

## **As tecnologias digitais de informação e comunicação no ambiente de trabalho em tempos de pandemia**

**JORGE DA SILVA CORREIA NETO\***

**JOSÉ DE LIMA ALBUQUERQUE\*\***

**Resumo:** As organizações têm sido fortemente impactadas por diversas tecnologias nas últimas décadas, especialmente no século XXI. Destacam-se as tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC), pois provocam mudanças no desenvolvimento das competências dos colaboradores, pelo aprimoramento dos conhecimentos, habilidade e atitudes destes (CHA). Este ensaio trata das TDIC e o mundo do trabalho em um contexto de pandemia da Covid 19. As TDIC apresentam vantagens para trabalhadores, organizações e sociedade, como flexibilidade de horário e menores custos de deslocamentos; mas há que se observar que pode haver precarização do trabalho, o que faz com que os tomadores de decisão precisem ponderar as vantagens, desvantagens, limitações e potencialidades em cada caso. As implicações do uso das TDIC, a exemplo do teletrabalho, precisam ser monitoradas e avaliadas para que proporcionem resultados satisfatórios para todos os envolvidos.

**Palavras-chave:** TDIC; competências; pandemia; gestão de pessoas.

**Digital information and communication technologies in the workplace in times of pandemic**

**Abstract:** Organizations have been strongly impacted by several technologies in the last decades, especially in the 21st century. Digital information and communication technologies (DICT) stand out, as they cause changes in the development of employees' skills, by improving their knowledge, skills, and attitudes (KSA). This essay deals with DITC and the work environment in the pandemic context of Covid 19. DICT presents advantages for workers, organizations, and society, such as flexible schedule and lower travel costs; but it may turn good jobs into precarious work conditions. Then, decision makers need to weigh the advantages, disadvantages, limitations, and potential in each case. The implications of the use of DICT, such as teleworking, need to be monitored and evaluated to provide satisfactory results for all those involved.

**Key words:** DICT; skills; pandemic; people management.



\* **JORGE DA SILVA CORREIA NETO** é Professor Adjunto e Diretor de Educação a Distância da UFRPE. Vice-coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP-UFRPE).



\*\* **JOSÉ DE LIMA ALBUQUERQUE** é Professor Titular do Departamento de Administração da UFRPE.

## 1. Introdução

As mudanças ocorridas no ambiente do trabalho, especialmente no séc. XXI, têm sido fortemente impactadas pelas tecnologias digitais de informação e de comunicação (TDIC), cada vez mais presentes nas organizações. Como já apontavam Santana *et al.* (2015, p. 100), as TDIC “têm proporcionado uma contínua modificação na forma como nos comunicamos e construímos conhecimento”. Neste sentido, as ferramentas introduzidas pelas TDIC têm forjado a sociedade da informação e a sociedade da colaboração, com as organizações de apropriando de *wikis*, *podcasts*, *blogs* e redes sociais para a coprodução de conteúdos e produtos (CORREIA-NETO *et al.*, 2014).

Essa apropriação das TDIC pode ser observada sob diversas óticas, mas no contexto organizacional ela tem desdobramentos tanto nos funcionários de linha como nos gestores, sendo este o foco de nossa discussão no presente artigo. Os gestores, enquanto responsáveis pela orientação e condução das atividades e tarefas de suas equipes, desempenham um papel de grande relevância no sentido de potencializar a adoção dessas tecnologias, mitigando seus desdobramentos negativos e adaptando suas organizações a essas mudanças.

É por isso que, como já apontava Orlowski (2000, p. 405), neste contexto as TDIC podem ser entendidas de forma dual; por um lado como uma forma de estrutura incorporada pelas organizações, derivada da ação criativa dos *designers* dessas tecnologias, e por outro como desdobramento da ação humana, que é fundamental nessa criação “e na apropriação dessas estruturas durante o uso dessa tecnologia”. Dessa forma, cabe aos gestores conduzir e fomentar boa parte

do processo de apropriação dessas tecnologias, levando em consideração a cultura e os objetivos organizacionais.

Por outro lado, a apropriação dessas TDIC também é influenciada pelas habilidades e competências tanto dos colaboradores como de seus gestores. É nesse sentido que Cruz e Moraes (2013) apontam que não basta ter “competências técnicas e expertises condizentes com o que é exigido pelos postos de comando. Cada vez mais as competências comportamentais têm representado grande diferencial para o sucesso e fracasso de uma carreira”. Para além das competências comportamentais, a serem discutidas mais adiante, as competências gerenciais também são muito importantes, pois conformam os “motivos, habilidades e capacidades que distinguem o desempenho eficiente do ineficiente e é geralmente aceito como consequência das características das pessoas e dos ambientes nos quais as empresas operam” (TEIXEIRA, 2011, p. 195).

Assim, a partir desse contexto tecnológico potencializado pelas TDIC, e dos novos desafios do mundo do trabalho impostos pela pandemia da Covid 19 (Sars-Cov-2), que como apontam Marinho *et al.* (2020, p. 1) “trouxe reflexos e impactos relacionados à saúde pública, mas também para diversas atividades sociais e econômicas, das esferas pública e privada”, o presente estudo buscou refletir sobre a seguinte pergunta de pesquisa: quais foram os desdobramentos do uso acelerado das TDIC no ambiente de trabalho, em termos das competências demandadas, em tempos de pandemia do Covid 19?

Para dar conta dessa questão de pesquisa, o presente ensaio teórico foi delineado em três seções, além dessa

introdutória. Uma seção trata de aspectos mais tecnológicos, a outra dos aspectos ligados às habilidades e competências de colaboradores e gestores, e a última apresenta as considerações e reflexões finais.

## 2. Tecnologia

Iniciando as discussões sobre as TDIC e seus usos nas organizações, cabe uma reflexão sobre as questões administrativas. Chiavenato (2000) nos lembra que as funções da administração, ou seja, planejamento, organização, direção, coordenação e controle se complementam no sentido de traduzir os objetivos da organização e implementá-los. Assim, cabe ao gestor interpretar os objetivos da organização e transformá-los em ações organizacionais por meio da aplicação destas funções. Além disso, como apontam Costa *et al.* (2018) e Mendes *et al.* (2015), as questões clássicas da economia, quais sejam, o que produzir, quanto produzir, como distribuir (questão social), como produzir (tecnologia) e o que reservar para as gerações futuras (questão da sustentabilidade) devem servir como farol para a tomada de decisão dos gestores.

A esse respeito, a dimensão tecnológica pode e deve potencializar o uso de todos os recursos à disposição dos gestores. A tecnologia, especificamente, traduz como devem ser combinados os fatores de produção de maneira que a produtividade marginal de cada fator possa ser potencializada ao máximo, respeitando, obviamente, os valores sociais que devem fazer parte dos princípios organizacionais (TRINDADE, 1998). A esse respeito, por exemplo, para o caso de uma instituição de ensino, uma mesma equipe de professores que atuavam exclusivamente no ensino presencial em

uma cidade, pode, por meio das TDIC, atender a um quantitativo mais elevado de alunos distribuídos por regiões diferenciadas. Este é exatamente o papel da tecnologia, conseguir mais produto ou serviço com a mesma quantidade de recursos, ou conseguir a mesma quantidade de produto ou serviço mantendo inalterada a quantidade de recursos, ou como apontam Souza e Szafir-Goldstein (SOUZA; SZAFIR-GOLDSTEIN, 2005, p. 1), para “redução de custos através da automação e aumento da eficiência de processos”.

É sabido que a produção, no seu sentido mais amplo, precisa ser entendida não apenas como um processo de transformação física de matérias-primas em produtos, mas também como processo de criação de utilidades, ou a geração de um produto ou serviço que tenha a capacidade de atender a uma aspiração de consumo. Assim, quando por meio das TDIC as universidades conseguem expandir sua atuação com a oferta de cursos (ou outros tipos de serviços) em locais e regiões diferenciadas, o fator tecnologia permite que sejam potencializados os objetivos da organização, oportunizando a muitos cidadãos o acesso à educação superior e, de fato, dando à educação o seu papel principal de contribuir para a melhoria de qualidade de vida das pessoas por meio da mobilidade social.

Na atualidade, com destacam Grosso *et al.* (2019, p. 59), “as informações trafegam em tempo real, não havendo barreiras transnacionais para tal”, demandando um sólido processo de apropriação das TDIC, mas que seja marcado pela valorização crítica, e não apenas pela tecnológica (VELOSO, 2011). Uma das formas também presentes no mundo do trabalho é a formação e o desenvolvimento de

colaboradores. Nesse sentido, a educação, respeitando sua etimologia, consiste em despertar novos horizontes a quem dela se beneficia, pois educar vem do latim *educare*, derivado do prefixo *ex* (fora ou exterior) e *ducere* (guiar, instruir, conduzir, liderar) (FERREIRA, 2010). Este é fundamentalmente o papel da educação, o de abrir as portas do mundo para o indivíduo, para que ele explore suas potencialidades e as do mundo no qual ele está inserido, transformando a si e ao mundo.

Certamente as tecnologias educacionais potencializam essa apropriação do mundo pelos indivíduos e, em se tratado das organizações, a educação corporativa a distância (ECAD), permeada pelas tecnologias educacionais, são fatores de alavancagem do sucesso das organizações. Os gestores que atuam em organizações específicas, a exemplo das instituições de ensino superior, em especial as públicas, apresentam uma exigência diferencial que demanda destes perfis característicos para a condução de suas atividades como gestores e líderes de grupos, que se complementam para atingir de forma eficiente, eficaz e efetiva as metas estabelecidas.

Por fim, vale ainda ressaltar que a adoção da tecnologia para permitir o trabalho de forma remota, conhecido como teletrabalho, tem vantagens tais como a flexibilidade de horário e o amadurecimento profissional fruto do estabelecimento autônomo de metas individuais de trabalho; por outro lado, há também a sobrecarga de horas de trabalho, a dificuldade de desvincular a vida pessoal do trabalho e os problemas com a visibilidade (ADERALDO et al., 2017).

### **3. Competências**

Outro elemento a considerar é o da gestão de pessoas em um contexto cada vez mais tecnologizado (SILVA, 2007). A gestão de pessoas em uma organização pressupõe que o gestor tenha competências, habilidades e atitudes (CHA) (CECCON, 2013; LANDIM, 2017; XAVIER et al., 2012) que o credenciem a realizar suas funções de forma eficiente e eficaz. Nesse contexto em que os gestores de pessoas atuam, as habilidades relacionais são as mais exigidas, pois o indivíduo que coordena grupos precisa entender, além das questões técnicas que envolvem sua posição, também as questões relativas ao relacionamento humano. Ademais, outros aspectos condicionam os resultados da organização, exigindo do gestor de pessoas aspectos como a psicodinâmica do trabalho (MERLO, 2002) e as peculiaridades e limitações de sua equipe.

Quando estas equipes atuam em um ambiente ou clima organizacional satisfatório e acolhedor, apresentam resultados mais efetivos para a organização. Por isso, muitas organizações têm vislumbrado as TDIC inclusivas quando empregadas na modalidade da educação a distância (EaD), para melhorar a formação dos seus colaboradores (SHITSUKA, 2018). Mas cabe ressaltar que quando falamos em formação, a entendemos como o conjunto de ações colocadas à disposição dos colaboradores pela organização, no sentido não apenas da formação técnica, mas sobretudo humana e cidadã.

Ademais, ao nosso ver os conceitos de capacitação e treinamento são conceitos reducionistas, pois implicitamente adotam alguma forma de incapacidade do colaborador (capacitação) ou de

adestramento (treinamento). A capacitação, como é tratada nas organizações, muitas vezes não considera que o ser humano não é uma tábua rasa, que todos nós temos conhecimentos prévios e o que buscamos em nossa caminhada é agregar conhecimentos que possam nos motivar. A teoria da aprendizagem significativa de David Ausubel (1918-2008) já discute essa questão quando afirma que, no processo de aprendizagem, ocorre a interação entre conhecimentos já existentes e conhecimentos novos na estrutura cognitiva do indivíduo. A esse conhecimento prévio, existente na estrutura cognitiva do indivíduo, Ausubel denomina de *subsunçor*. Segundo Moreira (2012, p. 2),

*subsunçor* é o nome que se dá a um conhecimento específico, existente na estrutura de conhecimentos do indivíduo, que permite dar significado a um novo conhecimento que lhe é apresentado ou por ele descoberto. Tanto por recepção como por descobrimento, a atribuição de significados a novos conhecimentos depende da existência de conhecimentos prévios especificamente relevantes e da interação com eles.

Assim, na capacitação, treinamento e formação dos seus colaboradores, o gestor deve levar em consideração esse fator importantíssimo no processo de apropriação dos colaboradores. Entretanto, apesar da busca por novos conhecimentos ser um fator motivador para os colaboradores, quando estes são suportados pelas TDIC como mediadoras desse processo, em algumas situações este confronto pode representar um fator limitante. As organizações têm procurado empreender no sentido de ofertar cursos

aos seus colaboradores por meio da educação corporativa a distância, as quais apresentam inúmeras vantagens tanto para a organização quanto para seus colaboradores, tais como economia de custos, flexibilidade de horário e ainda localização.

Para que organizações e trabalhadores possam se aproveitar da ECAD é preciso que haja o *letramento digital*, pois a *fluência* com as novas TDIC é fundamental para o êxito dessa modalidade de processo de ensino-aprendizagem. Letramento digital diz respeito às práticas sociais de leitura e produção de textos em ambientes digitais, isto é, ao uso de textos em ambientes propiciados pelo computador ou por dispositivos móveis, tais como celulares e *tablets*, em plataformas como as de *e-mails* e de redes sociais (COSCARELLI, 2005; RIBEIRO, 2013).

Mas este conceito pode ser expandido. Na visão de Moreira (2012, p. 2), o letramento deve ser visto “como uma forma de se ter o acesso à informação e a sua subsequente utilização no cotidiano”, o que potencializa seu emprego na educação corporativa a distância, que segundo Eboli (2004), tem como principal objetivo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento, mediado pela implantação das competências humanas e organizacionais.

Na era do conhecimento, seja ele explícito, aquele expresso em linguagem formal, documentado e de fácil acesso, ou tácito, aquele gerado a partir das experiências individuais (TAKEUCHI; NONAKA, 2009), o desenvolvimento das competências dos colaboradores fortalece a aprendizagem organizacional. Assim, no processo de desenvolvimento profissional permeado pela ECAD, a aprendizagem é

invariavelmente abordada de três formas: cognitiva, cultural e de aprendizagem-ação (conhecer, sentir e agir) (PAWLOWSKY, 2001).

Isso demanda das organizações sensibilidade para motivar seus colaboradores, definindo as metodologias e ferramentas adequadas em cada caso para o desenvolvimento das suas competências. Segundo Dutra (2004), o conceito de competência foi originalmente proposto por McClelland (1973), buscando uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações; mas foi ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional. Dutra (2004), citando Boyatzis (1982), destaca que a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados; e Le Boterf (1994, 2000, 2001 e 2003) e Zarifan (1996 e 2001), que exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto, de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa.

A competência pode ser entendida como, “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles” (PERRENAUD; MAGNE, 1999, p. 7). E no caso específico da discussão desse ensaio teórico, entre as competências principais elencadas por Perrenaud e Magne encontra-se a relacionada ao uso das tecnologias. Esta condiciona a formação dos colaboradores e determina os resultados nas dimensões do teletrabalho.

Contudo, foge ao escopo desse ensaio discutir os diversos modelos de gestão

por competência, entre estes, o de modelo de Dutra (2004), o Modelo de Brandão de Guimarães (2001), o Modelo de Leme (2010) e a Metodologia do Inventário Comportamental para o mapeamento de competências, entre outros. O que se propõe neste estudo é uma reflexão sobre o emprego das TDIC no ambiente de trabalho, a exemplo do teletrabalho, em um contexto de pandemia. Mais especificamente permitir uma discussão sobre as peculiaridades no ambiente de trabalho decorrentes do uso das tecnologias e como estas podem impactar as atividades laborais.

### **Considerações finais**

Nestas novas configurações do trabalho, influenciadas pela necessidade de adaptação das organizações e seus colaboradores à evolução técnico-científica, bem como às necessidades conjunturais, como a que a sociedade está a enfrentar com a pandemia da Covid19, é necessária uma nova configuração das atividades laborais pela incorporação das TDIC no ambiente de trabalho; assim, decorrente e fruto dessas transformações surge o teletrabalho como modalidade de trabalho permeado pelas TDIC.

O teletrabalho requer o uso das TDIC, enquanto o trabalho a distância pode ser desenvolvido por outros meios (TROPE, 1999). Numa visão mais atual, Rosenfield e Alves (2011, p. 215) afirmam que os “Teletrabalhadores são aqueles trabalhadores que trabalham de forma computadorizada (com um computador), distanciados do negócio de seu empregador ou da pessoa que os contrata e que transmitem os resultados de sua atividade por uma ligação de telecomunicação”. Uma preocupação que se deve ter é a de que o teletrabalho não deve apresentar vantagens apenas para as organizações, a exemplo da

redução de custos e maior amplitude de ação, mas também deve apresentar ações positivas no mundo do trabalho.

Neste sentido, têm-se observado que, em alguns casos, as tecnologias precarizam as relações de trabalho. Conforme Vasconcelos (2020, p. 71), “a precarização alcança não somente o padrão de remuneração, mas igualmente as condições de prestação de serviços e a qualidade de vida subtraída desses profissionais”. Assim, a questão que preocupa é como as organizações, por meio do teletrabalho, possibilitam condições satisfatórias para que todos os *stakeholders*, tais como colaboradores, sociedade, clientes e acionistas, dentre outros. Contudo, como aponta Guilherme Silva (2018, p. 49), não se pode negar que existem vantagens para os trabalhadores do teletrabalho, dentre as quais a

possibilidade de reduzir ou mesmo eliminar o tempo gasto no deslocamento casa-trabalho, economia de gasto com combustível, flexibilização do horário de trabalho, permitindo conciliar a vida profissional com a familiar, flexibilização do local de trabalho, autonomia relativa com a diminuição dos constrangimentos hierárquicos clima de trabalho mais confortável.

No contexto da pandemia do Covid19, é fato notório que a emergência do teletrabalho está associada à inexistência de medicamentos ou outras alternativas, a exemplo de vacinas. Assim, os impactos foram e estão sendo sentidos de forma catastrófica não só no Brasil, mas também em outros países. Segundo Delgado *et al.* (2020), a inexistência de vacinas, somada à tentativa de se evitar o colapso do sistema público de saúde culminaram na interrupção de atividades de ensino, na restrição da oferta de serviços não

essenciais e de produção industrial, além das medidas de isolamento social. O que se percebe é que esta nova configuração das relações de trabalho, permeada pelas tecnologias, veio para ficar e que as suas vantagens, desvantagens, limitações e potencialidades, para os trabalhadores, a sociedade, as organizações e os governos serão objeto de estudo e de, porquê não, conflitos, que se estabelecem nas relações de trabalho do modelo econômico vigente.

Dessa forma, cabe ao gestor olhar as TDIC, em tempos de pandemia, como aliadas não apenas para a organização, mas sobretudo, para os trabalhadores, que representam o seu principal recurso de produção, qual seja o seu capital intelectual, melhorando a curva de aprendizagem da organização e propiciando a criação e manutenção de um clima organizacional onde todos possam contribuir de forma colaborativa para o sucesso da organização e da sociedade.

## Referências

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE*, v. 5, n. spe, p. 511-533, set. 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/312xZO9>>. Acesso em: 10 mar. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>

CECCON, J. J. *Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões*. Jacarepaguá-RJ:[sn], 2013. Acesso em: 06 mar. 2021. Disponível em: [https://fabex.edu.br/acervo\\_digital/art%20\(28\).pdf](https://fabex.edu.br/acervo_digital/art%20(28).pdf)

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CORREIA-NETO, J. S.; DORNELAS, J. S.; SANTOS, R. E. S.; MAGALHÃES, C. V. C.; VILAR, G. Além do modelo 3C em plataformas de colaboração: o caso da montadora Local Motors. *Revista Brasileira de Administração*

Científica, v. 5, n. 2, p. 33-45. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008%2FSustenere2179-684X.2014.002.0003>

COSCARELLI, C.; RIBEIRO, A. E. **Letramento digital:** aspectos sociais e possibilidades pedagógicas. 3. ed. Belo Horizonte: Ceale: Autêntica, 2011.

COSTA, V. V.; CARVALHO, N. D.; MACHADO, A. A. N.; BOLFE, J. S. Educação ambiental: o papel dos gestores escolares. **Revista Saúde e Meio Ambiente**, v. 7, n. 1, p. 41-54, jan./jun. 2018

CRUZ, M. T.; MORAES, I. M. M. Empreendedorismo e resiliência: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 28, n. 2, p. 59 - 76. 2013.

DELGADO, G. N.; DI ASSIS, C.; ROCHA, A. L. G. A melancolia no teletrabalho em tempos de coronavírus. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**, Belo Horizonte, MG, Edição especial, t. 1, p. 171-191, jul. 2020.

DUTRA, J. S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ÉBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil:** mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio:** o dicionário da língua portuguesa. 8. ed. Curitiba: Positivo. 2010.

LANDIM, D. V. Gestão por competência em uma instituição de ensino superior: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências. **Dissertação...** Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Universidade Federal do Ceará. 2017.

MAIA, L. G.; MORAES, M. M.; FREITAS, L. C. O. Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 1, p. 180-193, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/53414>>. Acesso em: 06 mar. 2021.

MARINHO, G. G. N.; MARINHO, M. H. N.; CORREIA-NETO, J. S.; CARVALHO, R. R.; ALBUQUERQUE, J. L. Os impactos da COVID-19 na movimentação de carga nos portos públicos nordestinos. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 10, p. 1-24, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i10.9067>.

MENDES, C. M.; TREDEZINI, C. A. O.; BORGES, F. T. M.; FAGUNDES, M. B. B. Introdução à economia. 3 ed. rev. amp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES - UAB, 2015.

MERLO, A. R. C. Psicodinâmica do trabalho. **Revista Saúde Mental e Trabalho: Leituras**, v. 4, p. 130-142, 2002.

MOREIRA, M. A. O que é afinal aprendizagem significativa? **Revista Curriculum**, La Laguna, Espanha, v. 25, 2012.

ORLIKOWSKI, W. J. Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. **Journal of Organization Science**, v. 11, n. 4, p. 404–428. 2000.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M. et al. (Ed.). **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press. p. 61-88. 2001.

PERRENOUD, P. MAGNE, B. C. **Construir:** as competências desde a escola. Porto Alegre: Artmed, 1999.

ROSENFIELD, C. L.; ALVES. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207 a 233. 2011.

SANTANA, C. M. H.; PINTO, A. C.; COSTA, C. J. S. A. A ubiquidade das TDIC no cenário contemporâneo e as demandas de novos letramentos e competências na EAD. **Em Rede – Revista de Educação a Distância**. v. 2, n. 1, p. 100-115, 2015.

SHITSUKA, R.; SHITSUKA, D. M.; BRITO, M. L. A. Estratégias para a construção coletiva ativa do saber em um fórum de educação a distância de um curso de pós-graduação. **Revista de Casos e Consultoria**. ISSN 2237-7417, v. 9, n. 3, e932, 2018.

SILVA, F. C. The Matrix: a aventura da formação no mundo tecnologizado. **Educação & Sociedade**, v. 28, n. 101, p. 1545-1561. 2007. Disponível em: < <https://bit.ly/3rsCGwk> >. Acesso em: 08 mar. 2021. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302007000400014>.

SILVA, G. E. Teletrabalho: nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos à subjetividade e saúde mental dos

teletrabalhadores. **Revista Espaço Acadêmico**. v. 18, n. 209, p. 44-55. 2018.

SOUZA, C. A.; SZAFIR-GOLDSTEIN, C. **Tecnologia da informação aplicada a gestão empresarial**: um modelo para a empresa digital. 2005. Disponível em: <<http://www.cyta.com.ar/ta0404/v4n4a1.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Bookman Editora, 2009.

TEIXEIRA, R. M. Competências e Aprendizagem de Empreendedores/Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro. **Revista Turismo em Análise**, v. 22, n. 1, p. 195 – 219. 2011.

TRINDADE, J. T. P. Novas tecnologias como fator de mudanças no processo de modernização do comércio varejista: estudos de caso no setor da grande distribuição. **Tese...** COPPE UFRJ, Engenharia de Sistemas e Computação, 1998.

TROPE, A. **Organização Virtual**: Impactos do teletrabalho nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VASCONCELOS, Y. L. Alicerces da precarização existencial no mundo do trabalho. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 19, n. 221, p. 66-80. 2020. Acesso em: 07 mar. 2021. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/52571>

VELOSO, R. **Tecnologias da Informação e da comunicação**: desafios e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2011.

XAVIER, A. C.; LOPES, P. A. O.; VILHENA, T. L. L.; CALVOSA, M. V. D. Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. In: ENANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ, XXXVI ENANPAD, 2012.

Recebido em 2021-03-09

Publicado em 2021-04-01