



**UNISUL**

**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**

**ANDERSON BRASIL LIRA**

**ADAPTAÇÃO AO MODELO HOME OFFICE EM TEMPOS DE PANDEMIA NUMA  
EMPRESA DE TECNOLOGIA**

Palhoça

2021

**ANDERSON BRASIL LIRA**

**ADAPTAÇÃO AO MODELO HOME OFFICE EM TEMPOS DE PANDEMIA NUMA  
EMPRESA DE TECNOLOGIA**

Relatório de pesquisa na modalidade de Estudo de Caso apresentado ao Curso de **Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação** da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à aprovação na unidade de aprendizagem de Estudo de Caso.

Orientadora: Prof. Patrícia da Silva Meneghel, Dra.

Palhoça

2021

**ANDERSON BRASIL LIRA**

**ADAPTAÇÃO AO MODELO HOME OFFICE EM TEMPOS DE PANDEMIA NUMA  
EMPRESA DE TECNOLOGIA**

Este trabalho de pesquisa na modalidade de Estudo de Caso foi julgado adequado, em sua forma final, à aprovação na unidade de aprendizagem de Estudo de Caso, do curso de **Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação** da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 26 de agosto de 2021.

---

Professora e orientadora Patrícia da Silva Meneghel, Dra.

Universidade do Sul de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, senhor e salvador, que me deu condições e capacidade para poder trilhar este caminho de aprendizagem.

Agradeço também os meus filhos Daniel e Lucas por ser o motivo do esforço em adquirir conhecimento, buscando uma melhor qualidade de vida para eles.

Um agradecimento especial à minha esposa Cristiane, que me acompanha e me apoia a todo o momento a alcançar os meus sonhos.

## 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, onde atualmente tem sido amplamente utilizado devido à pandemia da COVID-19.

O presente estudo tem como objetivo fornecer possíveis novas evidências da relação do teletrabalho com a satisfação dos colaboradores, através de um estudo que contenha menos variáveis, que foram: análise de períodos de prática do teletrabalho com pouca variação e funcionários com o mesmo cargo, sendo estes os engenheiros de software.

Os resultados deste estudo permitem concluir que, a cada espaço de tempo há maior ou menor impacto de determinados fatores na satisfação dos colaboradores e por consequência na satisfação no trabalho. Espera-se que este estudo forneça aos gestores das organizações conhecimento empírico sobre a relação do teletrabalho e a satisfação do colaborador.

**Palavras-chave:** Trabalho. Teletrabalho. Trabalho remoto.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1	PROBLEMA.....	7
1.2	JUSTIFICATIVA .....	7
1.3	OBJETIVOS .....	8
<b>1.3.1</b>	<b>OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3.2</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>9</b>
2.1	TELETRABALHO .....	9
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>12</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	12
3.2	CAMPO DE ESTUDO .....	12
3.3	INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS .....	13
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>14</b>
4.1	ANÁLISE DOS DADOS.....	14
4.2	TRABALHO REMOTO NUMA EMPRESA DE TECNOLOGIA .....	15
4.3	MODOS DE INSERÇÃO NO TRABALHO REMOTO .....	17
4.4	FAMÍLIA E VIDA PESSOAL .....	19
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>21</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>23</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>24</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro das Entrevistas .....</b>	<b>25</b>
	<b>APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista com o Elemento-Chave .....</b>	<b>26</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O contexto global, onde a pandemia proveniente da COVID-19 forçou a população mundial, em especial as empresas, a adotarem novas formas de relações de trabalho, onde a saúde dos colaboradores passou a ser primordial e o contato presencial em escritórios não pôde ser mais visto como opção sanitária viável. Graças aos avanços tecnológicos que proporcionaram velocidade e flexibilidade, as relações entre empresas e trabalhadores foi adaptada de forma emergencial. 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 adotou amplamente este formato de trabalho a fim de garantir a continuidade das operações, mesmo tendo que manter o isolamento social. 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.

## 1.1 PROBLEMA

Qual o impacto das relações de trabalho, onde o modelo tradicionalmente adotado teve que ser totalmente reformulado, levando os funcionários para suas residências e passar subitamente ao regime de home office durante a pandemia?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

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 continuar garantindo uma boa performance no mercado, 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.

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).

Embora este tema se mostre relevante dado o crescimento repentino 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.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

Ampliar a compreensão sobre o processo de adaptação dos trabalhadores ao home office em tempos de pandemia.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar como se dá a adaptação ao home office numa empresa de tecnologia;
- b) Descrever qual foi o método de admissão ao home office na empresa;
- c) Demonstrar quais foram os modos de adequação ao home office na empresa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A luta pela permanência no mercado faz com que as empresas sejam obrigadas a passar por grandes transformações tanto no que diz respeito ao seu processo produtivo, quanto à forma com que se relacionam com os seus empregados. O emprego flexível surge como uma reação às dificuldades econômicas num período de crise sanitária ocasionada pela pandemia da COVID-19.

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 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/espço):
  - 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, 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.

### 2.1 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 abrange 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 ideia de trabalho remoto 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).

Meel (2011) salienta que, após a experiência da empresa IBM, em 1973 o investigador americano Jack Nilles, com o apoio da National Science Foundation, iniciou um estudo de viabilidade para uma empresa que estava situada em Los Angeles, para que seus funcionários pudessem trabalhar em escritórios em casa ou escritórios satélites. Ao final da análise do projeto, Jack Nilles constatou que a nova prática reduziria custos e poluição ambiental e aumentaria a produtividade, mas ao mesmo tempo também poderia trazer duas principais desvantagens, o isolamento social, visto que para muitos colaboradores a organização é o maior centro que pode fornecer amizades e contatos com outras pessoas, e a segunda desvantagem era a resistência dos gestores nesse novo formato de trabalho.

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 frequentemente 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).

Em geral, a literatura parece privilegiar as vantagens e os benefícios do teletrabalho. Enfatiza especialmente a flexibilidade, 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 proporciona uma 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 mega congestionamentos.

No caso de estudos críticos ao home office 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 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

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 de o 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 eles (GIL, 2008).

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 ideias e insights (MALHOTRA, 2006).

#### 3.2 CAMPO DE ESTUDO

Este presente estudo de caso foi aplicado em uma empresa do ramo financeiro, situado em Brasília – DF, onde somente a diretoria de tecnologia da informação possui

aproximadamente 1300 colaboradores. Esta equipe é responsável pela manutenção tanto da infraestrutura de TI quanto o desenvolvimento do sistema para operacionalização dos processos bancários.

### 3.3 INSTRUMENTOS PARA 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.

A diretoria da empresa estudada possui aproximadamente 100 colaboradores classificados como trabalhadores remotos. Para a realização deste estudo foram entrevistadas durante o mês de setembro de 2021, cinco (5) pessoas que estão trabalhando de modo remoto.

O questionário foi aplicado de forma online, contendo coleta de dados qualitativos e quantitativos com uma parte introdutória que explica o objetivo da pesquisa e esclarece principais pontos que auxiliam os inquiridos a responderem com clareza.

Além dos trabalhadores remotos, foi entrevistada uma consultora interna de Recursos Humanos da empresa, analista de RH, 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.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 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.

O conteúdo das entrevistas foi agrupado 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 se referiam 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 se referiam 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 foram colocadas questões sobre como o trabalhador remoto organiza seu tempo e seu trabalho.

#### 4.2 TRABALHO REMOTO NUMA EMPRESA DE TECNOLOGIA

O presente item 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 semiestruturado utilizado para esta entrevista, encontra-se no Apêndice B, ao final trabalho.

Conforme relatado na entrevista, o formato de trabalho remoto nunca existiu na empresa, passando a ser demandada no início da pandemia da COVID-19. A principal funcionalidade do trabalho remoto foi manter as atividades da empresa dentro do cenário de restrições e distanciamento social. Ele pode ser contratado e imediatamente começar a trabalhar, pois é fornecido computador para a montagem do seu próprio escritório, o home office.

Para a empresa, a primeira condição para a contratação de um profissional para função de remoto é que ele possua experiência suficiente para trabalhar sem uma supervisão e um acompanhamento muito próximos. Ou seja, como este profissional precisa se autorregular e comprometer-se com o seu trabalho de forma a não deixar de cumprir com suas tarefas e responsabilidades. A produtividade é mensurada pelas entregas feitas pelo colaborador.

Nos processos seletivos são buscadas pessoas que tenham alguma experiência, de acordo com o nível esperado (júnior, pleno ou sênior) na análise e desenvolvimento de sistemas,

alguém que tenha um conhecimento do trabalho e 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, vai 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 conferência, 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 líder de equipe, por exemplo, que ele tem o escritório na casa da mãe. Ele vai para 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, processos e ferramentas da empresa, pois não existe um treinamento para isso.

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 líderes, que verificam como está o andamento da pauta de projetos. Além disso, também existem as staff meetings de todo o time, das quais o remoto participa, através de vídeo conferência. 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.

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).

### 4.3 MODOS DE INSERÇÃO NO TRABALHO REMOTO

A inserção como trabalhador remoto em uma realidade 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 como ia fazer e outro pra entender a nova dinâmica na empresa que eu estava 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.

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

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 para as outras pessoas da sua equipe, no caso o pessoal que estava 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, você não tem nenhum colega ao 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 adaptação do trabalhador e do próprio fluxo do trabalho de quem está começando e, além disso, encontra-se “fora” da empresa.

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 foram 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.

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 entregas realizadas para a companhia. “Não perguntam o que você fez hoje, esse controle não existe. Eu faço como eu bem entender, é o meu resultado 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 o que estou fazendo, não fazem esse 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.

#### 4.4 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.

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.

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 me deito às duas horas. O tempo inteiro eu estou trabalhando. E eu acabo abrindo mão de coisas pessoais, 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.

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.

## 5 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, que teve que se adaptar à nova realidade imposta pela pandemia da COVID-19. 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.

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 deste modelo de trabalho para a sustentação do seu negócio, 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.

Por outro lado, este trabalhador – que se importa 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 em 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

- ALVES, D. A. **Gestão, Produção e Experiência do Tempo no Teletrabalho**. Porto Alegre, 2008.
- BAUMAN, Z. **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.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRISCI, C. L. I. **Controle Rizomático**. 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.
- MEEL, J. V. **The origins of new ways of working office concepts in the 1970s**. Facilities, 29(9/10), 357-367, 2011.
- 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 consequências pessoais no trabalho no novo capitalismo**. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICES

## 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 Microsoft Teams?
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 aos seus modos de ser e trabalhar?

## **APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista com o Elemento-Chave**

1. Quais formatos de trabalho remoto existem na empresa?
2. Quais são as principais características?
3. Quais mudanças ocorreram para adaptação ao trabalho remoto?
4. Que características são procuradas neste tipo de profissional?
5. São abordadas questões sobre a vida pessoal do candidato a uma função de remoto durante o processo seletivo?
6. Como é medido ou avaliado o Resultado/Desempenho?
7. Existe algum programa de RH diferenciado para eles? Quais as diferenças?
8. Existe algum programa formal de integração/adaptação de novos funcionários remotos?
9. São identificadas oportunidades de melhoria neste aspecto?
10. Qual a sua opinião a respeito do futuro do trabalho remoto?