

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)**

Josiane Ribeiro Menna

**TRABALHO REMOTO:
modos de inserção e adaptação à organização do
trabalho numa empresa de tecnologia**

Porto Alegre

2008

Josiane Ribeiro Menna

**TRABALHO REMOTO:
modos de inserção e adaptação à organização do
trabalho numa empresa de tecnologia**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a obtenção
do grau de Bacharel em Administração.**

Orientadora: Profa. Dra. Carmem Lígia Lochins Grisci

Porto Alegre

2008

**TRABALHO REMOTO:
modos de inserção e adaptação à organização do
trabalho numa empresa de tecnologia**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em: de de 2008

BANCA EXAMINADORA:

Prof. - UFRGS

Prof. - UFRGS

Prof. - UFRGS

Orientadora – Profa. Dra. Carmem Grisci – UFRGS

*Dedico este trabalho aos meus
pais e aos meus irmãos.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à UFRGS e à Escola de Administração pelos cinco anos de aprendizado proporcionados. À minha orientadora, Profa. Dra. Carmem Grisci, pelas excelentes aulas de Psicologia Aplicada à Administração, que despertaram o interesse por temas como o deste trabalho, e pela sua dedicação, ensinamentos e reflexões.

Também agradeço aos trabalhadores remotos, participantes deste estudo, pelo seu tempo cedido e pelo compartilhamento de suas experiências, possibilitando e enriquecendo este trabalho. Aos meus ex-colegas de trabalho Alexandre e Lucila, por apoiarem e viabilizarem a realização deste estudo.

E não poderia deixar de agradecer ao meu namorado Pedro pelas valiosas conversas, apoio, inspiração e incentivo.

RESUMO

Os avanços tecnológicos vêm desencadeando profundas mudanças no mundo do trabalho. Características como a velocidade e a flexibilidade passaram a ser incorporadas às relações entre empresas e trabalhadores. Uma das novas realidades deste novo contexto do trabalho, trazida pelas modernas ferramentas de comunicação, é o teletrabalho, ou trabalho remoto, tema do presente estudo. Munidos de telefones celulares, *notebooks* e Internet de alta velocidade, os trabalhadores remotos desenvolvem suas atividades fora da estrutura física da empresa, num contexto de trabalho em domicílio, o *home office*. A pesquisa desenvolveu-se numa empresa de tecnologia que adota amplamente este formato de trabalho a fim de garantir o atendimento em todo território nacional. Propôs-se uma visão reflexiva acerca do tema, a partir dos seguintes objetivos: ampliar a compreensão sobre o trabalho remoto e mais especificamente, descrever como se dão os processos de inserção e adaptação destes trabalhadores remotos à organização do trabalho numa empresa de tecnologia. Trata-se de uma pesquisa exploratória que contou com cinco trabalhadores remotos de uma empresa de alta tecnologia. Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas realizadas via *Skype* e via telefone. A análise dos dados deu-se à luz da teoria pertinente. Os principais resultados indicam que em relação aos modos de inserção no trabalho remoto a empresa não possui um processo de recepção e integração formal e diferenciado para trabalhadores remotos, o que acarreta em dificuldades à compreensão da sua função e do seu trabalho dentro da empresa; e que em relação aos modos de adaptação ao trabalho remoto existem questões como o trabalho em casa, a sua relação interpessoal com os colegas limitada a e-mails e telefonemas, os sutis limites entre vida profissional e pessoal, e o autocontrole e a gestão de si.

Palavras-chave: trabalho, trabalho flexível, teletrabalho, trabalho remoto.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	OBJETIVOS.....	11
2.1	OBJETIVO PRINCIPAL.....	11
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3	TRABALHO E TECNOLOGIA NA CONTEMPORANEIDADE.....	12
3.1	EMPREGOS FLEXÍVEIS E TRABALHADORES REMOTOS.....	18
3.1.1	Teletrabalho.....	19
3.2	ADAPTAÇÃO À ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	21
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
4.1	MÉTODO.....	24
4.2	PARTICIPANTES.....	25
4.3	COLETA DE DADOS.....	27
4.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	28
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	31
5.1	A EMPRESA DE TECNOLOGIA.....	31
5.2	TRABALHO REMOTO NUMA EMPRESA DE TECNOLOGIA.....	33

5.3	MODOS DE INSERÇÃO NO TRABALHO REMOTO.....	36
5.3.1	Expectativas x Realidade da Empresa.....	42
5.3.2	Características da Empresa incorporadas nos modos de ser e trabalhar.....	44
5.4	MODOS DE ADAPTAÇÃO AO TRABALHO REMOTO.....	46
5.4.1	Vida de Trabalhador Remoto.....	46
5.4.2	Contato Interpessoal.....	48
5.4.3	Família e Vida Pessoal.....	51
5.4.3	Controle e Gestão de si.....	53
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
	GLOSSÁRIO.....	60
	APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	61
	APÊNDICE B – ROTEIRO DA ETREVISTA COM ELEMENTO-CHAVE.....	62

1 INTRODUÇÃO

O ambiente em constante mudança ao qual as organizações estão expostas atualmente tem exigido, cada vez mais, rápidas respostas às turbulências de mercado, incrementos tecnológicos e avanços científicos. Para acompanhar tal instabilidade, as organizações têm exigido, cada vez mais, que as pessoas estejam sempre dispostas e preparadas para enfrentar o desafio de se adaptar rapidamente a novos cenários, mostrando-se sempre motivadas com o seu trabalho e influenciando positivamente os resultados almejados.

Empresas do ramo de tecnologia e os seus trabalhadores podem mostrar-se vulneráveis frente a essas mudanças. Precisam se manter permanentemente atualizados para garantir a sua permanência no mercado e no emprego, respectivamente. Velocidade nas respostas às mudanças e dinamismo nos processos passam a ser os principais elementos de desempenho destas organizações.

Para garantir uma boa performance no mercado, em geral, as organizações necessitam fundamentalmente que as pessoas que fazem parte delas sejam capazes de entender as estratégias traçadas e se sintam diretamente responsáveis pelo seu atingimento, o que nem sempre é observável. Isso decorre do fato de que, não raro, a exigência, por parte das organizações, de pessoas cada vez mais abertas às mudanças e receptivas a novos desafios profissionais não encontra sustentação no cotidiano do trabalho, que se mostra excludente de grande número de trabalhadores. Em razão dessa freqüente exclusão, diferentemente do passado, valoriza-se, hoje, a pessoa que já teve diferentes experiências em diferentes organizações, não se mostrando mais como necessária a construção de uma carreira duradoura em uma única instituição. Por outro lado, a troca de uma organização por outra pode sinalizar facilidade em aceitar uma nova atividade e uma preocupação constante com o crescimento profissional.

Diante disso, a forma como ocorre o processo de adaptação dos trabalhadores às organizações pode influenciar fortemente como será a sua trajetória naquela organização. São inúmeras as incertezas que cercam um

primeiro momento de contato com o “novo” sendo necessário, então, o fornecimento de subsídios, por parte da organização, para que cada trabalhador recém-contratado venha a se sentir seguro.

Considerando que este processo de inserção na organização e no trabalho deve ocorrer de forma cada vez mais veloz, prática e eficaz, surge a necessidade de analisar o modo como atualmente as organizações conduzem esse processo que poderia se nominar de adaptação. Em que momento cada indivíduo passa a se sentir parte integrante da realidade à qual está inserido, quando se chocam as primeiras impressões sobre a organização e a nova percepção formada, e em qual momento já não possui mais o mesmo olhar seletivo sobre si mesmo e o seu trabalho naquele lugar.

Fenômenos como a globalização e os avanços nas tecnologias da informação e da comunicação tiveram muitas repercussões no contexto dos empregos atuais. A “diminuição” das distâncias através do avanço de recursos tecnológicos como Internet rápida e dispositivos móveis com capacidade muito além da de um simples telefone, possibilitou que as empresas tenham empregados remotos, ou seja, que pessoas trabalhem fisicamente fora da estrutura física da empresa, geralmente em *home office*, mas mesmo assim se reportando a ela.

Essa nova forma de relação – “à distância” – entre a empresa e alguns dos seus empregados faz com que passem a existir diferentes processos de adaptação. É necessário que tanto os trabalhadores localizados na sede da empresa quanto os remotos consigam entender e assimilar a cultura, as rotinas e os processos internos da organização. Mas, como garantir que estes trabalhadores que estão fisicamente distantes de uma sede, de um núcleo da organização, passem a se sentir parte do todo e consigam entender a sua contribuição ao funcionamento da empresa?

Embora este tema se mostre relevante dado o crescimento do número de trabalhadores remotos, a literatura visitada não contempla a especificidade da questão apresentada no presente trabalho. Deste modo, o suporte teórico utilizado à compreensão do recorte empírico refere-se às possibilidades de reflexão acerca

do assunto, propondo uma visão crítica sobre como se estabelecem as relações entre o remoto e a empresa, e entre o remoto e o seu trabalho.

Os processos nominados adaptação e inserção analisados neste estudo se dão em uma empresa multinacional do ramo de tecnologia da informação situada no Estado do Rio Grande do Sul.

O segmento de mercado em que a empresa atua é altamente competitivo e encontra-se em constante transformação pelo desenvolvimento de novas tecnologias. Os funcionários da empresa devem acompanhar o ritmo destas mudanças e responder positivamente a elas, podendo contribuir para o resultado da empresa.

Para suportar o crescimento econômico da empresa tem sido necessário um grande volume de contratações de empregados, sendo muitos destes empregados trabalhadores remotos, contratados para atender à demanda por produtos oriunda de todo território nacional. Fato esse que os torna parte fundamental na engrenagem desta empresa.

Diante deste cenário, visando entender de que forma o fato de estar geograficamente distante da sede da empresa influencia os processos de inserção e adaptação dos trabalhadores remotos, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: **como ocorre a inserção e a adaptação de trabalhadores remotos à organização do trabalho em uma empresa de tecnologia?**

2 OBJETIVOS

A fim de orientar a realização deste estudo e buscando responder à questão de pesquisa proposta para esta pesquisa, definiu-se os seguintes objetivos geral e específicos.

2.1 OBJETIVO GERAL

Ampliar a compreensão sobre o processo de inserção e adaptação de trabalhadores remotos à organização do trabalho numa empresa de tecnologia.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) caracterizar como se dá o trabalho remoto numa empresa de tecnologia;
- b) descrever os modos de inserção no trabalho remoto na empresa pesquisada;
- c) descrever os modos de adaptação ao trabalho remoto na empresa pesquisada.

3 TRABALHO E TECNOLOGIA NA CONTEMPORANEIDADE

Para uma maior compreensão e uma melhor análise do tema deste trabalho, elaborou-se uma revisão teórica que apresenta a visão de autores como Bauman (1999; 2001), Sennett (2005) e Castells (1999) acerca de um trabalho em plena transformação que passa a ser mais flexível e incorpora características trazidas pelos inúmeros avanços tecnológicos de uma sociedade que vive numa situação espaço-temporal considerada por Bauman (2001) “modernidade líquida”.

Quanto ao processo de adaptação de trabalhadores a seus novos trabalhos e empresas, encontrou-se um referencial teórico escasso. Assim, este estudo se apóia principalmente na visão reflexiva dos autores citados acima acerca do mundo do trabalho e de suas conseqüências para as pessoas.

As atuais mudanças econômicas e sociais ocorridas nas últimas décadas têm trazido profundas transformações ao mundo do trabalho. A globalização, a reorganização do espaço trazida pelas novas tecnologias e o mercado altamente competitivo são fatores que colocaram a flexibilidade como característica central da maioria das organizações.

As transformações do trabalho e do mercado de trabalho desencadeadas pelo avanço tecnológico são profundas. Castells (1999, p.223) mostra que:

O processo de trabalho situa-se no cerne da estrutura social. A transformação tecnológica e administrativa do trabalho e das relações produtivas dentro e em torno da empresa emergente em rede é o principal instrumento por meio do qual o paradigma informacional e o processo de globalização afetam a sociedade em geral.

Para Castells (1999) vários fatores aceleraram a transformação do processo de trabalho. Na década de 1990 a tecnologia da computação e as suas aplicações progrediram a passos gigantescos e tornaram-se cada vez mais acessíveis e melhores, e isso possibilitou a sua aquisição e utilização em larga escala. Além disso, a concorrência global promoveu uma corrida tecnológica e administrativa entre as empresas em todo o mundo, e as organizações evoluíram e adotaram novas formas de ação quase sempre baseadas em flexibilidade e atuação em redes.

A incorporação das novas tecnologias por parte das empresas fez com que surgissem vários efeitos similares em fábricas, escritórios e organizações de serviços.

O que tende a desaparecer com a automação integral são as tarefas rotineiras, repetitivas que podem ser pré-codificadas e programadas para que uma máquina as executem. É a linha de montagem taylorista que se torna uma relíquia histórica (embora ainda uma dura realidade para milhões de trabalhadores do mundo em fase de industrialização) (CASTELLS, 1999, p. 264).

A automação vivida pelas organizações após os anos 1990 possibilitou aos escritórios ter sistemas integrados e em rede com muitos microcomputadores interagindo entre si e com *mainframes*, formando uma rede interativa capaz de processar a informação, comunicar-se e tomar decisões em tempo real.

Em 1999, Castells relatava que os sistemas interativos de informação, não só computadores, eram a base do escritório automatizado e dos chamados “escritórios alternativos” ou “escritórios virtuais”, e que tarefas executadas em localidades distantes eram possíveis por meio de redes. O autor ainda previa que uma nova automação nos escritórios estaria por vir: o escritório móvel, representado por trabalhadores individuais munidos de poderosos dispositivos de processamento e transmissão da informação (CASTELLS, 1999).

Esta flexibilização, decorrente da instabilidade econômica e social e do novo paradigma informacional (CASTELLS, 1999), atinge diretamente o trabalho. Diferentemente do passado, quando o trabalho variava muito pouco, era rotineiro e o tempo e o lugar de sua realização eram mais previsíveis, hoje, conforme descreve Sennett (2005), as organizações pedem aos trabalhadores que sejam mais ágeis, estejam abertos às mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais.

“Flexibilidade” significa esta capacidade de ceder e recuperar-se da árvore, o teste e restauração de sua forma. Em termos ideais, o comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas. A sociedade hoje busca meios de destruir os males da rotina com a criação de instituições flexíveis. As práticas de flexibilidade, porém, concentram-se mais nas forças que dobram pessoas (SENNETT, 2005, p. 53), [grifo do autor].

Bauman (2001) atribui a este momento que vivemos o nome de “modernidade líquida”, por seu caráter fluido, móvel, volátil e informe. Para ele, o capital viaja leve, apenas com a bagagem de mão – pasta, computador portátil e telefone celular (BAUMAN, 2001, p.173).

Conforme descreve Sennett (2005), as lógicas que organizavam o trabalho – dimensão, hierarquia e tempo – foram reestruturadas. Antes falava-se no

aperfeiçoamento do processo produtivo a fim de garantir economia de tempo, materiais e pessoas, hoje há dispersão num mundo mais global.

As pessoas teriam a possibilidade de maior autonomia de auto-regulação e de controle das suas tarefas. Para muitas, o tempo rotineiro e cronometrado de Taylor desapareceu, dando lugar a um tempo flexível do trabalho. No entanto, as novas formas de flexibilidade escondem as relações de poder nas organizações: reinvenção descontínua de instituições; especialização flexível de produção; e concentração de poder sem centralização (SENNETT, 2005).

As novas tecnologias da informação e da comunicação redefiniram a noção de tempo e espaço nas organizações atuais. O avanço da Internet possibilitou que os trabalhadores passassem a estar “conectados” à empresa mesmo estando em suas casas. Os telefones celulares propiciam que, mesmo fora da empresa, os trabalhadores estejam sempre atentos e disponíveis, ficando sempre em constante estado de alerta. Esses trabalhadores são dominados e “remotamente controlados”; mas são dominados e controlados de uma maneira nova (BAUMAN, 2001).

Nesta perspectiva, os objetivos da empresa se traduzem não mais pelo controle direto do tempo e do lugar, mas sobre os resultados e as metas (SENNETT, 2005).

Essas transformações do trabalho e sua lógica contemporânea das relações de trabalho têm sido desenhadas visando o interesse de prosperidade das empresas. Diante disso, cabe a reflexão se esta flexibilidade por parte dos trabalhadores trouxe de fato mais liberdade ou os tornou versões mais atualizadas, capazes de lidar melhor com a atual realidade.

As novas formas de comportamento desejáveis no trabalho vêm sendo amplamente discutidas e analisadas na última década. Estar preparado para viver na era da informação e acompanhar o ritmo frenético da maioria das empresas é condição para sobreviver no mercado de trabalho.

Conforme Sennett (2005, p. 9), a flexibilidade traz um novo sentido ao trabalho

Essa ênfase na flexibilidade está mudando o próprio significado do trabalho, e também as palavras que empregamos para ele. “Carreira”, por exemplo, significa originalmente, na língua inglesa, uma estrada para carruagens, e, como acabou sendo aplicada ao trabalho, um canal para as

atividades econômicas de alguém durante a vida inteira. O capitalismo flexível bloqueou a estrada reta da carreira, desviando de repente os empregados de um tipo de trabalho para outro.

Ao contrário do que ocorria no passado, não há no trabalho atualmente uma visão de longo prazo (SENNETT, 2005). A velocidade com que as empresas necessitam dar as suas respostas ao mercado faz com que os trabalhadores estejam em constante processo de adequação. Até algumas décadas atrás, a noção de emprego era duradoura. O trabalho era rotineiro, o tempo do trabalho linear e não havia tanta diversidade nas funções exercidas. Essas mudanças trouxeram conseqüências visíveis na vida das pessoas no trabalho.

[...] o ingrediente crucial da mudança múltipla é a nova mentalidade de “curto prazo”, que substitui a de “longo prazo” [...] “Flexibilidade” é o slogan do dia, e quando aplicado ao mercado de trabalho augura um fim do “emprego como o conhecemos”, anunciando em seu lugar o advento do trabalho por contratos de curto prazo, ou sem contratos, posições sem cobertura previdenciária, mas com cláusulas “até nova ordem”. A vida de trabalho está saturada de incerteza (BAUMAN, 2001, p.169) [grifos do autor].

A noção de emprego foi substituída pela de empregabilidade e, muitas vezes, um conjunto de qualificações que um trabalhador adquiriu durante toda a sua carreira pode passar a não ter valor algum. Não importa o quanto esta pessoa tenha contribuído durante anos em uma empresa, caso ela não se adapte às mudanças, será facilmente removida. O distanciamento e a cooperatividade superficial são uma blindagem melhor para lidar com as atuais realidades do que o comportamento baseado em valores de lealdade e serviço (SENNETT, 2005).

A brevidade com que as relações de trabalho são tratadas pelas empresas colabora para torná-las precárias:

Quando a utilização do trabalho se torna de curto prazo e precária, tem sido ele despido de perspectivas firmes (e muito menos garantidas) e portanto tornado episódico, quando virtualmente todas as regras relativas ao jogo das promoções e demissões foram esgotadas ou tendem a ser alteradas antes que o jogo termine, há pouca chance de que a lealdade e compromisso mútuos brotem e se enraízem [...] O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificam ou se forem consideradas insatisfatórias (BAUMAN, 2001, p. 170 171).

Embora a relação entre empresa e empregado seja tão frágil, as empresas têm necessidade vital de possuir em seu interior indivíduos capazes de se sacrificarem por elas, homens de dever, de virtude e de *virtus* (a *virtus*, para Maquiavel não é nada mais do que a disposição à coragem) (ENRIQUEZ, 1997).

Estes devem, assim, investir a totalidade de sua *libido* na organização, não obrigatoriamente, porque eles estimam poder receber dela satisfações à altura pela renúncia que aceitaram, mas sobretudo porque acreditam que a organização merece a *dedicação* que ela reivindica (ENRIQUEZ, 1997, p. 11).

Como o trabalho mantém-se central na vida das pessoas – é ele que responde pela sobrevivência –, não se pode deixar de trabalhar, quaisquer que sejam as regras que o trabalho esteja impondo (TONELLI, 2006). E nessa relação de dependência, os trabalhadores não têm medido esforços para se manter no emprego. Seja qual for a mudança imposta pela empresa, eles estão dispostos a se adaptar.

Se a modernidade sólida produzia suas novas verdades/seus novos sólidos, a partir da ação restrita de derreter sólidos vigentes, para colocá-los em outros moldes igualmente delimitados e rígidos a perpetuarem as certezas acalentadas através dessa recorrente acomodação dos derretidos, a modernidade líquida, numa versão liquefeita, fluída, dispersa e desregulada da modernidade, apresenta-nos, mais do que um molde com limites definidos, uma moldagem autodeformante que preserva o controle de uma maneira nova e acarreta a produção de outras subjetividades (GRISCI; HOFMEISTER; CIGERZA, 2006 p. 250 e 251).

As novas tecnologias potencializam as formas de controle sobre o trabalho e os trabalhadores. O controle dito rizomático é aquele que, “de modo não-confrontador, se expande e se invisibiliza em centros permanentes móveis que constituem os modos de trabalhar e viver, vindo a moldar os indivíduos e as coletividades na forma de autocontrole” (GRISCI, 2006 p. 68). Diferentemente do modelo fordista de produção, no qual se acreditava ser necessário que o trabalhador estivesse fixo sob constante vigilância para garantir a homogeneidade dos comportamentos; no modelo pós-fordista “o trabalhador é chamado a ser sujeito do trabalho” (GRISCI, 2006 p. 68) e o controle passa a demandar por certa diversidade e mobilidade, podendo ser exercido através dos novos mecanismos tecnológicos, como o monitoramento de bancos de dados. Bauman (1999) os denomina de controles panóptico e sinóptico, respectivamente.

“O sinóptico é, por natureza, global, sendo que o ato de vigiar independe da localidade e da distância em que se encontrem os vigilantes, pois fisicamente eles permanecem no lugar [...] A sociedade de controle passa, assim, a potencializar a invisibilidade do poder, que se dilui com as fronteiras tênues e com as redes flexíveis, despertando uma sensação de aparente liberdade” (GRISCI, 2006 p. 69).

Nas organizações esse controle pode estar:

“na tecnologia que o torna sutil e impessoal; nas incontestáveis estatísticas que refletem tanto o resultado coletivo como o individual a partir de ferramentas alimentadas pelos próprios trabalhadores; na hierarquia que não mais reprime, pune ou impõe, mas busca a adesão voluntária via sedução, gratificação ou estímulo ao comprometimento individual [...] nos projetos de gestão que expandem as fronteiras organizacionais até o lar dos trabalhadores; fora da empresa, em função do imperativo à satisfação dos clientes” (GRSCI, 2006 p. 70).

Essa forma de controle garante a adesão dos trabalhadores aos modos de gestão propostos pela empresa, pois “ele se pauta pela sedução, sofisticação, sutileza e justificação” (GRISCI, 2006 p. 71), adquirindo a forma de autocontrole pela gestão de si. Ultrapassa os limites da vida profissional do indivíduo e termina por atingir também seus modos de viver.

E de que formas estas novas características que tomam o trabalho repercutem na relação entre empresas e empregados? É o que veremos nos capítulos a seguir.

3.1 EMPREGOS FLEXÍVEIS E TRABALHADORES REMOTOS

A luta pela permanência no mercado faz com que as empresas passem por grandes transformações tanto no que diz respeito ao seu processo produtivo, quanto à forma com que se relacionam com os seus empregados. A maneira como as empresas os contratam tem adquirido novos delineamentos. O emprego flexível surge como uma reação às dificuldades econômicas num período de grande oferta de trabalhadores e um mercado de trabalho que se restringe. Conforme enfatizam Piccinini, Oliveira e Rübenich (2006, p. 101), “[...] a

modalidade de contratação formal e de longa duração está perdendo espaço, o percentual da população economicamente ativa que possui vínculo empregatício formal cai de forma constante”.

A maioria das formas de emprego flexível acaba por precarizar as relações de trabalho, mas em alguns casos é possível haver uma distinção

Pode-se considerar, ainda, flexibilização como forma de superar tarefas, situações de rigidez (na definição dos salários, no exercício das tarefas, nos contratos de trabalho), supostamente responsáveis por dificuldades econômicas encontradas nas organizações (PICCININI; OLIVEIRA; RÜBENICH, 2006 p. 95).

O Estado tem papel fundamental para a legitimação destas formas flexíveis de emprego, pois é ele que regulamenta a relação empresa/empregado, estabelecendo os papéis de ambos os lados. Em estudo realizado sobre este assunto, Piccinini, Oliveira e Rübénich (2006) apresentaram as seguintes formas de flexibilização do trabalho encontradas nas organizações brasileiras:

- a) flexibilização quantitativa externa, através de *terceirização/subcontratação, rede de empresas, trabalho em domicílio e cooperativas de trabalho*;
- b) flexibilização quantitativa interna, através de *trabalhos temporários, trabalho em tempo parcial, trabalho de tempo compartilhado, suspensão temporária do contrato de trabalho (Lay-off) e estágios*;
- c) flexibilidade funcional, através de *multifuncionalidade e polivalência*;
- d) flexibilização externa das formas de trabalho (tempo/espaço):
 - *teletrabalho (nesta pesquisa nominados remotos)* – pode ser executado a domicílio, em telecentros ou algum outro lugar, a transmissão de informação entre empresa e trabalhador é feita através de computador, telefone, celulares, Internet. Possibilita horário flexível pois não há necessidade do deslocamento do trabalhador para a empresa;
 - *trabalho a domicílio* – O trabalhador exerce suas atividades em casa;
 - *redes de empresa* – terceirizações e subcontratações funcionando em rede externa à empresa contratante.

- e) flexibilização interna das formas de trabalho – através de *horas extra*, *banco de horas*, *jornadas de trabalho flexível*, *turnos de trabalho* e *semana reduzida de trabalho*.

Neste estudo, utilizaremos o termo trabalho remoto para a designação de teletrabalho, pois esta é a nomenclatura dada pela empresa pesquisada, na revisão da literatura mantém-se teletrabalho.

O teletrabalho é amplamente utilizado pela empresa como forma de atender diferentes regiões do país. Os trabalhadores realizam suas atividades em suas casas ou em diferentes locais, como o local onde se encontra o próprio cliente. Através de *notebooks* conectados à Internet, celulares e *Blackberrys* estes trabalhadores podem ser contatados a qualquer momento e lugar pelos seus supervisores e colegas de empresa.

3.1.1 Teletrabalho

É possível encontrar diferentes denominações para o trabalho à distância, como trabalho remoto, do inglês *telecommuting*, entre outros. Porém o termo mais usual é o teletrabalho, termo composto com prefixo grego *têle* (longe) (ROSENFELD e ALVES, 2006).

O teletrabalho compreende toda atividade remota realizada por meio de tecnologias de informação e comunicação, as TICs (ROSENFELD e ALVES, 2006). A expansão das TICs possibilita a produção de novas modalidades de conectividade e comunicação à distância, possibilitando que a distância entre trabalhadores e seus supervisores ou entre trabalhadores de uma equipe se encurte (ALVES, 2008).

A idéia de trabalho eletrônico existe desde o final dos anos 1950, mas só passa a ser efetivamente utilizado a partir da década de 1970 (ROSENFELD e ALVES, 2006). Jack Nilles – “o pai do teletrabalho” – empregou pela primeira vez o termo, para designar o uso da tecnologia como forma de se evitar o

deslocamento, e os gastos com combustível, de empregados até uma empresa e possibilitar, assim, o trabalho a distância (ALVES, 2008).

Durante a década de 1980, o aspecto domiciliar do teletrabalho foi mais enfatizado, considerado como uma “possível solução para as dificuldades familiares geradas com a participação das mulheres no mercado de trabalho” (ALVES, 2008 p. 88).

Embora seja um conceito utilizado há mais de três décadas, é nos anos 1990 que as redes de telecomunicações, de custo razoável e alto desempenho passam a ser parceiros de pequenas e grandes empresas (KUGELMASS, 1996).

Com os sistemas de informação e de comunicação preenchendo a distância física entre os trabalhadores de uma mesma organização e entre os trabalhadores e os clientes, todo administrador aprende rapidamente as novas fronteiras do local de trabalho. Esta não é mais uma entidade bem definida, tangível [...] Nenhum empregador pode mais contar simplesmente com empregados que chegam ao local de trabalho na hora marcada e tomam seus lugares marcados (KUGELMASS, 1996 p. 17).

Existe uma grande gama de atividades que podem ser executadas pelo teletrabalhador e existem diferentes situações possíveis de trabalho. As atividades mais freqüentemente mencionadas como sendo passíveis de serem teletrabalhadas são: tradução de softwares; criação e manutenção de plataformas e redes; representação comercial; vendas e etc. (ALVES, 2008, p. 91).

A literatura sobre o assunto parece, em geral, privilegiar as vantagens e os benefícios do teletrabalho. Enfatizando especialmente a flexibilidade do tempo e do espaço, a autonomia, o autocontrole e os ganhos de equilíbrio entre vida pessoal e profissional (ALVES, 2008; ROSENFELD e ALVES, 2006). Essa modalidade de trabalho ainda proporcionaria a integração de pessoas e regiões desfavorecidas, e de pessoas com mobilidade reduzida, como os portadores de deficiência (ROSENFELD e ALVES, 2006). Além disso, para Castells (1999) representaria a última esperança dos planejadores de transportes metropolitanos antes de se renderem a inevitabilidade de megacongestionamentos.

Os estudos críticos acerca do teletrabalho apontam para desvantagens como precarização das relações humanas pessoais e diretas, em função das TIC's que separariam as pessoas e substituiriam as imagens reais por imagens virtuais. Ainda são enumeradas como limitações do trabalho remoto a dificuldade de avaliação do trabalho e das perspectivas de promoção de carreira; as

dificuldades da autogestão e a incerteza dos limites de tempo e espaço privado e público.

3.2 ADAPTAÇÃO À ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O mercado de trabalho moderno tem acompanhado a velocidade das transformações tecnológicas nas empresas. Neste contexto de novas demandas organizacionais, tais como flexibilidade e aumento de produtividade, os trabalhadores precisam compreender o que é deles esperado, e responder a essa expectativa da mesma forma rápida com que as mudanças acontecem.

Nos dias de hoje, assim como as empresas têm de lutar para garantir sua permanência no mercado, os trabalhadores precisam se empenhar para garantir sua permanência no emprego. A grande oferta de mão-de-obra permite que haja uma grande exigência por parte das empresas de profissionais cada vez mais qualificados e competentes para exercerem suas funções.

Diante deste cenário, a movimentação de profissionais no mercado tem sido muito comum, seja porque as empresas não hesitam em demitir os trabalhadores que não estão atendendo às suas expectativas, ou seja porque os trabalhadores se sentem atraídos por oportunidades de trabalho mais interessantes em outra empresa, abandonando seus empregos atuais e partindo em busca de outros.

Bauman (1999) diz que a modernidade retrata a impossibilidade de permanecer fixo, sendo os indivíduos, portanto, nômades.

Ser moderno significa estar em movimento. Não se resolve necessariamente estar em movimento – como não se resolve ser moderno. [...] Nesse mundo, todos os habitantes são nômades, mas nômades que perambulam a fim de se fixar. Além da curva existe, deve existir, tem de existir uma terra hospitaleira em que se fixar, mas depois de cada curva surgem novas curvas, com novas frustrações e novas esperanças ainda não destroçadas (BAUMAN, 1999, p.92).

Trabalhadores e empresas passam a ter relações frágeis, fáceis de serem desfeitas, pois desejariam algo ou alguém melhor, respectivamente. Bauman (2005) acredita que os indivíduos líquido-modernos mantêm vínculos temporários.

É nisso que nós, habitantes do líquido mundo moderno, somos diferentes. Buscamos, construímos e mantemos referências comunais de nossas identidades em movimento – lutando para nos juntarmos a grupos igualmente móveis e velozes que procuramos, construímos e tentamos manter vivos por um momento, mas não muito (BAUMAN, 2005, p. 32).

Para Sennett (2005) hoje as identidades dos indivíduos são mais fluidas e, portanto, mais adaptáveis.

É um lugar-comum dizer que as identidades modernas são mais fluidas que as divisões categóricas das pessoas do passado. “Fluido” pode querer dizer adaptável. Mas em outra cadeia de associações, também significa descontração; o movimento fluido exige que não haja impedimentos (SENNETT, 2005, p.87).

Os trabalhadores modernos não hesitam em seguir as regras da empresa e comportarem-se como é desejado por ela, pois buscam segurança e estabilidade no seu emprego. Bauman (2005) diz que o anseio de identidade vem justamente de um desejo de segurança, porém, para ele, em nossa época líquido-moderna, em que o indivíduo livremente flutuante, desimpedido, é o herói popular, “estar fixo” – ser “identificado” de modo inflexível e sem alternativa – é algo mais malvisto (BAUMAN, 2005, p. 35).

Embora o mercado competitivo valorize o profissional que se destaca por seu modo de ser em um ambiente adverso, de mudanças agressivas e, por vezes, inconsistentes, para Jacques (2006, p. 157) as organizações também exigem cada vez mais a identificação dos trabalhadores com os objetivos da empresa e sua cooptação subjetiva. Necessitam elas contar com seu envolvimento completo e com uma identidade que se confunda com a identidade da própria organização.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos usados neste estudo, a fim de alcançar os objetivos definidos. A primeira seção (3.1) caracteriza o tipo de pesquisa realizada. A segunda seção (3.2) apresenta os sujeitos do estudo. E, por fim, as duas últimas seções (3.3 e 3.4) apresentam os instrumentos utilizados na coleta de dados e a forma de análise adotada.

4.1 MÉTODO

Para melhor compreender e analisar o problema em questão optou-se pela realização de um estudo de caso exploratório de caráter qualitativo, pois a pesquisa visa caracterizar o processo de inserção e adaptação de trabalhadores remotos à organização do trabalho na especificidade de uma empresa de tecnologia.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso pode ser definido como uma investigação empírica de um dado fenômeno dentro de seu contexto real. A adoção deste método para a pesquisa deve-se ao fato do tema analisar uma situação contemporânea e visa a entender esta situação no ambiente em que ela está acontecendo, pela análise em profundidade de um número pequeno de objetivos, de forma a permitir a aquisição de conhecimento amplo e detalhado sobre os mesmos (GIL, 2006).

Trata-se de um estudo de caso único, em que o caso significa uma contribuição à base de conhecimento, auxiliando no refinamento e no enriquecimento do tema. O objetivo é capturar as circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum ou do dia-a-dia em que as lições que serão apreendidas fornecem muitas informações sobre as experiências da pessoa ou instituição usual (YIN, 2005).

Com relação à natureza do estudo, o enfoque foi exploratório. Na pesquisa exploratória, devido ao seu caráter, as informações necessárias são definidas de forma mais ampla e o processo de pesquisa é flexível e não-estruturado. Nesse tipo de pesquisa, os dados primários são de natureza qualitativa. Os resultados de uma pesquisa exploratória não são conclusivos, são resultados não definitivos que servem como ponto de partida para uma posterior pesquisa conclusiva (MALHOTRA, 2006).

Além disso, a pesquisa exploratória se caracteriza pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos. Nela, ao invés dos questionários, grandes amostras e análises estatísticas os pesquisadores estão sempre alerta a novas idéias e *insights* (MALHOTRA, 2006).

4.2 PARTICIPANTES

A unidade da empresa estudada possui aproximadamente 854 funcionários, sendo 84 deles classificados como trabalhadores remotos. Para a realização do estudo sobre inserção e adaptação de trabalhadores na organização e no trabalho remoto, foram entrevistadas, durante o mês de abril de 2008, cinco (5) pessoas que trabalham de modo remoto em diferentes regiões do país.

Os participantes foram selecionados através de indicações dos gerentes das áreas comerciais, onde encontra-se a maioria dos trabalhadores que atuam em *home office*. Foram entrevistados três (3) executivos de contas e dois (2) consultores de sistemas.

Além dos trabalhadores remotos, foi entrevistada a consultora interna de Recursos Humanos da empresa, a generalista de RH, para a área comercial, neste estudo caracterizada como elemento-chave. Esta pessoa é a responsável pelo suporte a eles para assuntos de RH, tais como treinamentos, remuneração e gestão de carreira.

Os quadros 1 e 2 a seguir apresentam a caracterização dos entrevistados. No quadro 1 estão os trabalhadores remotos e no quadro 2 o elemento-chave.

Sujeito	Sexo	Idade	Cargo	Tempo de empresa	Região em que atua	Experiência anterior como Remoto	Com quem reside
1	Masculino	32	Consultor de Sistemas	4 anos	São Paulo	Não	Sozinho
2	Masculino	37	Executivo de Contas	9 anos	Rio Grande do Sul	Não	Família
3	Masculino	32	Executivo de Contas	1,5 anos	São Paulo	Sim ¹	Família

¹ Dois dias da semana na matriz da empresa e os demais em um escritório montado como estrutura de apoio.

4	Masculino	36	Executivo de Contas	6 anos	São Paulo	Sim ²	Família
5	Masculino	28	Consultor de Sistemas	9 meses	Rio de Janeiro e Espírito Santo	Não	Esposa

Quadro 1: Caracterização dos participantes das entrevistas

Fonte: dados da pesquisa

Sujeito	Sexo	Idade	Cargo	Tempo de empresa
Elemento-Chave	Feminino	33	Generalista de Recursos Humanos	8 anos

Quadro 2: Caracterização do elemento-chave

Fonte: dados da pesquisa

4.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas individuais com cada um dos participantes do estudo. Conforme Yin (2005), as entrevistas são uma das mais importantes e essenciais fontes de informações para o estudo de caso, através delas é possível obter e sintetizar as experiências relevantes dos entrevistados sobre o tema e assim conscientizar o pesquisador da problemática em estudo. No caso desta pesquisa, especificamente, os modos de inserção e adaptação dos trabalhadores remotos à organização do trabalho na empresa de tecnologia.

As entrevistas ocorreram entre os dias 12 e 28 de abril de 2008. Para condução das entrevistas foi utilizado um roteiro semi-estruturado com perguntas abertas, elaboradas a partir do referencial teórico, e que visavam obter o máximo

² Definição do entrevistado: “Semi *home office*” – regime de lugares rotativos, não havia lugar fixo na empresa, mas havia locais onde poderia se alocar, ir até o escritório e trabalhar.

de informações espontâneas, que expressassem a percepção e os sentimentos dos entrevistados. O roteiro encontra-se no apêndice A deste trabalho.

O contato com os entrevistados foi feito inicialmente por e-mail. Nesse contato apresentei-me e descrevi brevemente a proposta do estudo. Todas as pessoas contatadas retornaram o e-mail e propuseram datas e horários para a entrevista, bem como definiram a melhor forma de serem contatados futuramente.

Os convites para as entrevistas foram enviados via *Outlook*, ferramenta para leitura e envio de e-mails adotada pela empresa, e também utilizada como agenda com registro de tarefas e compromissos.

Em função das distâncias geográficas entre entrevistadora e entrevistados, as entrevistas ocorreram via *Skype*, através do qual foi possível ligar para os telefones celulares dos participantes, e também ocorreram diretamente via telefone celular. As entrevistas por *Skype* e telefone ocorreram de forma natural em função destes recursos serem amplamente utilizados pelos entrevistados, fazendo parte das ferramentas de trabalho que o remoto dispõe. O próprio processo seletivo para contratação de remotos, na maioria dos casos, inicia com uma entrevista por telefone, para só mais tarde, em caso de evolução do processo, ser proporcionada uma entrevista pessoal.

De acordo com Malhotra (2001), a técnica da entrevista em profundidade é direta e pessoal, e é aquela em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico. Para isso, o roteiro de entrevista possuía perguntas abertas sobre as lembranças dos entrevistados relativas ao seu ingresso na empresa e sobre suas impressões na época. Além de questões sobre como é a sua relação com os colegas estando distante e como é o seu dia-a-dia de trabalho.

As entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora e registradas em gravador de voz digital, para posterior análise. A duração média da conversa com cada entrevistado foi de aproximadamente 40 minutos. É interessante relatar que as entrevistas ocorreram em diferentes horários do dia, de acordo com a disponibilidade de entrevistadora e entrevistados. Chama a atenção que, em

função do desprendimento a horários de trabalho convencionais, os remotos sugeriram horários para entrevista tanto às 8 horas da manhã, quanto às 10 horas da noite. Uma das entrevistas aconteceu, inclusive, em um sábado à tarde.

As entrevistas em profundidade com os trabalhadores remotos confirmaram a pertinência das questões propostas e ainda possibilitou, através do relato de suas vivências, a inclusão de novos aspectos sobre o trabalho remoto que vieram a enriquecer as análises.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados das entrevistas foram tratados através de análise de conteúdo. Para Flick (2004), a análise de conteúdo é um dos procedimentos mais utilizados em pesquisa para tratar dados textuais provenientes das mais diversas origens: desde materiais impressos até transcrições de entrevistas. O método consiste em analisar textos de maneira sistemática através de categorias geradas a partir do conteúdo do texto e das referências teóricas utilizadas para apoiar a compreensão do problema de pesquisa.

A análise de conteúdo foi realizada através de três grandes etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento e interpretação dos resultados. Durante a pré-análise podem-se utilizar várias técnicas para uma melhor organização do material a ser analisado, tais como: leitura flutuante e formação de hipóteses e indicadores iniciais para fundamentar a posterior interpretação. Nesta etapa foi feita uma primeira leitura das entrevistas transcritas e apontamentos ao longo dos discursos dos entrevistados. Na segunda etapa, codificam-se os dados obtidos. Já na terceira etapa realiza-se a categorização dos dados, ou seja, uma classificação dos elementos textuais que posteriormente serão agrupados em função de pontos em comum. A construção das categorias se dá através dos temas que emergem do texto e em função da teoria que fundamenta a pesquisa.

Para a análise de conteúdo são utilizadas três técnicas: a sumarização ou abreviação, a explicação e a estruturação. Ao realizar a sumarização, reduz-se o material coletado de forma a restar apenas os conteúdos essenciais, eliminando-se ou condensando-se trechos com significados iguais ou semelhantes. A explicação é utilizada para aumentar a compreensão e interpretar um determinado segmento do texto, adicionando-se conceitos ou frases explicativas. Já a estruturação visa estabelecer estruturas formais no texto com base em critérios pré-estabelecidos.

Os conteúdos das entrevistas foram agrupados conforme semelhanças e diferenciações que permitiram categorizá-los de forma a possibilitar compreensões dos seus modos de trabalhar à luz da literatura pertinente.

O conteúdo das entrevistas foi dividido, inicialmente, entre as falas dos sujeitos que referiam-se à sua relação com a empresa de tecnologia, considerando suas lembranças, percepções e sentimentos desde o momento da sua contratação – ou seja, os modos de inserção dos sujeitos no trabalho remoto. E as falas que referiam-se à relação do indivíduo com o formato de trabalho remoto, buscando em suas respostas sua percepção sobre trabalhar fora da empresa e ter um escritório na própria casa – os modos de adaptação ao trabalho remoto.

Após esta primeira separação, os discursos foram agrupados conforme os assuntos abordados durante as entrevistas e a literatura visitada. Sobre os modos de inserção dos trabalhadores remotos criou-se as seguintes categorias de análise: expectativas x realidade da empresa, ou seja, a imagem que o entrevistado tinha da empresa antes do seu ingresso e a imagem que tem agora, e características da empresa incorporadas aos modos de ser e trabalhar, ou seja, que características da empresa este indivíduo acredita também possui hoje.

Sobre os modos de adaptação, as categorias criadas identificadas foram: vida de trabalhador remoto, ou seja, o dia-a-dia da função; contato interpessoal, de que modo ele percebe a relação com seus colegas e supervisão não havendo um contato interpessoal direto; família e vida pessoal, como este formato de trabalho atinge a vida pessoal deste profissional e a relação com a sua família; e

controle ou gestão de si, onde forma colocadas questões sobre como o trabalhador remoto organiza seu tempo e seu trabalho.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 A EMPRESA DE TECNOLOGIA

O presente trabalho foi realizado no centro administrativo e comercial de uma multinacional da área de Tecnologia da Informação, localizada no Rio Grande do Sul. A empresa, instalada no estado há alguns anos, é uma das líderes do seu segmento.

A empresa tem como seus valores centrais a satisfação do cliente, o trabalho em equipe, o relacionamento direto, a expansão global e a excelência em tudo o que faz. Procura manter a mensagem de ética presente tanto nos processos internos quanto externos, e isto é evidenciado pelo código de conduta da empresa e pelas políticas internas que fornecem as diretrizes que, para a empresa, norteiam para "vencer com integridade" – frase amplamente utilizada nos canais de comunicação interna.

Além disso, a empresa também diz valorizar a diversidade na equipe de trabalho, e esta questão está presente nas políticas de contratação em todas as

sedes da empresa no mundo. A responsabilidade social e a preocupação com o meio-ambiente são também citadas como objetivos da empresa.

Observa-se que a figura do fundador da empresa é forte, e que para os funcionários ele é tido como referência pelo seu espírito empreendedor e pela sua capacidade de reconhecer oportunidades no mercado em que atua.

A empresa diz estimular que os funcionários conheçam os produtos e tenham capacidade de entender o seu negócio. Segundo as políticas de recrutamento e seleção, as competências mais procuradas em um novo funcionário são o foco no cliente, a orientação para resultados, o rápido aprendizado e a capacidade de lidar com ambigüidades – muito comuns em função das freqüentes mudanças deste mercado.

Em função de a empresa ser uma multinacional, muitos dos processos, políticas e práticas são definidas pela matriz, nos Estados Unidos, e repassados às demais unidades. Assim, percebe-se que apesar de ser estimulada a iniciativa nas equipes locais, muitas inovações não são possíveis.

As ações dos funcionários são balizadas por um código de conduta, que prevê questões de respeito na relação com os colegas de trabalho e clientes da empresa, não-utilização dos bens ou nome da empresa para benefício próprio ou para atitudes ilícitas e/ou ilegais, e comportamento ético e honesto em todos os momentos.

A empresa trabalha com a gestão por competências, que são padronizadas em todas as sedes da empresa no mundo. É com base nessas competências que são feitos os processos seletivos, ou seja, determinadas competências são procuradas nos candidatos para determinada função; e também são feitas as avaliações e os planos de performance para a carreira dos funcionários dentro da empresa.

Na unidade da empresa estudada procura-se que seus funcionários sejam pessoas qualificadas, todos com Ensino Médio Completo e, na maioria, com Ensino Superior concluído ou em andamento. Observa-se que muitas atividades requerem conhecimento da Língua Inglesa, pois todos os sistemas internos são neste idioma e, em muitos casos, existe contato com pessoas de outras unidades

da empresa em diversos países. São usados muitos termos em inglês, mesmo entre os funcionários da unidade. E muitos destes termos acabam sendo incorporados num “dialeto” próprio da empresa.

O trabalho é totalmente informatizado. Todos os funcionários possuem computadores e usam e-mail e sistemas de mensagens instantâneas como ferramentas de trabalho.

A empresa cita que a mobilidade interna de funcionários é estimulada e muitas vezes é usada como forma de direcionamento da carreira do funcionário. É usada a meritocracia como forma de premiar funcionários com promoções e aumentos salariais.

A empresa diz prezar pela responsabilidade social, mantendo programas que estimulem o voluntariado entre os funcionários e promovam a inclusão digital de crianças carentes.

A unidade da empresa usada como referência neste estudo vem passando por um rápido crescimento. Um grande volume de contratações de novos funcionários vem sendo necessário para suportar este crescimento, especialmente de do setor comercial. Além disso, a empresa vem adotando novas estratégias de mercado, o que vem requerendo a formação de novos times para desenvolverem os novos projetos.

5.2 TRABALHO REMOTO NUMA EMPRESA DE TECNOLOGIA

O presente item tem como objetivo atender ao primeiro objetivo específico deste trabalho, foi construído a partir da entrevista com o elemento-chave, pessoa que dentro da empresa possui a função de fazer a gestão de Recursos Humanos dos trabalhadores remotos. O roteiro semi-estruturado utilizado para esta entrevista, encontra-se no Apêndice B, ao final trabalho.

Conforme relatado na entrevista, o formato de trabalho remoto sempre existiu na empresa, desde sua fundação nos Estados Unidos e, conseqüentemente, sua instalação no Brasil. A principal funcionalidade do trabalho remoto é a capilaridade que a empresa consegue ter no mercado dos territórios em que atua, pois não é necessária a montagem de uma estrutura de escritórios para justificar a existência deste profissional neste lugar. Ele pode ser contratado e imediatamente começar a trabalhar, pois lhe são fornecidos computador, celular, impressora e Internet para a montagem do seu próprio escritório, o *home office*.

Na Europa, onde a empresa não possui sede em todos os países, há mercados de países que são unicamente atendidos por executivos de contas. O mesmo ocorre em países da América Latina, mercados identificados pela empresa como emergentes, nos quais ela tem buscando o crescimento da sua participação.

O esquema de trabalho remoto existe basicamente para suportar a área comercial da empresa. Os funcionários remotos possuem uma carteira de clientes, ou seja, um determinado número de empresas cuja responsabilidade de vender os produtos e prestar assistência é centralizada no trabalhador remoto. Embora ele possua um time “dentro da empresa” responsável por lhe prestar suporte, é ele que está na “linha de frente” junto ao cliente, fazendo visitas e sendo a sua pessoa de contato dentro da empresa.

Para a empresa, a primeira condição para a contratação de um profissional para função de remoto é que ele possua experiência e senioridade suficiente para trabalhar sem uma supervisão e um acompanhamento muito próximos. Ou seja, como este profissional não irá “bater ponto”, ele precisa se auto-regular e comprometer-se com o seu trabalho de forma a não deixar de cumprir com suas tarefas e responsabilidades.

Nos processos seletivos são buscadas pessoas que tenham experiência de 10 a 15 anos na área comercial, alguém que tenha um profundo conhecimento do trabalho e também do seu próprio modo de trabalhar, para desde o momento das entrevistas de seleção perceber se irá se adaptar a este formato de trabalho.

“Checamos as competências de *planning* e *organizing* destas pessoas, têm que saber dosar os horários. Pois ninguém vai cobrar isso dela. Também precisa ter um *team work* muito forte, pois se é uma pessoa que tem uma tendência de trabalhar sozinha, vais se isolar cada vez mais. Ele já não tem o gerente do lado dele, então se não tiver um bom contato com o time, seja por telefone, seja por *vídeo conference*, ele vai ter muita dificuldade” (Elemento-chave).

Pelo modelo de seleção por competências, adotado pela empresa, a vida pessoal do candidato não é abordada durante o processo seletivo. Então não é possível prever como será o dia-a-dia desta pessoa, como ela irá introduzir o *home office* na sua casa ou na sua família. “Mas temos tido sucesso na seleção, até hoje só me lembro de duas pessoas não terem se adaptado. O trabalho remoto é muito bem visto por essas pessoas” (Elemento-chave).

“Deixamos claro durante a seleção que ele precisa ter uma estrutura. Tem um executivo de contas, por exemplo, que ele tem o escritório na casa da mãe. Ele vai pra casa da mãe e é lá que ele trabalha” (Elemento-chave).

Não existem procedimentos diferenciados de recepção ou integração diferenciados para funcionários que ficam na sede da empresa e remotos. Uma prática que existe, porém não é um processo da área de RH, é proporcionar que durante o primeiro mês do funcionário remoto ele fique fazendo *shadow*, acompanhando um outro remoto para ver como funciona o dia-a-dia da função. Também é neste período que ele deve aprender sobre os produtos, processo e ferramentas da empresa, pois não existe um treinamento para isso.

“Nós temos uma gerente de remotos que faz com que os novos funcionários venham até a sede e passem uma semana aqui. Eles conhecem todo mundo, fazem reuniões com os vendedores internos e com as demais pessoas com quem vão trabalhar. Essa prática encurta o período de *hamp up* desses novos remotos” (Elemento-chave).

Como a empresa é muito focada em resultados, o acompanhamento do trabalho dos remotos também é feito com base nos seus resultados. Todas as semanas são feitas reuniões com os gerentes, que verificam como está o andamento da carteira de clientes. Além disso, também existem as *staff meetings* de todo o time, das quais o remoto participa, através de telefone. As avaliações de

performance dos remotos também são idênticas às dos funcionários, não existe uma distinção.

É reconhecido que existem certas dificuldades em se fazer a gestão de recursos humanos destas pessoas.

“No começo, para mim, foi um grande desafio. Eu ia pra São Paulo, por exemplo, marcava reunião com eles, e eles desmarcavam porque tinham que visitar um cliente. É difícil estabelecer uma relação de confiança em você, para trabalhar o desenvolvimento de carreira dessa pessoa” (Elemento-chave).

São identificadas muitas oportunidades de melhoria nesta área, um exemplo é um projeto que está sendo desenvolvido de preparação e capacitação dos gerentes para terem funcionários remotos reportando-se a eles.

A empresa acredita que para o seu funcionamento, este formato de trabalho é um sucesso e que está é uma tendência nas grandes empresas, especialmente nos grandes centros, onde dificuldades de locomoção, em virtude do trânsito, são muito pertinentes. Sendo possível diferentes formatos de trabalho remoto: “Para nós, funciona muito bem 100% *home office*, mas eu vejo um forte crescimento de esquemas de metade do tempo *home office* e metade na sede da empresa” (Elemento-chave).

5.3 MODOS DE INSERÇÃO NO TRABALHO REMOTO

A contratação como remoto traz para o trabalhador, além de um novo desafio profissional, de começar em uma nova empresa com características e funcionamento, a realidade própria de trabalho remoto. Realidade essa que implica mudanças na rotina do trabalho e a vida em geral no que diz respeito à própria casa e à relação com a família.

A inserção como trabalhador remoto em uma com novos modos de trabalhar se mostra singular. Para esses trabalhadores parecem existir dois “primeiros dias” de trabalho na empresa: o primeiro dia como contratado, e o primeiro dia como remoto. “Um dia pra entender o que eu ia fazer e outro pra conhecer a empresa que eu tava trabalhando” (Sujeito 5).

O primeiro dia como contratado diz respeito à iniciação típica de qualquer trabalhador na empresa. Entrega-se a documentação, há algumas apresentações informais, cumpre-se os treinamentos de boas-vindas básicos para todos que estão começando. Conhece-se as políticas da empresa, tem-se os primeiros contatos com a nova realidade.

Embora cada um dos entrevistados tenha tido uma recepção diferente, de acordo com sua gerência, time e função, a sensação de “novo” e até mesmo de “estar perdido” é muito presente. Não é exigido que o trabalhador contratado para a função de remoto esteja na sede da empresa para a assinatura do contrato de trabalho, alguns deles vêm e têm oportunidade de conhecer as instalações da empresa e as pessoas da equipe, bem como participar de algumas reuniões. Porém, não existe uma programação formal de treinamentos, cuja finalidade seja preparar o novo remoto para suas atividades.

“Meu primeiro dia na Empresa foi uma sensação de desempregado. Eu cheguei em Porto Alegre, eu não conhecia ninguém, não sabia onde era nada, todo mundo é muito ocupado, o dia-a-dia das pessoas não é fácil, um *workload*³ muito alto”(Sujeito 3).

O primeiro dia remoto diz respeito ao momento em que o trabalhador encontra-se em casa, com a estrutura montada pela empresa que inclui *notebook* Internet, telefone e impressora, no seu *home Office*, ou o chamado “escritório móvel” de Castells (1999).

“O problema foi depois quando eu voltei pra São Paulo, pelo seguinte, quando você é novo na empresa, você às vezes não sabe o processo da empresa, não conhece a burocracia da empresa, não sabe quem acessar quando você precisa de ajuda e assim por diante....eu sabia que tinha muita coisa pra fazer, mas eu não sabia por onde começar, eu não sabia o

³ Comentários com relação a termos estrangeiros utilizados pelos entrevistados, bem como palavras que mesclam Inglês e Português, podem ser encontrados no Glossário.

que fazer...pra mim tudo era novo ali, uma função nova, numa empresa nova, e eu tava sozinho” (Sujeito 1).

Neste momento a “novidade” empresa se confunde com a “novidade” ser um trabalhador remoto. Assimilar a cultura, conhecer os processos, as normas e as regras da nova empresa soma-se à própria tentativa de assimilar sua função e responsabilidades e conhecer seu novo modo de trabalhar e viver – “Você não sabe o que falar, o que fazer...sensação de desencontro, você não sabe o que vai ser, mistura de sensações” (Sujeito 2).

Embora este processo de inserção aconteça para qualquer trabalhador num novo emprego, especialmente numa grande empresa, para quem está remoto aprender sobre o funcionamento da empresa torna-se um desafio a mais.

“Não existe um processo formal de adaptação do funcionário remoto...então o que você tem que fazer é sair ligando pras outras pessoas que são remotos também, no caso o pessoal que tava em São Paulo, e pedir ajuda. Isso é mais complicado quando você não conhece ninguém. Então você tem que ser cara-de-pau, ligar pros caras, procurar o telefone na Intranet, ligar pros caras e pedir ajuda. Até você conseguir se adaptar, entender o que é que você tem que fazer, quando é que você tem que fazer, como você acessa as pessoas” (Sujeito 1).

No início, o fato do trabalhador remoto não conviver diretamente com os colegas de trabalho e estar sozinho no seu próprio escritório, dentro da sua casa, gera uma sensação de isolamento e a impressão de “estar perdido” na própria casa.

“Esse período de adaptação foi complexo, porque quando você está remoto, praticamente só na rua visitando cliente, ou em casa, você não tem nenhum colega do lado, uma pessoa que às vezes você levanta a cabeça e fala “pô, amigo, você sabe me dizer isso, você sabe me dizer aquilo?”” (Sujeito 5).

Para quem está em *home office* o acesso às informações da empresa é um tanto quanto mais difícil, pois mesmo que muitas delas estejam disponíveis em documentos ou na Intranet da Empresa, o remoto não tem colegas e chefia próximos para “dar o caminho”, sendo necessário “remar muito mais”, “correr muito mais atrás” (Sujeito 3) para obtê-las. Isso implica em uma perda de agilidade no processo de “*ramp up*” do trabalhador e do próprio fluxo do trabalho de quem

está começando e, além disso, encontra-se “fora” da empresa – “Puxa, quem é que cuida de tal processo? Como eu falo com essa pessoa, onde eu consigo o telefone dela?” (Sujeito 3).

A empresa desenvolve a maioria das suas ferramentas de gerenciamento financeiro, comercial e até mesmo de recursos humanos. Os softwares são desenhados para atender às necessidades particulares da empresa, em função do seu modelo de negócios diferenciado do mercado de tecnologia em geral. O aprendizado de como utilizar estes sistemas acaba acontecendo com a prática, sem haver um manual ou treinamento específico, o que evidencia uma competência amplamente conhecida e valorizada pela companhia – “*o learning on the fly*” – que podemos adaptar para “aprender fazendo”. Mais uma vez, para os remotos, a situação é vivenciada como sendo mais complicada: “tem que ligar pra alguém, pedir ajuda, ir tentando até você aprender” (Sujeito 1).

Em função da velocidade do mercado de tecnologia e da própria empresa, esta fase de “apropriação” do trabalho não pode se estender por um longo período, e o trabalhador não deve depender de procedimentos formais (SENNETT, 2005) para isso. Desta forma, as pessoas contratadas para trabalhar remotamente já trazem consigo uma “bagagem” de vivências anteriores, que inclui habilidade para lidar com um grande volume de trabalho e com uma orientação forte para resultados. “Dois a três meses de fortes emoções – tem que entrar adaptado – não existe eu vou aprender isso, você já é o titular” (Sujeito 5).

Para os remotos são necessários, em média dois ou três meses para que se sintam inseridos na empresa e “pronto” para conduzir suas atividades, não sendo muito diferente do período necessário para o mesmo processo de um trabalhador na sede da empresa. Mas, ainda assim, existem muitas dificuldades que, na percepção dos trabalhadores remotos, poderiam ser minimizadas com certas iniciativas da empresa.

“Deveria ter um processo de adaptação melhor formalizado, pegar a pessoa e levar para a sede, e passar um tempo lá conhecendo as pessoas, as ferramentas e com quem você vai interagir. Pessoal de finanças de marketing – quando você já foi apresentado, quando a imagem da pessoa é formada, tudo fica mais fácil” (Sujeito 1).

Esse *gap* de integração que acaba se criando em função da distância geográfica entre remoto e empresa faz com que os próprios remotos busquem alternativas informais para integrar um novo colega, pois já vivenciaram a mesma situação e compreendem quão crítica ela é. “A gente se coloca a disposição, pega uma tarde e senta num café, e vai passando. A iniciativa se dá muito mais através dos teus pares do que através da tua gerência e da empresa” (Sujeito 1).

Os executivos de conta e os consultores de sistemas atuam na “linha de frente” da empresa, eles estão junto ao cliente. Mas só é possível que desenvolvam o seu trabalho se tiverem o suporte de uma equipe que os auxilie a buscar a melhor solução para este cliente. O contato com esta equipe acontece por telefone, e-mail ou *Instant Messenger* e, muitas vezes, o remoto e essas pessoas nunca foram apresentados um ao outro, ou nem mesmo se viram pessoalmente. “As pessoas sentem falta de relações humanas constantes” (SENNETT, 2005).

“Esse conceito de time que a gente tem que vender...por exemplo, as duas pessoas que trabalham comigo lá dentro da empresa têm um gerente, que é diferente do meu gerente, então assim, a gente tem que ter um nível de companheirismo, um tem que dar cobertura pro outro pra que o principal foco da Empresa, o cliente, esteja bem atendido” (Sujeito 2).

A consciência de “ser parte” da empresa e da equipe tende a surgir com o tempo, mas no começo existe uma sensação de que se está sozinho, demora até que um remoto consiga delegar tarefas e usar o time a seu favor (Sujeito 5). Não compartilhar os problemas com os pares dá a impressão ao remoto de que o problema é muito maior, pois lhe parece que é só seu. E não toma conhecimento que já existem soluções e determinadas práticas que atendem também à sua necessidade.

Mesmo com o passar do tempo, o remoto acaba conseguindo criar uma relação mais próxima apenas com quem ele interage freqüentemente na sede da empresa, pois existe uma movimentação de pessoal muito grande nos times, principalmente na área comercial. Algumas pessoas deixam a empresa por terem dificuldade em acompanhar o ritmo de trabalho, e sua performance fica abaixo da exigida, e outras mudam de função e até mesmo de área dentro da empresa, na constante busca de vantagens mais satisfatórias (BAUMAN, 2001).

“A cada vez que eu faço uma visita na empresa, eu tenho a impressão de que a empresa é outra. Eu desisti de tentar conhecer as pessoas, porque você vai e conhece todo mundo numa visita que você faz, na próxima, todo mundo praticamente é novo, você tem que começar do zero...então você acaba tendo um contato mais próximo com os mais antigos e muito superficial mesmo com os mais novos” (Sujeito 3).

Da mesma forma “à distância” com que o remoto se relaciona com seus colegas, ele também se relaciona com o seu gerente, existindo, inclusive, gerentes remotos.

Nessa nova lógica de organização do trabalho (SENNETT, 2005), não há uma supervisão direta do trabalho do remoto, o gerente não faz um acompanhamento do dia-a-dia das atividades, nem exige uma “prestação de contas” das horas trabalhadas. O desempenho é medido pelo resultado que o remoto apresenta, ou seja, volume de vendas e lucratividade para a companhia. “Não perguntam o que tu fez hoje, esse controle não existe. Eu faço o que eu bem entender, é o meu número que vai dizer” (Sujeito, 2).

Para que este tipo de supervisão funcione é necessário que o time de remotos tenha uma certa senioridade, “pessoas comprometidas que não farão corpo mole” (Sujeito 1), pois precisarão fazer este autogerenciamento. Tendo disciplina para administrar antes de tudo seu próprio tempo, já que o remoto não “bate ponto” e não tem um horário de trabalho definido. “Não tem um *report* que eu tenha que preencher, justificar onde eu tô indo, não fazem nenhum tipo de controle. Eu acho bom, é meu perfil. Eu gosto de autonomia” (Sujeito 1).

Esta sensação de liberdade para administrar a rotina é muito valorizada por quem está em *home office* – é uma das principais vantagens, segundo eles – . Num engajamento voluntário aos modelos de gestão da empresa (GRISCI, 2006) eles aprovam esta forma de mensuração do seu desempenho e acreditam que serem avaliados segundo os números e resultados é uma forma justa e correta.

Nos próximos itens serão abordados mais aspectos relevantes sobre a autogestão e a flexibilidade de tempo proporcionada pelo trabalho remoto.

5.3.1 Expectativas x Realidade da empresa

Apesar da empresa ser bastante reconhecida no mercado, a impressão dos entrevistados sobre ela, antes de ingressarem como seus empregados, eram bem diferentes uma da outra. Por ser uma empresa relativamente jovem, que está no Brasil há apenas cerca de dez anos, sua forma de atuar no concorrido e veloz mundo da tecnologia vem sofrendo constantes mudanças, a fim de acompanhar as demandas do mercado.

Na visão de um dos entrevistados, trata-se de uma empresa “eficiente, ágil, com um produto de qualidade” (Sujeito 4). Tanto que um dos valores que regem o funcionamento da empresa é o foco no cliente, ou seja, buscar sempre a satisfação do cliente e oferecer a ele um produto sob medida para sua necessidade.

Porém, esta não é uma visão unânime para os sujeitos desta pesquisa. Alguns viam a empresa com certas ressalvas ao seu modelo de negócios: “Eu sempre trabalhei em empresa de tecnologia e o que eu ouvia era que a empresa não era uma empresa, como vou dizer, que não era muito profissional, era uma coisa mais empírica, vamos dizer assim” (Sujeito 1). Ou ainda: “Uma empresa micreira que não tava muito preocupada com o cliente” (Sujeito 5).

A imagem da empresa ganha diferentes formas quando passa a ser observada de uma perspectiva interna, deixando de ser analisada somente como uma grande empresa, mas também como empregadora: “eu tinha um certo preconceito, *turnover* alto, ninguém fica muito tempo lá. Tinha uma visão errada, mudou bastante” (Sujeito 1).

“Cada vez mais a empresa me surpreende. É muito dinâmica, se adapta rapidamente às novas tendências, novas variáveis que o mercado impõe.

É uma empresa focada no cliente – grande surpresa. Não é micreira. Empresa que escuta, que adapta os produtos às necessidades do cliente” (Sujeito 5).

Outros tiveram suas impressões confirmadas ao conviverem com a realidade dentro da empresa: “Minha impressão se concretizou 100% quando entrei. Vejo como uma empresa extremamente organizada, preocupada em melhorar sempre a eficiência dos processos” (Sujeito 4). Para um dos entrevistados, cuja percepção já era positiva, “só melhorou, comprovou que a realidade está além do imaginado” (Sujeito 3).

É uma empresa com muita orientação para resultados, tem um perfil muito agressivo (Sujeito 1 e Sujeito 4) – uma agressividade boa, segundo os entrevistados – que garante a velocidade para o atingimento dos objetivos e metas. Esta agressividade também é observada como característica das pessoas que nela trabalham. São em sua maioria pessoas jovens, buscando um crescimento rápido dentro da empresa e/ou na sua carreira.

“Todo mundo é hiperativo, está sempre correndo atrás das coisas – traços de ansiedade, agitados. Isso faz a pessoa trabalhar bem, mesmo estando remotamente – as pessoas calmas não se encaixam” (Sujeito 1).

Existe, por parte da empresa, uma forte preocupação com os valores como ética e cooperação. No âmbito comercial, estes valores adquirem ainda maior importância. Percebe-se isso, pois foi unanimemente trazido como motivo de satisfação pelos entrevistados.

“Em termos de cultura organizacional, tem os mais altos padrões éticos, respeitando a concorrência no mercado. Há um manual de ética e boas práticas – vencer com integridade. Há revisão anual pra que aquilo não se apague na sua cabeça” (Sujeito 4).

A imagem que os entrevistados possuíam antes de ingressar na empresa se aproxima muito da realidade com a qual se depararam. Embora as percepções de quem está fora da empresa se baseiem muito na imagem que a própria empresa deseja transmitir ao mercado, verifica-se que após o ingresso dos sujeitos entrevistados a imagem de empresa “legal, que respeita às leis”, só ganhou mais significado.

5.3.2 Características da empresa incorporadas nos modos de ser e trabalhar

A velocidade das mudanças, a flexibilidade para se adaptar rápido às exigências do cliente e a rápida iniciativa para responder imediatamente às ações da concorrência são fortes características da empresa – típicas de empresas do ramo de tecnologia – que compõem a sua “personalidade”.

Como os habitantes do líquido mundo moderno mantêm referências temporárias (BAUMAN, 2005), estes comportamentos acabam por influenciar também o comportamento das pessoas que na empresa trabalham. Os trabalhadores precisam incorporar este ritmo no seu dia-a-dia de trabalho se quiserem acompanhar a velocidade das freqüentes mudanças internas e externas à empresa – novos concorrentes, novas tecnologias, novos produtos, novos processos e ferramentas de trabalho.

Os trabalhadores remotos, mesmo atuando fora da sede da empresa, sem “respirar o ar” interno da companhia (Sujeito 2), acabam apreendendo estas características.

“Você consegue até mesmo estando remoto, através de e-mail, telefone, você consegue sentir qual é o comportamento geral da empresa, qual é o clima geral e até onde você pode ir, isso fica muito claro pra gente” (Sujeito 1).

A empresa tenta acompanhar o ritmo acelerado do mercado de tecnologia, o que demanda um ritmo acelerado também dos remotos, que não podem perder o cliente para a concorrência. A maioria das pessoas acaba tendo uma carga de tarefas muito alta e, devido a um forte controle de *headcount*, acumulam funções, fazendo várias coisas ao mesmo tempo (Sujeito 3).

A sensação de que se tem mais coisas para fazer do que pode dar conta gera uma ansiedade muito grande. Os remotos, que trabalham em casa, não têm hora para sair do escritório e acabam trabalhando muito mais. Essa “loucura” acaba afetando até mesmo a saúde das pessoas.

“Eu tô com 31, vou fazer 32 na semana que vem, e tive um pré-infarto. E não é normal pra uma pessoa dessa idade. Eu tava trabalhando, chegou vários dias de eu não parar um único minuto, de virar a noite inteira, ainda mais que eu tenho problema de sono” (Sujeito 1).

O foco em vendas e no cliente também repercute no comportamento das pessoas com o passar do tempo: “Sou uma pessoa bem mais tolerante, bem mais flexível. Ágil em fazer negócio, muito foco em vendas” (Sujeito 3).

Ao mesmo tempo em que o ritmo veloz da empresa dá agilidade às pessoas e ao trabalho, ele acaba estimulando certa brevidade nos relacionamentos com os próprios clientes, criando-se uma blindagem que possibilite o distanciamento (SENNETT, 2005).

“Eu aprendi a me tornar a me tornar um cara extremamente dinâmico e transacional com o cliente, eu não procuro focar no relacionamento e coisa de longo prazo, é ”pá pum, pá pum”... a coisa é muito imediata. Clientes com pouca diferença, todo mundo é igual” (Sujeito 5).

Em contrapartida a isto, os valores éticos da empresa também influenciam o modo de trabalhar das pessoas.

“Eu me tornei muito mais competitivo, numa competição que na empresa é muito ética. Coisas que no meu tempo de vendas no varejo, eram aceitáveis, na empresa não são, e passaram a não ser aceitáveis pra mim. Foco em vencer, mas vencer dentro das normas que regem o país e a empresa – não fazer negócio a qualquer custo” (Sujeito 2).

Para a empresa isso é excelente, pois ela tem em sua força de vendas pessoas que vendem para os clientes não só os seus produtos, mas também uma imagem de empresa ética e correta (Sujeito 4).

Mais uma vez percebe-se a forte presença das questões éticas no discurso dos sujeitos, que incorporada aos modos de trabalhar tem grande importância. No entanto, contrapondo-se a isso o ritmo acelerado e a brevidade nas relações não repercutem positivamente da mesma forma, pois o comportamento dos trabalhadores pode acabar sendo afetado por este processo no qual valorizam-se razões imediatas, sem considerar que compromisso e lealdade, por exemplo, são construídos com o tempo (SENNETT, 2005).

5.4 MODOS DE ADAPTAÇÃO AO TRABALHO REMOTO

Não ter um horário de trabalho definido, não enfrentar o trânsito para deslocamento até a empresa e poder gerenciar o seu tempo de acordo com seu próprio ritmo de produtividade parece ser algo bastante sedutor para a maioria dos trabalhadores. No entanto, essas vantagens têm uma contrapartida no trabalho e na vida dos trabalhadores remotos: autodisciplina, isolamento, o escritório invadindo a sua casa e a vida da sua família. Administrar estas questões é apresentado como grande desafio destas pessoas.

5.4.1 Vida de Trabalhador Remoto

Um dia você acorda na sua casa e você não precisa se vestir com calça e camisa sociais e não precisa se apressar com o café da manhã. Você não precisa pegar o seu carro, ônibus ou qualquer outra condução para ir até a empresa – a empresa se mudou para dentro da sua casa. Você tem um telefone celular e um notebook conectado à rede mundial de computadores, prontos para ligá-lo a todo o mundo lá fora. Eis o seu primeiro dia como trabalhador remoto.

Uma situação nova – de estar “livre” para organizar o dia – que parece estranha e causa certo desencontro para quem sempre foi orientado pelos padrões dos empregos convencionais. O trabalho a ser feito não deixou de existir, o que existe agora é uma ou várias formas diferentes de fazê-lo, os horários não são estabelecidos, mas o tempo ainda é limitado. É necessário aprender a escolher a forma que melhor funciona para cada um – acordar às 6 horas da manhã, almoçar às 12 e ir dormir às 22, ou acordar às 10 horas da manhã, não almoçar e ir dormir às 3 da madrugada? Infinitas possibilidades.

“Hoje eu já não preciso mais fazer isso, mas no começo, quando eu comecei a trabalhar como remoto, o que eu tinha que fazer era o seguinte:

eu acordava, de manhã cedo, eu tinha que tomar banho, me trocar, geralmente eu acordava bem cedo, às vezes eu até ia pra academia antes, daí treinava até umas sete, sete e meia da manhã. Voltava pra casa, para às 8 horas começar a trabalhar. Eu tinha que sentir que o dia tava delimitado. Que acabou meu horário de sono e que aqui eu começo a trabalhar. No começo isso foi muito importante pra mim, porque se eu ficasse, por exemplo, acordei, escovei os dentes e coloquei uma bermuda e um chinelo, eu não conseguia trabalhar, dava vontade de voltar pra cama, ligar a TV. Ainda mais que eu tava perdido” (Sujeito 1).

A adaptação ao *home office* passa por uma readequação de hábitos comuns do dia-a-dia das pessoas – é necessário romper com os padrões de horário e espaço de trabalho até então vigentes – e com o passar do tempo organizar-se de forma a criar algo que se aproxime de uma rotina, que na nova linguagem de flexibilidade encontra-se cada vez mais morta nos setores dinâmicos da economia (SENNETT, 2005).

“No início aconteceram situações do tipo, sou casado, não tenho filhos, a gente não tem o hábito de ter comida pronta em casa. Então várias vezes eu fiquei sem almoçar, porque quando eu me dava conta eram quase 3 horas da tarde e pô, não tinha o que comer, daí você come um biscoito” (Sujeito 5).

Embora os trabalhadores remotos da empresa pesquisada passem parte do tempo em visita a clientes, a grande maioria das suas atividades é executada em casa. Como o escritório sempre está lá, qualquer hora é uma oportunidade de mandar ou responder um e-mail. “Se você se deixar levar, você acaba trabalhando muito. Tem que criar uma rotina saudável” (Sujeito 4). “Em parte, o trabalho excessivo é estimulado pelo status administrativo e profissional; estes funcionários de alto status e alta remuneração são instigados [...] a ignorar o relógio” (KUGELMASS, 1996 p. 92).

Durante os primeiros meses, com tantas coisas novas para fazer e aprender, não é simples perceber se muitas horas de trabalho são em virtude do volume de tarefas ou em virtude de ser novo naquela função levar mais tempo para executá-la. “Meu período de adaptação foi curto, mas exigiu uns dois ou três meses trabalhando, trabalhando todos os dias das oito da manhã às duas ou três horas da manhã, umas três vezes por semana para poder dar conta” (Sujeito 5).

Além disso, não há como estabelecer parâmetros de comparação dentro da empresa, pois os colegas de equipe estão na sede ou também são remotos.

Por estar sozinho, o remoto precisa se adaptar a trabalhar com a estrutura que possui, com aquilo que tem em mãos – recursos humanos e materiais – (Sujeito 1). Embora exista uma equipe para lhe dar suporte, ele depende que as pessoas atendam ao telefone ou leiam o seu e-mail, para que seja possível seguir com o trabalho.

Além disso, o remoto também aprende a trabalhar nos mais diferentes lugares, pois passa muito tempo na rua e não tem como voltar para casa entre uma visita e outra a clientes. “Eu tenho um restaurante perto da minha casa, que o pessoal até já tem uma mesinha separada pra mim, com uma tomada, porque eles sabem que sento lá e começo a trabalhar” (Sujeito 1).

O trabalhador passa a possuir uma flexibilidade funcional (ALVES 2008), ou seja adquire multifuncionalidade, estando apto a desenvolver mais de uma tarefa e torna-se polivalente, pois espera-se que ele também desenvolva a habilidade de lidar com situações variadas e situações imprevistas no dia-a-dia do seu trabalho. Trazendo a definição do próprio Sujeito 2: como se ele passasse a ter a sua própria empresa dentro da empresa.

5.4.2 Contato Interpessoal

Para o trabalhador remoto existe dois grandes aspectos no que diz respeito ao contato interpessoal que tem com os demais colegas de trabalho: um deles é o fato de atuar fora da empresa, isolado, sozinho no seu *home office*, e o outro é o fato de não conviver pessoalmente com as pessoas com quem trabalha, apenas por telefone, e-mail e *Instant Messenger*.

Existem empregados que satisfazem suas necessidades sociais no trabalho (KUGELMASS, 1996), no entanto, conforme foi relatado por um dos entrevistados, o distanciamento entre remoto e os demais colegas da equipe apresenta aspectos positivos, chegando até mesmo a preferir não ter o convívio direto e diário.

“Não tenho coisas do tipo como alguém vindo na minha mesa. Escritório tem muito disso. Cada hora chega alguém na tua mesa e começa a falar um assunto, e aquele negócio se prolonga. Então assuntos que poderiam ser resolvidos em quinze minutos levam uma reunião de uma hora, uma

hora e meia, falando besteira, não chegam ao ponto logo. Por telefone se torna mais prático, mais rápido” (Sujeito 1).

No entanto, estando “fora” da empresa o remoto acaba não participando de reuniões, eventos e acontecimentos da vida interna da organização. As informações oficiais e também não oficiais, que já correm há tempo nos “corredores” da empresa sempre chegam com atraso para quem está em *home office*. Parecendo que se está alheio ao que acontece dentro da empresa. “Você fica sabendo depois de todo mundo. Acaba não estando efetivamente com a informação mais atualizada – você sabe das informações depois das pessoas que estão lá dentro” (Sujeito 3).

“Uma das dificuldades, que não tem como negar, é o relacionamento informal, que por estar remoto você efetivamente não tem. Aquele bate-papo informal, o bate-papo do cafezinho, você acaba não tendo essa interação com as pessoas e isso causa um certo distanciamento” (Sujeito 4).

Não ter mesa, cadeira e computador dentro da empresa não afeta somente a interação com o time de trabalho do remoto, mas também com as áreas de suporte da empresa, que devem atender a todos os funcionários. O distanciamento que acaba existindo é tão significativo que um dos entrevistados chega a se classificar como sendo um *site* à parte da empresa, um *site* virtual (CASTELLS, 1999) criado por ele.

“Para uma simples distribuição de carteirinha de convênio, por exemplo, é muito comum você receber uma mensagem direcionada a todos os funcionários dizendo: favor passar na Sala Tal, no primeiro andar pra você pegar sua carteirinha. Daí você tem que dizer, mesmo com seis anos de empresa, “olha, eu trabalho em São Paulo”” (Sujeito 4).

Em muitos momentos os remotos se sentem não só esquecidos, mas também excluídos. Nas festas de final de ano, por exemplo, eles não participam, em função dos custos com viagens.

Os remotos que estão em centros maiores como São Paulo, acabam convivendo um com o outro, marcam encontros e conseguem se reunir e trocar informações. Porém os remotos que estão em regiões como Ceará, Minas Gerais e Paraná são sozinhos nestes locais e acabam muito isolados.

O contato interpessoal limitado ao telefone e Internet é encarado de forma natural. Não conhecer pessoalmente quem que está do outro lado da linha, não

saber como é fisicamente, acaba sendo natural e as pessoas se acostumam a relacionar-se desta forma.

“Faz três anos que não vou à sede, não conheço os vendedores internos pessoalmente. Mas o contato forte, é natural. Você esquece que não conhece pessoalmente o seu time, porque o contato é muito forte e transparente. Estou habituado” (Sujeito 1).

Embora o fato de nunca ter visto as pessoas com quem trabalham não prejudique o trabalho dos remotos, “nada como uma boa conversa no” tête-à-tête” (Sujeito 5). Quem tem a oportunidade de conhecer o time acredita que seja um grande diferencial no relacionamento, que garante ganhos de agilidade e cooperação. “Por estar em Porto Alegre, tenho uma facilidade maior em relação aos demais, conheço todo mundo que trabalha comigo. A cada 15 dias vou na fábrica e faço reuniões com o time e com pessoas de outras áreas” (Sujeito 2).

Quando o relacionamento é ruim não existem muitas chances de trabalhá-lo para que passe a funcionar, pois a distância impede a aproximação das pessoas.

“A gente teve um problema com um vendedor técnico, que é uma espécie de par que trabalha comigo. O problema não foi diretamente comigo, foi com um Executivo de Contas, que trabalhava no time, e que não se adaptou ao trabalho dele. A gente acabou tendo que pedir a troca. Parte disso eu acho que foi o fato da gente não ter tido oportunidade de se conhecer antes, ter conversado um pouquinho, conhecer o perfil de cada um...e aí esse profissional acabou pagando pato por isso” (Sujeito 5).

Mesmo os remotos que têm a possibilidade de visitar a empresa com frequência se sentem “estranhos” ao ambiente e aos colegas. O que gera a sensação de desconforto, pois, mesmo que só naquele momento, o indivíduo líquido-moderno deseja sentir-se integrante do grupo – grupo tão móvel e veloz quanto ele (BAUMANN, 2005).

“Eu canso de ir na empresa, até por estar aqui. Às vezes e vou lá de terno e gravata, porque eu passo visitando cliente, e eu chego lá e vejo as pessoas me olhando – “pô, quem é esse cara?” – e eu trabalho na empresa e as pessoas não tem a menor noção de quem eu sou, o que eu faço, onde é que trabalho” (Sujeito 2).

Percebe-se então, que embora a tecnologia viabilize que estas pessoas trabalhem juntas, ela não substitui o contato interpessoal e proporciona apenas o estabelecimento de relações impessoais, construídas unicamente com o intuito de atingir o resultado.

5.4.3 Família e Vida Pessoal

A proporção que o trabalho tem na vida das pessoas hoje em dia é muito significativa (BAUMANN, 2005; SENNETT, 2005), ele tomou muito do lugar antes destinado ao convívio com a família, ao lazer e a si próprio. Têm-se a impressão de que o tempo passa mais rápido, pois é quase impossível conseguir fazer tudo o que se gostaria em 24 horas. O *home office* tende a dificultar ainda mais a tentativa de ter uma vida “fora” do trabalho, pois neste caso o limite entre vida profissional e vida pessoal é bastante sutil e depende que cada um estabeleça onde começa sua casa e termina o seu escritório.

O espaço tomado pela empresa na casa do remoto é também um espaço da sua família, é onde ele convive com a esposa e com os filhos. Para quem mora sozinho, trabalhar em casa tem menos implicações, pois ao papel de profissional, não se acumulam os papéis de pai, marido, etc. “Eu, por exemplo, sou solteiro, moro eu e meu cachorro, então quer dizer, o tempo que eu estou em casa, não tem ninguém requisitando minha atenção” (Sujeito 1).

Para uma plena adaptação ao trabalho remoto, é necessário que não haja impedimentos (SENNETT, 2005) e as famílias também têm de se adaptar ao *home office*: “Esses são os inconvenientes de trabalhar em casa, a família, os filhos continuam em casa” – disse o Sujeito 2 enquanto seu filho fazia barulho durante a entrevista.

“A gente vai tendo que se adaptar conforme o tempo vai passando, porque quando eu comecei a trabalhar remoto eu não tinha filhos, só era casado. Mas depois veio o filho – só que aí ele era pequenininho – então era ir para o escritório, fechar a porta e ficar trabalhando. Só que agora ele já está com 5 anos, então não adianta só fechar a porta, porque ele vê o pai dele em casa e não entende porque o pai dele não dá atenção pra ele” (Sujeito 2).

Quando conseguem conviver com estas situações é possível usufruir um dos maiores benefícios de se trabalhar em casa – a flexibilidade para administrar o tempo – e então passam a ser possíveis coisas como buscar o filho na escola e até mesmo brincar com ele.

“Hoje a maioria dos meus clientes sabem a forma como eu trabalho, então não tem mais problema de eu estar falando com um cliente e daqui a pouco o meu filho chegar gritando na minha volta, porque os clientes já sabem que funciona dessa forma” (Sujeito 2).

Em se tratando de vida pessoal, o problema está justamente na má gestão da flexibilidade proporcionada pelo *home Office*. Afinal, havendo trabalho a ser feito, a tendência é que se aproveite qualquer oportunidade para reduzir o número de pendências. Chegando a roubar, muitas vezes, as horas de sono e de lazer.

“Eu tenho insônia, ainda por cima. Eu acordo às seis da manhã e deito às duas horas. O tempo inteiro eu estou trabalhando. E eu acabo abrindo mão de coisas pessoais. Ir para academia, por exemplo, faz tempo que eu não vou. Eu tocava violino, eu tinha ensaio num conservatório e não vou há muito tempo, porque você se envolve muito com trabalho” (Sujeito 1).

Desta forma, liberdade e flexibilidade – as mais importantes vantagens reconhecidas do trabalho remoto – parecem se transformar num convite ao trabalho em excesso e ao vício de trabalhar. “O lado ruim é que você trabalha muito mais do que se estivesse no escritório. Tanto que a gente faz uma brincadeira, que não é que a gente trabalhe em casa, mas sim que a gente mora no escritório” (Sujeito 1).

A autodisciplina garante a imagem de engajamento (GRISCI, 2006) perante a empresa, porém a dificuldade de estabelecer limites é muito presente. Notebooks e celulares deixam os trabalhadores remotos “ligados” ao trabalho 24 horas por dia, 7 dias por semana.

“No sábado passado – como a gente está viciado nesse negócio de trabalhar – eu tava numa balada, numa festa, às três da manhã, e senti meu Blackberry vibrar e vi que era e-mail de um cliente. Comecei a responder o e-mail no domingo às 3 da manhã” (Sujeito 1).

Separar vida profissional e pessoal é o grande desafio de quem está remoto (Sujeito 5). Requer um exercício grande de autocontrole para conseguir estabelecer prioridades e dedicar-se ao trabalho de forma saudável, sem extrapolar. A importância desse autogerenciamento na vida do remoto é abordada no item a seguir.

5.4.3 Controle e Gestão de Si

A sensação de liberdade e de autonomia para usar o tempo de acordo com o próprio ritmo de produtividade é a característica mais forte apontada quando se fala em benefícios do trabalho remoto.

O trabalhador não precisa seguir os horários estabelecidos pela empresa, nem precisa limitar-se a passar o dia dentro de um escritório. “Pode fazer o controle sobre sua agenda, de forma que você pode usar o seu dia-a-dia pra resolver os seus problemas pessoais, mas encaixados no meio da sua própria agenda” (Sujeito 4).

“Por exemplo, se você marca um médico às três da tarde...se eu estou no escritório eu saio e depois tenho que voltar. Se eu estou em *home office* eu vou no meu médico às três da tarde e volto pra casa. E se eu trabalhar até às duas, três da manhã, eu resolvo o que eu tenho que fazer. Quer dizer, isso é problema meu” (Sujeito 1).

O trabalho dentro dos limites físicos da empresa é sentido como imobilizador, como se o fato de estar sendo “visto” por colegas e supervisores o condicionasse a estar unicamente focado no trabalho.

“Eu sinceramente prefiro estar remoto, e estar em *home office*, principalmente, do que estar em escritório. É bem melhor. Hoje eu prefiro “mil vezes”. No escritório mesmo que se trabalhe até tarde ninguém vê, só cobrança. Você tem que “se matar” pelo trabalho” (Sujeito 1).

Nos grandes centros, onde muito tempo é despendido no trânsito, poder escolher a hora em que vai sair de casa impacta na produtividade do dia, pois não é necessário “ficar parado, sem trabalhar” (Sujeito 4).

A flexibilidade permite que cada um crie sua própria rotina, de acordo com suas características pessoais: “Odeio acordar cedo, trabalho até tarde” (Sujeito 5), “Acordo às seis, sete horas, sou muito produtivo de manhã” (Sujeito 3). Com o tempo, essa rotina acaba ficando tão particular que não é possível imaginar-se voltando ao dia-a-dia de uma empresa: “Hoje, por já estar há muito tempo como remoto, eu teria dificuldade de me adaptar ao contrário, chegar às oito e almoçar ao meio dia” (Sujeito 2).

No entanto, embora não se percam longos períodos com deslocamentos e seja possível atender a compromissos particulares durante o “expediente”, a carga de trabalho é muito alta e é necessário dar vazão a ela.

“Se eu marcar uma consulta médica às dez da manhã, você tem que sair de casa nove e meia, você fica até às 11 no médico e chega em casa de volta às onze e trinta, por exemplo. Esse período que você ficou fora, inacessível, traz uma carga pro teu restante do dia, até mesmo pra tua semana, que complicam. Então eu não vejo essa liberdade assim como um grande benefício” (Sujeito 5).

Neste “jogo”, de organizar e reorganizar o dia para dar conta de tudo que tem para ser feito, é que a flexibilidade promotora de liberdade tem a repercussão inversa na vida do indivíduo – fica-se preso ao trabalho e à empresa – pois qualquer brecha na agenda é uma oportunidade de trabalhar. Deixa-se de lado a vida pessoal, aceitando que algumas cedências são necessárias num determinado momento da vida (GRISCI, 2006).

“Chega num sábado, num domingo, você ta em casa e vê o notebook ali na tua frente, lembra que tem cliente precisando de alguma coisa que eu possa fazer, que eu tenha pra resolver, invariavelmente você acaba trabalhando – Acho uma coisa ruim, acho péssimo, mas é meio que um vício” (Sujeito 1).

Sem dúvida, este aspecto é uma das maiores implicações de se trabalhar em casa: “Você fica sendo aliciado pelo seu computador” (Sujeito 4), e acaba trabalhando desmedidamente, à noite e mesmo nos finais de semana. Não existe o dia e o horário em que se consegue esquecer as responsabilidades que se tem com as metas e com os objetivos da companhia (SENNETT, 2005).

“Eu cansei de lembrar alguma coisa às dez da noite e ir lá e passar um e-mail e já tive situações de levar o notebook pra cama” (Sujeito 3), ou seja, celulares e notebooks passam a ser extensões das pessoas, sendo impossível desvincular-se deles. Eles estão sempre ali, “à mão”, prontos para envolvê-lo e tomar a tão vibrada liberdade.

Em estudo sobre o teletrabalho, Alves (2008) diz que a autogestão destes trabalhadores nos coloca diante de um paradoxo: a autodisciplina e o autocontrole estão atrelados à flexibilidade e à liberdade, ao mesmo tempo liberdade e flexibilidade se dão através da autodisciplina e do autocontrole. Pelo relato dos entrevistados, nota-se que eles acreditam que quanto maior a autodisciplina e o autocontrole, maior a liberdade da podem se beneficiar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscou-se ampliar o conhecimento acerca de como se dão os processos de inserção e adaptação de trabalhadores remotos à organização do trabalho numa empresa de tecnologia. Embora seja um tema contemporâneo, a literatura visitada não contempla a especificidade da questão proposta neste trabalho. Com isso, valeu-se de um suporte teórico que possibilitasse a reflexão acerca do assunto e despertasse uma visão crítica sobre como se estabelece a relação entre o remoto e a empresa apresentada, e como se estabelece a sua relação com o seu trabalho.

No Brasil, existindo até mesmo uma Associação Brasileira de Teletrabalho, esta questão ainda parece incipiente na realidade das empresas. Já são conhecidos muitos dos benefícios atrelados ao esquema de teletrabalho, ou trabalho remoto, tais como redução de custos com a montagem de um escritório e a incontestável vantagem de fugir de congestionamentos nas grandes cidades. No entanto, percebe-se que a gestão de recursos humanos nas empresas ainda não atentou para as diferenças e particularidades deste tipo de trabalhador.

Na empresa de tecnologia apresentada neste trabalho não existe um processo de recepção e integração formal e diferenciado para trabalhadores remotos. Embora a empresa reconheça a importância destes trabalhadores para a sustentação do seu modelo de negócios, a ausência de uma iniciativa formal que vise inserir o novo trabalhador remoto na realidade da empresa tem repercussões no seu trabalho. As dificuldades, decorrentes do fato de estar distante e, com isso, não “conhecer” as pessoas, não saber a quem procurar, gera desconforto – é necessário um esforço muito maior para sentir-se proprietário da sua função e do seu trabalho.

Não é só o momento de ingresso na empresa que merece uma atenção diferenciada para trabalhadores remotos. É preciso trazer esta pessoa para “perto” da empresa, mesmo que ela esteja fisicamente distante. Não ser convidado para a festa de final de ano, receber o convite para passar na sala tal para retirar a carteirinha de saúde e não ser identificado pelos colegas, mesmo que trabalhe há anos na empresa, dá ao indivíduo a sensação de que ele é invisível, como se ele existisse, porém não pudesse ser enxergado pela empresa e pelos demais funcionários.

Por outro lado, este trabalhador – que importa-se em não ser reconhecido como “parte da empresa” e em não ser visto por ela – não só aceita, como também valoriza o fato de poder “mostrar” seu desempenho somente através de “um número” ao final do mês, motivando-se pela satisfação de um possível reconhecimento por parte da empresa.

A liberdade e a flexibilidade, tão presentes nos discursos dos entrevistados, desencadeiam sentimentos contraditórios. Ao mesmo tempo em que se sentem “livres” para realizarem seu trabalho conforme sua vontade, são aprisionados por

computadores e celulares que os mantêm passivos diante do trabalho. A empresa, através na Internet, é onipresente na vida dos trabalhadores remotos. A todo o momento existe um convite ao trabalho.

O trabalho a domicílio é antigo e sempre existiu. Inúmeros profissionais como costureiras, artesãos e até mesmo médicos num passado não muito distante, exerciam ou ainda exercem suas atividades dentro da própria casa, tendo de conciliar vida pessoal e profissional. O que diferencia os trabalhadores remotos de hoje destas pessoas é a presença das novas tecnologias, que deixaram os espaços do lar e do trabalho ainda mais indefinidos.

Este estudo sobre o trabalho remoto tem suas limitações: o número pequeno de entrevistados, a imprecisão dos dados disponíveis sobre teletrabalhadores no Brasil e a falta de um contraponto na literatura que aborde os processos de inserção e adaptação dos trabalhadores remotos. Porém essas limitações deixam a oportunidade de um aprofundamento do tema, que proponham outros olhares e discussões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, D. A. **Gestão, Produção e Experiência do Tempo no Teletrabalho.** Porto Alegre, 2008

BAUMAN, Z. **O Mal-Estar da Pós-Modernidade.** Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade:** entrevista a Benedito Vecchi. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**; v. 1 – A Sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos das organizações modernas. **RAE**, v.37, nº 2, 1997.

ENRIQUEZ, E. Interioridade e Organizações. In: DAVEL, E. (org); VERGARA, S. C. (org). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GRISCI, C. L. I. Controle Rizomático. In: CATANNI, A. D. (org)...[et al.] **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre, Editora UFRGS, 2006.

GRISCI, C; HOFMEISTER, P; CIGERZA, G. Trabalho imaterial, controle e subjetividade na reestruturação produtiva bancária. In: PICCININI, V. (org)... [et al.] **O Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea: Persistências e Inovações**. Porto Alegre, Editora UFRGS, 2006.

JACQUES, M. G. C. Identidade e Trabalho. In: CATANNI, A. D. (org)...[et al.] **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre, Editora UFRGS, 2006.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho: novas oportunidades para trabalho flexível: seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de informação**. São Paulo: Atlas, 1996.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PICCININI, V. C.; OLIVEIRA, S. R.; RÜBENICH, N. V. Formal, flexível ou informal? – reflexões sobre o trabalho no Brasil. In: PICCININI, V. (org)... [et al.] **O Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea: Persistências e Inovações**. Porto Alegre, Editora UFRGS, 2006.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Teletrabalho. In: CATANNI, A. D. (org)...[et al.] **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre, Editora UFRGS, 2006.

SENNETT, R **A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais no trabalho no novo capitalismo.** 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SKILLINGS, P. **Telecommuting Is Good For You (And Your Company).** Disponível em: <http://blog.escapefromcorporate.com>. Acesso em 23 de maio de 2008.

TONELLI, M. J. Organizações, Relações Familiares e Amorosas. In: DAVEL, E. (org); VERGARA, S. C. (org). **Gestão com Pessoas e Subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GLOSSÁRIO

Gap – brecha, lacuna.

Headcount – conta de “cabeças”. Termo utilizado na empresa para designar o quadro funcional, ou quadro de lotação.

Home office – escritório em casa.

Instant Messenger – software utilizado para troca de mensagens instantâneas via Internet.

Organizing - organização

Planning – planejamento.

Ramp Up – incremento de preço, velocidade ou capacidade de alguma coisa.

No contexto da empresa refere-se ao período em que um novo funcionário está “ascendendo” na sua curva de desenvolvimento na empresa e na função.

Report – relatório, relato.

Shadow – sombra. No contexto da empresa é o ato de acompanhar e observar o trabalho de um colega durante determinado período.

Staff meetings – reuniões de time.

Team work – trabalho em time.

Video conference – vídeo conferência.

Workload – carga de trabalho.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1 – Em que você trabalhava antes de ingressar na empresa? Quanto tempo você esteve nessa atividade?

2 – Conte como foi seu primeiro dia na empresa.

3 – Qual a imagem que você tinha da empresa antes de ser contratado? Que imagem você tem agora?

4 – Você conhece pessoalmente o time com que trabalha? Como você se sente de ter contato apenas por telefone, e-mail e MSN?

5 – Na sua opinião quais são as principais vantagens e as principais implicações do trabalho remoto?

6 – Conte como é um dia típico de trabalho seu.

7 – Como funciona a supervisão sobre o seu trabalho? Você concorda com a forma como o controle é feito?

- 8 – Como seu desempenho é avaliado/mensurado?
- 9 – Como foi o seu aprendizado sobre os processos e ferramentas de trabalho da empresa?
- 10 – Você lembra de alguma situação em especial que você tenha vivenciado nesse período de aprendizado?
- 11 – Como é para um trabalhador remoto perceber e assimilar a cultura da empresa?
- 12 – Se você pudesse sugerir um processo ideal de adaptação de um trabalhador remoto, como ele seria?
- 13 – Que características da empresa você acredita ter incorporado ao seus modos de ser e trabalhar?

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM ELEMENTO-CHAVE

- 1 – Desde quando a empresa utiliza o Trabalho Remoto?
- 2 – Por quê utiliza esta forma de trabalho?
- 3 – Quais formatos de trabalho remoto existem na empresa?
- 4 – Quais são as principais características?
- 5 – Sempre foi assim? Se não, quais mudanças ocorreram?
- 6 – Que características são procuradas neste tipo de profissional?
- 7 – São abordadas questões sobre a vida pessoal do candidato a uma função de remoto durante o processo seletivo?
- 8 – Como é medido ou avaliado o Resultado/Desempenho?
- 9 – Existe algum programa de RH diferenciado para eles? Quais as diferenças?
- 10 – Existe algum programa formal de integração/adaptação de novos funcionários remotos?
- 11 – São identificadas oportunidades de melhoria neste aspecto?
- 12 – Qual a sua opinião a respeito do futuro do trabalho remoto?

