

---

**Organizações em movimento: Relações e práticas profissionais no contexto de trabalho remoto**

**Organizations on the move: Professional relationships and practices in the context of remote work**

Isadora Silva FERREIRA<sup>53</sup>  
Camila Maciel Campolina Alves MANTOVANI<sup>54</sup>

**RESUMO**

O presente projeto pretende refletir acerca das novas dinâmicas organizacionais a partir de dispositivos de comunicação móvel em rede, a fim de compreender e explicitar as relações e práticas profissionais de sujeitos inseridos nos contextos de trabalho remoto. A partir do conceito de mobilidade, apresentado por John Urry (2001, 2007), foi desenvolvido um questionário online, que teve por objetivo perceber como essas tecnologias se inter-relacionam em termos do acesso a informações e às interações nos ambientes organizacionais desses profissionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Organizacional; Mobilidade; Trabalho remoto.

**ABSTRACT**

This project aims to reflect about the new organizational dynamics from mobile network communication devices in order to understand and explain the relationships and professional practices of subjects included in remote work contexts. Based on the concept of mobility, presented by John Urry (2001, 2007), an online questionnaire was developed to understand how these technologies interrelate in terms of access to information and interactions in the organizational environments of these professionals.

**KEYWORDS:** Organizational Communication; Mobility; Remote work.

**1. Introdução**

Uma das marcas do século XXI são as constantes mudanças tecnológicas, culturais e sociais que permitem e possibilitam que movimentos – sejam eles físicos ou virtuais – aconteçam de forma dinâmica. Os dispositivos móveis são importantes agentes nessas mudanças e, consequentemente, auxiliam na alteração da forma com que os sujeitos inseridos nesses contextos vivem, trabalham, viajam e se comunicam. Ao ampliar as possibilidades de interação, esses dispositivos acabam por gerar uma sociedade potencialmente sempre conectada e disponível para ingressar em processos interativos e produtivos.

É possível observar que o uso de tecnologias móveis para a realização de atividades profissionais de diferentes segmentos é cada vez mais frequente. Essa nova dinâmica no mercado

---

<sup>53</sup> Estudante de Graduação 6º. semestre do Curso de Comunicação Social com habilitação em Jornalismo da FAFICH-UFMG, e-mail: [is.silvaferreira@gmail.com](mailto:is.silvaferreira@gmail.com)

<sup>54</sup> Orientadora do trabalho. Professora do Departamento de Comunicação Social FAFICH-UFMG, e-mail: [camilamm@gmail.com](mailto:camilamm@gmail.com)

de trabalho acaba por modificar as relações entre trabalhadores, empresas e clientes, um fenômeno que não pode ser ignorado. Para refletir e entender melhor essas questões, foi aplicado um questionário online a profissionais que trabalham de forma remota e que têm nas tecnologias de informação e comunicação uma mediação fundamental para a realização de sua atividade.

## 2. Referencial teórico e metodologia

Dimensões fundamentais da existência humana, a relação espaço-tempo parece se tornar ainda mais complexa com o advento das tecnologias de informação e comunicação (TICs). Se no passado vivíamos em um “espaço de lugares” (CASTELLS, 2007), em que imperava o tempo biológico e a sequencialidade de eventos, hoje, parece que estamos mais próximos do “espaço de fluxo”, que se define pela

[...] organização material da interação social simultânea à distância, através da comunicação em rede, com a ajuda do suporte tecnológico das telecomunicações, dos sistemas de comunicação interativa e das tecnologias de transporte rápido. O espaço dos fluxos não é um espaço sem espaço, ele tem uma configuração territorial relacionada aos nós das redes de comunicação (CASTELLS, *et al.*, 2004, p. 232).

A noção de tempo também foi reconfigurada com o advento das TICs, construindo o chamado “tempo intemporal”, que se refere ao “não sequenciamento da ação social, seja pela compressão do tempo ou pela ordenação aleatória dos momentos de sequência” (CASTELLS, *et al.* 2004, p. 232). Como é dito pelos autores,

O dispositivo de comunicação móvel se conecta em termos de prática social em vários lugares que, de repente, interagem entre as pessoas estando lá e estando ao mesmo tempo em comunicação com alguém em outro lugar. Como essa comunicação móvel altera implacavelmente a referência de localização, o espaço da interação é inteiramente definido dentro dos fluxos de comunicação (CASTELLS, *et al.*, 2004, p. 232).

Esses dispositivos, principalmente os *smartphones*, juntamente com as novas tecnologias de conexão, fazem com que seus usuários estejam constantemente conectados. A partir disso, o ideal de ubiquidade parece ser alcançado e transforma significativamente as noções de espaço-tempo e as formas de interação social (MANTOVANI; MOURA, 2012).

De acordo com Mantovani e Moura (2012), as novas formas de interação proporcionadas pelas TICs têm como característica uma combinação entre os elementos das interações face-a-face e das interações “sociais mediatizadas” (BRAGA, 2001 *apud* MANTOVANI; MOURA, 2012).

---

A interação face-a-face“ é baseada em co-presença, contextos compartilhados e um amplo conjunto de símbolos” (PELLEGRINO, 2007, p. 68). Já as interações mediatizadas caracterizam-se pela existência de uma “produção objetivada e durável, que viabiliza uma comunicação diferida no tempo e no espaço, e permite a ampliação numérica e a diversificação dos interlocutores” (BRAGA, 2001, p. 119 *apud* Mantovani e Moura, 2012, p.63). Ao mesmo tempo que as interações realizadas através de dispositivos móveis apresentam aos sujeitos a possibilidade de escolher o melhor momento e lugar para interagir (já que se tem a opção de não responder a uma mensagem imediatamente, ou poder distribuir conteúdos recebidos para outros contatos e redes), elas também exigem uma certa sincronicidade, característica das interações face-a-face (MANTOVANI; MOURA, 2012).

As TICs e suas novas possibilidades de interação permitiram outras movimentações, que despertaram o interesse de alguns estudiosos, como John Urry (2001, 2007), que propõe caracterizar o contexto atual a partir da perspectiva do paradigma da mobilidade que “extrapola a questão informacional e situa a ideia do movimento como peça-chave para melhor compreensão dos fenômenos sociais contemporâneos” (URRY, 2007 *apud* MANTOVANI, 2011, p. 32).

No contexto de constante mobilidade, temos o que Urry (2007) denomina de “mobilidade produtiva”, fenômeno em que “mover-se fazendo uso das tecnologias minimiza os incômodos causados pelo deslocamento, tendo em vista a possibilidade de preencher o espaço-tempo com atividades diversas” (MANTOVANI, 2011, p. 210).

Uma discussão levantada por Urry (2007) e outros autores acerca da mobilidade produtiva é sobre o comportamento *multi-tasking*, ou multitarefa, a capacidade de executar mais de uma atividade ao mesmo tempo. Naomi S. Baron (2008) argumenta que o controle que usuários de TICs têm acerca de suas interações pode ser aumentado pela combinação das trocas comunicativas com outras tarefas. Tal fenômeno é auxiliado pelo fato de que geralmente os destinatários das mensagens trocadas por TICs não podem ver seus remetentes, portanto, eles não percebem quando os interlocutores estão envolvidos em outras atividades. “No telefone e na Internet, ninguém sabe que você é multitarefa” (BARON, 2008, p. 182, *traduzido pelas autoras*).

A maioria dos estudos sugere que o engajamento em atividades simultâneas diminui o nível de performance e o mesmo ocorre quando os indivíduos alternam suas tarefas, sejam elas feitas ou não por intermédio de TICs (BARON, 2008). Quanto às consequências sociais do *multi-tasking*, a autora ressalta o fato de que foram realizados poucos estudos sobre esse tipo de comportamento e os processos interacionais, porém é certo que “falar ao celular, enquanto se faz

---

uma busca na Web e se inicia uma conversa no MSN, envolve certo controle sobre a intensidade da interação” (MANTOVANI, 2011, p. 122).

Ainda sobre a execução de atividades, um fenômeno que surge no contexto de mobilidade é o trabalho remoto, que permite que profissionais executem seus afazeres laborais de qualquer lugar do mundo. Este cenário é explicitado por Mello e Ferreira (2012) da seguinte forma:

[...] profissionais, técnicos e trabalhadores em geral, instalados em suas casas, em escritórios virtuais ou em outros espaços alternativos, dispondo de equipamentos que os mantêm conectados com a organização ou com uma rede de trabalhadores com os quais cooperam, podem processar informações (tarefas burocráticas e administrativas normalmente feitas nos escritórios da organização), produzir idéias, desenvolver pesquisas e demais atividades rotineiras e intelectuais (MELLO; FERREIRA, 2012, p. 713).

Ainda não se sabe, porém, se as tecnologias que propiciam esse novos arranjos laborais aumentam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores ou se apenas criam novas formas de desequilíbrio (PAULEEN *et al.* 2015).

Todas essas transformações implicam em modificações importantes nas relações que as organizações estabelecem entre seus colaboradores e parceiros, tendo em vista a ambiência organizacional, bem como na forma como trabalhadores autônomos e prestadores de serviços, que aderem ao trabalho remoto comunicam entre si, com seus superiores, seus contratantes, seus clientes e como são organizados esses fluxos de informação.

Buscando compreender o conjunto de fenômenos implicados na trajetória das tecnologias de informação e a comunicação nas práticas laborais contemporâneas, foi elaborado um questionário com o objetivo de se perceber questões relativas à organização profissional, redes de interação e troca infocomunicacionais realizadas pelos sujeitos em práticas organizacionais que envolvem o trabalho a distância através de dispositivos móveis. O questionário “Dinâmicas organizacionais na atualidade” foi amplamente divulgado através das redes sociais e listas de e-mail constituindo uma amostra por adesão.

A ferramenta foi configurada de forma a filtrar resultados na medida em que os participantes respondiam às perguntas. Dependendo de suas respostas, eles eram convidados a avançar no formulário ou concluí-lo. Isso foi feito com o objetivo de especificar a amostra de participantes e conseguir dados mais assertivos, que levam em consideração o perfil escolhido: profissionais que desempenham suas atividades laborais à distância por intermédio de dispositivos e conexões móveis.

### 3. Resultados alcançados

A pesquisa foi realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2017 e contou com a participação inicial de 38 pessoas, que apresentaram a seguinte relação com o trabalho remoto:

- 13 participantes realizam todas as atividades profissionais remotamente;
- 7 participantes realizam a maioria das atividades profissionais remotamente, porém, periodicamente, têm a necessidade de se deslocar para a empresa;
- 18 participantes realizam a maioria das atividades profissionais na empresa, porém, há demandas de trabalho remoto;

Desses 38 participantes, 18 passam a maior parte do tempo de trabalho nas empresas ou escritórios; 18 trabalham de casa; um (1) utiliza espaços de *coworking* e outro não possui local fixo de trabalho. Com relação ao perfil profissional, a amostra dividiu-se entre funcionários contratados e profissionais autônomos/*freelancers*, sendo que muitos que se declararam funcionários de uma empresa, afirmaram realizar também trabalhos como *freelancers*. Um dado que nos chamou a atenção foi referente ao número de participantes que se declararam mulheres, quase 80% em relação ao total dos respondentes.

A organização do horário de trabalho é uma questão importante a ser considerada no contexto laboral contemporâneo e a fragmentação dele em períodos, possibilitada pela flexibilização do tempo do profissional, pode resultar na configuração de horários atípicos de trabalho, como fins de semana (CAVAZZOTE *et al*, 2014). É interessante observar que os voluntários que responderam ao questionário parecem evidenciar bem as constatações acima, uma vez que a maioria dos participantes (12) respondeu trabalhar de seis a oito horas por dia útil; 11 não possuem horário fixo e/ou organizam seus trabalhos por demandas e prazos; oito trabalham de quatro a seis horas e a minoria (sete) diz trabalhar mais de oito horas por dia útil.

Sobre a execução de trabalhos durante os fins de semana, a grande maioria dos entrevistados (24) respondeu trabalhar fora dos dias úteis. Desses 24 participantes, praticamente todos (20) disseram se organizar por demandas e prazos e não possuem horário fixo de trabalho; dois trabalham de quatro a seis horas nos fins de semana e dois trabalham de 6 a 8 horas nos fins de semana.

Acerca da comunicação no ambiente profissional e na realização de trabalhos, a maioria dos respondentes disse utilizar a internet para trabalhar e/ou se comunicar profissionalmente, sendo que apenas um disse não utilizar internet para trabalhar. Mais uma vez, foi utilizada a

ferramenta de filtragem e este entrevistado, que disse não fazer uso de internet para trabalhar, não seguiu para as próximas perguntas.

Dos 37 entrevistados que continuaram o questionário, quase a metade (15) faz uso do Wi-Fi de casa para trabalhar, sendo que um (1) desses 15 tem necessidade da conexão VPN do trabalho para poder executar seus afazeres; 10 pessoas utilizam o Wi-Fi do seu local de trabalho; seis se conectam pela rede do trabalho via cabo; quatro usam as redes disponíveis nos locais onde estão executando suas tarefas (aeroportos, cafés, hotéis, etc.) e a minoria (dois) faz uso da conexão de casa via cabo.

Mais uma vez foi utilizado um filtro para que os participantes da pesquisa pudessem prosseguir no questionário: ao serem questionados sobre o uso dos dispositivos e a possibilidade de trabalho remoto (“O uso desses dispositivos para a atuação profissional permite que você efetue seu trabalho remotamente?”), o único participante que respondeu negativamente não continuou o questionário, enquanto a maioria que respondeu que sim (29), e os outros (sete) que assinalaram “às vezes” prosseguiram na pesquisa.

Ao mesmo tempo que o uso de tecnologias móveis para a comunicação no cenário de trabalho pode representar para trabalhadores uma forma mais econômica, prática e rápida de entrar em contato com organizações, parceiros e clientes, também pode causar complicações referente aos limites do tempo e espaço dessas comunicações, uma vez que

a vinculação a sistemas de comunicação modernos deixaria os trabalhadores a disposição das empresas, que esperam capacidade de resposta e de resolução de problemas instantâneas, mesmo quando o trabalhador está em seu período de descanso. O uso de tais tecnologias diluiria as fronteiras entre o tempo de trabalho e de não trabalho, o que poderia gerar conflitos entre o atendimento a demandas profissionais e pessoais (CAVAZZOTE *et al*, 2014, p. 16 – 17).

É interessante ressaltar que a comunicação profissional fora do horário comercial, uma prática recorrente, está levantando a debates legislativos, como o que ocorreu na França, quando o então presidente, François Hollande, propôs uma lei que permitia aos trabalhadores não visualizarem e responderem mensagens de trabalho fora de seus expedientes<sup>55</sup>.

Para refletir acerca desses efeitos causados pela ubiquidade comunicacional no ambiente de trabalho e o controle de fluxos profissionais e pessoais, em uma nova etapa do questionário, os 36 participantes, que seguiram na pesquisa, foram convidados a expressar sua concordância ou discordância em relação ao tema:

---

<sup>55</sup> BBC, 11 de maio de 2016. Disponível em: <<http://www.bbc.com/news/magazine-36249647>>



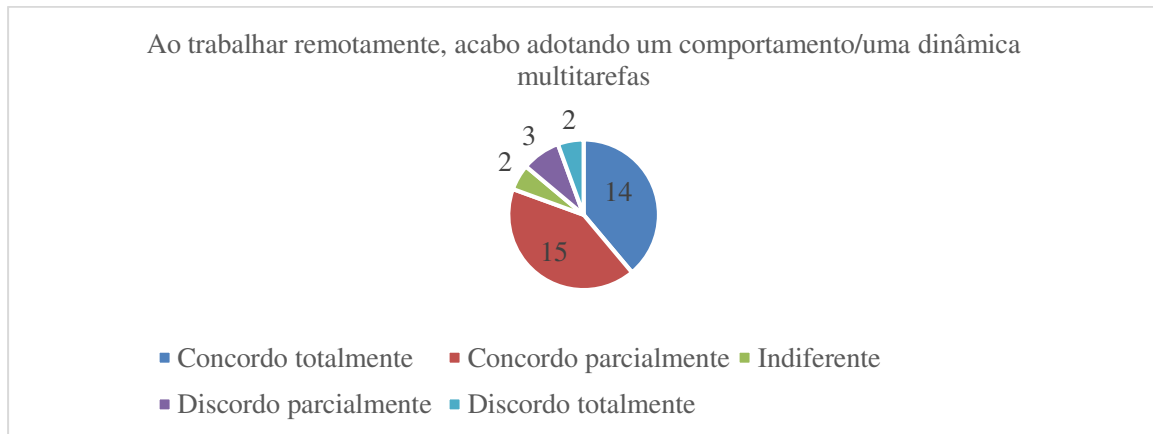


Figura 1 - Trabalho remoto e comportamento multitarefas  
Fonte: Elaborada pelas autoras a partir dos dados da pesquisa

Este comportamento *multi-tasking*, juntamente das atribuições criadas pela própria tecnologia, é trazido por Cavazzote, *et al* (2009) como algo que pode culminar possivelmente em uma maior sobrecarga mental dos trabalhadores. E Baron (2008, p. 183), por sua vez, pontua que “mesmo quando os indivíduos tentam atender estritamente a uma única tarefa, eles são frequentemente distraídos por demandas de TICs, como telefonemas ou mensagens de e-mail”.

Na presente pesquisa, dados semelhantes foram encontrados, considerando as perspectivas dos entrevistados, uma vez que a maioria dos participantes (33) concordou total ou parcialmente com a afirmativa “Trabalhar remotamente permite que eu passe menos tempo no trânsito diário”. Apenas dois foram indiferentes e somente um discordou totalmente.

Sobre as dinâmicas dos fluxos de informações e sobre as relações entre trabalho remoto e lazer, os participantes do questionário foram convidados a discordar ou concordar com as afirmativas: “Ao trabalhar remotamente, consigo separar os fluxos de informações profissionais dos fluxos de informações pessoais” e “Trabalhar remotamente permite que eu organize minha rotina de maneira a passar mais tempo com familiares, amigos e desempenhando atividades não profissionais”. Os seguintes resultados foram obtidos:

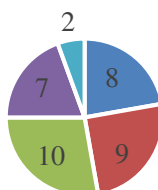
“Ao trabalhar remotamente, consigo separar os fluxos de informações profissionais dos fluxos de informações pessoais”



■ Concordo totalmente ■ Concordo parcialmente ■ Indiferente  
■ Discordo parcialmente ■ Discordo totalmente

Figura 2 - Trabalho remoto e fluxos comunicacionais  
Fonte: Elaborada pelas autoras a partir dos dados da pesquisa

“Trabalhar remotamente permite que eu organize minha rotina de maneira a passar mais tempo com familiares, amigos e desempenhando atividades não profissionais”



■ Concordo totalmente ■ Concordo parcialmente ■ Indiferente  
■ Discordo parcialmente ■ Discordo totalmente

Figura 3 – Trabalho remoto e lazer  
Fonte: Elaborada pelas autoras a partir dos dados da pesquisa

Em outra questão, nenhum entrevistado concordou totalmente com a afirmativa “Ao trabalhar remotamente, consigo me ater a um horário de trabalho e me desligar das obrigações profissionais fora desse período”. Quatro deles concordam parcialmente, sete foram indiferentes, 13 discordaram parcialmente e doze (12) discordaram totalmente.

A última afirmação avaliada pelos voluntários diz respeito à sensação de obrigatoriedade de ação em relação à comunicação por meio de dispositivos móveis. O resultado é alarmante, uma vez que a constante conexão com o trabalho, seja ele definido por chefes, colegas, parceiros ou clientes, não é só um problema ligado aos direitos trabalhistas (GENOVA, 2010), mas também intimamente relacionado com a qualidade de vida e a saúde dos trabalhadores.



“Trabalhar a partir de dispositivos móveis faz com que eu me sinta obrigado a estar sempre disponível para meus colegas de trabalho e/ou clientes”

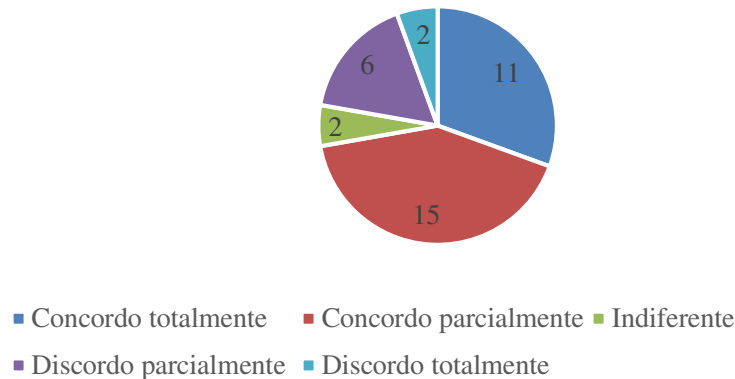


Figura 4 - Trabalho remoto e disponibilidade "full-time"  
Fonte: Elaborada pelas autoras a partir dos dados da pesquisa

Apesar de as tecnologias e o trabalho remoto parecerem oferecer uma sensação de melhor gestão e controle da rotina, o que na realidade ocorre é algo distinto. As respostas dos participantes apontam para uma dificuldade em se impor limites ao número de horas trabalhadas e para uma sobrecarga em termos dos fluxos aos quais o sujeito se torna receptivo, devido aos múltiplos canais em que pode se fazer presente enquanto fluxo. Portanto, ainda que as tecnologias criem essa ilusão de ubiquidade, é impossível estar em qualquer lugar a qualquer hora.

#### 4. Considerações finais

Se a internet e os dispositivos móveis são acontecimentos recentes, sua utilização nos ambientes de trabalho – sejam eles uma sede fixa, um café, um quarto de hotel ou a própria casa do colaborador, empreendedor ou prestador de serviços – é algo ainda mais novo.

No campo acadêmico, as pesquisas acerca desses temas também são recentes e, muitas vezes, inconclusivas, uma vez que todas essas transformações podem ser consideradas sem precedentes, demandando ainda uma reflexão demandando ainda uma reflexão que olhe para esse fenômeno a partir de diferentes perspectivas. No entanto, tendo por base o que foi apresentado, é possível perceber a complexidade e os desafios das relações estabelecidas entre trabalhador e trabalho remoto, diante, por exemplo, da dificuldade relatada pelos sujeitos em organizar fluxos de informação de diferentes origens – trabalho e vida pessoal.

Por não ser possível prever os desdobramentos que a adoção dessas práticas organizacionais contemporâneas pode gerar, as análises, até então empreendidas, sinalizam a necessidade de estudos mais consistentes e multidisciplinares para dar conta das ambivalências

do fenômeno em questão. Ao propor discussões sobre as relações dos trabalhadores nos ambientes organizacionais, até reflexões sobre o próprio conceito de organização sob a perspectiva teórico-metodológica do paradigma da mobilidade, podemos avançar no entendimento das novas dinâmicas relacionais entre as organizações e seus trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

BARON, Naomi S. Adjusting the Volume: Technology and Multitasking in Discourse Control. In: KATZ, James (org.). *Handbook of Mobile Communication Studies*, Cambridge, MA: MIT Press, 2008. p.177-193.

BRAGA, José Luiz. Interação & Recepção. In: FAUSTO, Antônio Neto et al. (Org.). *Práticas midiáticas e espaço público*. Porto Alegre: EDIPUCRIS, 2001. p.109-136.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. *A Era da Informação: economia, sociedade e cultura*; v.1, 6ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CASTELLS, Manuel et al. *The mobile communication society: A cross-cultural analysis of available evidence on the social uses of wireless communication technology*. USC, University of Southern California, Annenberg School for Communication, 2004.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; BROLLO, M. S.; MORENO, V. Mobilidade computacional no trabalho: um estudo sobre as experiências dos usuários de telefones inteligentes. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2009.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloísa da Costa; BROLLO, Marcelo da Silva. *Trabalhando Melhor ou Trabalhando Mais? Um estudo sobre usuários de smartphones corporativos*. *Organizações & Sociedade*, v. 21, n. 68, 2014. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/9956>>. Acesso em: 3 de junho de 2017.

GENOVA, Gina L. The anywhere office= anywhere liability. *Business Communication Quarterly*, v. 73, n. 1, p. 119-126, 2010. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1080569909358104?journalCode=bcqd>>. Acesso em: 3 de junho de 2017.

MANTOVANI, Camila Maciel C. Alves. *Narrativas da Mobilidade: comunicação, cultura e produção em espaços informacionais*. Belo Horizonte, 2011. 234 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

MANTOVANI, Camila Maciel Campolina Alves; MOURA, Maria Aparecida. Informação, interação e mobilidade. *Informação & Informação*, v. 17, n. 2, p. 55-76, 2012. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/13764>>. Acesso em: 21 de março de 2018.

MELLO, A. A. A.; FERREIRA, W. T. Normatização, regulação e legislação para o teletrabalho. Mathias I, Monteiro A, organizadores. *Gold book–Inovação tecnológica em educação e saúde*. Rio de Janeiro, RJ: EdUERJ, p. 712-20, 2012.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

---

PAULEEN, David et al. Making sense of mobile technology: The integration of work and private life. Sage Open, v. 5, n. 2, p. 2158244015583859, 2015. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2158244015583859>>. Acesso em: 3 de junho de 2017.

PELLEGRINO, Giuseppina. Discourses on mobility and technological mediation: the texture of ubiquitous interaction. PsychNology Journal, v.5, n.1, p.59-81, 2007. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/bcf9/0c778bae9be31873a94cfce455f5034f295.pdf>>. Acesso em: 3 de junho de 2017.

URRY, John. Mobilities. London: Routledge, 2007.