerca do tema (exemplo: *#remotework*), o que facilitou bastante o trabalho de filtragem de conteúdo nessa rede. Abaixo nota-se o exemplo de uma publicação mais respaldada por universidades internacionalmente reconhecidas, como Harvard, a respeito do tema trabalho remoto.

Figura 33 - Exemplo de publicação em inglês no LinkedIn – uso mais frequente de hashtags

 **Iwo Szapar** • Seguindo  
 🚀 Join The Remote Future Summit 2019 // Shaping the future of remote wor...  
 9 h • Editado


🧐 Harvard Business Review "People who work remotely at least four out of five days in a typical week are almost twice as engaged as those who do so less than one day a week."

👉 Do you feel the same ?

One of the conclusions from ADP Research Institute, after surveying more than 19,000 workers across the globe.

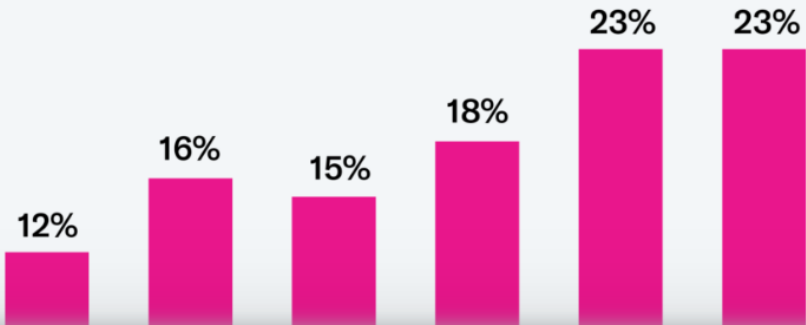
Great article by Matt Perry 🙌🙌 (link in the first comment)

[#futuretalent](#) [#hrtrends](#) [#hrtrends](#) [#flexiblework](#) [#remotework](#)  
[#remoteworkers](#) [#hradvice](#)

 [Visualizar tradução](#)

**Working Remotely Boosts Engagement**

Percentage of workers who are fully engaged,  
by how often they work remotely in a week



Days per week	Percentage of fully engaged workers
1	12%
2	16%
3	15%
4	18%
5	23%
6	23%

Fonte: LinkedIn (2019).

### 3.3.4 Análise dos dados coletados via YouTube

Analisando os comentários nos vídeos mapeados durante o monitoramento, percebe-se que é preciso extrair comentários mais pontualmente e apenas em vídeos com uma discussão mais aprofundada, pois muitos dos comentários feitos são apenas de elogios e críticas sobre o canal, sobre convidados ou mesmo de algum ponto do vídeo em questão, sem aprofundar no tema monitorado. Entretanto, foi possível extrair menções de valia para o presente estudo, desde

o aprofundamento em tópicos como processos de trabalho remoto ou qual está sendo o impacto das mudanças na CLT, até mesmo o compartilhamento de experiências pessoais ao trabalhar remotamente e de assuntos que poderiam ser melhor abordados, tal como demonstra o extrato abaixo.

Figura 34 - Print de comentários no YouTube em vídeo sobre trabalho remoto

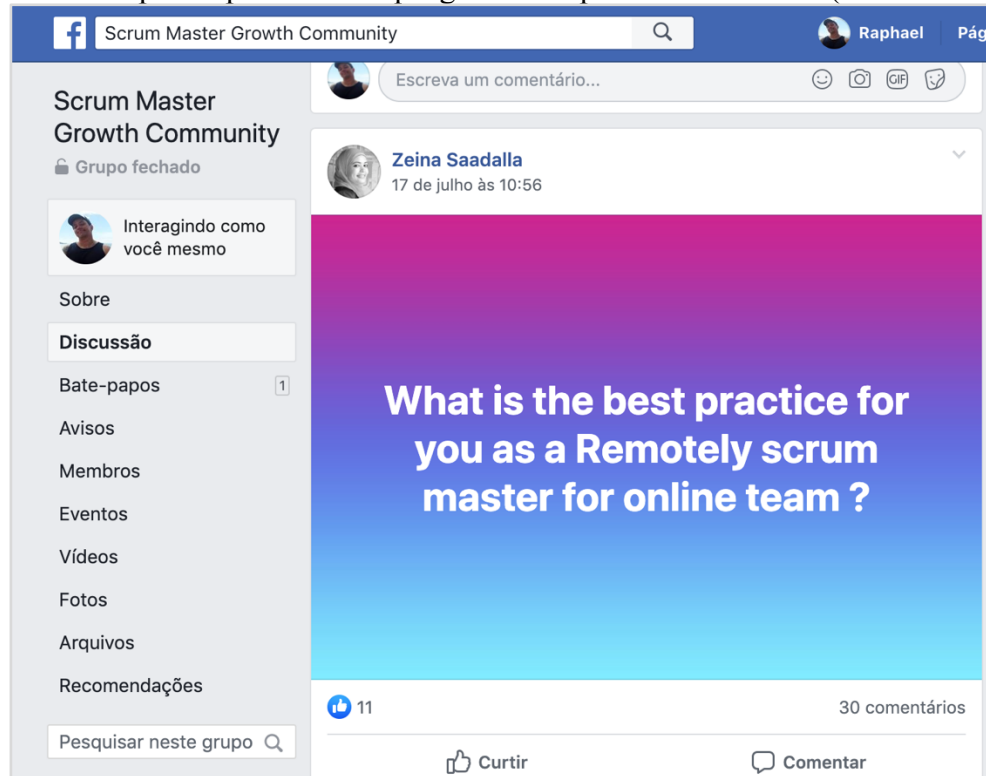


Fonte: YouTube (2019).

### 3.3.5 Análise dos dados coletados via Facebook

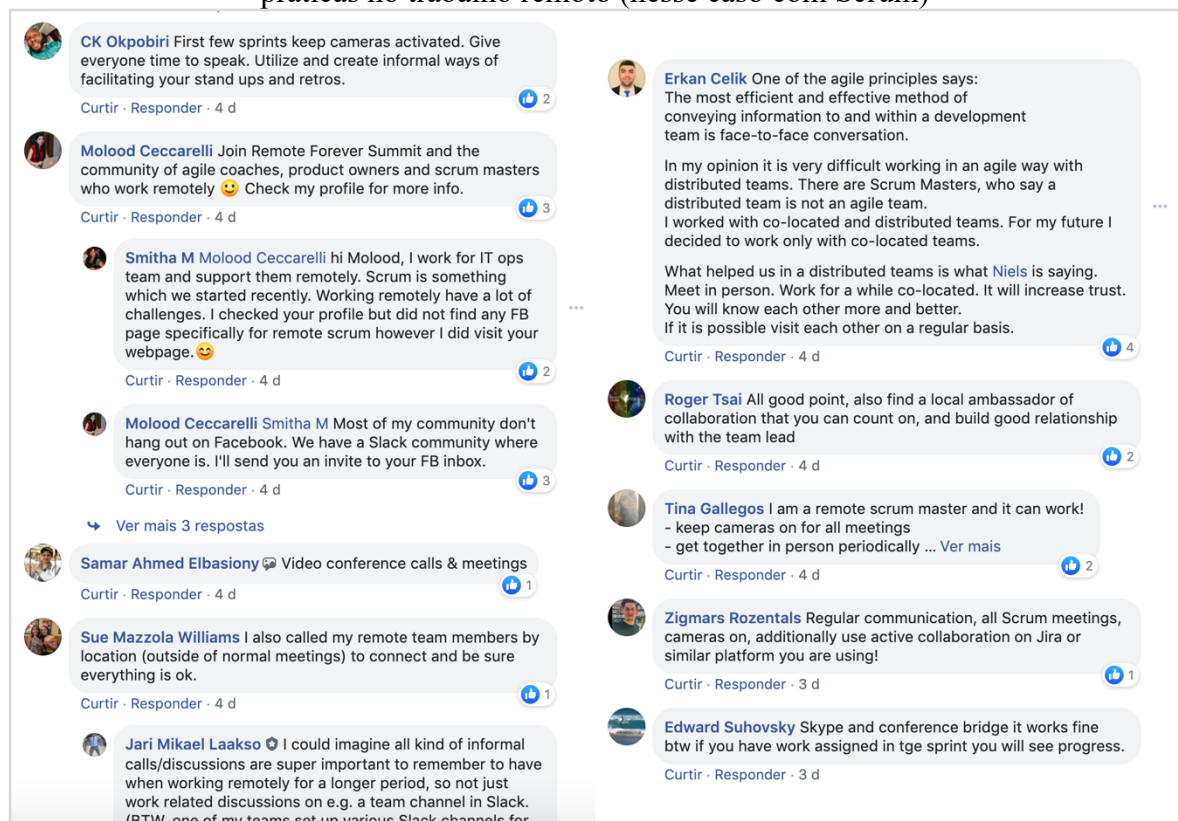
A busca por discussões nos grupos se mostrou o caminho mais efetivo, porém com conversas bastante segmentadas. Contudo, foi possível extrair muitas dicas relacionadas a processos, relacionamento com clientes e ferramentas utilizadas por profissionais que atuam remotamente.

Figura 35 - Postagem com dúvida sobre boas práticas para times remotos, nesse caso direcionadas para o profissional que gerencia o processo de Scrum (Scrum Master)



Fonte: Facebook (2019).

Figura 36 - Comentários de profissionais, compartilhando dicas e experiências pessoais sobre práticas no trabalho remoto (nesse caso com Scrum)



Fonte: Facebook (2019).

Os comentários, de forma geral, compreendem muita troca de dicas sobre ferramentas e processos do dia a dia. Cada pessoa compartilha um pouco de sua própria experiência e procura ajudar a sanar dúvidas relacionadas aos tópicos postados e/ou discussões derivadas daquela postagem.

### 3.3.6 Definição de conteúdo e públicos de interesse para o *hub*

Após coleta e análise dos dados extraídos nas diferentes plataformas, buscou-se identificar padrões e mapear pontos em comum.

Em primeiro lugar, desenharam-se dois diferentes tipos de público para o *hub*:

- 1) O profissional que trabalha e/ou pretende trabalhar remotamente;
- 2) Empresas/gestores que adotam e/ou pretendem adotar o trabalho remoto.

Embora existam muitos pontos em comum, a abordagem de conteúdo para o *hub* deve considerar cada um destes públicos.

Após a definição dos dois tipos de público, elaborou-se uma proposta de conteúdo com os principais pontos destacados no monitoramento, divididos em três categorias: profissionais, empresas e linhas gerais.

Figura 37 - Divisão do conteúdo em três categorias, para ambos os públicos



Fonte: elaboração própria.

Considerando as três categorias de conteúdo descritas acima, foram estabelecidos possíveis temas para serem abordados no *hub* digital em cada uma delas, o que é descrito nos Quadros 1 e 2:

Quadro 1 - Plano de conteúdo – Categorias 1 e 2 (divisão por público)

CATEGORIA 1 - PROFISSIONAIS	CATEGORIA 2 - EMPRESAS/GESTORES
Cases/Melhores práticas	Cases/Melhores práticas
Vantagens do trabalho remoto	Vantagens do trabalho remoto
Economia de custo com o trabalho remoto	Economia de custo com o trabalho remoto
Como evitar o isolamento no trabalho remoto	Como engajar um time remoto
O relacionamento remoto com o cliente	O relacionamento remoto com o cliente
Como ter foco e ser mais produtivo no trabalho remoto	Relação do trabalho remoto com a produtividade
Como conduzir e/ou participar de reuniões remotas	Segurança da informação
Projetos colaborativos e relação com outros times	Liderança remota e a importância da autonomia
Como buscar o network remoto	Métricas no trabalho remoto (o que e como monitorar)
Autogerenciamento e a relação com disciplina e flexibilidade	A comunicação e métodos de gestão no remoto
Organização e priorização das tarefas no trabalho remoto	Processo de seleção remoto
Como se comunicar e se apresentar remotamente (o que fazer/o que não fazer)	Treinamento e processos de onboarding para novos colaboradores/projetos remotos
Como buscar feedbacks e orientações	Alinhamentos pontuais, feedbacks e a importância do acompanhamento à distância (one to one)

Continua...

Continuação

CATEGORIA 1 - PROFISSIONAIS	CATEGORIA 2 - EMPRESAS/GESTORES
Principais dúvidas ao se migrar/adaptar para o trabalho remoto	A comunicação com times remotos (linguagem, meios, frequência, etc.)
Custos com a implementação/adaptação para o remoto	Custos com a implementação/adaptação para o remoto

Fonte: elaboração própria.

Quadro 2 - Plano de conteúdo – Categoria 3 (linhas gerais)

CATEGORIA 3 - LINHAS GERAIS
Mitos sobre o trabalho remoto
Conceito histórico > transformação para o remoto (jornada de trabalho, carga horária, mudanças pela tecnologia, chegada das máquinas x liberdade para o pensar, etc.)
Trabalho remoto $\neq$ <i>Home office</i>
Estrutura (ferramentas, equipamentos, processos)
Tipos de trabalho remoto (híbrido, times distribuídos, etc.)
Hábitos, postura, pausas e cuidados com o trabalho fora do ambiente corporativo
Futuro do trabalho x relação com o remoto
Mudanças na legislação trabalhista e impacto no trabalho remoto
Impacto remoto x sociedade (contexto social, ambiental, etc.)
Cultura do trabalho no ambiente corporativo x quebra de paradigmas
Links úteis/órgãos e entidades/com quem falar/como contribuir/etc.

Fonte: elaboração própria.



Essas categorias tiveram como objetivo a seleção do conteúdo e a montagem das questões para as entrevistas dos diferentes cinco perfis que apresentam o tema do trabalho remoto no *hub*.

### 3.3.7 Uma visão macro sobre o trabalho remoto como resultado do monitoramento

Ainda que o monitoramento tenha sido feito em período anterior à crise mundial devido à pandemia da COVID-19, o que levou muitas pessoas, necessariamente, à busca de informações sobre o trabalho remoto por impossibilidade de convívio presencial em 2020, acredita-se que o monitoramento também tenha possibilitado, de forma geral, extrair percepções e impressões sobre o trabalho remoto que, invariavelmente, estarão presentes nos temas macro definidos para abordagem no guia digital.

Por meio do monitoramento foi possível entender melhor a prática do trabalho remoto e seu contexto atual no Brasil anterior ao período da pandemia e as carências de conhecimento sobre o assunto, e também perceber que os profissionais enxergam no trabalho remoto um caminho para uma vida pessoal mais equilibrada, principalmente entre jovens e recém-formados. Para o público já inserido no mercado de trabalho, o discurso em defesa do trabalho remoto está mais embasado em questões como aumento da produtividade (quando se escolhe de onde, quando e como trabalhar), redução de custos pessoais e para a própria empresa, e também um certo deslumbre pelas novas ferramentas e processos de gestão para equipes e colaboradores separados fisicamente.

Na visão de líderes com equipes remotas, notou-se que o desafio está em minimizar a distância entre a organização e seus colaboradores e também como aproximar a mesma de seus clientes, utilizando as novas tecnologias e recursos das ferramentas mais usadas no remoto.

No geral, na maioria dos pontos mapeados para a elaboração de conteúdo do *hub* para a composição das entrevistas, o maior destaque (com menções mais recorrentes das redes sociais) foi para a busca pelas melhores práticas no exercício do trabalho remoto.

Fato é que, de um lado, os profissionais que já trabalham remotamente compartilham suas experiências, a maioria dele advogando em defesa do trabalho remoto. Por outro lado, profissionais iniciantes e/ou interessados no trabalho remoto (principalmente no *home office*) buscam conhecer e discutir quais são as melhores práticas em adoção de processos, flexibilização da rotina, como conduzir uma reunião, dicas de autogerenciamento e disciplina, priorização de tarefas, relacionamento com lideranças e clientes em diferentes locais, entre outras dúvidas ou desafios para a prática dessa modalidade, o que está mais em consonância

com a lógica e a necessidade do público que começou de dezembro de 2019 a março de 2020 a trabalhar com *home office*.

Portanto, após o mapeamento dos principais assuntos para o guia digital, o passo seguinte foi a idealização da matriz S.W.O.T. do modelo de negócio, além do processo de planejamento, criação/prototipagem e gerenciamento do negócio.

### 3.4 Análise S.W.O.T.

O termo SWOT, do inglês, é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) de um negócio. Segundo Kotler e Keller (2012), a análise S.W.O.T. é um importante instrumento utilizado no planejamento estratégico e que consiste em uma avaliação global de dados que caracterizam o ambiente interno e externo de um objeto analisado (podendo ser uma organização, um projeto ou até uma pessoa). Para avaliar o ambiente interno, ou microambiente, consideramos fatores como forças (vantagens) e fraquezas (desvantagens), mapeando principalmente pontos fortes e de melhoria. Para avaliar o ambiente externo, ou macroambiente, consideramos fatores como oportunidades (aspectos positivos e com potencial para serem explorados) e ameaças (aspectos negativos e que oferecem risco). Todos esses fatores são mapeados e plotados em uma matriz (quadro), que facilita o diagnóstico e promove maior agilidade na síntese das análises internas e externas; em identificar elementos-chave para o objeto em questão, em estabelecer prioridades de atuação e ainda mapear riscos e problemas a resolver.

Aplicando a análise S.W.O.T ao presente produto, será possível identificar pontos fortes do *hub* agregador de conteúdo sobre trabalho remoto no Brasil, pontos estes que também poderão ser relacionados a algumas oportunidades de estruturação e divulgação. Um exemplo são as poucas opções de guia agregadores de conteúdo sobre trabalho remoto em Português e/ou no Brasil, ainda que o número de materiais e conteúdo desse tipo tenha se ampliado nos últimos meses, devido ao crescimento do trabalho remoto em nosso país e no mundo, dada a pandemia que forçou pessoas a migrarem para o modo de trabalho remoto. A seguir apresenta-se (Quadro 3) a matriz da análise de S.W.O.T aplicada ao *hub*:

Quadro 3 - Matriz de SWOT do produto (*hub* digital)

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<b>FORÇAS</b>  Curadoria de conteúdo sobre trabalho remoto  Conteúdo exclusivo (entrevistas e artigos)  <i>Hub</i> que concentra diversas fontes de conteúdo sobre o tema em um único site  Acesso <i>online</i> e gratuito	<b>FRAQUEZAS</b>  Faltam recursos para produzir mais conteúdos, e com frequência  Faltam recursos para fazer a curadoria de conteúdo com a agilidade que o tema demanda  Faltam recursos para ampla divulgação do site
FATORES EXTERNOS	<b>OPORTUNIDADES</b>  Tema em alta (em decorrência da pandemia)  Entrevistar pessoas de renome/experientes em relação ao tema  Explorar outros formatos (podcasts, webinars, lives, etc)	<b>AMEAÇAS</b>  Perder relevância com muitos agentes abordando o mesmo tema  Outros agentes produzem/publicam conteúdos sobre o tema de forma constante

Fonte: elaboração própria.

Após esses elementos que devem ser considerados, em seguida partiu-se para a criação e prototipagem de um produto. Para isso, optou-se pela aplicação da metodologia do *Design Thinking*, como veremos no item a seguir.

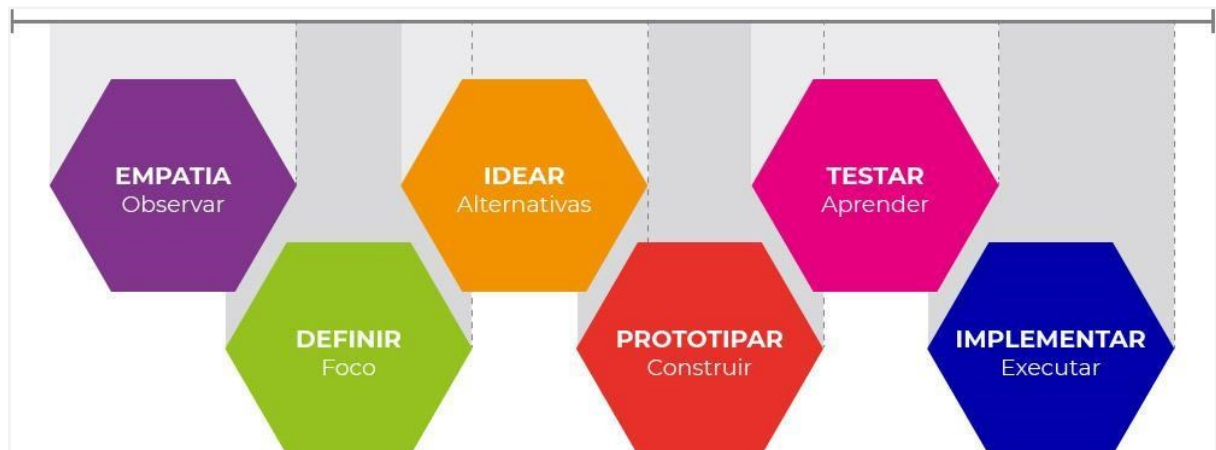
### 3.5 Aplicação da metodologia do *Design Thinking*

Para o desenvolvimento do produto de um *hub* digital sobre a temática do trabalho remoto, recorreu-se à metodologia do *Design Thinking* - processo colaborativo e centrado nas pessoas para inovar e resolver problemas, popularizado por Tim Brown (2009).

Ao incorporar métodos e processos utilizados por designers, o *Design Thinking* busca diversos ângulos e perspectivas para solução de problemas, priorizando o trabalho colaborativo e equipes multidisciplinares. Dessa forma, objetiva mapear a cultura, os contextos, as experiências pessoais e os processos na vida de cada indivíduo envolvido no processo para ganhar uma visão mais completa e, assim, melhor identificar as barreiras e gerar alternativas para transpô-las. Essa metodologia pode ser utilizada como prototipagem de produto, uma vez que propõe um novo olhar para a resolução de problemas, com um ponto de vista mais empático e permite colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de uma solução e na geração de resultados que são mais desejáveis para elas. Vale ressaltar que a metodologia ainda considera a viabilidade das soluções propostas uma parte vital do processo, tendo o cuidado para que as ideias sejam financeiramente interessantes e tecnicamente possíveis de serem transformadas em realidade.

Tim Brown (2009) divide a metodologia do *Design Thinking* em etapas que podem ser agrupadas em seis categorias (Figura 38):

Figura 38 - A metodologia do *Design Thinking* passo a passo, conforme definido por Tim Brown



Fonte: Brown (2009).

Para os primeiros momentos de discussão acerca do produto proposto, seguiu-se a abordagem presente nas três primeiras categorias do *Design Thinking*, com foco no produto, principais problemas que geram a necessidade do desenvolvimento de um produto e possíveis ideias de como resolvê-los. Para a etapa de prototipagem, utilizou-se a lógica da curadoria, uma vez que o produto se transformou ao longo do tempo devido à pandemia, e se tornou um *hub* digital.

### 3.5.1 Discussão em sala e o compartilhamento de ideias

A proposta do produto foi discutida em sala de aula, em atividade da disciplina *Tópicos Especiais em Comunicação e Tecnologias*, da Professora Dr<sup>a</sup> Raquel Timponi. À medida que a proposta de produto era apresentada por cada proponente, a equipe de alunos anotava ideias como forma de colaboração e fixava *post-its* no painel do produto em questão, para um mapeamento visual (*brainstorming*). Por ser um processo colaborativo, a discussão envolveu todos os presentes e contou com diferentes pontos de vista, o que é enriquecedor para gerar novas ideias. Para essa etapa de apresentação e compartilhamento de ideias e opiniões, cumpriu-se o seguinte fluxo:

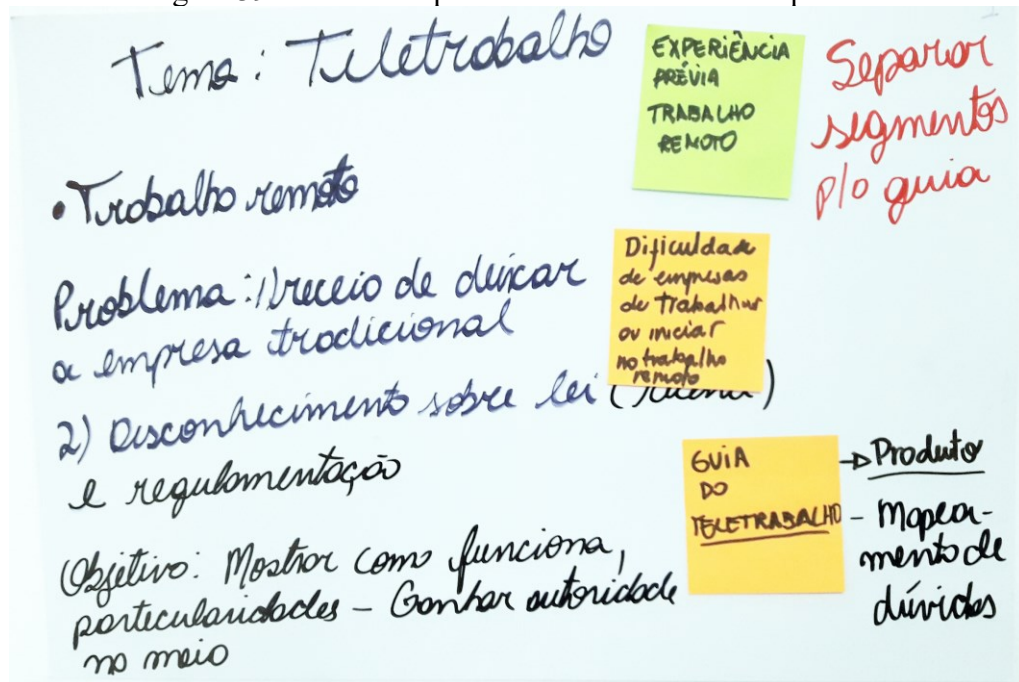
- 1) Contextualização rápida sobre o trabalho remoto e o porquê da escolha desse tema;
- 2) Apresentação da proposta de produto e opção pelo guia digital;
- 3) Compreensão de como o trabalho proposto tinha evoluído até ali;
- 4) Troca de ideias sobre o guia (ainda não tinha se transformado em *hub*) e novas possibilidades;
- 5) Discussão sobre necessidades e limitações do projeto.

Ao final da atividade, o painel foi coletado para documentação e análise.

### 3.5.2 O painel como registro das ideias e discussões

Todo o processo de *brainstorm* e discussão em sala foi documentado por meio de um painel, que foi dividido em 4 (quatro) partes. A seguir, temos um breve detalhamento de cada parte e quais foram as definições em cada momento.

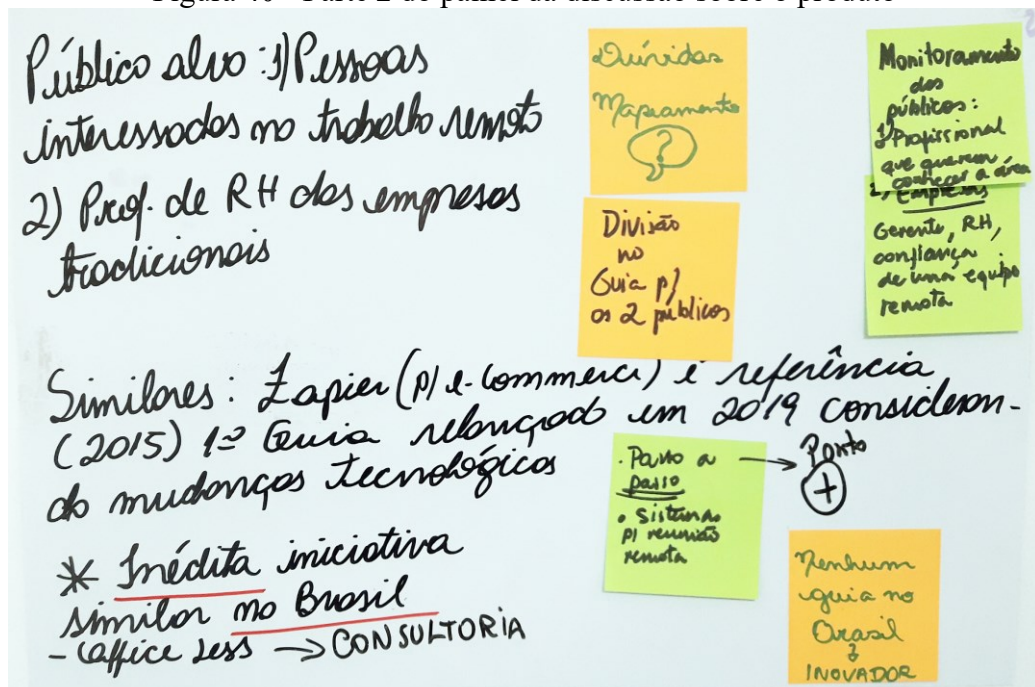
Figura 39 - Parte 1 do painel da discussão sobre o produto



Fonte: Elaboração própria.

Na primeira parte do painel (Figura 39) temos ilustrado o ponto de partida do nosso processo de *Design Thinking*: o problema. O trabalho remoto é cercado de receios e dúvidas, quanto a diversos fatores como produtividade, relacionamento, legislação, liderança, etc. O foco do projeto seria então atuar, justamente, frente à desinformação.

Figura 40 - Parte 2 do painel da discussão sobre o produto

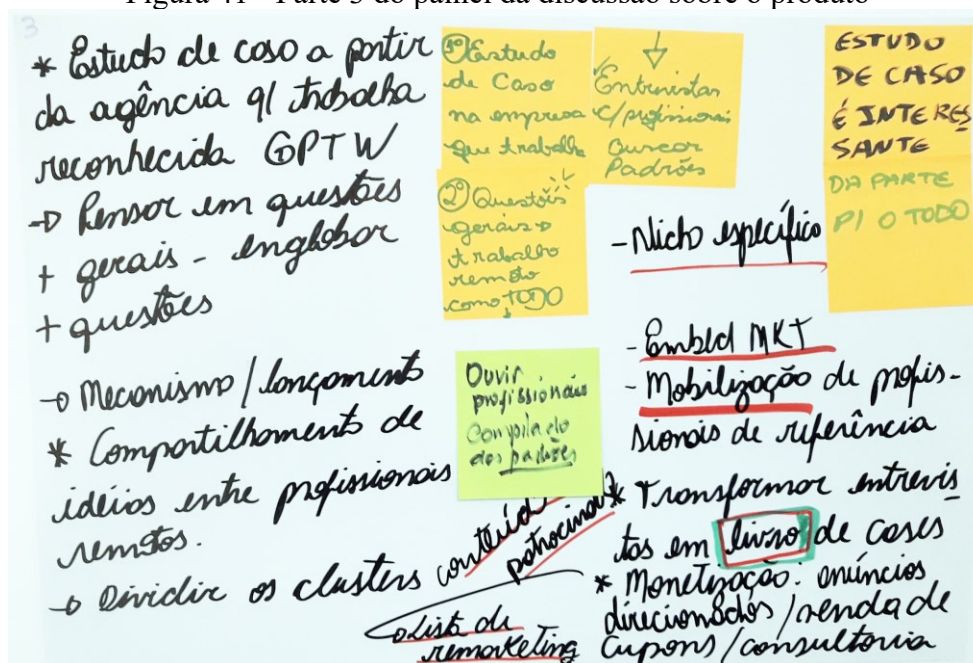


Fonte: elaboração própria.

Na segunda parte do painel (Figura 40) o desenho traz o alinhamento de quem seria o público-alvo. Uma vez definido o problema, faz-se necessário o aprofundamento na persona desse público para entender como e quando ele manifesta dúvidas e questionamentos sobre o trabalho remoto. A partir daí, passou-se a observar e mapear tudo que era relevante para o projeto e a tratativa do problema levantado no início desse processo de *Design Thinking*.

Em seguida, discutiu-se sobre um dos projetos levantados na análise de similares, em específico, sobre como esse similar resolve um problema de desinformação sobre o trabalho remoto através de um guia digital que funcionasse como um *hub*, uma espécie de agregador de conteúdo sobre a temática no Brasil, bem completo e repleto de experiências compartilhadas de pessoas que trabalham remotamente.

Figura 41 - Parte 3 do painel da discussão sobre o produto



Fonte: elaboração própria.

Na terceira parte do painel (Figura 41) foi discutida a possibilidade de se desenvolver um estudo de caso de uma empresa que atua de forma remota e que serviria de embasamento para o guia digital. Porém, durante a discussão, a ideia evoluiu para uma série de entrevistas com especialistas e consultores do tema, buscando maior pluralidade no conteúdo e ainda aproveitando a possibilidade de se fazer uso da relevância dos entrevistados para fortalecer a audiência do guia digital.







Além disso, destacou-se a possibilidade de segmentação do *hub* para públicos e demandas diferentes, com tópicos que podem gerar conteúdos "de nicho", como por exemplo para profissionais de RH. Por fim, foram levantados novos possíveis tópicos como o trabalho remoto como suporte à inclusão e ainda um pós-projeto, que poderia ser uma consultoria e/ou um livro, após a finalização do mestrado.

#### 3.5.4 Um novo contexto e a atualização do produto após as primeiras discussões no processo de *Design Thinking*

Com uma infinidade de novos conteúdos sobre o tema trabalho remoto, produzidos em 2020 e 2021 durante a pandemia, e em um novo cenário transformado pela COVID-19, o produto foi redefinido de um guia para um *hub* digital que agregasse conteúdo sobre trabalho remoto, algo inédito para o tema, com conteúdo exclusivo por parte das entrevistas e textos voltados para indexação em mecanismos de busca.

Além disso, o *hub* funciona como um agregador de conteúdo de outras fontes (atuando como um direcionador para as fontes de origem, e não replicando esses conteúdos de terceiros, principalmente por questões éticas e legais).

Estruturalmente, então fez-se necessário pensar em uma categorização, de forma com que o usuário do *hub* conseguisse se orientar de forma fácil pelos tópicos e tipos de conteúdo. A categorização principal se daria, a princípio, por tipos de conteúdo, como: notícias, artigos, entrevistas, livros, *e-books* e materiais para *download*, ferramentas, influenciadores, links úteis, etc. Posteriormente, quando necessário, seria feita uma nova divisão por subtemas, relacionados ao tema principal. Por se tratar de um *hub* digital, em formato de site, essa categorização principal, por tipos de conteúdo, definiria a forma como o menu principal do site seria organizado.

Outro novo ponto acionado à discussão sobre o produto, um *hub* digital de conteúdo, foi sobre coleta, seleção, triagem do conteúdo produzido ou indicado pelo *hub*, e o papel de curadoria desse tipo de conteúdo dentro da temática de trabalho remoto. Pela quantidade de notícias e artigos sobre o tema, com certa recorrência e atualização por diversas fontes, tornou-se necessário pensar em formas de agilizar a coleta e avaliação desses conteúdos e um modo de se pensar em uma produção e atualização contínua de material do *hub*.

Como possível solução, pensou-se na automatização da coleta e publicação de conteúdo com base em algoritmos que possibilitam esse tipo de rotina. Ao automatizar a coleta dos dados na web, passa-se a ter um grande volume de informações atualizadas (conteúdos), e o processo

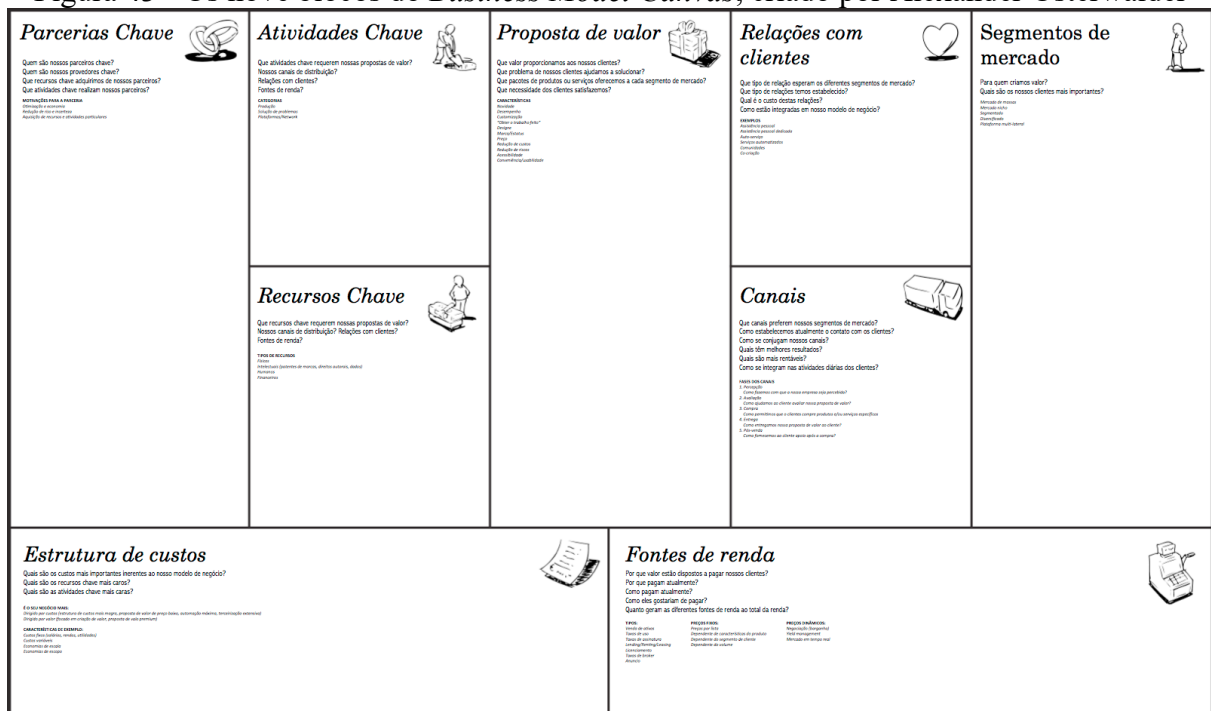
de seleção e recomendação também pode ser automatizado por meio de algoritmo desenvolvido especificamente para o produto.

### 3.6 Desenvolvendo o Modelo de Negócio com o *Business Model Canvas*

Após a realização do *Design Thinking* para a definição, ideação a partir da resolução de problemas e prototipagem, foi pensado o modelo de negócios que fizesse a previsão de gerenciamento e modo de funcionamento do produto. Por isso a necessidade de se construir o *Business Model Canvas*, na maioria das vezes, chamado apenas de "*canvas*" ou "quadro de modelo de negócios", uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar um modelo de negócio novo ou existente.

O mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios (Figura 43), o *Business Model Canvas* foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder, em seu trabalho *Business Model Ontology* (2004), mas ficou conhecido mundialmente através de seu livro *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócio* (2011).

Figura 43 - Os nove blocos do *Business Model Canvas*, criado por Alexander Osterwalder



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Para este trabalho, o *Business Model Canvas* também foi construído em 2019, durante atividade em sala de aula da disciplina Tópicos Especiais em Comunicação e Tecnologias, da

Professora Dr<sup>a</sup> Raquel Timponi, para apresentação do plano de negócio do produto (guia sobre trabalho remoto), porém foi reformulado em 2020 conforme novo direcionamento do produto como um *hub* digital, frente à mudança do cenário de conteúdos sobre o tema trabalho remoto desde o início da pandemia. A seguir, teremos um descritivo de cada bloco do *Business Model Canvas* aplicado ao projeto.

### 3.6.1 Proposta de Valor

Uma proposta de valor vai muito além do produto ou serviço em si. Ela está ligada ao problema que será resolvido. Para o produto em questão foram mapeados os seguintes pontos como proposta de valor do *hub*: 1) agregar, em um único site e curador de conteúdo sobre o tema, conteúdo selecionado sobre trabalho remoto; 2) prover também conteúdo próprio, inédito e relevante sobre trabalho remoto, por meio de entrevistas; 3) minimizar as dúvidas mais recorrentes acerca do tema (mapeadas no monitoramento); e 4) incentivar a adoção do trabalho remoto, por profissionais e empresas.

### 3.6.2 Segmento de Mercado

O segmento de mercado aqui, comumente chamado de "segmento de clientes", representa o público de interesse, ou seja, o público-alvo que o guia irá atender, o público para o qual a proposta de valor vai ser impactante. Obviamente, por se tratar de um *hub*, todo o conteúdo deve ser pensado nas necessidades e interesses desse público.

Os principais perfis de público mapeados para o produto foram: profissionais em geral, autônomos e *freelancers* que venham a ter interesse ou a trabalhar com trabalho remoto; profissionais dos departamentos de RH, contábil e jurídico; e empresas (setor público e privado).

### 3.6.3 Canais

Canais são todos os pontos de contato com o público de interesse (definido acima) que vão gerar conhecimento e relação com o *hub*. Os possíveis canais mapeados no processo foram: site próprio; redes sociais; sites de parceiros; guest posts; *mail marketing*; YouTube (parceiros); Google Ads; e Facebook Ads. Sobre esses canais, é válido esclarecer que muitos deles serão trabalhados a posteriori do mestrado, na estratégia de lançamento e de manutenção do produto.

### 3.6.4 Relacionamento

O relacionamento é o bloco para se planejar formas de manter o contato, fidelizar e/ou gerar uma boa experiência com o público de interesse. No caso do *hub*, foram mapeados pontos que partem do primeiro contato e visam uma continuidade no ciclo de consumo de conteúdo (principalmente as novidades) e também formas de interação. São eles: site; redes sociais; formulário de contato; régua de e-mail (relacionamento); e LinkedIn (apenas troca de mensagens). Esses elementos ficarão para a realização em um período futuro, após o mestrado.

### 3.6.5 Atividades-Chave

São atividades e ações necessárias e diretamente ligadas à realização do produto, nesse caso o *hub*. São elas: monitoramento, mapeamento e planejamento de conteúdo; entrevistas, pesquisas e contato com parceiros; estruturar e confeccionar o site (incluindo a marca e identidade visual); produção de conteúdo para atualização do site; produção de conteúdo para SEO, estabelecer um processo de curadoria, automatização da coleta, seleção e recomendação de notícias e artigos sobre o tema.

### 3.6.6 Parcerias-Chave

Os parceiros-chave são importantes para a execução do projeto. No caso do *hub*, foram mapeados: agentes da universidade e pesquisadores da área do trabalho remoto; entrevistados e empresas; agentes e profissionais envolvidos com trabalho remoto; e produtores de conteúdo no meio digital que abordem o tema trabalho remoto.

### 3.6.7 Recursos

São recursos necessários para a concepção do produto. Para o site que funciona como um *hub* de trabalho remoto no Brasil, foram necessários: domínio e hospedagem de site (no caso do presente projeto foi escolhida a hospedagem da HostGator); sistema de automação de e-mail (Mautic, por ser gratuito); webdesigner; revisor para ortografia (site); desenvolvedor para programar o site; desenvolvedor para revisão do site (performance, SEO, etc.) e desenvolvedor para os processos de automação e *machine learning* aplicáveis ao *hub*.

### 3.6.8 Custos

São as despesas financeiras com o projeto, como: web designer; desenvolvedor web; desenvolvedor para a automação; revisor; domínio e hospedagem; e logística.

### 3.6.9 Renda

São as possíveis receitas provenientes do produto. Para o *hub* foram mapeadas as seguintes possibilidades: anúncios no site; lista de *remarketing* (impactar pessoas que já visitaram o site); disparos de *mail marketing*; conteúdo patrocinado; oferta no site (cupom), possibilidade de abertura para consultoria especializada sobre o tema, o que ficará para um momento a futuro, posterior à defesa do mestrado. A ideia é que esses elementos também sejam aplicados após a defesa do mestrado, após o lançamento do produto. Neste sentido, o *hub* tem alguns espaços reservados/destinados aos anúncios, o que no momento foi ocupado com postagens de auto-referenciação para o conteúdo. Todavia a ideia é de alteração após o lançamento, com inserção de anúncios, tendo em vista tornar possível sua realização enquanto modelo de negócio.

### 3.6.10 Diferenciais do *hub* digital e a organização da solução nos nove blocos

O produto, como um *hub* digital de conteúdo sobre trabalho remoto, se diferenciaria das demais opções que abordam o tema da seguinte forma:

- Curadoria de conteúdo: não há, até aqui, um agregador de conteúdo sobre o tema. O ineditismo da proposta está na **coleta, seleção e recomendação de conteúdos diversos sobre o tema, em diferentes formatos**. A princípio, este processo de curadoria tem como base todo o trabalho de pesquisa desenvolvido para o presente produto.
- Otimização do tempo do usuário com interesse no tema: ao agregar, em um único site, diversos conteúdos e fontes sobre o tema, o objetivo é poupar o usuário de despender muito tempo de busca, na procura do que está mais sendo discutido sobre o tema, quais são as fontes confiáveis, quem seguir nas mídias sociais para se inteirar mais sobre o tema, quais livros ou *e-books* abordam o tema, quais ferramentas são mais usadas no trabalho remoto atualmente, entre outros.

- Compartilhar experiências de quem vivencia o trabalho remoto: por meio de entrevistas inéditas, elaboradas com base nas pesquisas sobre o tema e também o mapeamento de dúvidas e necessidades a partir da coleta de informação realizada na etapa de monitoramento, levar aos usuários pílulas do que é a prática do trabalho remoto a partir de pontos de vista de profissionais que são referência no campo, entre vantagens e desvantagens dessa modalidade, dicas práticas, o que fazer e o que não fazer, procedimentos, ferramentas e mais do dia a dia no remoto.
- Conteúdo atualizado e dedicado ao tema: ao automatizar o processo diário de coleta de conteúdo na web, o *hub* possibilita uma cobertura das principais fontes de sites brasileiros sobre o assunto, o que foi possibilitado por meio de algoritmos desenvolvidos para este produto, o que garantirá conteúdo sempre atualizado para o usuário. Futuramente, depois da automatização da coleta já estabelecida, o processo de curadoria também poderá ser automatizado, por meio de algoritmos de *machine learning* para classificação e recomendação de conteúdo.
- Textos específicos para *Search Engine Optimization*<sup>14</sup> (SEO): com base no monitoramento sobre o tema (principalmente via ferramenta SEMRush<sup>15</sup>), entendendo as palavras e termos mais buscados, foram elaborados textos específicos e projetados para melhor indexação e ranqueamento do *hub* no Google e demais mecanismos de busca, fazendo o uso das técnicas mais atualizadas de SEO (uso de palavras-chave mais comuns em buscas realizadas, a partir do título e texto, marcação de tags, entre outros). Com isso, espera-se que o *hub* apareça à frente como resultado nas buscas sobre o tema, principalmente no Google, inclusive estando melhor posicionado entre os resultados que envolvam as demais fontes que abordam o tema. Assim o *hub* passará a receber mais cliques e usuários, e a estar melhor posicionado como referência sobre o tema.

---

<sup>14</sup> Otimização dos motores de busca.

<sup>15</sup> SEMrush é um *software* para gerenciar a presença digital e o marketing de conteúdo de empresas. Ele atua otimizando a visibilidade em diferentes canais online e auxilia na criação de conteúdo para a audiência de cada empresa ou segmento de mercado.

### 3.7 Estruturação e realização das entrevistas

Como forma de qualificação do conteúdo do guia *hub* digital como algo exclusivo, decidiu-se optar por entrevistas com profissionais que já atuam de forma remota em sua jornada de trabalho, parcial ou integralmente.

Segundo Duarte e Barros (2005), a entrevista é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir de experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer. As respostas coletadas são interpretadas e assim permitem certa flexibilidade ao longo do processo, em diálogo inteligente e crítico com a realidade. No percurso de descobertas, as perguntas permitem explorar e aprofundar um determinado assunto. Com isso, como o método de entrevista soma-se vai ao encontro das necessidades do presente projeto, e por isso foi adotado.

#### 3.7.1 Tipos de entrevistas

A entrevista em profundidade é uma técnica dinâmica e flexível, útil para estudos do tipo exploratório, que tratam de conceitos, percepções ou visões para se aprofundar na situação analisada.

Quadro 4 - Tipologias de entrevistas descritas por Duarte e Barros (2005)

Modelo de tipologia em entrevista					
Pesquisa	Questões	Entrevista	Modelo	Abordagem	Respostas
Qualitativa	Não-estruturadas	Aberta	Questão central	Em profundidade	Indeterminadas
	Semi-estruturadas	Semi-aberta	Roteiro		
Quantitativa	Estruturadas	Fechada	Questionário	Linear	Previstas

Fonte: Duarte e Barros (2005).

Entrevistas em profundidade são geralmente individuais e classificadas com uma grande variedade de tipologias (Quadro 4), geralmente caracterizadas como abertas, semiabertas e

fechadas, originárias, respectivamente, de questões não estruturadas, semiestruturadas e estruturadas. Para a realização deste produto, especifica-se o modelo adotado, a seguir.

### 3.7.2 Entrevista semiaberta

Entre os tipos de entrevista em profundidade, optou-se pelo modelo de semiaberta, pois ela parte de um roteiro-base, adequado aos questionamentos desse projeto.

Embora siga inicialmente o roteiro de questões-guia, que dão cobertura ao interesse da pesquisa, o modelo de entrevista semiaberta é flexível e também exploratório, já que oferece um amplo campo de interrogativas, compreendendo novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebe respostas do entrevistado.

Outra vantagem desse modelo é permitir criar uma estrutura para comparação de respostas e articulação dos resultados, auxiliando na sistematização das informações fornecidas por diferentes informantes.

### 3.7.3 Validade e confiabilidade

A opção pela escolha de entrevistas está na validade de uma investigação científica, que relaciona a formulação teórica e as questões de pesquisa com as perguntas e critérios de seleção dos entrevistados. Já a confiabilidade diz respeito ao rigor metodológico que garante que, repetidos os procedimentos, os resultados serão os mesmos.

Assim, a validade e confiabilidade na aplicação de entrevistas em profundidade devem atender aos requisitos: seleção dos respondentes conforme critérios pré-estabelecidos; uso de procedimentos que garantam a obtenção de respostas confiáveis e, por fim, que a descrição dos resultados seja consistente com as informações obtidas no projeto.

Dessa maneira, para a seleção dos entrevistados, o critério foi a experiência de pelo menos um ano com o trabalho remoto, seja em diferentes empresas, posição de líder remoto ou liderado remotamente, e/ou que tenha contato prévio com processos e ferramentas no trabalho remoto. As entrevistas ocorreram de modo remoto. Cada uma das entrevistas foi agendada, seguindo o cronograma definido para finalização deste produto.

Após as entrevistas, o conteúdo foi transcrito, revisado e postado no site do guia. O objetivo é que essas entrevistas complementem o conteúdo do guia, com diferentes experiências de especialistas que trazem credibilidade acerca do trabalho remoto.



### 3.7.4 Roteiro para entrevista semiestruturada

O modelo selecionado segue uma roteirização, mas permite abertura para novas questões. Assim, o roteiro visa contemplar perguntas que possam extrair detalhes da experiência de cada entrevistado em relação ao trabalho remoto, mas que também possam ser incrementados com questões particulares para cada entrevistado, caso a caso. Esse modelo utiliza alguns tópicos genéricos, como perguntas do lead jornalístico que funcionam como guias para o assunto: “O que?”, “Quem?”, “O que?” “Quando?” “Onde?” e “Por que?”. No entanto, as perguntas devem surgir conforme o entrevistado se sentir à vontade, com conversa em tom o mais natural possível, respeitando o tempo do entrevistado, de modo a estabelecer um diálogo que permita maior flexibilidade para aprofundar ou confirmar determinadas informações apresentadas.

O roteiro-guia será constituído por:

Quadro 5 - Roteiro

PRIMEIRA PARTE – Apresentação
Breve apresentação do projeto/contextualização/testes técnicos.
SEGUNDA PARTE - Coleta de dados básicos do entrevistado
Nome, localidade, função, tempo de experiência profissional e tempo de experiência com o trabalho remoto.
TERCEIRA PARTE - Entrevista
Roteiro sugerido - as perguntas serão selecionadas e ordenadas conforme perfil de cada entrevistado.
QUARTA PARTE – Finalização
Agradecimento e encerramento da entrevista.

Fonte: elaboração própria.

### 3.7.5 Modelos de entrevistas

Os modelos com roteiro pré-definido para cada um dos cinco perfis que serão entrevistados já foram publicados no site e também inseridos ao final deste relatório, como Apêndice B.

Por fim, após a realização das entrevistas, partiu-se para a busca de conteúdo para o processo de curadoria, caminho que será descrito no próximo tópico.

### 3.8 Curadoria do conteúdo - Busca, seleção e organização

Partindo da escolha do tema central “trabalho remoto”, realizou-se a aplicação do método de recursos para a curadoria digital, a partir do método de coleta indicado pelos autores Javier Guallar e Javier Leiva-Aguilera (2013).

Guallar e Leiva-Aguilera (2013) explicam que a curadoria de conteúdo, enquanto sistema executado por um especialista (o curador de conteúdo) de uma organização ou para um objetivo individual, consiste em um processo que deve seguir as seguintes etapas: pesquisa, seleção, caracterização e disseminação contínua de conteúdos relevantes e de diferentes fontes de informação sobre determinado tópico (ou tópicos) e área específica (ou áreas), para um público específico, na Internet ou em outros contextos (por exemplo, em uma organização), de modo a oferecer valor agregado e a estabelecer vínculo com o público que consome o conteúdo.

Para isso, são necessários alguns recursos para a criação de uma curadoria. Segundo os autores, são eles:

Um sistema de curadoria: atividade, ação, processo, sistema ou método;

Ser contínuo: precisa ser um processo contínuo, permanente, estável e sistemático;

Um curador: a curadoria deve ser realizada por um especialista (o curador de conteúdo), não pode ser um sistema altamente automatizado, com pouco ou nenhum controle ou supervisão humana. Mesmo se algumas partes do processo podem ser automatizadas (para exemplo, e parcialmente, monitoramento), a contribuição do profissional é essencial e não pode ser evitada;

É individual ou para uma organização: o sistema é comumente usado para uma determinada organização, empresa ou marca. Porém, na era da internet social, todas as pessoas com um perfil na internet e, especialmente, profissionais e especialistas altamente qualificados têm o potencial de serem curadores e divulgadores de conteúdo.

Pesquisa, seleção, caracterização e divulgação: um sistema de curadoria implica necessariamente em busca de informações, seleção dessas informações, caracterização e a sua disseminação.

Do conteúdo ser, de fato, relevante: deve-se ressaltar que não se trata de replicar conteúdo duplicado, não se trata de preencher conteúdo com mais ruído da rede ou para intoxicar o público com conteúdo em excesso. O conteúdo selecionado deve, por definição, ser altamente relevante. A curadoria oferece conteúdo relevante ou não é curadoria.

De várias fontes de informação na web: a diversidade de fontes e recursos de informação é uma condição de qualidade do sistema. O curador deve ter conhecimento amplo e preciso das características, conteúdos e peculiaridades das diferentes fontes existentes em relação aos temas e áreas de curadoria. O curador deve ser especialista em qualquer meio e/ou sistema para localizar as informações e as fontes relevantes sobre o tema.

Tópico e/ou área específicos: a curadoria não é tematicamente generalista. Não deve ser realizada sem definição prévia dos temas e áreas adequadas em relação a objetivos específicos da própria curadoria.

Público específico: a curadoria geralmente é feita pensando em um determinado público-alvo. Em alguns casos, dependendo do tipo de curadoria e sua orientação (para um mercado mais abrangente), o público pode ser mais diverso. (GUALLAR; LEIVA-AGUILERA, 2013, p. 26)

Desse modo, para a produção do *hub* de conteúdo sobre trabalho remoto procurou-se seguir o caminho metodológico de construção da curadoria do produto, proposto por Guallar e Leiva-Aguilera (2013). Foram cumpridos os cinco estágios da curadoria: 1) Identificação do tema; 2) Busca e coleta de informações; 3) Organização e seleção; 4) Criação e agregar valor, 5) Compartilhamento: publicar e promover.

De forma complementar à visão geral do método, e pensando a metodologia de curadoria de conteúdo como um fluxo de trabalho contínuo e que pode ser subdividido em uma série de tarefas-chave sucessivas claramente delimitadas, foram identificadas um total de vinte tarefas a partir do método proposto pelos pesquisadores Javier Guallar e Javier Leiva-Aguilera (2013):

1. Identifique o tópico; 2. Selecione as fontes de pesquisa; 3. Configure a pesquisa; 4. Contate fontes pessoais; 5. Agregue; 6. Use os filtros; 7. Selecione os conteúdos; 8. Verifique a origem das informações; 9. Edite; 10. Forneça o contexto; 11. Dê sua própria perspectiva, dê sua opinião; 12. Intitule; 13. Coloque os créditos (cite as fontes); 14. Sequencie a publicação dos conteúdos selecionados; 15. Marque e classifique os conteúdos selecionados; 16. Atualize regularmente com novos conteúdos; 17. Divulgue (no sentido de informar sobre o autor, objetivos, tema da curadoria); 18. Distribua (enviar para vários canais de distribuição); 19. Comente e interaja com o público; 20. Analise os dados de curadoria. (GUALLAR; LEIVA-AGUILERA, 2013, p. 62)

Assim, de modo a aplicar o método para o desenvolvimento do *hub* de trabalho remoto no Brasil, em um primeiro momento, realizou-se a seleção humana dos conteúdos, pelo autor desta pesquisa, a partir de buscas por palavras-chave no Google. Para o estágio de busca e coleta de informações, foi estruturado o seguinte processo:

- Buscas no Google com o termo “trabalho remoto” e correlatos.
- Buscas nas redes sociais com o termo “trabalho remoto” e correlatos.
- Buscas na ferramenta SEMRush pelo termo “trabalho remoto” e correlatos (uma das ferramentas mais usadas no mundo em SEO e Marketing de Conteúdo) (Figuras 44, 45, 46, 47 e 48).

Figura 44 - Tela da ferramenta SEMRush, resultado de conteúdos *online* relacionados ao termo “trabalho remoto” por tópicos

Painel de ferramentas > Topic Research > Topic Research para suas palavras-chave

## Topic Research: trabalho remoto

Enviar comentários

Exportar tópico para XLSX Pedir redação de conteúdo

Ideias de conteúdo Ideias favoritas

trabalho remoto X Brasil Pesquise conteúdo no do... Receber ideias de conteúdo

Cartões Explorador Visão geral Mapa mental Subtópicos populares primeiro

Priorizar tópicos por: Volume

**Marketing Digital**  
Volume: 246.0k

- Home office: 44 sites para você encontrar trabalho rem...
- Marketing Digital em Home Office é viável
- Trabalho remoto: veja 5 aprendizados de quem já fez

Exibir mais

**Redes Sociais**  
Volume: 74.0k

- Home office: 44 sites para você encontrar trabalho rem...
- Trabalho remoto: veja 5 aprendizados de quem já fez
- 9 ideias de trabalho remoto para experimentar

Exibir mais

**Isolamento Social**  
Volume: 49.5k

- Os efeitos do isolamento social na dinâmica do trabalho
- Reportagens sobre home office
- Home office x isolamento social

Exibir mais

**Atividade Física**  
Volume: 40.5k

- Saiba como se exercitar em casa durante a quarentena
- Incentivo à atividade física nas empresas é importante?
- Ginástica laboral e o trabalho remoto

Exibir mais

**Distanciamento Social**  
Volume: 33.1k

- Trabalho a distância em 3 fases: quais os principais desa...
- Entenda a importância do distanciamento social
- Distanciamento social: o que é e para que serve

Exibir mais

**Vale A Pena**  
Volume: 27.1k

- Como Trabalhar Home Office em 2021 - Guia Prático
- Minhas experiências com Trabalho Remoto em TI
- Trabalho remoto: o que é e como ter bons resultados

Exibir mais

Fonte: SEMRush (2021).

Figura 45 - Tela da ferramenta SEMRush, resultado de conteúdos *online* relacionados ao termo “trabalho remoto” por audiência/engajamento/indexação

Painel de ferramentas > Topic Research > Topic Research para suas palavras-chave

## Topic Research: trabalho remoto

Enviar comentários

Exportar tópico para XLSX Pedir redação de conteúdo

Ideias de conteúdo Ideias favoritas

trabalho remoto X Brasil Pesquise conteúdo no do... Receber ideias de conteúdo

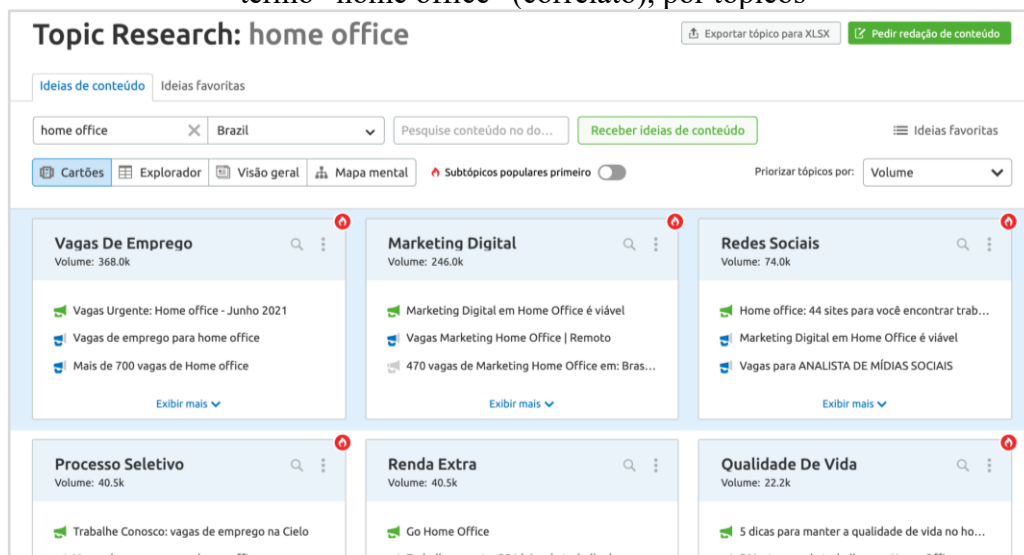
Cartões Explorador Visão geral Mapa mental Subtópicos populares primeiro

Subtópicos	Ideia para conteúdo	Engajamentos no Facebook	Backlinks	Total de compartilhamentos
é claro	Trabalhe Conosco <a href="https://www.claro.com.br/institucional/trabalhe-conosco">https://www.claro.com.br/institucional/trabalhe-conosco</a>	0	64307	64307
algumas dicas	Sitecontabil > DICAS <a href="https://www.sitecontabil.com.br/noticias/empresariais/dicas-no-segundo-ano-em-home-office-o-que-os-empre...">https://www.sitecontabil.com.br/noticias/empresariais/dicas-no-segundo-ano-em-home-office-o-que-os-empre...</a>	0	12839	12839
participar de reuniões	Sitecontabil > TRABALHO REMOTO <a href="https://www.sitecontabil.com.br/noticias/empresariais/trabalho-remoto-home-office-saiba-o-que-pegar-bem-e-...">https://www.sitecontabil.com.br/noticias/empresariais/trabalho-remoto-home-office-saiba-o-que-pegar-bem-e-...</a>	0	12770	12770
adotaram o trabalho remoto	Companhias já aderem ao home office permanente <a href="https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/06/08/companhias-ja-aderem-ao-home-office-permanente.shtml">https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/06/08/companhias-ja-aderem-ao-home-office-permanente.shtml</a>	4400	102	4502
atendimento ao cliente	Home office: 44 sites para você encontrar trabalho remoto <a href="https://www.napratica.org.br/sites-para-encontrar-trabalho-remoto/">https://www.napratica.org.br/sites-para-encontrar-trabalho-remoto/</a>	785	164	949
como conseguir um trabalho r...	Home office: 44 sites para você encontrar trabalho remoto <a href="https://www.napratica.org.br/sites-para-encontrar-trabalho-remoto/">https://www.napratica.org.br/sites-para-encontrar-trabalho-remoto/</a>	785	164	949
diversas áreas	Home office: 44 sites para você encontrar trabalho remoto <a href="https://www.napratica.org.br/sites-para-encontrar-trabalho-remoto/">https://www.napratica.org.br/sites-para-encontrar-trabalho-remoto/</a>	785	164	949

Fonte: SEMRush (2021).



Figura 48 - Tela da ferramenta SEMRush, resultado de conteúdos *online* relacionados ao termo “home office” (correlato), por tópicos



Fonte: SEMRush (2021).

Dessa etapa, vale ressaltar que os termos mais explorados nesta etapa foram “trabalho remoto” e “home office”, pois, como vimos na etapa de monitoramento, o termo “teletrabalho” retornava conteúdos mais voltados para a esfera jurídica.

Com base nos resultados das buscas, foram mapeados e selecionados os principais veículos, sites e agentes que abordavam o tema (listagens já publicadas no site e inseridas também no Apêndice A), com base em critérios como:

- Frequência com que abordavam o tema;
- Interação, engajamento e audiência;
- Autoridade do site e/ou veículo;
- Tópicos por volume de busca e interesse;
- Tópicos abordados estarem dentro do escopo previsto para o *hub*;
- Ranqueamento do site no Google (SEO)
- Posicionamento do tópico no Google (palavras-chave para SEO).

Foram selecionados os principais sites do Brasil e do mundo sobre a temática do trabalho remoto. Também foram selecionados blogs especializados, artigos e *e-books* sobre a temática. Essa coleta foi realizada no período de fevereiro de 2020 até junho de 2021.

No estágio seguinte, de organização, os conteúdos e agentes foram organizados em tabelas conforme categorização prevista para o *hub*: notícias; artigos (próprios e de terceiros); materiais e influenciadores, ferramentas para trabalho remoto, o que está melhor apresentado na seção seguinte deste relatório.

Após a seleção e organização, o estágio seguinte do processo de curadoria foi o de criar e agregar valor. Por isso, a opção por conteúdo próprio e inédito como as entrevistas e artigos, além de agregar valor pelo próprio processo de estruturação do conteúdo, em formato mais organizado e acessível. A partir do método de seleção das temáticas de maior demanda, realizado no monitoramento das mídias sociais, foram elencados os principais temas para a produção de entrevistas com consultores. Em paralelo, foram realizados contatos com as fontes de entrevistados, agendadas as entrevistas e realizadas ao longo do período.

Ao fim da realização desse processo de construção gradual metodológica, partiu-se para a construção do produto, detalhada no próximo item.

### 3.9 Criação do *hub* digital

#### 3.9.1 Desenvolvimento do site agregador de conteúdo

Foi criado um *hub* digital, em formato de site, disponível no endereço [www.remoto21.com](http://www.remoto21.com), de modo a apresentar uma visão geral e linguagem mais simplificada dos temas conceituais vistos no presente trabalho. O conteúdo do *hub* está estruturado em páginas e abas, organizadas da seguinte maneira:

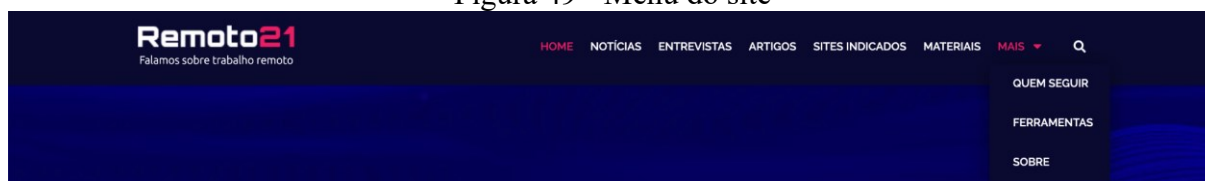
- **Entrevistas** – conversas com profissionais que vivenciam o trabalho remoto.
- **Artigos** – textos produzidos pelo autor deste trabalho com foco em SEO, que abordam subtemas do trabalho remoto.
- **Notícias** – links para notícias atualizadas de outros sites brasileiros que abordam o tema.
- **Sites e materiais indicados** – conteúdos de diferentes tipos produzidos por terceiros, indicados conforme o processo de curadoria do *hub*, subdivididos abaixo:
  - **Materiais recomendados** – indicação de livros, guias, *e-books* e pesquisas sobre o tema com acesso direto ao material levantado.
  - **Sites recomendados** – agentes que abordam o trabalho remoto, além de sites com vagas e oportunidades de trabalho remoto.
  - **Influenciadores** – indicação de sites e perfis de pessoas que são referência em trabalho remoto, a partir de redes sociais *online* que abordam o tema.

- **Ferramentas** – listagem das ferramentas mais usadas (e comentadas) nas rotinas de trabalho remoto, como listas de programas de webconferência, etc.

Em termos estéticos e de linguagem para o *hub*, foram usadas as referências mapeadas na etapa de análise de similares, como a escolha das cores azul e rosa para a composição do logotipo (Remoto 21) e para o design do site, com uma proposta mais minimalista. Para a concepção do site, foram seguidas práticas em experiência do usuário no desenvolvimento do site.

O menu principal do site segue a categorização principal por tipo de conteúdo, como: notícias, artigos, *e-books*, livros, ferramentas, influenciadores, etc., selecionados durante todo o processo de pesquisa e estudo deste trabalho.

Figura 49 - Menu do site



Fonte: Remoto 21 (2021)<sup>16</sup>.

### 3.9.2 Nome do produto e URL escolhida para o site

O *hub* já está disponibilizado em endereço eletrônico definido como: <http://remoto21.com/>. O nome Remoto 21 foi originado pela associação do termo "remoto" com o século atual (XXI), século que testemunhou até aqui, em uma janela de quase 20 anos, as mudanças mais significativas nas TICs e o impacto do avanço digital nas formas de trabalho. O conceito também incorpora a ideia de que será este o período em que o trabalho remoto deixará de ser apenas uma tendência para ser parte da realidade, especialmente no ano do contexto pandêmico, em data de apresentação deste trabalho, no meio do ano de 2021.

### 3.9.3 Automatização da rotina de coleta e publicação de notícias do *hub*

Visando automatizar a rotina de coleta diária de novos artigos e notícias sobre trabalho remoto para o *hub*, foi implementada uma rotina de *scraping* ("raspagem" de dados da web),

<sup>16</sup> Disponível em: <https://remoto21.com/>. Acesso em: 5 jul. 2021.



que consiste em fazer uma busca automática em sites pré-definidos, a fim de encontrar resultados (conteúdos) que atendam às regras definidas via código. No caso do *hub*, o código foi configurado para exibir resultados sobre trabalho remoto em sites e veículos selecionados na curadoria.

Para implementar essa rotina automática, foi criado e implementado junto ao código do site (que é em PHP) um *script* de atualização que usa uma biblioteca chamada Simple HTML DOM para carregar o HTML das páginas pré-definidas no processo de curadoria (listagem completa no Apêndice A) e buscar pelas palavras-chave relacionadas ao tema do *hub* (mapeadas na etapa de monitoramento e também via ferramenta SEMRush).

O código é executado duas vezes ao dia. Ao encontrar ocorrências relacionadas ao tema trabalho remoto, o código armazena as informações do site, do link e do texto no banco de dados do *hub*, e, assim, carrega e exibe no *hub* a lista com as notícias mais recentes encontradas.

#### 3.9.4 Curadoria de conteúdo e *Machine Learning*

Futuramente, após a automatização do processo de coleta e publicação de conteúdo e como uma etapa evolutiva devido a sua complexidade, poderá ser desenvolvido um novo processo automatizado de curadoria de conteúdo, com base em algoritmos de seleção e classificação de conteúdo, recorrendo à linguagem Python e acionando bibliotecas de *Machine Learning* para fazer a categorização e avaliação mais criteriosa do conteúdo coletado, inclusive ranqueando conteúdo conforme critérios de qualidade e métricas de audiência (acessos, tempo médio de leitura, percentual de rolagem, taxa de saída, etc).

Para municiar o algoritmo de classificação do conteúdo será necessária a integração com a ferramenta de Analytics (responsável pela coleta de dados de tráfego e audiência) do site. Assim, o algoritmo poderá ler métricas de engajamento e audiência do site e entender que tipo de conteúdo é mais consumido no *hub*, e assim aprimorar a seleção de conteúdo de forma automática.

#### 3.9.5 Arquitetura de informação do *hub*

Depois da elaboração do conteúdo próprio do *hub* (entrevistas e artigos), e do mapeamento de todo conteúdo de terceiros analisado e selecionado conforme o processo de curadoria (listagem completa no site e no Apêndice A), foi realizada a estruturação dos conteúdos em categorias, e cada categoria foi construída como uma página do site.

Quadro 6 - Definição da estrutura das páginas no menu do *hub*

PÁGINA	CONTEÚDO
Home (página inicial) <a href="https://remoto21.com/">https://remoto21.com/</a>	Conteúdos em destaque; Chamadas para as páginas internas.
Notícias <a href="https://remoto21.com/noticias/">https://remoto21.com/noticias/</a>	Listagem de notícias atuais sobre trabalho remoto, buscadas diariamente de forma automática em sites e portais por meio de Web Scraping.
Entrevistas <a href="https://remoto21.com/entrevistas/">https://remoto21.com/entrevistas/</a>	Entrevistas com diferentes perfis de profissionais, abordamos temas relacionados ao trabalho remoto.
Artigos <a href="https://remoto21.com/artigos/">https://remoto21.com/artigos/</a>	Listagem de artigos de terceiros, selecionados no processo de curadoria; Artigos próprios do <i>hub</i> com foco em SEO e usando palavras-chave bem ranqueadas no Google e que estejam relacionadas ao tema trabalho remoto para aquisição de tráfego orgânico para o site.
Sites indicados <a href="https://remoto21.com/sites-indicados/">https://remoto21.com/sites-indicados/</a>	Listagem de sites de empresas, institutos, de vagas e de agentes voltados para o trabalho remoto, conforme seleção no processo de curadoria (listagem dividida em português e inglês).
Materiais <a href="https://remoto21.com/materiais/">https://remoto21.com/materiais/</a>	Listagem de materiais como guias, <i>e-books</i> e livros sobre o trabalho remoto, conforme seleção no processo de curadoria.

Continua...

Continuação

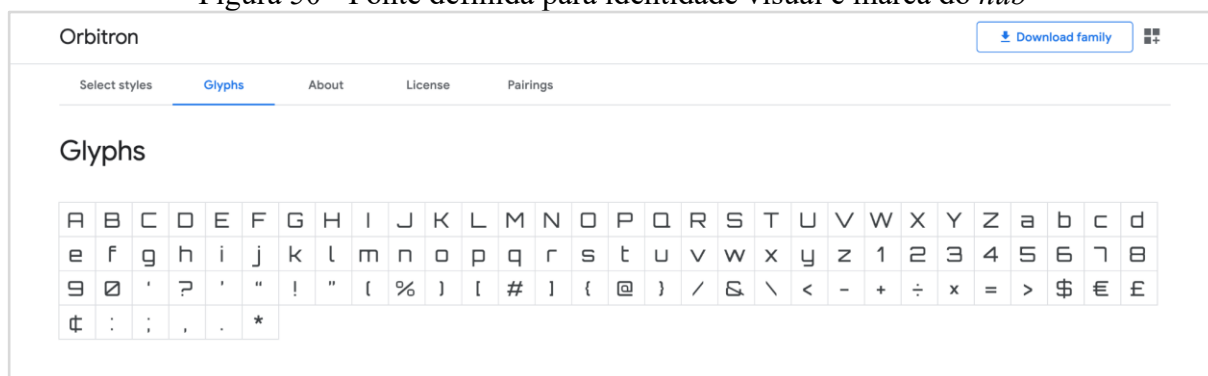
PÁGINA	CONTEÚDO
Quem seguir <a href="https://remoto21.com/quem-seguir/">https://remoto21.com/quem-seguir/</a>	Listagem de sites de empresas, institutos e agentes voltados para o trabalho remoto, conforme seleção no processo de curadoria.
Ferramentas <a href="https://remoto21.com/ferramentas/">https://remoto21.com/ferramentas/</a>	Listagem das ferramentas mais comumente usadas no trabalho remoto atualmente, conforme pesquisa e seleção no processo de curadoria.
Sobre <a href="https://remoto21.com/sobre/">https://remoto21.com/sobre/</a>	Informações sobre o <i>hub</i> e de contato

Fonte: elaboração própria.

### 3.9.6 Definição da identidade visual do *hub*

Para o desenvolvimento da identidade visual do *hub* foi escolhida a fonte Orbitron, primeiramente por ter um estilo geométrico e relacionado à tecnologia e conectividade, e por questão de usabilidade, já que esta fonte permite boa leitura mesmo em tamanhos reduzidos e também está presente na suíte do Google Fonts (o que facilita a aplicação e uso em sites).

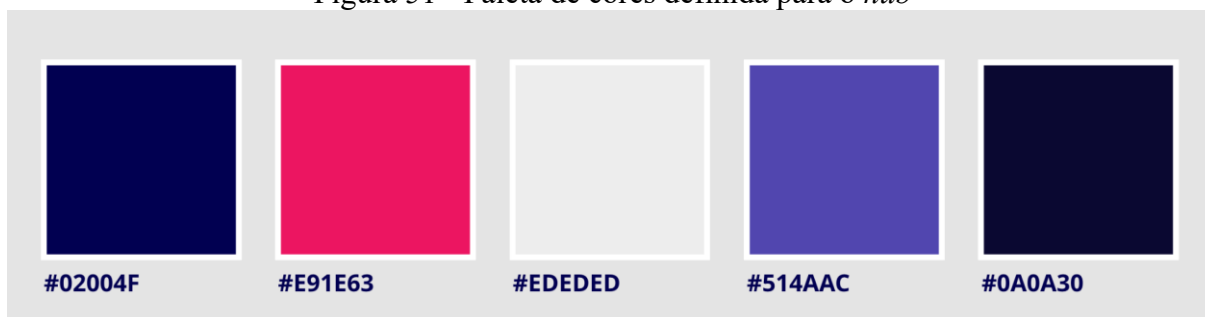
Figura 50 - Fonte definida para identidade visual e marca do *hub*



Fonte: Google Fonts (2021).

Para as cores, foi escolhida uma paleta com tons de azul, roxo e rosa, amplamente aplicada em materiais visuais voltados para tecnologia e inovação, inclusive notada em alguns similares avaliados como os guias do Trello.

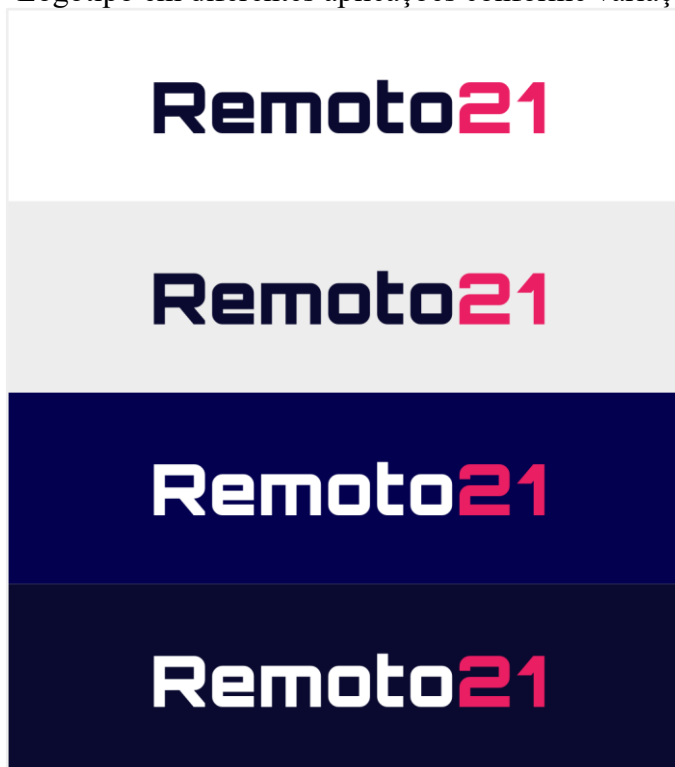
Figura 51 - Paleta de cores definida para o *hub*



Fonte: elaboração própria.

Depois de uma série de testes e ajustes de espaçamento entre as letras, o logotipo foi definido.

Figura 52 - Logotipo em diferentes aplicações conforme variação da paleta



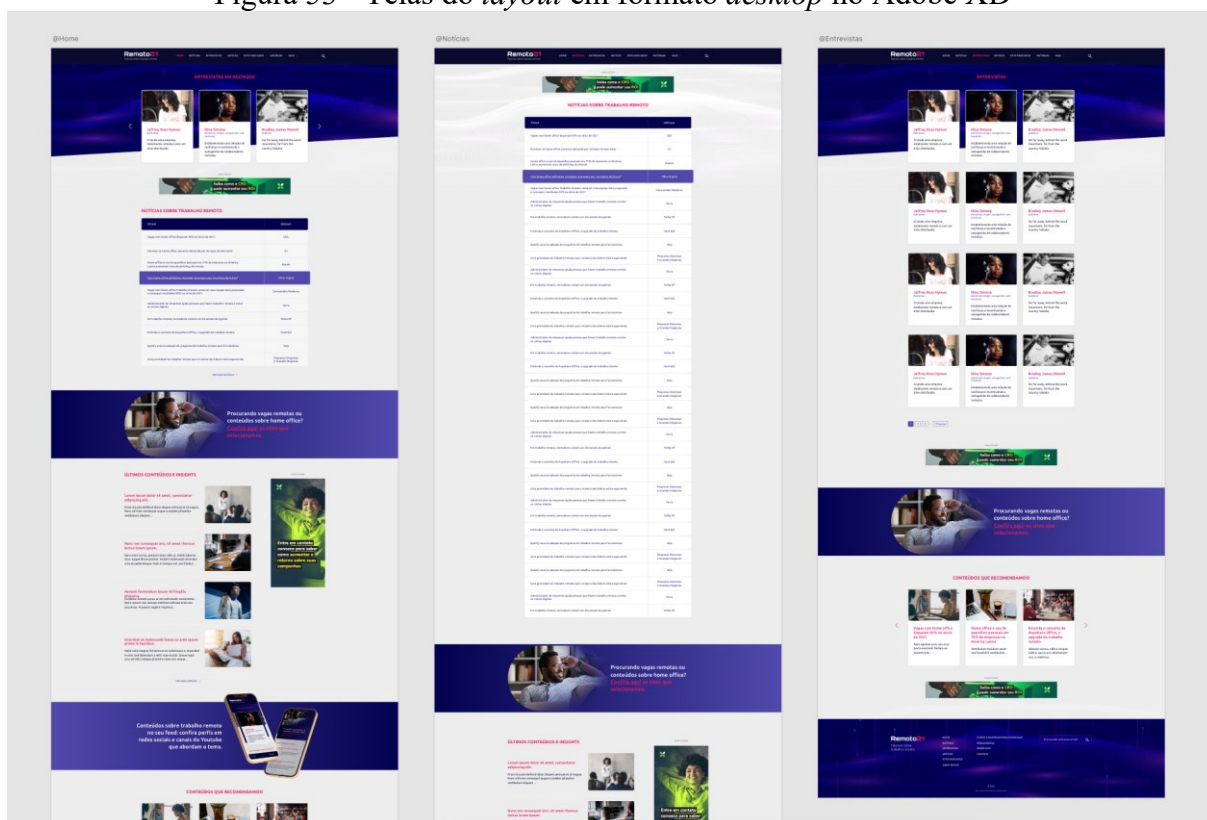
Fonte: elaboração própria.

### 3.9.7 Desenvolvimento da interface

Uma vez definida a estrutura de páginas e menu do site, foi projetado o *layout* de todo o *hub*. O *layout*, desenvolvido em Adobe XD, foi a base para a programação e desenvolvimento de todo o site.

Como o site seria desenvolvido em Wordpress, o *layout* foi feito apenas no formato *desktop*, já que todos os ajustes para tornar o site responsivo (funcional e acessível em celulares e tablets) seriam feitos na etapa de programação, usando recursos das bibliotecas e plugins do próprio Wordpress. Contudo, vale ressaltar que a escolha por tabelas com apenas duas colunas foi pensada por questões de usabilidade no mobile, já que facilita a visualização e interação em dispositivos móveis em geral, mas especialmente em celulares com telas menores.

Figura 53 - Telas do *layout* em formato *desktop* no Adobe XD



Fonte: elaboração própria.

No momento o *hub* já se encontra ativo no endereço eletrônico: <https://remoto21.com>, podendo ser acessado de qualquer computador ou celular gratuitamente.

Por fim, o estágio do compartilhar é o fechamento do conteúdo do *hub* para a posterior publicação em seu lançamento.

## 4 EXEQUIBILIDADE

Na sequência está detalhado o cronograma realizado no desenvolvimento do produto, com os custos até apresentação do produto final e a forma de distribuição pretendida.

### 4.1 Cronograma

Quadro 7 - Cronograma realizado em 2019

2019								
abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19
Monitoramento de mídias sociais (definição de personas e conteúdo)								
		Processo de <i>Design thinking</i>						
		Elaboração do Canvas (BMG)						
			Pesquisa e levantamento bibliográfico					
					Redação do relatório de qualificação			

Fonte: elaboração própria.

Quadro 8 - Cronograma realizado em 2020

2020										
jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20
Redação do relatório de qualificação										
Mapeamento de termos para SEO e produção dos primeiros textos para o site										

Continua...

Continuação

jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20
		Mapeamentos de conteúdos que serão indicados/linkados no site (hub)								
		Concepção do site								
			Estruturação e roteirização das primeiras entrevistas							
				Realização das primeiras entrevistas						
				Início desenvolvimento do site						
						Defesa da qualificação				
							Mapeamentos de conteúdos que serão indicados/linkados no site (hub)			
							Redação do relatório final			

Fonte: elaboração própria.

Quadro 9 - Cronograma de 2021

2021						
jan/21	fev/21	mar/21	abr/21	mai/21	jun/21	jul/21
Redação do relatório final						
Estruturação de mais entrevistas						
		Realização da segunda leva de entrevistas				
		Elaboração de conteúdos para SEO				
	Desenvolvimento do site (marca, layout, programação)					
			Publicação de todo o conteúdo mapeado e ativação do site <a href="https://remoto21.com/">https://remoto21.com/</a>			
						Defesa final

Fonte: elaboração própria.

## 4.2 Orçamento

Quadro 10 - Orçamento do projeto

SERVIÇOS	VALOR
Revisão ortográfica para o site (Entrevistas e artigos iniciais)	R\$ 360,00
Desenvolvimento do site (Versão <i>desktop</i> e mobile/responsivo)	R\$ 2.000,00
Domínio e hospedagem de site Plano Trienal HostGator (2020 - 2022)	R\$ 496,74
Análise de performance e SEO (site)	R\$ 600,00
Desenvolvimento de identidade visual e <i>layout</i> do site	R\$ 800,00
Organização, logística, papelaria e outros custos	R\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 4.756,74</b>

Fonte: elaboração própria.



Todos os custos com pesquisa, produção e desenvolvimento do produto foram custeados pelo aluno proponente.

Priorizou-se a escolha por soluções e/ou ferramentas gratuitas ou em versão de teste (sem custo) como o Scup, Adobe XD, Suíte do Google, Zoom e Invision, em todas as etapas de mapeamento e produção de conteúdo, prototipação e desenvolvimento de *layout* do site.

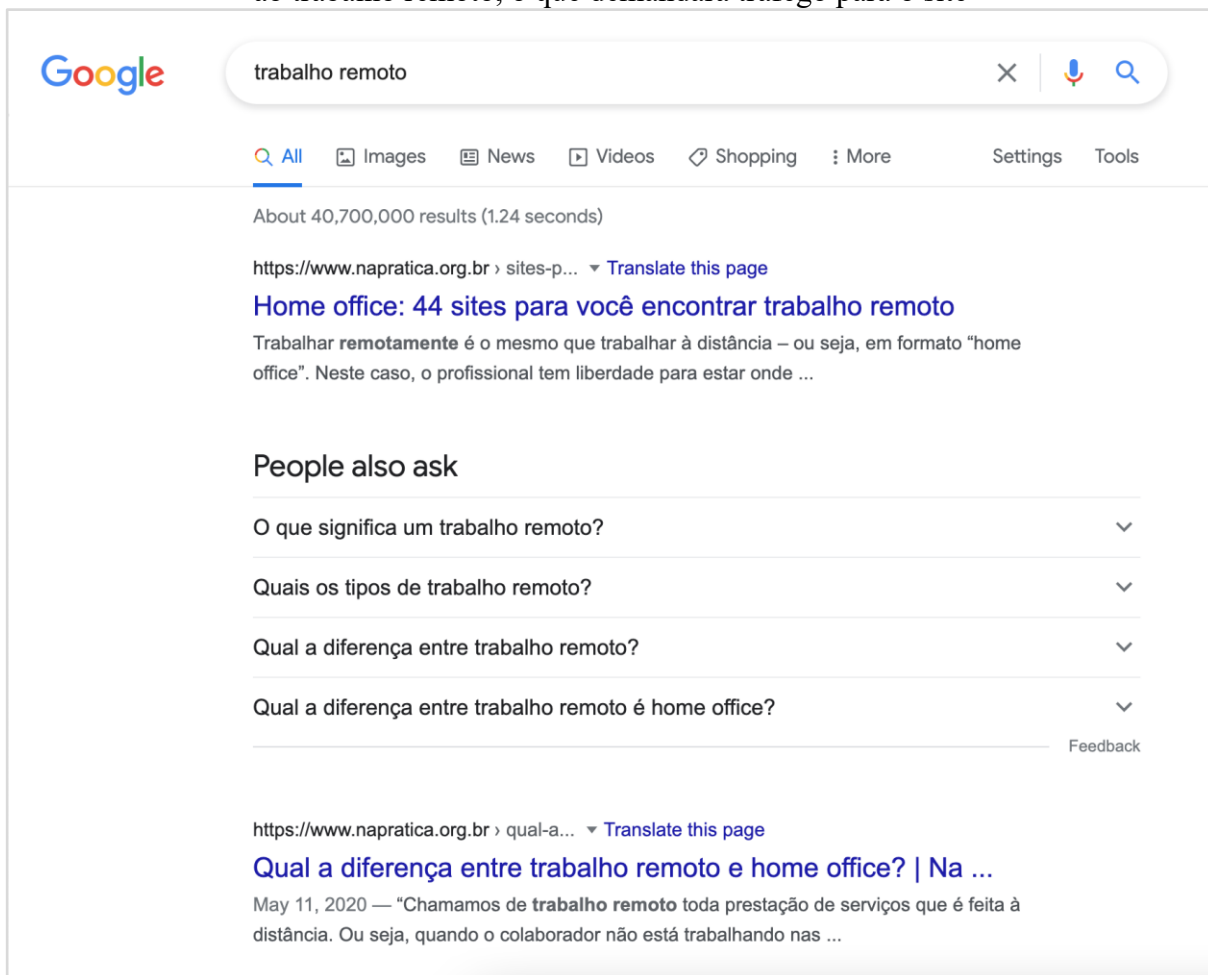
Para o desenvolvimento do site, foi escolhida a linguagem Wordpress, também gratuita e com uma infinidade de recursos disponíveis.

### **4.3 Plano de distribuição**

Inicialmente, com o site já ativo e após a publicação dos primeiros conteúdos, foi dada prioridade para o foco na aquisição de tráfego orgânico, sem custo e com visitantes vindos da pesquisa do Google, por meio de ferramentas e análises de SEO (como o SEMRush, visto no capítulo anterior) para que os resultados apareçam nas primeiras posições (Figura 54).

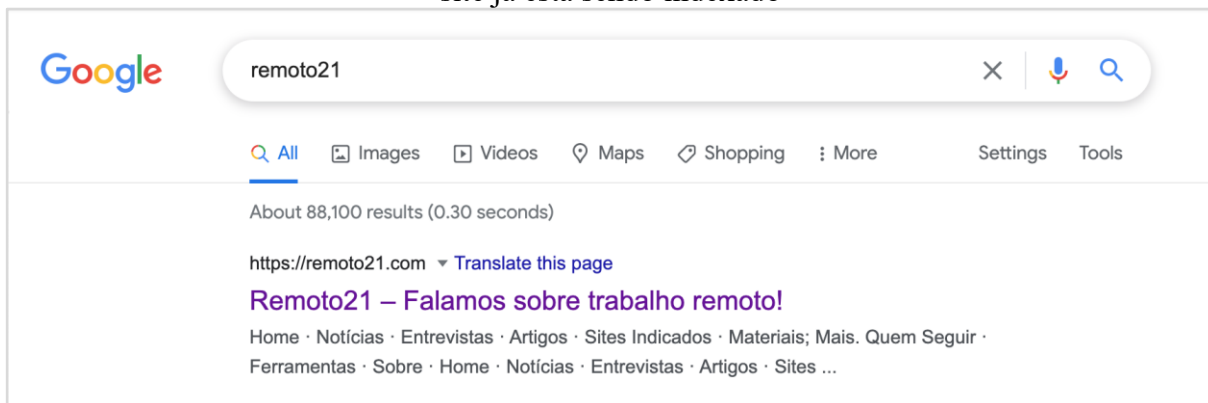
Vale destacar que, como o *hub* já foi colocado no ar, os conteúdos e páginas já começaram a ser indexados pelo Google (Figura 55).

Figura 54 - Exemplos de resultados orgânicos na busca do Google. O trabalho de SEO trará o Remoto 21 para as primeiras posições quando os usuários buscarem por termos relacionados ao trabalho remoto, o que demandará tráfego para o site



Fonte: Busca no Google por “trabalho remoto” (2021).

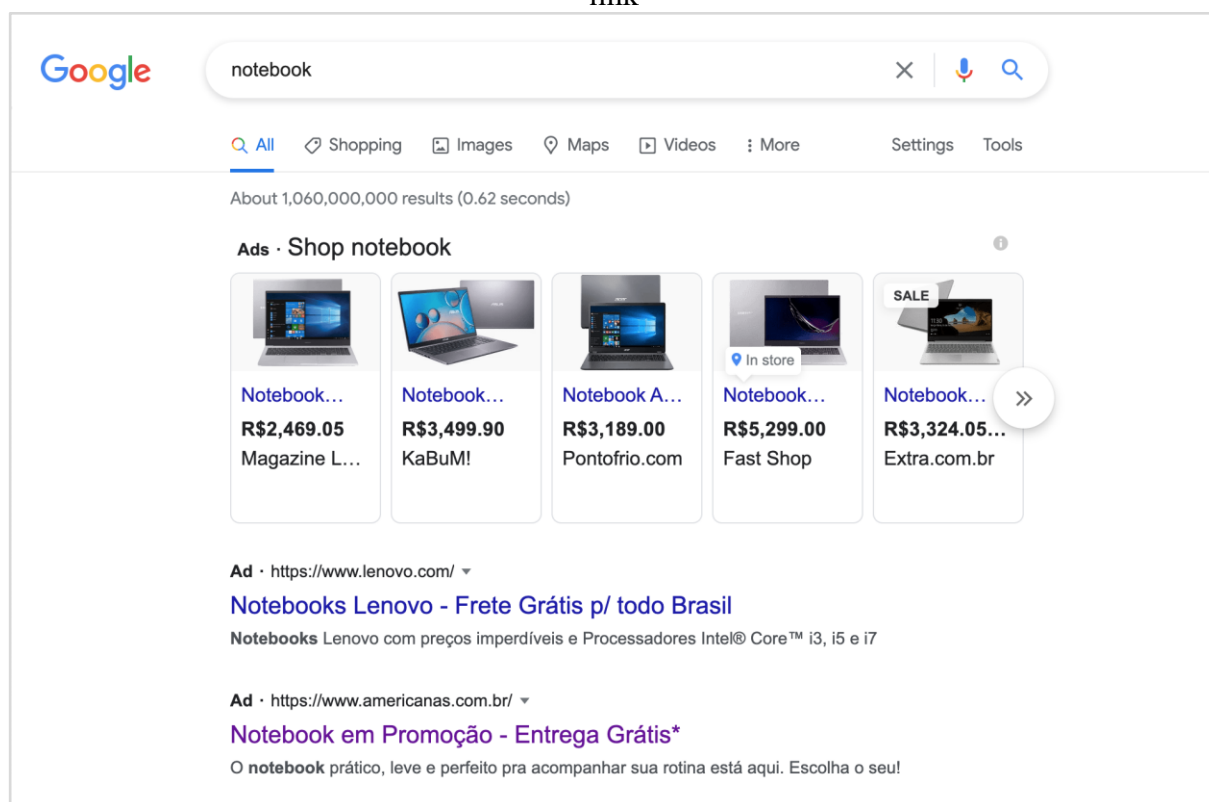
Figura 55 - Exemplos de resultado da busca do Google pelo nome do *hub*. Demonstra que o site já está sendo indexado



Fonte: Busca no Google por “remoto21” (2021).

Após a verificação de que o site está com uma boa performance de indexação nos mecanismos de busca, foi utilizado um cupom fornecido pela HostGator (empresa de hospedagem do site) no valor de R\$ 150,00 para uso no Google Ads (plataforma de anúncios no Google). Esse valor será todo aplicado em Links Patrocinados, modalidade que o Google exibe anúncios entre os primeiros resultados de busca (Figura 56), e no caso do *hub*, será para palavras-chave como trabalho remoto, *home office* e correlatos. O objetivo é adquirir tráfego (mesmo que pago) de visitantes que estejam buscando por esses termos.

Figura 56 - Exemplos de anúncios de Links Patrocinados do Google. Os anúncios são destacados entre a 1ª e a 4ª posição nos resultados do Google, com a indicação “Ads” antes do link



Fonte: Busca no Google por um produto aleatório (2021).

Será avaliada, posteriormente (após conclusão do mestrado) e com base nos resultados com Links Patrocinados, a viabilidade de investir recursos no impulsionamento dos conteúdos em redes sociais, como Facebook (Figura 57), Instagram e LinkedIn.

Figura 57 - Exemplos de anúncio para Facebook Ads

QuintoAndar Patrocinado

Nada de ficar com o imóvel parado. 😓  
Aqui você anuncia grátis, aluga rápido e o pagamento cai todo mês na sua conta, sem atrasos. 🙌

**Um imóvel alugado a cada 5 minutos?**  
Só na maior imobiliária digital do Brasil.

**Anuncie grátis e alugue rápido.**

Quero anunciar

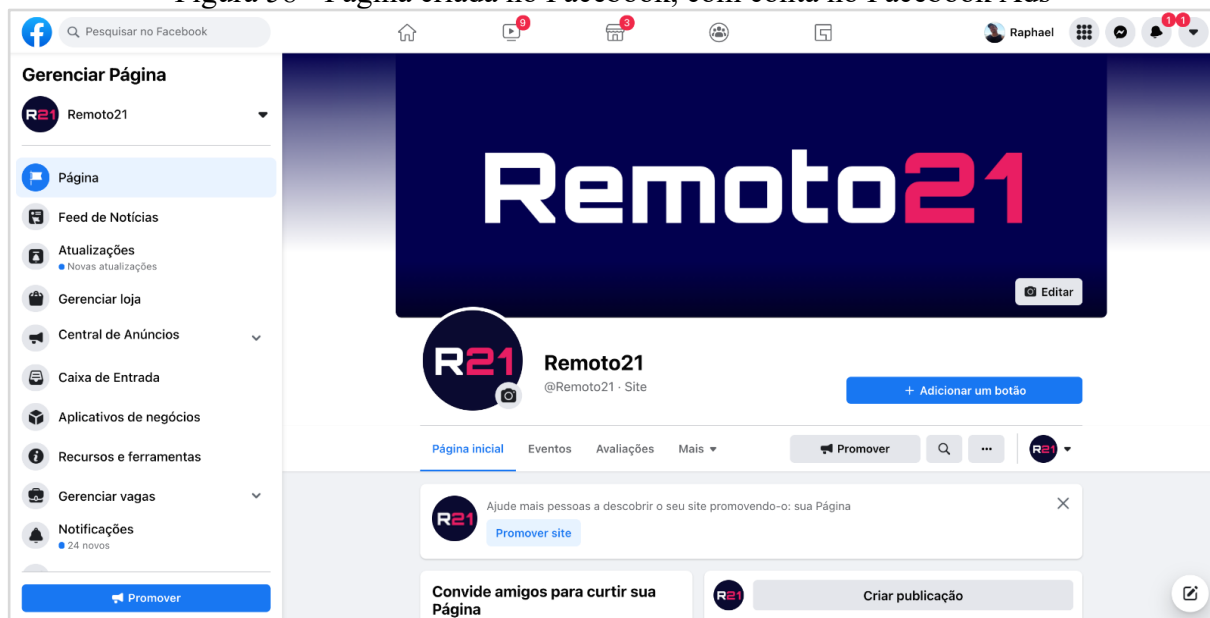
PROPRIETARIO.QUINTOANDAR.COM.BR  
**Quero anunciar o imóvel.**  
Assumimos o recebimento do seu aluguel em dia, todo mês! É mais tran...

Saiba mais

Fonte: anúncio aleatório exibido no Facebook (2021).

Todavia, já foi criada uma página no Facebook para o Remoto 21 e uma conta de anúncios no Facebook Ads (Figura 58), que permite veicular anúncios tanto no Facebook quanto no Instagram.

Figura 58 - Página criada no Facebook, com conta no Facebook Ads



Fonte: Página do Remoto21 no Facebook (2021).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se, ao longo de 2019, durante pesquisas e estudos para desenvolver o presente projeto, o trabalho remoto já era apontado como uma forte tendência, com o impacto da pandemia, no início de 2020, o processo de adoção do modelo remoto foi acelerado. Muitas empresas se viram obrigadas a adotar o *home office*, mantendo os funcionários em casa e evitando que muitas pessoas utilizassem transporte público e se aglomerassem.

Porém, essa virada repentina sem o planejamento adequado acabou resultando em dificuldades e percepções enganosas acerca do modelo. Faltou estrutura (equipamento, boa conexão, mobiliário, ambiente preparado, etc.) e faltou processo (integração da equipe, preparo para a gestão remota, treinamento em novas ferramentas, etc.). Ou seja, era um cenário cercado de novidades e dúvidas. Neste cenário, a demanda por conteúdo sobre trabalho remoto aumentou consideravelmente, o que confrontou com a proposta inicial deste trabalho, voltada para um *e-book* de divulgação de material sobre trabalho remoto.

Entre os novos desafios estava, de um lado, a desinformação de boa parte do público (profissionais e empresas), e do outro, vários agentes que se mobilizaram para produzir conteúdo sobre o trabalho remoto, mais especificamente para o modelo de *home office*. O resultado foi uma “superdistribuição de conteúdos”, o que motivou a transformação deste trabalho. Frente à necessidade de selecionar e filtrar o conteúdo que importava, o projeto - até então um “guia sobre trabalho remoto” - passou a ser um “*hub* digital sobre trabalho remoto”, tendo como um dos pilares o processo de curadoria de conteúdos relacionados ao tema que estava se destacando.

Assim, o produto cumpriu com o objetivo principal de disponibilizar informação relevante e de credibilidade foi cumprido. Não só pela publicação do site em si, mas pelo processo criterioso de curadoria (de modo a selecionar agentes com autoridade do assunto, a filtrar conteúdos específicos e a organizar materiais confiáveis advindos de outros canais, sites e formatos, de forma acessível para o usuário) e também pelo reforço com conteúdo autoral, principalmente as entrevistas com pessoas que tinham ampla vivência no trabalho remoto e visões complementares sobre o tema.

Mesmo com a transformação do projeto em um *hub*, uma das premissas iniciais, a de prover acesso *online* e gratuito ao material produzido e selecionado, foi mantida. E, como é sabido, as pessoas procuram por dúvidas, soluções e interesses em mecanismos como o Google. Por isso, o site foi estruturado tecnicamente (com *plugins* e ferramentas que auxiliam o SEO) para estar bem posicionado entre os resultados de buscas relacionadas ao tema.

O crescimento do trabalho remoto foi um fenômeno marcante da pandemia, porém, mesmo antes, o mundo do trabalho já vinha sofrendo transformações, por todas as questões tecnológicas e de mudança de paradigmas. É preciso ponderar que o campo do trabalho remoto possui vantagens e ainda apresenta desvantagens, nessa transição forçada pela pandemia da COVID-19, mas, mesmo antes, o modelo já enfrentava barreiras culturais, de empresas e gestores querendo manter seus funcionários no formato presencial. Tais barreiras ainda se mostram presentes e incômodas.

Deve-se compreender que o modelo propõe uma nova realidade de atuação, mas que ainda levanta discussões sobre ser democrático, inclusivo, acessível e funcional para as diferentes camadas da sociedade e alguns desses temas permanecem. Por que tantas empresas adotaram o modelo em definitivo na pandemia (principalmente no setor privado)? Por que tantas empresas retornaram ao modelo presencial assim que puderam? A expectativa é que o *hub* possa não só sanar dúvidas de pessoas e empresas, mas também levantar discussões e apontar oportunidades que o modelo remoto pode oferecer.

O trabalho remoto veio para ficar, mas precisa ser implementado adequadamente para funcionar bem para pessoas e empresas. Neste contexto, que o *hub* possa não só advogar, mas evoluir enquanto canal de relevância sobre o tema, aplicando as melhorias já previstas aqui no projeto como a curadoria automática por *machine learning* e gerar mais tráfego ao entrevistar pessoas influentes e com autoridade no tema. Ademais, pensar em novas ações como trazer colaboradores com artigos e *guest posts* para maior diversidade e frequência na produção de conteúdo e, ainda mais importante, construir parcerias para financiamento, divulgação e distribuição do *hub*.

## REFERÊNCIAS

AHGORA. **Trabalho remoto & home office**: Brasil 2019/2020. 2020. Disponível em: <http://conteudo.ahgora.com/relatorio-home-office#conversion-form>. Acesso em: 29 maio 2020.

AMARAL, A. Curadoria de informação e conteúdo web: uma abordagem cultural. In: CORRÊA, E. N. S. (org.). **Curadoria digital e o campo da comunicação**. São Paulo: ECA/USP, 2012. p. 40-50. E-book. Disponível em: [https://issuu.com/grupo-ecausp.com/docs/ebook\\_curadoria\\_digital\\_usp](https://issuu.com/grupo-ecausp.com/docs/ebook_curadoria_digital_usp). Acesso em: 31 ago. 2020.

BASECAMP. **Remote**. Homepage. [2013?]. Disponível em: <https://basecamp.com/books/remote>. Acesso em: 23 nov. 2019.

BELL, E. *et al.* A imprensa nas plataformas: como o Vale do Silício reestruturou o jornalismo. **Revista de Jornalismo ESPM**, São Paulo, n. 20, ano 6, p. 47-83, dez. 2017. DOI: <https://doi.org/10.7916/D8D79PWH>. Disponível em: <https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/D8D79PWH>. Acesso em: 26 set. 2020.

BROWN, T. Culture shock: corporations and the need for remote work culture. **Staffing.com**, [s. l.], 4 ago. 2020. Disponível em: <https://www.staffing.com/remote-work-culture/>. Acesso em: 29 maio 2020.

BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BRUNS, A. **Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond**: From Production to Produsage. New York: Peter Lang, 2008.

BUCATER, A. **Liderança a distância**: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2016. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1580>. Acesso em: 29 maio 2020.

CAPPELLANO, T.; CARRAMENHA, B. **Trabalho remoto e o isolamento social**. 2020. Disponível em: <https://4co.com.br/trabalho-remoto/>. Acesso em: 31 ago. 2020.

CORRÊA, E. N. S. (org.). **Curadoria digital e o campo da comunicação**. São Paulo: ECA/USP, 2012. *E-book*. Disponível em: [https://issuu.com/grupo-ecausp.com/docs/ebook\\_curadoria\\_digital\\_usp](https://issuu.com/grupo-ecausp.com/docs/ebook_curadoria_digital_usp). Acesso em: 23 nov. 2019.

DIJCK, J. V. **The culture of connectivity**: a critical history of social media. New York: Oxford University Press, 2013.  
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199970773.001.0001>

DIJCK, J. V.; POELL, T.; WAAL, M. **The platform society**: public values in a connective world. New York: Oxford University Press, 2018.



DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

FINN, E. **What algorithms want: imagination in the age of computing**. Cambridge (Massachusetts): The MIT Press, 2017.  
<https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262035927.001.0001>

FORBES INSIGHT. **A nova cultura de trabalho**: não fique para trás. Jersey: Forbes Insight, 2017. Disponível em: <https://www.jornaldotrabalhador.net.br/forbes-insights-a-nova-cultura-de-trabalho/>. Acesso em: 23 nov. 2019.

FOSTER, W.; ZAPIER TEAM. **The ultimate guide to remote work**. [S. l.: s. n.], 2019. Disponível em: <https://zapier.com/learn/remote-work/>. Acesso em: 23 nov. 2019.

FRIED, J.; HANSSON, D. H. **Remote**: office not required. New York: Currency, 2013.

GROHMANN, R. Trabalho Digital: o papel organizador da comunicação. **Comunicação, Mídia e Consumo**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 166-185, abr. 2021. DOI: <http://doi.org/10.18568/cmc.v18i51.2279>. Disponível em: <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/166>. Acesso em: 6 jul. 2021.  
<https://doi.org/10.18568/cmc.v18i51.2279>

GUALLAR, J.; LEIVA-AGUILERA, J. El contente curator - Guía básica para el nuevo profesional de internet. Barcelona: Editorial UOC, 2013.

HUWS, U. **A formação do cibertariado**: trabalho virtual em um mundo real. Campinas: Editora Unicamp, 2017.

IBOPE CONECTA. **Information Worker**. 18 jun. 2018. Disponível em: [https://www.baguete.com.br/download/Resultados\\_Information\\_Worker.pdf](https://www.baguete.com.br/download/Resultados_Information_Worker.pdf). Acesso em: 6 nov. 2019.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. **Work for a brighter future**. [S. l.]: International Labour Office, 2019. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms662410.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

JENKINS, H.; FORD, S.; GREEN, J. **Cultura da conexão**: criando valor e significado por meio da mídia propagável. São Paulo: Editora Aleph, 2015.

JUST WORKS. **A guide to remote employees**. [2018?]. Disponível em: [https://www.theremoteworksummit.com/wp-content/uploads/2019/04/A-Guide-to-Remote-Employees\\_Justworks.pdf](https://www.theremoteworksummit.com/wp-content/uploads/2019/04/A-Guide-to-Remote-Employees_Justworks.pdf). Acesso em: 23 nov. 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAVELLE, J. Gartner CFO survey reveals 74% intend to shift some employees to remote work permanently. **Gartner**, Stamford, 3 abr. 2020. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surey-reveals->

74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2#:~:text=A%20Gartner%2C%20Inc.,remote%20positions%20post%2DCOVID%2019. Acesso em: 29 maio 2020.

LUNA, R. Home office: um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos. **Revista Pensar Gestão e Administração**, Fortaleza, v. 3, n. 1, p. 1-12, jul. 2014. Disponível em: [http://revistapensar.com.br/administracao/pasta\\_upload/artigos/a91.pdf](http://revistapensar.com.br/administracao/pasta_upload/artigos/a91.pdf). Acesso em: 9 out. 2014.

MENNA, J. R. **Trabalho remoto**: modos de inserção e adaptação à organização do trabalho numa empresa de tecnologia. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/17983/000652903.pdf?sequence=1>. Acesso em: 9 out. 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PLANTIN, J. C., LAGOZE, C., EDWARDS, P., SANDVIG, C. **Infrastructure studies meet platform studies in the age of Google and Facebook**. New Media & Society. 2016. <https://doi.org/10.1177/1461444816661553>

PRODOSCORE. **Everything you need to talk to your boss about remote working**. Irvine: Prodoscore, [2018?]. *E-book*. Disponível em: <https://www.prodoscore.com/ebooks/kill-the-commute/>. Acesso em: 23 nov. 2019.

RAFALSKI, J.; ANDRADE, A. L. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 23, n. 2, p. 431-441, jun. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.9788/TP2015.2-14>. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X2015000200013](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2015000200013). Acesso em: 29 maio 2020. <https://doi.org/10.9788/TP2015.2-14>

RAMOS, D. O. Anotações para a compreensão da atividade do “Curador de Informação Digital”. In: CORRÊA, E. N. S. (org.). **Curadoria digital e o campo da comunicação**. São Paulo: ECA/USP, 2012. p. 11-21. E-book. Disponível em: [https://issuu.com/grupo-e-causp/docs/ebook\\_curadoria\\_digital\\_usp](https://issuu.com/grupo-e-causp/docs/ebook_curadoria_digital_usp). Acesso em: 31 ago. 2020.

REMOTE-HOW. Everything you need to know about remote work. **Remote-how**, [s. l.], 15 ago. 2019. Disponível em: <https://remote-how.com/resources/guides/everything-you-need-to-know-about-remote-work/>. Acesso em: 23 nov. 2019.

RYDER, L.; MOON, L. **How to embrace remote work**. [2020?]. Disponível em: [https://info.trello.com/hubfs/How\\_To\\_Embrace\\_Remote\\_Work\\_Trello\\_Ultimate\\_Guide.pdf](https://info.trello.com/hubfs/How_To_Embrace_Remote_Work_Trello_Ultimate_Guide.pdf). Acesso em: 23 nov. 2019.

SAP CONSULTORIA EM RH. **Pesquisa Home Office Brasil 2016**. Campinas: SAP, 2016. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/site2015/wp->

content/uploads/2016/05/Estudo\_Home-Office\_Consolidado\_2016.pdf. Acesso em: 6 nov. 2019.

SILVA, T. **Como criar categorias e tags no monitoramento de mídias sociais**. Zetland: Social Figures, 2014. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/socialfigures/classificacao-tags-monitoramento-de-midias-sociais>. Acesso em: 18 jul. 2019.

SMITH, S. The guide to remote work that isn't trying to sell you anything. **Blog Steph|Smith**, [s. l.], 13 jan. 2019. Disponível em: <https://blog.stephsmith.io/the-guide-to-remote-work/>. Acesso em: 23 nov. 2019.

SOUZA, A. **Luppar news-rec: um recomendador inteligente de notícias**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará - Centro de Ciências e Tecnologias, 2019.

STEINBERG, M. **The platform economy: how Japan transformed the consumer internet**. Minnesota: University of Minnesota Press, 2019.  
<https://doi.org/10.5749/j.ctvc2rn88>

SUTHERLAND, L.; JANENE-NELSON, K. **Work together anywhere: a handbook on working remotely**. The Hague: Collaboration Superpowers, 2018.

SYED, N. Leaders 'unprepared' to manage remote teams. **HRD**, Centennial, 18 mar. 2020. <https://www.hcamag.com/us/news/general/leaders-unprepared-to-manage-remote-teams/217194>. Acesso em: 29 maio 2020.

TALENSES GROUP. **Processos de admissão, onboarding e treinamento no cenário COVID-19**. Rio de Janeiro: Talenses, 2020. Disponível em: <https://talenses.com/pt/publicacoes/news-that-matter/processos-de-admissao-onboarding-e-treinamento-no-cenario-covid-19>. Acesso em: 29 maio 2020.

THE REMOTE LIFE. **The ultimate guide to remote work: tools, strategies, and opportunities**. 2019. Disponível em: <https://www.theremoteworksummit.com/ultimate-guide-remote-work/>. Acesso em: 23 nov. 2019.

TWIST. **The future of work: the guide to remote work**. 2019. Disponível em: <https://twist.com/remote-work-guides/remote-work>. Acesso em: 23 nov. 2019.

UPWORK. **Future workforce report**. 2019. Disponível em: <https://www.upwork.com/i/future-workforce/fw/2019/>. Acesso em: 23 nov. 2019.

WE WORK REMOTELY. **Remote Work Resources**. 2020. Disponível em: <https://weworkremotely.com/remote-work-resources>. Acesso em: 23 nov. 2019.

WORKABLE. **Employee remote work policy template**. 2020a. Disponível em: <https://resources.workable.com/remote-work-policy>. Acesso em: 29 maio 2020.

WORKABLE. **Work from home policy sample**. 2020b. Disponível em: <https://resources.workable.com/work-from-home-company-policy>. Acesso em: 29 maio 2020.

WORLD AT WORK. **Trends in workplace flexibility**. Scottsdale: Worldatwork, 2015.

Disponível em:

<https://www.worldatwork.org/dA/10dc98de55/Trends%20in%20Workplace%20Flexibility%20-%202015.pdf>. Acesso em: 6 nov. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**APÊNDICE A – Lista de links de sites e materiais sobre trabalho remoto, selecionados para o *hub* no processo de pesquisa e curadoria**

Quadro 1 – Pesquisa pré e após pandemia para o *hub* digital

Descrição	Link
Materiais pesquisados e/ou selecionados para a curadoria (antes do início da pandemia)	<a href="https://bit.ly/3zLsAtI">https://bit.ly/3zLsAtI</a>
Materiais pesquisados e/ou selecionados para a curadoria (após o início da pandemia)	<a href="https://bit.ly/3kKpNgs">https://bit.ly/3kKpNgs</a>

Fonte: elaboração própria.

Quadro 2 – Sites selecionados na curadoria para referência sobre trabalho remoto e coleta de notícias (Web Scraping), em português

Descrição	Link
Sites/portais/seções/cadernos para Web Scraping de artigos e notícias sobre trabalho remoto.  <i>Tags: trabalho remoto; teletrabalho; home office</i>	<a href="https://bit.ly/3ugKvY5">https://bit.ly/3ugKvY5</a>

Fonte: elaboração própria.

## APÊNDICE B – Entrevistas

Quadro 1 – Entrevistas ainda não publicadas no *hub* e perguntas para roteiros futuros

Descrição	Link
Entrevista com Guga Alves, especialista em marketing digital, nos últimos 5 anos atuou em uma empresa com times remotos e distribuídos pelo mundo. É fundador do site Remotamente, onde escreve sobre trabalho remoto.	<a href="https://bit.ly/3m0mWPG">https://bit.ly/3m0mWPG</a>
Entrevista com Arthur Castro, Head of Product Latam na tembici e criador da Product Arena	<a href="https://bit.ly/39EzC95">https://bit.ly/39EzC95</a>
Entrevista com Ricardo Melo, Ricardo Melo, Head of Marketing na HostGator Latam	<a href="https://bit.ly/3AJEKVj">https://bit.ly/3AJEKVj</a>
Perguntas pré-estabelecidas com base no conteúdo avaliado durante o projeto para entrevistas futuras, conforme continuidade do projeto.  <i>Entrevistados e roteiro a definir</i>	<a href="https://bit.ly/3EUgh21">https://bit.ly/3EUgh21</a>

Fonte: elaboração própria.