

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Aline de Campos Gonçalves Patini

O TRABALHO REMOTO E OS DESAFIOS DOS GESTORES

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**São Paulo
2011**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Aline de Campos Gonçalves Patini

O TRABALHO REMOTO E OS DESAFIOS DOS GESTORES

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração sob a orientação do Prof. Doutor Arnaldo José França Mazzei Nogueira.

**São Paulo
2011**

Banca Examinadora

Dedico este trabalho ao meu marido,
Rodrigo Patini, pelo incentivo,
companheirismo e apoio. Aos meus
pais que sempre me incentivaram a
buscar nos estudos meu crescimento
profissional e pessoal.

“Work is something you do, not a place you go”.
Amigoni and Gurvis (2009)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira, por me ajudar e me acompanhar na elaboração dessa pesquisa.

Agradeço aos Professores Dra. Maria Cristina Sanches Amorin e Dr. Leonardo Nelmi Trevisan pelas contribuições dadas ao trabalho no exame de qualificação.

Ao Ricardo Arnoni Daloco pelo incentivo dado nos primeiros passos desse curso, sendo inclusive o grande responsável pelo interesse em pesquisar sobre gestão de pessoas.

Enfim, obrigada a todos que de alguma maneira colaboraram para a elaboração dessa dissertação possibilitando, assim, que ela se tornasse real.

RESUMO

Esta pesquisa buscou entender quais os desafios encontrados pelos gestores de trabalhadores remotos. Atualmente, as organizações estão inseridas em um ambiente onde as transformações globais acontecem com grande velocidade em decorrência das Revoluções Industriais e principalmente dos avanços tecnológicos. Tais transformações trazem diversas mudanças para o trabalho, que aderindo à flexibilização desse novo cenário tem apresentado alternativas como: o trabalho em domicílio, os centros compartilhados, os centros satélites, os trabalhadores autônomos ou terceirizados etc. Nessas novas modalidades de trabalho podem-se encontrar gestores que precisam realizar suas atividades no processo de gestão de pessoas de maneira remota. Sob o aspecto dos processos de gestão, tais como o de seleção e treinamento, o controle de atingimento das metas, avaliação de desempenho, motivação e planos de cargos e salários, esse cenário traz diversos desafios aos gestores. A comunicação é a base da construção de um relacionamento entre funcionário e gerente, é fundamental para que o gestor possa avaliar o desempenho, dar feedbacks e até traçar estratégias para o desenvolvimento profissional tanto de si mesmo como dos trabalhadores que estão sob sua responsabilidade. Ainda que o trabalho remoto apresente grandes desafios, e que de certa forma possa resultar em problemas aos trabalhadores, como por exemplo, a redução dos direitos trabalhistas conquistados ao longo do século XX, ele também oferece vantagens aos próprios trabalhadores, gestores e até para as organizações. Para as organizações pode haver a redução de custo com infraestrutura, ou maior penetrabilidade em mercados internacionais, permitindo maior domínio e conhecimento sobre a cultura do local. Os gestores conseguem por meio do trabalho remoto contar com uma equipe mais madura, com maior conhecimento sobre as atividades exercidas, capazes de se autogerenciar e de identificar prioridades. Já os trabalhadores remotos ampliam o conhecimento, melhoram sua qualificação e sua qualidade de vida. Enfim, o trabalho remoto pode trazer desafios, mas também benefícios às organizações, aos gestores, aos trabalhadores e a sociedade de um modo geral.

Palavras-chave: Trabalho remoto, gestão de pessoas, transformações globais.

ABSTRACT

This research tried to understand what the managers' challenges of remote workers are. Today, the organizations are in an environment where global transformations occur with great speed due to the industrial revolutions, and especially the technological advances. Such transformations bring several changes to the work, which adhering the flexibility brings alternatives as: home office, the shared centers, the satellite centers, autonomous or outsourced employees etc. In this situation it's possible to find managers who need to work with remote employees. Considering the management processes, such as the selection and training, control of goals achieving, performance appraisal, motivation and plans for title and salary, this scenario brings many challenges to the managers. The base of a relationship between managers and employees is the communication, that is vital to the manager evaluate the employees performance, provide feedback and to outline strategies for professional development of both, himself and the teleworkers. Although the remote working presents great challenges, and that somehow can result in problems for workers, such as reducing workers' rights won during the twentieth century, it also offers benefits to the workers, managers and also for organizations. For the organization, may be the reduction of infrastructure cost, or increased penetration into international markets, allowing greater control and knowledge of local culture. Managers can work through the remote, have a more mature team with more knowledge about the activities carried on, able to self-manage and identify priorities. In your turn, remote workers expand knowledge, improve their skills and their quality of life. Finally, remote working can bring challenges, but also benefits for the organizations, managers, workers and society in general.

Keywords: Telecommuting, remote work, people management, global transformations.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 O problema da pesquisa	10
2 Aspectos metodológicos	15
3 Estrutura da dissertação	17
CAPÍTULO 1 - FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO EM MEIO ÀS TRANSFORMAÇÕES GLOBAIS	19
1.1 As transformações globais	19
1.2 Informações, redes e trabalho	24
1.3 As transformações no trabalho	27
1.4 Síntese do capítulo	36
CAPÍTULO 2 - TRABALHO REMOTO E GESTÃO DE PESSOAS ..	39
2.1 O que é trabalho remoto?	39
2.2 Os processos de gestão de pessoas e o ambiente remoto	47
2.3 O relacionamento entre gestor e trabalhador remoto	56
2.4 Síntese do capítulo	61
CAPÍTULO 3 - A FALA DOS LÍDERES SOBRE A GESTÃO DE TRABALHADORES REMOTOS	63
3.1 As empresas de alta tecnologia participantes da pesquisa	63
3.1.1 Empresa Beta	64
3.1.2 Empresa Gama	65
3.1.3 Empresa Delta	66
3.2 Procedimentos da pesquisa	68
3.3 Roteiro das entrevistas	70
3.4 A visão dos gestores	72
3.4.1 Processo de seleção e treinamento	73
3.4.2 Controle de cumprimento das metas e avaliação de desempenho ..	75
3.4.3 Planos de cargos, salários e incentivos	78

3.4.4	Motivação	82
3.4.5	Trabalho remoto e seus desafios na gestão de pessoas	85
3.4.6	A favor ou contra o trabalho remoto?	88
3.5	Síntese do capítulo	92
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS		94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		101
APÊNDICE A - Empresa Beta - Gestor nº1		107
APÊNDICE B - Empresa Beta - Gestor nº2		115
APÊNDICE C - Empresa Beta - Gestor nº3		123
APÊNDICE D - Empresa Gama - Gestor nº1		133
APÊNDICE E - Empresa Gama - Gestor nº2		137
APÊNDICE F - Empresa Delta - Gestor nº1		140

INTRODUÇÃO

1 O Problema da Pesquisa

O presente trabalho apresenta um estudo sobre a gestão de pessoas abordando aspectos que envolvem o trabalho remoto. Por meio da tecnologia da informação, as organizações se conectam as redes e acompanham as mudanças do mercado, resultando muitas vezes, na flexibilização da sua estrutura ou mesmo na forma de contratação de seus funcionários. Não é raro encontrar trabalhadores que sejam contratados pela empresa apenas para realizar determinadas tarefas, ou que apesar de possuir vínculo empregatício tradicional - “carteira assinada”, isto é, admissão via Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), jornada de trabalho de até quarenta e quatro horas semanais -, executam suas funções ou tarefas de seus próprios lares, comparecendo ao escritório da empresa apenas em situações extraordinárias. Há também aqueles que atuam em um escritório da empresa, mas que se reportam a uma estrutura localizada em outra cidade, estado ou até país. Essas alternativas descritas constituem o cenário desse estudo, denominado como “trabalho remoto”.

Assim, consideram-se objeto de estudo desta pesquisa os gerentes que trabalham fisicamente distantes de seus funcionários e por meio da tecnologia atuam remotamente. Este trabalho procura conhecer, portanto, quais os desafios enfrentados pelos gestores desses trabalhadores ao coordenar e controlar as metas e resultados, avaliar desempenho, motivar e garantir o desenvolvimento desses profissionais.

O cenário problematizado acima advém do fenômeno da globalização, pelo qual se verificou o aumento no número das multinacionais e a flexibilização das formas habituais de trabalho, que passaram a gerar novas formas de contratação. A relação que antes envolvia trabalhador de período integral, com vínculo empregatício, hoje envolve também contratos por períodos determinados, contratos de meio período, contratação especificamente para determinadas atividades, terceirização de serviços, entre outras formas encontradas para flexibilizar o trabalho.

De acordo com Helgesen (2000, p. 60-63), existem “três forças que estão derrubando as fronteiras”: a primeira é a transformação demográfica, com a inclusão das mulheres no mercado de trabalho, a segunda é a chamada “revolução social”, que

está causando “uma mudança econômica profunda, passando de uma economia industrial para uma economia baseada no conhecimento” e a terceira, “o desenvolvimento de tecnologias novas que estão reconfigurando completamente o modo como trabalhamos”. Ainda segundo a autora, e reforçando as ideias apresentadas como segunda e terceira forças, “não faz sentido nenhum, em plena era do conhecimento, que funcionários de organizações simplesmente cumpram seus horários ou criem produtos e serviços sob medida, realizando tarefas que não são, em si, igualmente sob medida”. Por tais motivos, surge a flexibilização nas empresas, tanto no atendimento de seus clientes como no modo de contratação de seus empregados, alterando assim a dinâmica das relações entre gestores e funcionários.

A flexibilização, que o mercado global vem exigindo das empresas, não afeta somente as decisões tomadas em relação ao seu posicionamento de mercado ou a escolha de público alvo, mas também seus trabalhadores e gestores. Assim, diferentes modalidades de trabalho têm sido criadas ao mesmo tempo em que ganham espaço no mercado de trabalho. Apenas para que se tenha maior clareza sobre o assunto, a seguir são citadas e explicadas algumas modalidades, as quais serão posteriormente estudadas ao longo desta pesquisa.

a) a contratação de trabalhadores *home office*, para os quais a empresa disponibiliza um *laptop*, conexão à rede interna da empresa, bem como, à rede mundial de computadores, além da estrutura de um verdadeiro escritório na própria casa do funcionário, para que assim, como menor custo de locomoção e considerando uma maior motivação no trabalho, este funcionário possa desenvolver seu trabalho remotamente e com maior produtividade;

b) a contratação de *freelancers*, profissionais autônomos, geralmente especializados em sua área de atuação, contratados apenas para o desenvolvimento de um trabalho específico e sem vínculo de emprego; ou ainda

c) a criação de *shared centers*, também conhecidos como centros compartilhados, formados por grupos de trabalhadores especializados nos mais variados serviços prestados à matriz ou filiais localizadas em outros países.

Embora existam autores que façam uma leitura positiva sobre as transformações globais e seus reflexos aos modelos de trabalho, há também autores, que se contrapõem a esse posicionamento e que enxergam nesse cenário “o fim do emprego” (RIFKIN, 1996), isto é, o fim das condições e proteções conquistadas pelos trabalhadores ao longo do século XX, dentre o quais e considerando as leis

trabalhistas brasileiras pode-se citar: 13º salário, férias remuneradas, seguro desemprego, direito em receber valores adicionais por horas extras trabalhadas etc.

Nessa análise pode-se trazer uma citação do autor francês Chesnais (1996, p. 42), na qual de forma bastante incisiva e crítica faz a seguinte observação sobre o assunto: “as legislações em torno do emprego do trabalho assalariado, que haviam sido estabelecidas graças às grandes lutas sociais e às ameaças de revolução social, voaram pelos ares”. Essas reflexões feitas por Rifkin e Chesnais a respeito de aspectos legais e analisando as condições do trabalho são reforçadas quando se estende esta reflexão ao projeto de lei aprovado em dezembro de 2010 no Brasil, o qual regulamenta a situação trabalhista dos teletrabalhadores, isto é, trabalhadores que atuam de forma remota, e que, no entanto, não lhes dá o direito ao recebimento de horas extras.

Ainda considerando os aspectos negativos observados por alguns autores, vale considerar outra reflexão no que tange de forma mais direta a redução de custo. Ao longo de seu livro *O fim dos empregos*, Rifkin (1996, p. 8) exemplifica casos como os ocorridos nas Ernst and Young e AT&T, nos quais pode-se observar duas grande empresas globais optando pela flexibilização do trabalho a fim de reduzir custo de infraestrutura em seus escritórios:

Comprimindo o tempo e flexibilizando o espaço, a nova mágica eletrônica transformou a própria idéia de escritório, de conceito espacial para temporal. Empresas, como AT&T, começaram a introduzir a idéia de “escritório virtual”. Os funcionários são equipados com escritórios móveis, completo com laptop, fax e telefone celular e, literalmente, mandados para casa. (...) A Ernst and Young, empresa de auditoria com sede em Nova Iorque, recentemente reduziu seu espaço físico de 35 mil para 28 mil metros quadrados e instituiu um programa de “hotelaria”. Todos os funcionários abaixo do nível sênior foram “desalojados” de suas mesas. Agora quando querem usar um escritório, precisam fazer uma reserva com antecedência.

Os exemplos citados por Rifkin demonstram que a flexibilização tanto de horário como de local de trabalho se tornaram uma realidade no mercado americano na década de 90.

Também demonstrando que esta é uma realidade capitalista e que está envolvendo países ao redor do mundo considera-se nessa análise a reflexão de Chesnais (1996, p. 35): “apesar das grandes diferenças que houve (e ainda há) entre os

principais países capitalistas, o modelo americano e inglês, com eixo na desregulamentação e na ‘flexibilização’ dos contratos de trabalho, vem ganhando terreno regularmente”, e gerando diversas alternativas às organizações, que buscam cada vez mais se instalar em diversos países do mundo, com o objetivo de aliar o menor custo salarial a um serviço adequado.

Os *shared centers* ou centros compartilhados representam a busca das empresas em identificar em suas subsidiárias grupos que possam realizar determinadas tarefas com excelência, por menor custo e risco. Este é um exemplo prático de como as empresas vêm se reorganizando a fim de se adequarem às atuais exigências do capitalismo.

Por meio da tecnologia imposta pelo mercado a ele mesmo, o fluxo de conhecimento entre empresas e subsidiárias traz aos trabalhadores a necessidade de comunicação e a interação com pessoas de outras cidades, países e até continentes.

Assim, considera-se neste estudo que todo trabalho realizado à distância e por meio eletrônico é considerado como trabalho remoto. No entanto, estar remoto não significa necessariamente estar distante do escritório da empresa, ou em um centro satélite¹, como descrito por alguns autores e pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (SOBRATT) na definição de teletrabalho. Estar remoto significa estar distante e para este estudo de forma complementar considerou-se que as pessoas distantes buscam por meio da tecnologia se comunicar com seus gestores, colegas de trabalho, funcionários e até cliente.

Um gestor brasileiro, responsável pelos resultados das vendas de uma equipe composta por pessoas de toda a América Latina, tem seus funcionários cada um no seu país de atuação, pois o tipo de vendas realizado por eles exige um relacionamento mais próximo do cliente. Por isso, a atividade principal de seus funcionários não é remota, mas eles podem ter parte das suas atividades realizadas à distância, como por exemplo, o envio eletrônico dos pedidos fechado para a companhia, a revisão dos resultados com o gerente que pode ser realizado pela troca de emails e por reuniões telefônicas, assim como a gestão de pessoas nesse exemplo é realizada à distância, isto é, o gestor precisa garantir o controle do cumprimento das metas, o treinamento da equipe, assim como, a motivação dos funcionários mesmo estando remoto.

¹ Pequenos escritórios da empresa localizados próximos as residências de funcionários que podem utilizá-los para que não precisem ir até o escritório principal.

Mais do que a comunicação entre as pessoas que realizam tarefas operacionais, há a interação entre funcionários e gerentes, que em alguns casos passam a ter uma relação fisicamente distante, e com desafios não enfrentados por trabalhadores que viveram o período anterior à globalização. Entre esses desafios destaca-se a gestão de pessoas no qual se inclui os processos de definição de cargos e salários, de capacitação, administração de carreira, desempenho, assim como o gerenciamento das metas e controle dos resultados.

Em resumo, a presente pesquisa busca conhecer os desafios enfrentados por gestores de trabalhadores em ambiente remoto. Busca-se entender como eles estão lidando com a motivação, com a medição de desempenho e desenvolvimento das carreiras de seus funcionários, ou até com o cumprimento das metas impostas pelas organizações, enfim, com aspectos da gestão de pessoas nesse contexto global.

Diante da problematização exposta, o objetivo central desta dissertação é estudar e conhecer os desafios encontrados pelos gestores responsáveis por funcionários que trabalham em outras localidades, isto é, em outro prédio, cidade, estado, ou até país.

Para a construção desta dissertação e atender ao objetivo principal foram definidos alguns objetivos específicos que suportam seu desenvolvimento, dentre os quais se destacam as novas formas de contratação surgidas em consequência à globalização e ao desenvolvimento da tecnologia da informação; a compreensão e identificação das alternativas encontradas pelos gerentes, que fazem parte da amostra desta pesquisa, ao motivar seus funcionários remotos, assim como coordenar e controlar o trabalho realizado, além de garantir o cumprimento das metas impostas pela empresa.

Esse ambiente global e em redes gera um grande distanciamento físico entre as pessoas, e nas organizações, este é um cenário comum e que é reforçado a cada dia. Ao citar grupo de trabalhadores que prestam serviços para filiais em outros países, ou mesmo indicar modalidades de trabalho, como o *home office* é possível visualizar um cenário onde o gestor ou o líder desses trabalhadores esteja se adaptando e buscando a melhor maneira de realizar seu trabalho remotamente.

No entanto, é importante ressaltar que nem todo trabalhador remoto tem um gestor remoto, nos *shared centers*, por exemplo, a liderança direta dos trabalhadores pode estar atuando na mesmo local que eles, e nesses casos apenas os trabalhadores atendendo clientes de outros países é que estariam remotos.

Resumindo, esse trabalho tem por objetivo identificar os desafios dos gestores que estão distante de seus funcionários, em casa ou em filiais localizadas em outras cidades, estados ou países. Objetivos mais específicos também fazem parte da pesquisa e buscam entender como os gestores remotos estão tratando temas como, o controle e a coordenação da equipe, o cumprimento das metas, a avaliação de desempenho, o reconhecimento e a motivação dos funcionários, e até mesmo, identificar quais as formas de trabalho que as empresas encontraram para se adaptar ao mercado globalizado.

Após a apresentação do objetivo desta pesquisa, segue a exposição sobre a metodologia definida para o seu desenvolvimento.

2 Aspectos metodológicos

Tendo como base a citação de Nogueira (2007, p. 291) de que a “pesquisa tem como objetivo a produção de conhecimento relevante”, este trabalho buscou entender por meio de referências bibliográficas sobre gestão de pessoas, transformações globais e trabalho, como os gestores da atualidade estão se adaptando as novas necessidades impostas pelo capitalismo, ao gerar o fortalecimento do mercado internacional, a interdependência econômica entre as nações e no âmbito aqui estudado, na construção das relações fisicamente distantes, entre gerentes e funcionários.

A construção dessa pesquisa teve início na análise da literatura consultada sobre a gestão de pessoas e as mudanças globais, na qual foram identificadas as consequências trazidas às formas de trabalho e às gerências em diversas situações envolvendo o trabalho remoto. Após a análise da reflexão trazida por alguns autores sobre os temas, a fase seguinte consistiu em conhecer um pouco melhor o universo definido para a realização deste trabalho.

De acordo com Soriano (2004, p. 25), “em todas as áreas do conhecimento humano, a pesquisa científica visa a descrever, explicar e prever os fenômenos”; contudo, seria pretensioso acreditar que esta pesquisa poderia prever os fenômenos, já que se trata de um trabalho com restrições de tempo e de acessibilidade a um número de amostra mais significativo para uma análise mais ampla e para a obtenção de resultados estatísticos expressivos. Assim, a esta pesquisa são aplicadas características

descritivas e explicativas, a fim de identificar quais os desafios encontrados pelos gerentes remotos que compuseram a amostra selecionada.

Devido à amplitude do universo, dois aspectos foram considerados para torná-lo factível e, então, viabilizar a definição dessa amostra. Já que o desenvolvimento tecnológico é o ponto de partida para as transformações globais, acreditou-se que as empresas desse setor poderiam apresentar maior maturidade e recursos no que tange à presença de gestores e trabalhadores remotos. Assim, para que o universo apresentasse um volume aceitável, houve a definição de três empresas globais de tecnologia com escritórios estabelecidos na cidade de São Paulo, e que dispunham de uma estrutura na qual fosse possível encontrar gerentes e funcionários trabalhando fisicamente distantes. Por solicitação dos representantes das empresas, seus nomes não puderam ser publicados, fazendo com que nesta pesquisa fossem chamadas por nomes fictícios, Alfa, Beta e Gama. Entretanto, após o início das entrevistas não foi possível a realização da pesquisa na empresa Alfa, por dificuldades na agenda dos gerentes envolvidos. Deste modo, foi considerada uma empresa adicional, aqui tratada por Delta.

A empresa Delta seria utilizada apenas como teste e validação do roteiro inicialmente elaborado para a realização das entrevistas. Contudo, diante do exposto, ela foi considerada também na análise dos resultados.

Conforme apresentado por Quivy e Campenhoudt (1998, p. 160-162), na definição da amostra o pesquisador possui três opções:

1. estudar a totalidade da população;
2. estudar uma amostra representativa;
3. estudar componentes não estritamente representativos, mas características da população.

Nas palavras dos autores:

Se um investigador deseja analisar o impacto do modo de gestão do pessoal das empresas sobre os seus resultados no trabalho, contentar-se-á, e com razão, em estudar em profundidade o funcionamento de um pequeno número de empresas muito características dos principais modos de gestão do pessoal.

Baseando-se nas três possibilidades apresentadas acima, e considerando que as três empresas envolvidas na pesquisa (Beta, Gama e Delta) apresentam uma soma aproximada de 510 mil funcionários, acreditou-se que a terceira opção fosse a mais

adequada. Isto porque seria impossível incluir na amostra o total da população ou uma amostra representativa, já que 0,5% da população representariam 2.550 entrevistas, o que não seria viável no âmbito desta pesquisa. Além disso, também considerando o tamanho desse universo, a pesquisa foi feita de forma qualitativa em análise dos resultados obtidos por meio de quatro entrevistas realizadas de maneira presencial e devido a não aceitação em realizar as entrevistas pessoalmente dois dos gerentes que participaram da pesquisa, receberam o roteiro via *e-mail*, e nestes casos houve trocas de *e-mails* para sanar eventuais dúvidas.

É relevante ressaltar que o universo de aproximadamente 510 mil funcionários anteriormente descrito não representa uma total realidade, pois esse número é referente ao total de empregados das três empresas incluindo funcionários remotos ou não, em outras palavras o universo real desta pesquisa seguramente seria muito menor. Contudo, como não se teve acesso ao número real, a pesquisa tomou o total geral para definição e sequência das próximas etapas do projeto.

Vale ressaltar ainda que o objeto de estudo é composto pelos gestores e não as empresas citadas, elas apenas estruturam e limitam o universo a ser explorado, tornando assim, esta pesquisa possível de ser realizada.

Após a realização das entrevistas, é realizada uma análise dos resultados que busca identificar as referências bibliográficas estudadas e finalmente conhecer quais os desafios encontrados pelos gestores, responsáveis pelo gerenciamento de funcionários remotos.

3 Estrutura da Dissertação

Esta pesquisa é apresentada por meio de capítulos elaborados com base em referências bibliográficas e nas entrevistas realizadas com gestores que estão distantes de seus funcionários.

Inicialmente buscou-se obter nas referências bibliográficas sobre transformações globais, trabalho, teletrabalho e gestão de pessoas, o embasamento necessário para a construção do roteiro de entrevista e interpretação dos dados coletados.

O capítulo 1 traz de maneira rápida e objetiva o contexto histórico que envolve as transformações globais, a fim de tornar sequencial a apresentação do texto que tem por objetivo conceituar e refletir a respeito dessas transformações e suas consequências ao trabalho nas organizações.

O segundo capítulo procura nas referências bibliográficas de teletrabalho e gestão de pessoas identificar quais os aspectos desafiadores para os gerentes que atuam em um mercado globalizado e flexível, e como a gestão de pessoas é tratada por eles quando há o envolvimento de trabalhadores remotos.

O capítulo seguinte traz uma apresentação das empresas que suportaram a construção e definição do universo aqui trabalhado. Assim, as empresas aqui chamadas de Beta, Gama e Delta são apresentadas e então, é possível conhecer um pouco das opções de flexibilidade oferecidas por cada uma delas.

Em seguida é apresentado o roteiro de perguntas utilizado nas entrevistas realizadas com seis gestores das três empresas - Beta, Gama e Delta. Então, por meio dos resultados obtidos na pesquisa de campo, há a apresentação da visão dos gestores sobre os desafios em gerenciar funcionários que estão em outras localidades, isto é, em outros prédios, cidades, estados ou países. Adicionalmente, nesse mesmo texto, ao analisar a visão dos gestores, buscou-se também identificar a teoria estudada e apresentada nos capítulos anteriores, como eles realizam a gestão desses funcionários, ou seja, como eles selecionam, treinam, controlam o cumprimento de metas, avaliam desempenho, tratam os processos de cargos e salários e motivam funcionários remotos,

Finalmente, expõe-se a conclusão, a qual sintetiza os capítulos anteriores de modo que o leitor venha identificar o paralelo realizado entre as referências bibliográficas e o resultado da pesquisa realizada.

CAPÍTULO 1 – FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO EM MEIO ÀS TRANSFORMAÇÕES GLOBAIS

Esse primeiro capítulo inicia-se pela análise do contexto histórico que envolve as transformações globais, com o objetivo de entender como as empresas chegaram à flexibilização. Na sequência busca-se por meio da referência bibliográfica conhecer as relações entre a tecnologia da informação e a condição dos trabalhadores nos dias atuais, além de maior reflexão sobre as consequências da flexibilização ao trabalho nas organizações.

1.1 As transformações globais

As transformações globais transcorridas principalmente nos últimos anos contextualizam o tema estudado nesta pesquisa. O trabalho remoto advém da possibilidade que se abre com a tecnologia da informação. Tais transformações podem ser analisadas por diversos aspectos, contudo, para o presente estudo optou-se por se concentrar nas transformações econômica e industrial, que refletem em mudanças e adaptações das organizações no que tange ao trabalho.

Com base no estudo realizado por Nogueira (2007, p. 43-56) acredita-se que um breve histórico pode demonstrar que o caminho rumo às grandes transformações globais começou a ser trilhado junto com a Primeira Revolução Industrial, que se deu por meio do progresso técnico-científico ocorrido no final século XVIII, na Inglaterra, no esteio do desenvolvimento em diversos setores da economia burguesa. As grandes reservas de carvão mineral e ferro, que exigiam cada vez mais mão-de-obra para seu manuseio e celeridade do processo extrativista, o aumento da importação de algodão em razão do desenvolvimento tecnológico dos maquinários utilizados na indústria têxtil, entre outros acontecimentos similares na economia europeia pelos quais o homem passa a descobrir como é possível criar máquinas que substituem o trabalho humano, aumenta a produção e conseqüentemente geram mais lucros.

Por sua vez, no final do século XIX e começo do século XX, novos desenvolvimentos baseados no aço e na eletricidade passam a reforçar o cenário que

havia começado a se formar no século anterior, e que resultaram na Segunda Revolução Industrial. O conceito de eficiência sob a óptica da produção passou a ter um significado maior, onde produzir mais com o menor custo passa a ser o fundamental. Entretanto, apenas com a Terceira Revolução Industrial é que o mundo moderno teve a oportunidade de produzir cada vez mais e em menos tempo, graças ao exponencial desenvolvimento tecnológico. A tecnologia da informação nascida neste período levou as nações a um entrelaçamento e uma interdependência movida não apenas pelo capital, mas também pelas redes e pelo fluxo de conhecimento.

Relembrar esse período da história, ainda que de modo bastante objetivo e rápido, é imperioso para embasar a cronologia de como chegamos ao atual mundo global.

O sociólogo brasileiro Octavio Ianni foi um dos maiores estudiosos dos efeitos e das teorias que envolvem a globalização. Em sua obra *Teorias da Globalização*, ele comenta como a globalização possui aspectos antagônicos e que ao mesmo tempo se confundem, gerando em larga medida debates entre os pesquisadores da matéria, sobretudo no que tange às consequências que ela causa à sociedade:

A descoberta de que a terra se tornou mundo, de que o globo não é mais apenas uma figura astronômica, e sim, o território no qual todos encontram-se relacionados e atrelados, diferenciados e antagônicos – essa descoberta surpreende, encanta e atemoriza. Trata-se de uma ruptura drástica nos modos de ser, sentir, agir, pensar e fabular. Um evento heurístico de amplas proporções, abalando não só as convicções, mas também as visões do mundo. (IANNI, 2007, p. 13)

Nesta mesma obra, o autor buscou interpretar metáforas usadas nas teorias sobre globalização, das quais duas são bastante relevantes na proposta do presente estudo. Entre elas encontram-se as ideias de ‘aldeia global’ e ‘fábrica global’, abaixo definidas:

‘Aldeia global’ sugere que, afinal, formou-se a comunidade mundial, concretizadas com as realizações e as possibilidades de comunicação, informação e fabulação abertas pela eletrônica. Sugere que estão em curso a harmonização e a homogeneização progressivas. Baseia-se na convicção de que a organização, o funcionamento e a mudança da vida social, em sentido amplo, compreendendo evidentemente a globalização, são ocasionados pela técnica e, neste caso, pela eletrônica. Em pouco tempo, as províncias, nações e regiões, bem como culturas e civilizações, são

atravessadas e articuladas pelos sistemas de informação, comunicação e fabulação agilizados pela eletrônica. (IANNI, 2007, p. 16)

Ao se aprofundar na metáfora ‘aldeia global’, o autor faz uma análise sob a óptica cultural, descrevendo a mundialização cultural onde encontramos um cenário feito por filmes, músicas, peças teatrais, livros publicados e apresentados ao redor do globo sem que sejam consideradas as particularidades de cada grupo social, de cada país, de cada povo. Ainda nas palavras de Ianni (2007, p. 58), “é claro que o capitalismo continua a ter bases nacionais, mas estas já não são determinantes”. Pode-se dizer que as particularidades culturais de cada país ou região ainda são bastantes presentes. Ao observar os noticiários televisionados em diferentes países, é possível encontrar traços e cenários bastante particulares; todavia, esses mesmos cenários sustentam traços de um mundo globalizado. Em viagens pela América Latina, é possível observar as semelhanças dos produtos oferecidos nos supermercados do Brasil, México, Chile, Argentina, Colômbia e Peru: as mesmas marcas, modelos, comerciais - apenas dublados para o idioma da região - as mesmas redes de lojas, enfim, uma declarada tendência à padronização de gostos, desejos, hábitos, preferências e compras das pessoas nesses diferentes países. Isso indica à ocidentalização do mundo, também observada e estudada por Ianni.

A segunda metáfora estudada por ele é a ‘fábrica global’, cujo conceito dado por Ianni (2007, p. 19) é o seguinte:

A fábrica global instala-se além de toda e qualquer fronteira, articulando capital, tecnologia, força de trabalho, divisão do trabalho social e outras forças produtivas. (...) O que se impõe, com força avassaladora, é a realidade da fábrica da sociedade global, altamente determinada pelas exigências da reprodução ampliada do capital.

Ainda em reflexão as transformações globais, e incluindo aspectos que envolvemos reflexos no trabalho, o autor afirma que:

Intensificou-se e generalizou-se o processo de dispersão geográfica da produção, ou das forças produtivas, compreendendo o capital, a tecnologia, a força de trabalho social, o planejamento e o mercado. A nova divisão internacional do trabalho e da produção, envolvendo o fordismo, o neofordismo, o toyotismo, a flexibilização e terceirização, tudo isso amplamente agilizado e generalizado com base nas técnicas eletrônicas, essa nova divisão internacional do

trabalho concretiza a globalização do capitalismo, em termos geográficos e históricos. (IANNI, 2007, p. 57)

Nesse cenário pode-se identificar o contexto onde o trabalho remoto surge e se desenvolve. Nas empresas internacionais, multinacionais, globais ou até transnacionais, encontra-se uma série de fatores que limitam e/ou afetam as relações entre matrizes e subsidiárias e entre trabalhadores ao redor do planeta. Trabalhadores de qualquer cidade podem precisar interagir com cliente ou colegas de trabalho que estão do outro lado do mundo.

Fleury (2002, p. 51) também aborda esse assunto ao falar sobre a globalização, discorrendo sobre a movimentação das empresas envolvendo suas filiais em diferentes países e explicando a necessidade das empresas em rever sua estratégia voltando-se para o novo cenário.

Entre as mudanças externas, destaca-se o processo de globalização financeira, comercial e produtiva, que povoa transformações também na atuação das organizações. Se no passado a maioria das empresas atuava apenas regionalmente ou nacionalmente (mesmo empresas multinacionais agiam sob essa lógica), hoje, para competir com o mercado globalizado, precisam ampliar o escopo de atuação. Um exemplo disso são as empresas que trabalham de forma global o desenvolvimento e a operação de um produto ou serviço, com o objetivo de ampliar seu mercado: estabelecem as plantas em certos países, as unidades de concepção e desenvolvimento em outros, os departamentos de marketing, publicidade em mais outro, deixando a logística e a distribuição próximo dos centros consumidores. Há enfim, a necessidade de as empresas definirem melhor sua visão estratégica, para estar bem posicionadas hoje e futuramente no cenário global.

A fim de exemplificar esta situação apresenta-se o que foi encontrado em um artigo publicado pela IBM em sua revista, *O Ibmista* de julho/agosto de 2008, intitulado como: *Sem fronteiras para os melhores serviços* (COSTA, CUNHA, BANDEIRA, 2008, p. 6), a empresa conta sobre uma decisão de manter seis funcionários na Bulgária para suportar o departamento de Compras no Brasil no atendimento a clientes internos. Quando o departamento recebe a solicitação do aluguel de uma sala para a realização de um evento, são os funcionários que estão em Sofia, capital da Bulgária, que ficam responsáveis pelo atendimento.

O mesmo artigo exemplifica o inverso, a empresa cita que em 2008, um grupo em sua subsidiária estabelecida em Hortolândia - SP, era responsável por intervir de

maneira remota, via rede, na infraestrutura de tecnologia da informação (TI) de uma grande rede americana de lojas de eletrônicos. Os servidores são instalados no centro de processamento da rede nos Estados Unidos e nas lojas, e time no Brasil monitora e dá o suporte quando necessário.

A empresa ainda cita dois desafios que envolvem esses trabalhadores. O primeiro é o idioma, que ela reforça como não sendo um problema para as pessoas envolvidas nos exemplos expostos, e o segundo é o fuso horário, que gera um horário alternativo de trabalho à equipe que está em Sofia, pois eles acabam, tendo que trabalhar das 15h às 23h, o correspondente ao horário das 9h às 17h no Brasil.

Assim, observa-se que a comunicação via rede é fundamental para o trabalho remoto. No exemplo descrito, o atendimento à distância envolve clientes internos, mas é importante ressaltar que esse ambiente remoto pode ser observado entre clientes internos, externos, dentro do próprio departamento entre colegas de trabalho e até envolvendo gestores.

A comunicação via rede e os avanços tecnológicos foram se desenvolvendo em resposta às necessidades da sociedade. Considerando um contexto histórico, não se pode deixar de citar a fase da Segunda Grande Guerra, que é considerada a ‘mãe’ de todas as tecnologias. Os países, que participaram ativamente e que se viram diante do iminente perigo de uma guerra nuclear, buscaram alternativas de comunicação e de proteção, gerando assim grandes avanços tecnológicos.

O que parecia ser uma espécie de virtualidade do capitalismo, como modo de produção mundial, tornou-se cada vez mais uma realidade do século XX; e adquiriu ainda maior vigência e abrangência depois da Segunda Guerra Mundial. Sob certos aspectos, a Guerra Fria, nos anos 1946-89, foi uma época de desenvolvimento intensivo e extensivo do capitalismo pelo mundo. (IANNI, 2007, p. 56)

Os avanços tecnológicos e a globalização fazem parte de um processo que vem mudando o cenário mundial em todos os aspectos. Quando se observa aspectos econômicos essas mudanças são percebidas facilmente.

Durante as guerras surgia a necessidade de comunicação entre os países, e dos países com os seus soldados que estavam nos campos de batalha, era preciso ter a noção exata de como estavam e de como seguiriam atuando dali em diante, por isso as guerras geraram motivações para que a tecnologia avançasse ainda mais rapidamente e o investimento em pesquisa e desenvolvimento foi transformando a sociedade.

O próximo texto apresenta de forma mais específica as transformações causadas pelos avanços tecnológicos e da tecnologia da informação.

1.2 Informações, redes e trabalho

Conforme estudo realizado por Castells (2009), no final da década de 50 a Agência de Projetos de Pesquisa Avançada (ARPA) do Departamento de Defesa dos Estados Unidos desenvolveu a internet, inicialmente com o objetivo de garantir a comunicação segura entre os militares. No entanto, como é sabido, este passo desencadeou a importante corrida pela tecnologia da informação.

Em 1969 foi criado a ARPANET, patrocinada pela ARPA, na qual o objetivo continuava o mesmo, ou seja, desenvolver novas tecnologias que permitissem a comunicação entre os militares de forma segura. Diante de tamanho desenvolvimento, a rede ARPANET teve que ser dividida em duas redes: ARPANET passou a ser uma rede com fins científicos, enquanto que a nova rede MILNET permaneceu com o objetivo inicial de atender ao desenvolvimento de tecnologias de comunicação para os militares.

Novas redes foram sendo criadas e os avanços vieram rapidamente. Um exemplo da velocidade citada é que a ARPANET, em 1970, usava links de 56.000 bits por segundo, e em 1987 já operavam com 1,5 milhões de bits por segundo. O desenvolvimento não trouxe apenas maior agilidade à comunicação *on line*, mas trouxe também a redução de custo, o que permitiu acessibilidade à rede e às pessoas comuns.

Desde meados da década de 1980, os microcomputadores não podem ser concebidos isoladamente: eles atuam em rede, com mobilidade cada vez maior, com base em computadores portáteis. Essa versatilidade extraordinária e a possibilidade de aumentar a memória e os recursos de processamento, ao compartilhar a capacidade computacional de uma rede eletrônica, mudaram decisivamente a era dos computadores nos anos 90, ao transformar o processamento e armazenamento de dados centralizados em um sistema compartilhado e interativo de computadores em rede. Não foi apenas todo o sistema de tecnologia que mudou, mas também suas interações sociais e organizacionais. Assim, o custo médio do processamento da informação caiu de aproximadamente US\$ 75 por

cada milhão de operações, em 1960, para menos de um centésimo de centavo de dólar em 1990. (CASTELLS, 2009, p.80).

As pessoas passaram a ter acesso a microcomputadores e acessar a internet permitindo a troca de conhecimento, informação e comunicação com o mundo. Aos poucos as redes sociais foram surgindo e encontrando um enorme espaço na vida das pessoas.

Para as organizações, a comunicação via rede e o mundo eletrônico, tornou-se a base de seus meios de comunicação permitindo assim, a ampliação dos negócios.

A globalização dos meios de comunicação, envolvendo empresas, corporações e conglomerados, bem como procedimentos, linguagens, técnicas de informação, elaboração e análise promove a formação de equipes de intelectuais bastante complexas e abrangentes. São intelectuais de todos os tipos, das mais diversas especialidades, atuando nos mais distantes lugares articulados em redes eletrônicas informáticas telemáticas *on line world wide*. (IANNI, 2007, p. 130)

Quando se observa como esse processo de avanços tecnológicos passou a desenvolver a comunicação *on line*, percebe-se que a motivação para a globalização é de fato o capital, mas que o meio pelo qual ela ocorre é basicamente a comunicação feita pela internet. Voltando o olhar para as empresas, identificamos que é pelo uso da informática que elas encontram a possibilidade de se comunicarem com o mundo de maneira rápida, simples e segura, permitindo assim o desenvolvimento das pessoas envolvidas nesse processo e o crescimento das organizações.

Em análise às palavras do paleontólogo Stephen J. Gould, Castells (2009, p. 67) faz uma reflexão sobre os eventos importantes que ocorreram em diversos intervalos na história da vida, como o que ocorreu no final do século XX, “pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico que se organiza em torno da tecnologia da informação”. O autor ainda afirma que “entre as tecnologias da informação” inclui-se “o conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, computação (*softwares* e *hardwares*), telecomunicações/radiodifusão, e optoeletrônica”, destacando-se as cinco principais características desse paradigma fundamental para o entendimento e reflexão sobre as transformações sociais. Essas características podem ser definidas da seguinte forma:

1. Informação – que é a matéria-prima deste paradigma.
2. Penetrabilidade – “como a informação é parte de toda atividade humana, todos os processos da nossa existência individual ou coletiva são diretamente moldados pelo novo meio tecnológico”.
3. Lógica de rede – que “pode ser implementada materialmente em todos os tipos de processos e organizações”.
4. Flexibilidade – este novo paradigma é baseado na flexibilidade, pois torna “possível inverter as regras sem destruir a organização”.
5. Integração – referente à “convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado”.

Com base nisso acredita-se que a tecnologia da informação pode ser considerada não apenas como um facilitador para a globalização, mas a responsável pela sua própria existência. As características definidas por Castells oferecem mais subsídios para a reflexão sobre esse paradigma na vida dos trabalhadores.

Voltando o olhar para o mundo das corporações, notadamente para as relações entre os recursos humanos que nelas atuam, a telecomunicação tem um papel fundamental e que, conforme Castells (2009, p. 300) advém de uma tendência histórica:

Há uma tendência histórica para a crescente interdependência da força de trabalho em escala global por intermédio de três mecanismos: emprego global nas empresas multinacionais e suas redes internacionais coligadas; impactos do comércio internacional sobre o emprego e as condições de trabalho tanto no Norte como no Sul; e os efeitos da concorrência global e do novo método de gerenciamento flexível sobre a força de trabalho de cada país. Em cada caso, a tecnologia da informação é o meio indispensável para as conexões entre os diferentes segmentos da força de trabalho nas fronteiras nacionais.

Ainda sobre a força de trabalho, Castells oferece dados relevantes que mostram o crescimento das empresas em um mercado global:

Tabela 1 - Crescimento número de multinacionais e coligadas

Empresas	1970	1993	1998
Multinacionais	7 mil	37 mil	53 mil
Coligadas	-	150 mil	415 mil

Fonte: Tabela elaborada com base em Castells (2009). Sociedade em Rede. (p. 300 – 301)

Os números fornecidos por Castells reforçam a questão da velocidade dos avanços tecnológicos e suas consequências sobre as organizações. O número de multinacionais espalhadas ao redor do mundo aumentou mais de 7,5 vezes em menos de três décadas. É claro que este número também refletiu na força de trabalho que é definida de acordo com os interesses e estratégias das empresas. Esses trabalhadores não necessariamente circulam na rede, o seu posicionamento com relação a sua participação nesse processo depende também da sua função dentro da companhia.

Contudo, esse crescimento tão significativo gera também novas alternativas à sociedade, flexibiliza o trabalho tanto no que tange a atividade, como o horário de trabalho, a localização do cliente que se está atendendo ou mesmo a localização do próprio trabalhador.

A seguir buscou-se uma maior reflexão sobre as mudanças que a globalização e os avanços da tecnologia trouxeram aos trabalhadores e gestores, isto é, as organizações.

1.3 As transformações no trabalho

É por meio dos avanços tecnológicos que as empresas buscam o aumento do capital e redução de custos e conseqüentemente gera-se o aumento da velocidade da produção, a substituição mão-de-obra por máquinas, a reorganização de processos e reestruturação das organizações. A sociedade tem presenciado uma série de mudanças no trabalho em consequência aos avanços tecnológicos e aos movimentos capitalistas em todo o mundo.

Em sua obra *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*, Rifkin (1996) remete o leitor a este período ao citar algumas mudanças, ao mesmo tempo em que faz uma análise crítica às consequências dessas revoluções ao trabalhador e à sociedade:

As mudanças nas operações e nas tecnologias do escritório têm sido extraordinárias no decorrer da Revolução Industrial. Basta lembrar apenas que o mata-borrão, os lápis com borrachas, e as penas de aço foram introduzidos há menos de 150 anos. O papel carbono e a

máquina de escrever foram introduzidos nos escritórios na década de 1870. A calculadora de teclado e o tabulador de cartão perfurado seguiram-se ao final da década de 1880. O mimeógrafo foi inventado em 1890. Juntamente com o telefone, esses avanços na tecnologia de escritório aumentaram muito a produtividade dos negócios e do comércio durante o período de crescimento do capitalismo industrial. (RIFKIN, 1996, p. 159)

A velocidade em que a tecnologia foi substituindo novos inventos pode ser o fator que de alguma maneira fez com que o homem alimentasse o capitalismo e ao mesmo tempo se tornasse refém dele. O desejo pela celeridade trazido pelas Revoluções Industriais foi impondo uma relação e gerando gradualmente uma interdependência econômica entre as nações, onde a importação, a exportação e o fluxo de conhecimento passaram a ser primordiais.

Assim, como Rifkin, o austríaco Peter Drucker, considerado um autor respeitado por seus estudos sobre gerenciamento na atualidade, também aborda a velocidade em que os avanços tecnológicos acontecem. Para ele é exatamente na velocidade dos avanços tecnológicos que se encontra a surpresa que o capitalismo reservava ao mundo. É bem verdade que há a constante evolução da sociedade remonta às mais antigas civilizações, mas é a partir de 1750 que o avanço tecnológico passa a crescer de forma exponencial. Na segunda metade do século XX houve uma explosão de novas tecnologias, atingindo rapidamente proporções gigantescas a ponto de radicalizar o modo de vida das pessoas e transformar o mundo - e o capitalismo.

Em cento e cinquenta anos, de 1750 a 1900, o capitalismo e a tecnologia conquistaram o globo e criaram uma civilização mundial. Nem o capitalismo nem as inovações tecnológicas eram novidades; ambos haviam sido fenômenos comuns e recorrentes através das idades, tanto no Ocidente como no Oriente. Novidades eram a velocidade da sua difusão e seu alcance global por meio de culturas, classes e lugares. E foram essa velocidade e esse alcance que converteram o capitalismo em 'Capitalismo' e em um sistema, e os avanços técnicos na 'Revolução Industrial'. (DRUCKER, 1999, p. 5)

A velocidade em que as mudanças acontecem exige das organizações a flexibilidade tão citada pelos autores pesquisados ao longo do desenvolvimento deste trabalho. À medida que o sistema vai exigindo novos posicionamentos, as empresas vão se adaptando e como consequência vão surgindo mudanças, que atingem desde a

produção, a infraestrutura, definição de produtos, de mercado e até mesmo a forma de contratação de seus funcionários.

Sempre com o principal foco no aumento da lucratividade e na redução de custos, a flexibilização vem ao encontro da necessidade das organizações, assim como também, a exigência do mercado capitalista. Elas se flexibilizam e se adaptam às mudanças de maneira cada vez mais rápida.

Na definição de Nogueira (2007, p. 218):

A flexibilidade é a capacidade de mudança e adaptação aos novos padrões, bem como a disposição de abandonar posições fixas e estáveis no trabalho, produção, valores e formas de regulamentação. Dominante hoje em dia, o paradigma da reestruturação flexível tem compromisso com o mercado, a competitividade e a lucratividade.

Esta definição reforça a reflexão feita anterior sobre o que vem a ser a flexibilidade e sua imposição as organizações na busca de maior lucro, isto é, de mais capital.

A interpretação de muitos autores sobre a flexibilização que atinge os trabalhadores, e a busca por entender em qual direção a sociedade está caminhando, demonstra que os resultados podem não ser positivos em todos os aspectos.

Contraoando a obra de John Stuart Mill, que “acredita que o comportamento flexível gera liberdade pessoal”, Sennett (2009, p. 54) diz o seguinte:

Ainda estamos dispostos a pensar que sim; imaginamos o estar aberto à mudança, ser adaptável, como qualidades de caráter necessárias para a livre ação - o ser humano livre porque capaz de mudança. Em nossa época, porém, a nova economia política trai esse desejo pessoal de liberdade. A repulsa à rotina burocrática e a busca da flexibilidade produziram novas estruturas de poder e controle, em vez de criarem as condições que nos libertam.

Ao considerar a flexibilidade sob o aspecto do trabalho identifica-se que diversas formas foram encontradas pelas organizações a fim de reduzir custo, e ao mesmo tempo oferecer aos seus trabalhadores alternativas que garantam a ela uma equipe mais comprometida, mais motivada, mais disposta a aceitar as condições impostas por ela.

Existem diversas alternativas encontradas pelas empresas na flexibilização do trabalho, as quais serão descritas e mais detalhadas no capítulo que se segue. No entanto, faz-se necessário aqui entender alguns aspectos dessa flexibilização.

A flexibilização pode envolver o local de trabalho, isto é, ela permite que o funcionário trabalhe em instalações, que não necessariamente as da empresa, precisando apenas ter acesso e conexão à rede da companhia. Isto significa que o trabalhador pode, via rede, realizar suas atividades de qualquer lugar, de casa, do cliente ou até de um aeroporto. Ela pode também envolver o horário ou dia de trabalho, permitindo a pessoa flexibilizar de diversas maneiras, como por exemplo, começar a trabalhar às 6h e sair às 15h considerando 1h de almoço e garantindo às 8h de trabalho do dia, ou ainda, trabalhar horas adicionais em alguns dias da semana a fim de garantir um dia a mais de folga, ou seja, existem muitas alternativas de horário que podem ser utilizadas pelas empresas e seus funcionários.

Assim, pode-se dizer que o trabalho remoto é também flexível, pois exige do gestor, do funcionário e da empresa como um todo, a flexibilização com o local de trabalho e em diversas situações também como o horário, um exemplo disso são os casos de trabalhos remotos que envolvem vários países com diferentes fuso horários.

No capítulo seguinte apresenta-se uma reflexão maior sobre o assunto. Contudo, apenas para esclarecer eventuais dúvidas que possam surgir nesse capítulo faz-se necessário esclarecer que este trabalho procurou também diferenciar o trabalho remoto do teletrabalho. A SOBRATT² cita o teletrabalho como sinônimo de trabalho remoto. Entretanto, neste estudo acreditou-se que, considerando a definição dada pela mesma organização, de que teletrabalho é todo trabalho realizado distante das dependências da empresa e por meio da tecnologia da informação, o trabalho remoto é algo mais amplo, no qual se inclui também o teletrabalho, pois trabalho remoto pode ser realizado nas dependências de empresa, entre duas filiais, por exemplo, tendo um trabalhador em um país e seu colega, ou mesmo gestor em outro.

Como há autores que acreditam que a flexibilização pode resultar em prejuízos aos trabalhadores, há também como um contraponto, alguns autores que acreditam que o trabalho realizado à distância, chamado por alguns de “teletrabalho”, pode representar a solução para muitos problemas à sociedade.

² SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/>>. Acessado em 16 de janeiro de 2011

Em referência maior ao trabalho em domicílio, no prefácio do livro *Gerenciando Teletrabalhadores: Determinação de metas, monitoramento, maximização dos lucros e produtividade - (Managing the Telecommuting Employee: Set goals, monitor progress, and maximize profit and productivity)*, escrito por Amigoni e Gurvis (2009, tradução nossa)³, pode-se encontrar uma conclusão escrita por Chuck Wilsker, Presidente e CEO do Telework Coalition (TelCoa) em Washington, Estados Unidos que diz:

O teletrabalho parte do: “nós queremos fazê-lo” para o “nós precisamos fazê-lo”. O meio ambiente e o aquecimento global? Os congestionamentos, os gastos para substituir / reparar nossa infraestrutura de transporte em ruínas? Nossa dependência do petróleo importado? Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal? Melhorar o desenvolvimento econômico rural? Escolha uma, você / nós somos afetados por todas elas. O teletrabalho endereça cada um desses problemas.

Há empresas que permitem a partir de alguns critérios que funcionários trabalhem em domicílio e compareçam ao escritório apenas em situações extraordinárias. Essa alternativa permite que o trabalhador possa poupar o tempo de viagem que normalmente gastaria para ir e vir de casa para empresa. Considerando que esse trabalhador esteja em uma grande cidade, essa economia pode ser bastante considerável e facilmente incluir quatro horas do seu dia. Essas horas podem representar a ele a liberdade de estar mais tempo com um filho, ou de praticar algum esporte, ou mesmo se dedicar a algum curso para o seu desenvolvimento profissional.

Essas situações podem em alguns casos não impor um horário fixo de trabalho, mas garantir a flexibilidade de que o trabalhador apenas cumpra as quarenta e quatro horas semanais contratadas e limitadas pela lei trabalhista, garantindo nesses casos que o trabalhador possa organizar seu horário de trabalho e seus assuntos pessoais da forma como mais lhe convier.

Contudo, acredita-se que sob a óptica social esta flexibilidade do trabalho remoto pode gerar também consequências negativas. Considerando que o estar na empresa fortalece as relações sociais entre as pessoas, que exige delas um cuidado importante consigo mesmas, como o de se arrumar, tomar banho, além de permitir a troca de experiências, a identificação com a empresa e até com o seu próprio trabalho.

³ Kindle ebook - Prefácio sem paginação. Para encontrar a citação, levar em consideração a localização 215

Esse ambiente flexível gera um trabalho adicional, se por um lado a flexibilidade oferece a liberdade ao trabalhador para que ele busque conciliar sua vida profissional e pessoal, permitindo inclusive que ele saia da rotina e possa adequar seus horários e dias de acordo às suas necessidades, por outro as empresas por meio de seus gestores buscam garantir que a produtividade atenda as metas impostas. Deste modo, recursos humanos oferece ferramentas, suportadas pelos avanços tecnológicos a fim de garantir aos gerentes e líderes as condições necessárias de controle de desempenho e resultados.

Seguindo essa mesma reflexão, Sennett (2009, p. 54) afirma que “o sistema de poder que se esconde nas modernas formas de flexibilidade consiste em três elementos”:

a) “Reinvenção descontínua de instituições” – na visão de Sennett as organizações estão tão fragmentadas, que não há uma continuidade nas suas ações. As mudanças muitas vezes acontecem apenas “porque a organização deve provar ao mercado que pode mudar”.

b) “Especialização flexível de produção” – nada mais é do que a linha de produção estar flexível o suficiente para atender as demandas do mercado, tanto do ponto de vista de produto, serviço, quanto de prazo.

c) “Concentração de poder sem centralização” – trata-se da eliminação de camadas e assim, oferecer aos funcionários mais próximo da base da pirâmide maior responsabilidade às suas atividades.

Para o autor, uma maneira de identificar essas três características dentro de uma organização é a observação da flexibilidade de horário, hoje, oferecida pelas empresas. Em sua visão crítica, essa flexibilidade supera a rotina e também gera maior desigualdade entre os trabalhadores e maior instabilidade nas relações entre gerentes e funcionários, impingindo a eles a necessidade de encontrar alternativas de controle.

Desde a década de 90 é possível encontrar nos Estados Unidos empresas que optaram pela redução de custo por meio da modificação dos contratos com seus funcionários, os quais passaram a trabalhar na modalidade *home office*, isto é em domicílio, ou seja, as empresas disponibilizaram aos seus trabalhadores um computador portátil, chamado de *laptop*, *think pad* ou *notebook*, além de outras facilidades que permitiram a eles trabalhar de suas próprias casas. Assim, esses trabalhadores não gastam tempo ou energia no trajeto de casa ao escritório e vice-versa, e investem mais tempo produzindo para a empresa.

Um exemplo atual dessas alternativas é a Accenture, que em seu link de recrutamento de profissionais na Internet declara como atrativas as opções flexíveis de trabalho, tais como: *home office*, horários alternativos, programas especiais para pais recentes, entre outros. A empresa também oferece a grande parte de seus funcionários *laptops*, computadores portáteis, e acesso à Internet a todos, que os permite estarem conectados à rede da empresa a qualquer tempo e em qualquer lugar.

Assim como esta, existem ainda alternativas, tal qual a terceirização, trabalho *part-time*, ou mesmo temporário. Todas essas formas de contratação são bastante comuns no mercado de trabalho.

Como se pode observar nas reflexões de Sennett (2009) trazidos a esta discussão, assim como o posicionamento de Wilsker (2009), existem diferentes abordagens e interpretações aos acontecimentos que envolvem a flexibilização.

Para Rifkin (1996) a perda dos direitos e benefícios, conquistados pelos trabalhadores ao longo dos anos, estão sendo ameaçados diante das alternativas que as organizações encontram para flexibilizar seu modo de contratação de seus funcionários.

As empresas também estão reduzindo os encargos trabalhistas, com a contratação de fornecedores externos de bens e serviços, tradicionalmente administrados internamente. A terceirização permite que as empresas ignorem os sindicatos. Muitos dos fornecedores são empresas menores que pagam baixos salários e proporcionam poucos benefícios aos trabalhadores. (RIFKIN, 1996, p. 212)

De uma maneira geral, a terceirização reduz o custo dos encargos trabalhistas, e ainda oferece às empresas serviços especializados. Ela é bastante comum principalmente nas funções mais operacionais, como as equipes de limpeza ou de manutenção, como também a contratação trabalhadores autônomos para realizar trabalhos que exigem certa especialização, mas que são pontuais e específicos.

Também sob um olhar crítico Pochmann (2001) faz uma análise considerando outra alternativa de flexibilização do trabalho chamado de centros compartilhados ou *shared centers*, os quais são formados por um grupo de trabalhadores que atendem cliente internos, isto é, outras subsidiárias da empresa, ou mesmo o clientes externos que estejam em outro países.

As economias não-desenvolvidas transformam-se em uma grande feira mundial de concorrência pelos menores custos de trabalho possíveis, a ser visitada por compradores de força de trabalho que representam as grandes corporações transnacionais. Quanto mais dóceis os governos e submissos à lógica da exploração intensiva de trabalho, mais dependentes são suas políticas macroeconômicas nacionais. (POCHMANN, 2001, p. 8)

Entretanto, apesar de tais críticas é possível encontrar a divulgação de modalidades de trabalho de forma bastante positiva. Como exemplo pode-se citar a Accenture, que divulga em seu site um Centro de Serviços Compartilhados - *shared center* -, instalado em Curitiba, Estado do Paraná, onde são realizadas as funções de *back-office*, que são atividades administrativas não vistas diretamente pelo cliente, para empresas de todos os portes e áreas.

Os debates encontrados sobre a flexibilização do trabalho traz diferentes aspectos e discursos que se apresentam embasamentos fortes e que remetem ao questionamento e a reflexão de onde a sociedade e o trabalho chegarão ao seguir neste caminho.

Esta pesquisa pode permitir, ainda que sob a óptica da gestão de pessoas, a identificação de quais são as consequências sentidas pelos gestores, que atuam de forma remota, isto é, gerentes que como resultado das transformações globais, dos avanços tecnológicos se encontram fisicamente distante de seus funcionários.

Conforme citado anteriormente, a flexibilização vem oferecendo ao capital alternativas de produção que reduzem custo, algumas delas baseadas na qualidade total, tais como *just in time* e *kanban*. Em suas reflexões sobre este tema e se sustentando na obra de Marx, Harvey (2006, p. 178-179) diz o seguinte:

A insistência de que não há nada essencialmente novo no impulso para a flexibilização e de que o capitalismo segue periodicamente esses tipos de caminhos é por certo correta (uma leitura cuidadosa de *O Capital* de Marx sustenta essa afirmação). O argumento de que há um agudo perigo de se exagerar a significação das tendências de aumento da flexibilidade e da mobilidade geográfica, deixando-nos cegos para a força que os sistemas fordistas de produção implantados ainda têm, merece cuidadosa consideração. E as consequências ideológicas e políticas da superacentuação da flexibilidade no sentido estrito da técnica de produção e das relações de trabalho são sérias o bastante para nos levar a fazer sóbrias e cautelosas avaliações do grau do imperativo da flexibilidade. Se, afinal, os trabalhadores estiverem convencidos de que os capitalistas podem incorporar práticas de trabalho mais flexíveis mesmo quando

eles não o podem, a disposição de luta de trabalhadores por certo será enfraquecida. Mas considero igualmente perigoso fingir que nada mudou, quando os fatos da desindustrialização e da transferência geográfica de fábricas, das práticas flexíveis de emprego do trabalho e da flexibilidade dos mercados de trabalho, da automação e da inovação de produtos olham a maioria dos trabalhadores de frente.

Nos debates a respeito das consequências da globalização sobre o trabalho e os trabalhadores, são frequentes as duras críticas ao sistema capitalista, sobretudo à flexibilização e à própria sociedade, esta última por alimentar todo esse processo ao valorizar em demasia o capital deixando em segundo plano sua condição de ser humano. Se, por um lado, há a qualificação profissional e o aumento do tempo disponível ao trabalhador, também há a dura realidade de se adaptar às novas formas do capitalismo e aos avanços tecnológicos.

Muitos na comunidade empresarial, reconhecem que o número de empregos gerados por alguma inovações e setores de alta tecnologia é bem menor do que aqueles que eliminam. Continuam a acreditar, no entanto, que as perdas no mercado interno serão compensadas por um aumento na demanda internacional e pela abertura de novos mercados internacionais. Atualmente as multinacionais estão envolvidas numa batalha feroz pela redução de barreiras comerciais e invadindo novas regiões ainda não penetradas, em busca em busca de mercados para expandir a produção de bens e serviços. (RIFKIN, 1996 p. 36)

Adicionalmente, pode-se observar com mais detalhes a construção dessas multinacionais, identificamos o modo como elas se estruturam e como é a relação entre a matriz e suas subsidiárias.

Ao observar as organizações aqui no Brasil, não é raro encontrar trabalhadores que estão aqui, se reportando para alguém que esteja na China ou na Argentina. O fato é que a relação entre gestores e funcionários, assim como também, o controle, o cumprimento de metas, o desenvolvimento profissional, já não é mais como no passado quando a interação entre as nações não podia ser facilitada pela tecnologia.

Esse contexto global, comandado pelo capital obriga as organizações a se adaptarem, e, conseqüentemente as pessoas passam a procurar alternativas para lidar com toda essa dinâmica onde velocidade, tecnologia e conhecimento imperam.

As organizações são formadas por pessoas, e isso significa que a complexidade do ser humano é trazida para as empresas com todo seu histórico de vida, personalidade, caráter e motivações.

Conforme Robbins (2002, p. 10),

Existem poucos (se é que existem) princípios simples e universais que explicam o comportamento organizacional. Nas ciências físicas – química, astronomia, física etc. –, existem leis que são consistentes e se aplicam a uma grande variedade de situações. Isto permite aos cientistas generalizar os efeitos da lei da gravidade ou enviar astronautas com segurança para consertar um satélite no espaço. Mas, como bem observado por um conhecido pesquisador do comportamento, ‘Deus deu todos os problemas fáceis aos físicos’. Os seres humanos são complexos. Como eles são todos diferentes, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisas é limitada. Duas pessoas geralmente reagem de maneira diferente a uma mesma situação, e uma mesma pessoa muda seu comportamento em situações diferentes.

Essa complexidade própria do ser humano está presente nas relações dentro das organizações – cliente e fornecedor, matrizes e filiais, colegas de trabalho, líderes e liderados.

Visto que o objeto deste estudo é a relação dos gestores com seus funcionários remotos, se faz necessário entender como ao exercer a função de gestor, eles garantem o controle das atividades exercidas por seus funcionários, como eles medem o desempenho e garantem o cumprimento das metas. Assim, por meio de referências bibliográficas buscou-se conhecer como a gestão de pessoas trata essas funções exercidas por gestores, para deste modo prosseguir com na análise de como estas relações estão se adaptando às mudanças apresentadas pela globalização. Após a síntese deste capítulo é apresentado um debate sobre a gestão de pessoas realizada à distância.

1.4 Síntese do capítulo

A abrangência da globalização e do mundo *on line* dentro das sociedades e das organizações mudou radicalmente as relações entre empresas, consumidores e fornecedores, além das relações com seus trabalhadores.

A globalização do capital gerou um processo de importação e exportação não apenas de mercadorias, mas de conhecimento, de informação e de trabalho. As empresas a fim de conquistar mais mercados, de aumentar seu lucro e reduzir seu custo acabam fortalecendo as relações entre os países, e assim, geraram um mundo global onde o principal meio de comunicação é feito pela Internet, por meio de *emails* ou mensagens instantâneas (*chats*).

A tecnologia é a ferramenta que permite a empresa ter funcionários em diferentes localidades e então, organizar sua estrutura de acordo com seus objetivos resultando em contratações flexíveis que podem apresentar situações onde os gestores e trabalhadores não necessariamente estejam na mesma localidade.

A flexibilidade é um tema bastante discutido onde encontram-se diferentes interpretações e abordagens. Contudo, as transformações que estão ocorrendo no trabalho mostram que a flexibilização é real, e que em alguns aspectos podem gerar prejuízo à sociedade, mas pode também apresentar alternativas colaborar na solução de problemas que a própria sociedade tem tido dificuldade em administrar, como é o caso do aquecimento global.

Acredita-se que a flexibilização traz sim, aspectos positivos e negativos para a sociedade e para o trabalho, e que é preciso encontrar alternativas para minimizar os prejuízos que ela possa causar.

É preciso buscar conhecer cada vez mais esse ambiente e suas consequências a fim de encontrar possíveis alternativas para usufruir da liberdade oferecida pela flexibilização do trabalho e ao mesmo não permitir que ela isole as pessoas em suas casas distanciando-as do convívio social que a empresa pode oferecer. Ainda é importante destacar que o controle que as empresas possam desenvolver sobre a produção do trabalhador, não necessariamente precisa ser visto como algo negativo, mas sim, empresas e funcionários precisam entender que as organizações são feitas por pessoas e cada dia mais, por pessoas e seus conhecimentos.

Assim trona-se essencial entender qual é o espaço que o trabalhador vem ocupando nas empresas e ao mesmo tempo como elas estão lidando com esse cenário e com o cumprimento das suas metas, pois somente entendendo essa dinâmica será possível aproveitar os benefícios da flexibilização e suavizar os impactos negativos que ela possa trazer à sociedade de forma geral.

Enfim, há um processo iniciado pelas Revoluções Industriais, que até os nossos dias não pára de se desenvolver e de impor aos trabalhadores novos

posicionamentos, novos desafios, entre os quais destacamos nesta pesquisa a gestão de pessoas remotas.

CAPÍTULO 2 – TRABALHO REMOTO E GESTÃO DE PESSOAS

Inicialmente esse capítulo procura entender qual o conceito que se pode dar ao trabalho remoto e como é possível diferenciá-lo do teletrabalho e do trabalho flexível. Em seguida utilizando referências bibliográficas busca-se apresentar os processos de gestão de pessoas, para que seja possível conhecer como atua um gestor em um mercado globalizado e flexível.

2.1 O que é trabalho remoto?

Conforme definido pela SOBRATT :

Teletrabalho é todo e qualquer trabalho realizado à distância (tele), ou seja, fora do local tradicional de trabalho (escritório da empresa), com a utilização da tecnologia da informação e da comunicação, ou mais especificamente, com computadores, telefonia fixa e celular e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar e receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral⁴.

Outra definição foi encontrada na literatura internacional dada por Amigoni e Gurvis (2009, p. 3, tradução nossa), a qual diz que:

Telecommuting é a prática de trabalhar fora do escritório ou local de trabalho tradicional, geralmente em um pequeno escritório ou ambiente de escritório doméstico. Este espaço de trabalho é às vezes chamado de escritório virtual. A comunicação com um escritório central é feita através de voz e imagem de comunicação como voz sobre protocolo Internet (VOIP) através de banda larga ou Internet de alta velocidade.

Ao longo da pesquisa foram encontradas diversas outras definições e termos considerados por alguns autores como sinônimos para teletrabalho, entre eles, *telework*, *e-work*, *e-commuting* e *telecommuting*.

⁴ Disponível em <<http://www.sobratt.org.br/faq.html>>. Acessado em 16 de janeiro de 2011.

Contudo, o objetivo desta pesquisa inclui gestores que possuem funcionários fisicamente distantes, não necessariamente trabalhando em centros satélites ou em domicílio, mas também funcionários que trabalham nas dependências da empresa, de maneira tradicional, que estão distante de seus gerentes e até colegas de departamento, por estarem em diferentes edifícios, cidades, estados e até países, optou-se por tratar o tema neste trabalho como trabalho remoto. Ainda que não tenha sido encontrado nas publicações lidas da SOBRATT este enfoque, a sociedade afirma que trabalho remoto é o mesmo que teletrabalho, tornando assim mais confortável o termo aqui escolhido.

Atualmente já é possível encontrar no novo dicionário Houaiss (HOUAISS; VILLAR, 2009, p. 1643), da língua portuguesa, já revisado de acordo com a nova ortografia, um significado para remoto que explica o enfoque aqui trabalhado. Remoto “diz-se de computador ou aparelhagem similar que se encontra em local afastado, distante, mas que pode ser acessado por meio de um cabo ou um *link* de comunicações”. Para o contexto estudado, considera-se que por trás deste computador ou aparelhagem, que se encontra em local afastado, há uma pessoa administrando e utilizando os recursos tecnológicos a fim de desenvolver as tarefas que lhe foram designadas pela organização, conceituando assim o trabalhador remoto.

Acredita-se que o teletrabalho sempre é realizado de forma remota, contudo, nem todo trabalho remoto poderia ser classificado como teletrabalho, pois entende-se que o mesmo pode ser realizado dentro das dependências da empresa.

Nessa mesma reflexão considera-se que ambos são resultados do trabalho flexível, por exemplo, a flexibilidade de horário para um funcionário, mas exerce atividades dentro das dependências da empresa, ao mesmo tempo em que atende um cliente interno na mesa ao lado e possui seu gestor na mesa à frente, se utiliza do trabalho flexível, mas não atua com um teletrabalhador ou de forma remota.

Desse modo, entende-se que o teletrabalho seria caracterizado pelo trabalho remoto e ambos pelo trabalho flexível, o que tornou possível representá-los em formas que demonstrassem que o teletrabalho está inserido no trabalho remoto e que ambos estão inseridos no ambiente flexível. Optou-se nessa pesquisa por elaborar círculos inseridos um dentro do outro que demonstram cada um dos ambientes aqui estudados, conforme figura 1 apresentada na página seguinte.

É sabido que o trabalho remoto não é tão recente como pode parecer em um primeiro momento. Há indicadores de sua existência desde o século XIX nos Estados Unidos conforme dito por Goulart (2009, p. 23) em citação ao trabalho de Kugelmass,

a companhia Estrada de Ferro Penn “usava seu sistema privado de telégrafo para gerenciar o pessoal que estava distante do escritório central em Chicago, ao ser delegado aos empregados o controle no uso de equipamento e na mão de obra”. Assim como também a primeira definição de teletrabalho surgiu em 1970 e foi denominado desta maneira por Jack M. Nilles, chamado de “pai do teletrabalho” (AMIGONI; GURVIS, 2009, tradução nossa)⁵. Contudo, este é um tema bastante recente e atual, que está permitindo as organizações flexibilizar as formas de contratação de seus funcionários.

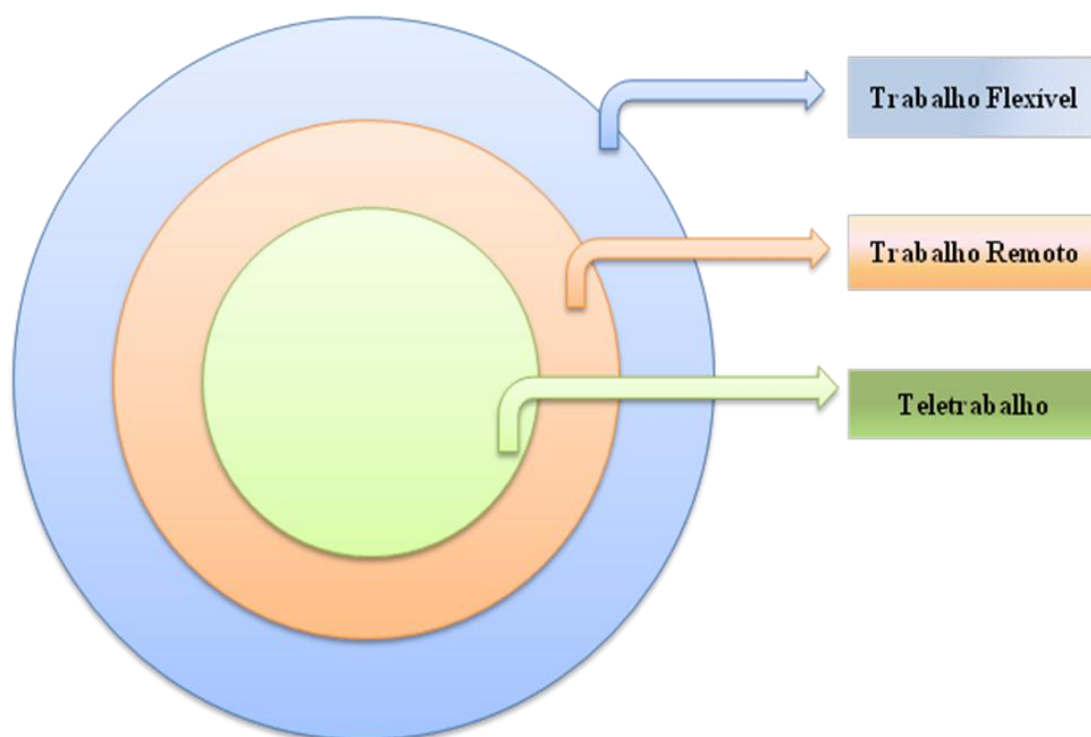


Figura 1 - Teletrabalho, trabalho remoto e trabalho flexível

Fonte: Do autor.

Diversas modalidades de trabalho podem ser vistas como trabalho remoto, e conforme discussão anterior pode-se entender que o trabalho remoto pode envolver o teletrabalho, assim como apresenta o trabalho flexível. Usando a bibliografia consultada (AMIGONI; GURVIS, 2009, p. 21 -27; GOULART, 2009, p. 24 - 26) a

⁵ Kindle ebook - Prefácio sem paginação. Para encontrar a citação, levar em consideração a localização 141.

seguir, tentou-se abordar alguns deles, dentre os quais alguns citados anteriormente, como objetivo de ampliar o conhecimento a respeito do tema.

a) Trabalho em casa (*home office*) - é a forma mais conhecida de teletrabalho. Conforme citado na introdução deste trabalho ocorre quando a empresa disponibiliza um computador portátil (*laptop*), conexão à rede interna da empresa bem como à rede mundial de computadores, além da estrutura de um verdadeiro escritório, incluindo mesa, cadeira, telefone, material de papelaria, e tudo que for necessário para que o funcionário possa realizar as tarefas designadas a ele de sua própria casa. O *home office* pode ser adotado pela empresa e funcionário de maneira que ele trabalhe todos os dias de casa, ou de maneira flexionada, isto é, alguns dias da semana de casa e outros na empresa.

b) Alguns trabalhos autônomos, chamados também de *freelancers* referem-se a profissionais liberais, tais como músicos, jornalistas, escritores ou tradutores. Geralmente são profissionais especializados em sua área de atuação, contratados apenas para o desenvolvimento de um trabalho específico e sem vínculo empregatício, que atuam de forma remota e que apresentam à empresa apenas o resultado do trabalho desenvolvidos de acordo com o solicitado.

c) *Shared centers*, também conhecidos como centros compartilhados são formados por grupos de trabalhadores especializados nos mais variados serviços prestados à matriz, filiais ou até a clientes de outras cidades, estados ou países.

d) O trabalho móvel relacionado à atividade do funcionário. Geralmente aplicável a pessoas da área de vendas que passam pouco tempo na empresa. Estes funcionários não possuem uma mesa, uma cadeira, ou um telefone próprio nas dependências da empresa, mas ele tem disponível, lugares que são compartilhados entre seus colegas, além do seu próprio *laptop*, assim, seria o mesmo que dizer que aquele que chegar pode usar. A atividade principal do funcionário que atua de maneira móvel pode não ser remota como, por exemplo, o atendimento de um cliente feito pessoalmente, mas pode incluir atividades realizadas de forma remota, como ao colocar um pedido vendido no sistema da empresa.

e) Centros de trabalho remoto ou centros satélites são escritórios menores que a empresa possui, onde os trabalhadores podem se fixar por estar mais próximo de sua residência.

As modalidades acima abordadas podem ser aplicadas pelas empresas de maneira total ou parcial, isto é, é completamente possível trabalhar em domicílio

alguns dias da semana e em outros estar fisicamente na empresa como um trabalhador móvel, ou em alguns dias da semana em centros satélites, explicados no item e acima apresentado.

Como se pode observar a flexibilidade oferecida pelas empresas nos dias de hoje, envolve tanto o local como o horário de trabalho. Em determinadas funções o trabalho não precisa ser realizado em horário dito comercial, que varia entre as 8h e 18h e não necessariamente precisa estar dividido em turnos, tão comum em fábricas. Algumas atividades podem ser realizadas levando em consideração apenas o resultado que será entregue, como é o caso dos trabalhadores autônomos.

Outro aspecto que pode flexibilizar o horário de um trabalhador é o cliente para o qual ele trabalha. Um exemplo bastante comum são os centros de serviço, como os *call centers* onde os trabalhadores na maioria das vezes atendem filiais ou cliente em outros países e precisam estar disponíveis em horário comercial da localidade, ou seja, acabam afetados pelos fusos horários. No início do ano, ao longo do mês de janeiro, por exemplo, trabalhadores que estão na cidade de São Paulo e, que atuam com colegas que estão na Cidade do México, devem se adaptar ao fuso horário de 4 horas. Se considerar 4 horas dentro das 24 que há no dia pode parecer pouco, entretanto, considerando que em ambos os países se trabalha 8 horas, quando um trabalhador de São Paulo já estaria terminando seu expediente e indo para casa no final do dia, para o trabalhador do México seu dia está apenas na metade. Em centros compartilhados uma alternativa identificada ao longo da pesquisa foi o atendimento em turnos diferentes, que garante a disponibilidade de trabalhadores 24 horas do dia e 7 dias da semana. Abaixo segue um caso que exemplifica essa situação.

A IBM, uma das maiores empresas de tecnologia do mundo, pode ser apresentada como um exemplo de organização que pode centralizar serviços e vendê-los para suas subsidiárias no atendimento a clientes internos e externos. A empresa possui uma filial na cidade de Hortolândia, interior de São Paulo, onde até os anos 90 encontrava-se sua fábrica de hardware e software no Brasil. Contudo, conforme publicado pela empresa em sua revista *O Ibmista* (COSTA; CHAVES, 2009, p. 9), em 2000, o local foi transformado em um centro especializado em serviços de informática.

Chamado pela empresa de *Global Command Center*, referente a uma equipe que trabalha por turnos para garantir a disponibilidade ao cliente que vai de 24 horas por dia a 7 dias por semana. Segundo a empresa “seus operadores controlam o sistema

de clientes espalhados por 60 países das Américas e da Europa. Eles gerenciam o tráfego de e-mails e o sistema de redes, entre outras atividades”. Atualmente a filial conta com mais de cinco mil funcionários e vem se destacando como um dos principais centros de serviços da IBM no mundo, acompanhados pela China, Índia e Argentina.

Esse caso apenas exemplifica uma das diversas alternativas oferecidas pelo mercado, global e tecnologicamente avançado, e que demonstra que o trabalhador remoto tem se tornado comum a cada dia.

De acordo com Goulart (2009, p.19)

A interação remota entre empregado e empresa tende a crescer e uma das principais razões é o crescimento explosivo da internet. Assim que algumas questões de segurança das informações forem resolvidas, o teletrabalho crescerá além das restrições da telecomunicação, podemos até dizer que de forma irreversível.

Como já debatido no capítulo anterior, a globalização e o desenvolvimento tecnológico são impulsionadores dessas novas modalidades de trabalho.

Com base em pesquisas realizadas por instituições como: PNAD/IBGE, TIC Domicílios, TIC Empresas, Painel IBOPE/NetRatings, a SOBRATT estima-se que em 2008 haviam aproximadamente 10 milhões e seiscentos mil teletrabalhadores em todo Brasil, considerando que em 2001 eram apenas 500 mil, é possível observar o crescimento surpreendente no país.

Uma das demonstrações do crescimento da participação do trabalho remoto na nossa sociedade é a formação do Grupo Teletrabalho e Novas Formas de Trabalho em 1999 dentro do próprio Conselho Regional de Administração de São Paulo. Este grupo foi evoluindo ao longo dos anos mudando seu enfoque, atualmente conforme publicado em seu próprio site tem como objetivo “divulgar as informações relativas aos estudos e as práticas da mobilidade corporativa e da convergência digital, realizadas pelo grupo ou por empresas parceiras, no Brasil ou no exterior”, e por isso é chamado desde 2006 de Convergência Tecnológica e Mobilidade Corporativa (CTMC).

Do ponto de vista legal, com base nas informações publicadas pelo site da Câmara dos deputados foi aprovado em 08 de dezembro de 2010 pela Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania (CCJ) o Projeto de Lei 4505/08, que vem

regulamentar a situação trabalhista dos teletrabalhadores. Essa lei reserva 20% dos postos de trabalho na modalidade aos portadores de deficiência física, dá direitos aos teletrabalhadores como: salário, férias, feriados, licenças previstas na CLT e faltas por doença. Contudo, a lei tem sido alvo de muitas críticas, pois os teletrabalhadores não terão direito a receber um valor adicional trabalhado pela realização de horas extras, por se tratar de jornada aberta, a remuneração deverá ajustar-se às horas normais de trabalho. Sem dúvida este é um aspecto a ser amplamente discutido e que gera uma grande reflexão mais além dos direitos do trabalhador, mas que envolve também as opções feitas pela sociedade que advém do capitalismo e em consequência de uma série de fatores trazidos por ele.

É fato que a mobilização ao redor do trabalho remoto não vem ocorrendo somente pela possibilidade trazida pela tecnologia da informação. Existem também diversas vantagens no trabalho remoto, para Goulart (2009, p. 201) “o teletrabalho reduz stress causado pelo trânsito; a empresa não tem atraso como empregado; e a sociedade ganha com a diminuição da poluição”, é uma situação onde todos podem ganhar e poupar tempo.

A análise de Amigoni e Gurvis (2009, p. 6-7, tradução nossa) sobre as vantagens do trabalho remoto vai além. Para eles,

são muitas as vantagens dos trabalhadores. Eles não apenas têm controle do seu tempo, como também não têm que lidar com códigos de vestimenta, com as políticas do escritório, ou com o estresse e às vezes até com o perigoso horário de tráfego pesado das cidades.

Os autores também incluem nesta análise as vantagens aplicadas a trabalhadores que possuem algum tipo de dificuldade que poderia excluí-lo do mercado de trabalho, tais como, filhos ou pais doentes, ou até mesmo algum tipo de deficiência física como a de locomoção.

Contudo, se a possibilidade de trabalhar de forma remota, inclusive da sua própria casa, permite a redução do estresse que o funcionário pode ter com as políticas do escritório, as vestimentas ou mesmo com o tráfego, também contribui com o isolamento desses trabalhadores que abrem mão do convívio social, que o ir até a empresa pode proporcionar.

Um projeto realizado no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), em 2005 implementou o teletrabalho e obteve resultados positivos tanto

para a empresa quanto para os trabalhadores. A SERPRO foi criada em 1964 como um empresa prestadora de serviços de tecnologia da informação e comunicação para as empresas do setor publico no Brasil.

Segundo Goulart (2009, p. 174) o projeto foi realizado ao longo de um ano, iniciado em julho de 2005 e completado em meados de 2006 com o término da fase de avaliação. Houve a formação de um comitê, do qual fizeram parte 18 empregados teletrabalhadores em domicílio e 5 em um centro satélite de teleserviços, todos atuando em diversas áreas da empresa. Ainda segundo ela nos resultados da implementação deste projeto:

Observou-se um aumento no nível da produtividade com a nova modalidade de trabalho. Ainda que se levasse em conta a grande experiência que o SERPRO tem em sua área fim, percebeu-se um avanço com a proposta de instituir o modelo do programa teletrabalho como um recurso e uma estratégia para a empresa, não somente como forma operacional de flexibilização do trabalho, mas principalmente para obtenção de aumento de produtividade, economia de recursos de logística para empresa e maior qualidade no produto para o cliente. (GOULART, 2009, p. 193)

Entre outras observações sobre a conclusão deste projeto a autora cita também que:

Para a implantação do modelo proposto para o teletrabalho precisamos: tomar conhecimento do modelo de gestão da empresa, efetivar a análise por meio de avaliação das atividades dos cargos, das características psicossociais dos empregados, capacitar o empregado para o eficaz cumprimento de suas atividades teletrabalháveis. (GOULART, 2009, p. 201)

Isso torna necessário o conhecimento e entendimento de como se dá o processo de gestão de pessoas dentro da empresa e quais as ferramentas que ela oferece aos gestores para que eles possam desempenhar atividades como avaliação de desempenho, acompanhamento de cumprimento de metas e principalmente como ela adapta esses processos aos trabalhadores remotos.

A fim de estudar mais profundamente este tema o próximo texto busca conhecer os processos de gestão de pessoa e traçar um paralelo aos utilizados por gestores remotos.

2.2 Os processos de gestão de pessoas e o ambiente remoto

Nesse item busca-se entender como os modelos de gestão e os processos são apresentados na teoria a fim de obter uma referência de análise aos resultados obtidos nas entrevistas realizadas com gestores de multinacionais de alta tecnologia e que tenham em seu quadro de funcionários, pessoas que trabalham remoto.

Nas palavras de Fischer (2002, p. 12), “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Para isso, as organizações por meio da área de Recursos Humanos desenvolvem e disponibilizam processos e ferramentas que suportam seus gestores na responsabilidade de gerenciar pessoas. Entre esses processos, podemos citar o processo de seleção e treinamento, o controle de cumprimento das metas, avaliação de desempenho, motivação e planos de cargo e salário.

De acordo com Fischer (2002, p. 13), “o desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional”. Aqui o autor se refere e expõe temas como a tecnologia adotada pela empresa, a estratégia da organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional, assim como também o mercado ao qual pertence à empresa, as leis trabalhistas, o Estado e a própria cultura da sociedade em questão.

A estratégia da organização deve estar alinhada à gestão de pessoas adotada pela empresa. Para Fisher (2002, p. 14), “as práticas de TQM (*total quality management*), os operadores multifuncionais e as células de trabalho serão inócuos se não estiverem acompanhados de políticas e práticas de gestão de pessoas que estimulem e orientem o padrão de desempenho desejado pela técnica de gestão de trabalho utilizada.” Para que se possa adotar uma estratégia de sucesso em uma organização, torna-se imprescindível que as pessoas, que a ela pertençam, estejam envolvidas e dispostas a trabalhar, caso contrário a estratégia escolhida não será bem sucedida.

Um exemplo encontrado que reflete as consequências que se podem obter quando a organização não deixa claro aos seus funcionários a estratégia adotada e, portanto, eles não se alinham a ela, é pesquisa realizada por Fernandes, Figueira e

Patini (2010, p. 111-135), que teve como objeto de estudo uma empresa do setor químico, cujo nome não foi revelado e por isso tratada como Delta no artigo publicado em dezembro/2010 pela Revista Administração e Diálogo (RAD)⁶, demonstrou que tanto a estrutura quanto a cultura organizacional possuem papel fundamental na gestão de pessoas em uma organização. Em 2007 a empresa Delta realizou uma reestruturação que resultou em um organograma sem um diretor-presidente local, ou seja, os gerentes e diretores, de recursos humanos, finanças, contabilidade, logística, produção, marketing e vendas, passaram a se reportar diretamente aos seus pares na matriz localizada nos Estados Unidos.

Nessa pesquisa ficou comprovado que nem mesmo os gerentes entenderam o objetivo da matriz, e o resultado foi um ambiente de trabalho não adequado, além de um grande número de pessoas que pediram demissão, reforçando a necessidade do envolvimento dos trabalhadores nas estratégias e objetivos da empresa.

Ainda analisando o artigo escrito por Fischer (2002, p. 14), nota-se uma reflexão para o papel da tecnologia adotada pela companhia exemplificando como os funcionários se adaptam as tecnologias e como a gestão de pessoas da empresa deve acompanhá-las. Em dois exemplos comparativos, o autor demonstra como em uma fábrica, o ritmo de trabalho dos funcionários é ditado pelo ritmo das máquinas e neste caso, “a gestão poderia limitar-se ao simples registro da presença e propiciar uma recompensa satisfatória ao trabalhador”. No exemplo seguinte, Fisher ainda cita que “a automação ou robotização do processo, transformará esse trabalhador em monitor da atividade sob sua responsabilidade”, ou seja, ele passará a ter mais autonomia, e então, o modelo de gestão adotado terá que motivá-lo a trabalhar com eficiência e eficácia. Estes são exemplos, que demonstram como a tecnologia pode definir as atividades dos funcionários na organização, e conseqüentemente o modelo de gestão por ela adotada.

No trabalho remoto a tecnologia é fundamental tanto na definição da atividade a ser desempenhada à distância, como na forma como o gestor irá trabalhar junto ao funcionário. Algumas atividades podem ser realizadas de centros compartilhados localizados fisicamente em um país, mas prestando serviços a outros diferentes países. O suporte de *help desk* de uma empresa, por exemplo, dá suporte a usuários de informática, e precisam apenas conhecer o hardware ou software com os quais

⁶ Revista eletrônica da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

trabalha, falar o idioma e estar disponível em horário compatível ao do usuário, que independente de onde ele estiver sua atividade poderá ser desenvolvida com sucesso.

O mesmo não ocorre quando a atividade do funcionário exige mais proximidade com o cliente ou até conhecimento adicional, envolvendo a cultura do cliente, por exemplo. Essas situações são bastante comuns nos times de vendas e então, nesses casos ter um funcionário dedicado ao cliente, que o conheça pessoalmente, que conheça sua cultura, e principalmente, que possa fazer visitas regulares a ele é fundamental para a realização da atividade. Contudo, o fato do funcionário estar fisicamente próximo ao cliente não impõe a necessidade de que o seu gestor também esteja, e então, nesse ambiente a gestão desse profissional é realizada de forma remota, contando com o apoio e suporte das ferramentas oferecidas por recursos humanos e desenvolvidas pela tecnologia.

A gestão de pessoas pode ser trabalhada por meio de quatro categorias principais: modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal, gestão de comportamento, gestão estratégica e por último a vantagem competitiva.

O modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal, é referente a parte mais burocrática dos processos de recursos humanos, como folha de pagamento, contratação de novos empregados etc.

A gestão de comportamento, busca definir a adequada posição e postura da linha gerencial nas organizações a fim de garantir que os funcionários se sintam motivados o suficiente, para se manter colaborando com a empresa.

Gestão estratégica refere-se à necessidade de um alinhamento entre recursos humanos, como gestão de pessoas às estratégias definidas pelos altos executivos à companhia. Para Albuquerque (2002, p. 40)

A administração estratégica é um *processo* amplo que permite à organização procurar atingir o seu propósito ao longo do tempo. Esse processo abrange a visão, a formulação e a implementação, bem como o *feedback* contínuo dos resultados, tendo em vista orientar e empreender as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional.

Há nessa definição o reforço de que a estratégia da empresa influencia todas as decisões tomadas pelos executivos de alto escalão e que só irão se sustentar se seus trabalhadores estiverem alinhados a ela, por isso a necessidade de recursos humanos não apenas conhecer tais estratégias, mas também mobilizar suas próprias estratégias

internas a fim de garantir os resultados esperados pelo que pode ser chamado de estratégia maior.

A última das quatro categorias citadas por Fisher (2002, p. 31) é a vantagem competitiva que segundo ele “é qualificado como competitivo por dois motivos principais: porque deve ser condizente com o ambiente de competitividade que caracteriza as organizações contemporâneas e porque privilegia e se articula em torno de competências”. Por meio de processos de avaliação, desempenho e reconhecimento a competição é fortemente incentivada no atual ambiente corporativo. Para Fleury (2002, p. 55) competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Assim, os trabalhadores com maior grau de competência, conquistam maiores cargos e salários, resultando na competição anteriormente citada.

Para que se possa identificar os indivíduos que apresentem melhor resultado é necessário que os gestores sigam um método de avaliação de desempenho, suportado pelas regras e estratégias definidas por recursos humanos.

Para Hipólito e Reis (2002, p. 76) os aspectos considerados no processo de avaliação devem ter os diferentes focos demonstrados na tabela 2 na página seguinte.

Identificar o potencial do indivíduo, oferecer *feedbacks* com relação ao seu comportamento, perceber o grau de maturidade e conseguir por meio de resultados numéricos o cumprimento ou das metas, é fundamental para que o gestor possa traçar plano de carreira ao seu funcionário, identificar quais as suas habilidades e qual a atividade em que ele poderá apresentar melhor e maiores resultados, e então, definir cargo, salário e reconhecimento, que pode ser um bônus em dinheiro, uma viagem, um jantar ou outra maneira encontrada pela empresa para demonstrar ao trabalhador que valoriza seu trabalho.

Contudo, os aspectos citados por Hipólito e Reis envolvem comportamento, os quais são mais difíceis de serem acompanhados de forma remota. Para um gestor de trabalhadores remotos cada comunicação passa a ser importante para que se possa identificar a maturidade de um funcionário. Acompanhar os resultados e cumprimento das metas dentro do prazo pré-determinado e os fatores que envolviam aquele trabalho podem demonstrar o potencial de um trabalhador. Nesse processo de comunicação o gerente que está distante pode apoiar-se na tecnologia e utilizar *e-mails*, *chat* de mensagens instantâneas ou mesmo telefone a fim de garantir maior

proximidade no relacionamento. Entretanto, sempre haverá um desafio adicional se comparado ao gestor que tem o privilégio de ter seu funcionário trabalhando em uma mesa próxima e então, pode garantir a comunicação por meio de conversas presenciais, durante as quais tanto um quanto o outro podem observar inclusive a comunicação não verbal.

Tabela 2 - Focos considerados no processo de avaliação

Foco das Avaliações	Objetivos
Aferição de potencial	Predizer a adequação futura do profissional a determinada situação ou objetivo de trabalho. Propõe-se a prever o desempenho potencial de uma pessoa caso ocupe determinado cargo ou papel na organização.
Análise comportamental	Dar <i>feedbacks</i> de determinados comportamentos observáveis, alinhados a valores, missão e objetivos da empresa. Propõe-se a promover autoconhecimento e contribuir para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, estimulando a adoção de comportamentos considerados críticos para a empresa.
Desenvolvimento Profissional	Observar o grau de desenvolvimento e maturidade do profissional como subsídio à distribuição de responsabilidades, à definição de ações de capacitação e a movimentações salariais e de carreira.
Realização de metas e resultados	Orientar o desempenho para metas e objetivos da organização. Permite aferir, quantitativamente, o <i>gap</i> entre resultados individuais/grupais esperados e resultados efetivamente alcançados.

Fonte: HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; REIS, Germano Glufke. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). As Pessoas nas Organizações. São Paulo: Gente, 2002, p. 76.

Adicionalmente, esses aspectos se tornam ainda mais complicados quando há o envolvimento de diferentes culturas. Conforme Amigoni e Gurvis (2009, p. 49, tradução nossa) “as diferenças culturais estão entre os maiores obstáculos enfrentados pelas equipes virtuais”. Mais adiante em sua análise eles complementam: “compreender as variáveis de tempo, espaço e organização são fundamentais na escolha e na criação de equipes virtuais, assim como também na criação de estratégias para melhorá-los” (Idem). Entender um pouco da cultura de um funcionário remoto, como eles costumam expressar satisfação ou insatisfação, passa a ser importante ao gestor que precisa gerenciá-lo a distancia.

Além desta discussão, que de alguma forma tem uma abordagem psicológica e características que envolvem valores, há um questão bastante objetiva, que é a diferença de fuso horário entre países. Um gestor encontrará outro desafio ao lidar com funcionários de diferentes países com diferentes fusos horários, que também pode interferir nas alternativas que ele terá que encontrar para garantir uma boa comunicação com sua equipe.

A Amigoni e Gurvis (2009, p.50, tradução nossa) citam quatro alternativas que podem ser encontradas e levadas em consideração pelo gestor ao definir como irá se comunicar com seus funcionários:

1. Mesmo fuso horário e mesmo lugar - envolvem trabalhadores que podem se reunir no escritório da empresa para a realização de reuniões quando necessário.
2. Mesmo fuso horário e lugar diferente - usar áudio ou videoconferência.
3. Fuso horário diferente e mesmo lugar - usar salas de bate papo e arquivos compartilhados.
4. Fuso horário diferente e lugar diferente - *e-mail* e *voice mail*.

Entretanto, acredita-se que cada gestor alinhado as ferramentas oferecidas pela área de recursos humanos da sua empresa pode identificar uma maneira não só de se comunicar com seus funcionários, mas também de conhecer o seu trabalho e então, por meio de feedbacks, conseguir suportar seu desenvolvimento.

Ainda de acordo com Amigoni e Gurvis (2009, p.151, tradução nossa) “uma forma de desenvolver a confiança em um time remoto é focar em resultados e não no processo”. Ademais pode ser uma maneira de conseguir medir os resultados de modo bastante focado sem se deixar cair em falsas impressões causadas por comunicações

via emails, mensagens instantâneas ou telefone. Isto é, ao estar fisicamente distante de uma equipe fica bastante difícil controlar a maneira como cada funcionário realiza uma tarefa, e considerando que o resultado final é o que realmente importa, o gestor passa a ser objetivo e mais focado no resultado final, demonstrando ao trabalhador confiança em seu trabalho e fazendo uso das características que tem um trabalhador remoto, como por exemplo, e de se autogerenciar.

Dentre os processos coordenados por recursos humanos há além dos acima comentados, o processo de recrutamento e seleção estudado nesta pesquisa a fim de entender o processo e obter parâmetro de comparação ao final do trabalho para os trabalhadores remotos.

Limongi-França e Arellano (2002, p. 64) definem recrutamento como “a fase inicial do preenchimento de uma vaga em aberto”, ou quando da necessidade da contratação de um funcionário para desempenhar determinadas atividades. Esse recrutamento pode ser externo ou interno, isto é, pode ser realizado externamente à empresa, quando se busca no mercado um profissional que atenda os requisitos esperados ou internamente na própria empresa, buscando identificar funcionários que no momento exercem outras atividades, mas que queiram e que tenham o perfil indicado para o preenchimento da vaga disponível.

De acordo com as autoras, ambas as opções podem trazer vantagens para empresa. No caso do recrutamento interno, há menor custo já que não haverá necessidade de divulgação da vaga em meios de comunicação como revistas, jornais, sites, não haverá a contratação de *headhunters* ou agências de emprego, e até mesmo menor desgaste no treinamento do funcionário já que ele deve conhecer as regras e normas da empresa, há o conhecimento prévio do perfil e desempenho do “candidato”, afinal o funcionário já tem um histórico na empresa; estimula a preparação para a promoção, proporcionando medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional, nesse processo os funcionários podem ver uma oportunidade de crescimento na empresa e até de desenvolvimento profissional; melhora do moral interno e valorização dos funcionários que já fazem parte da empresa. Já no recrutamento externo pode-se obter novos talentos, inovando a equipe, incorporando novas idéias, perfis e trazendo para a empresa um pouco das tendências de mercado.

Limongi-França e Arellano (2002, p. 66) afirmam que “seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de

vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”, é o processo composto por testes, provas, dinâmicas e entrevistas, que tem o objetivo de identificar qual é o candidato mais preparado para ocupar a vaga oferecida.

As provas buscam identificar o conhecimento específico, isto é, sobre assuntos que envolvem as tarefas que serão exercidas por ele caso seja contratado, como também conhecimentos gerais, que podem ajudá-lo a obter maior desempenho.

Existem também testes de personalidade e as dinâmicas que tentam analisar detalhes da personalidade da pessoa a fim de entender como ela poderá reagir em determinadas situações. A personalidade de um indivíduo pode ajudar toda uma equipe ou prejudicá-la criando ambientes desconfortáveis de trabalho.

Segundo Amigoni e Gurvis (2009, p. 33, tradução nossa) há características específicas para trabalhadores remotos, que variam de acordo com a atividade exercida. Ainda assim, eles citam algumas que se deve buscar na seleção de candidatos:

- Focado em resultado, metas e objetivos
- Excelente comunicação
- Não requer muita supervisão
- Adaptável
- Muito organizado
- Sólido conhecimento da atividade exercida
- Conhece os objetivos da organização
- Capaz de estabelecer prioridades
- Bom gerenciamento do próprio tempo.

Essas características que se buscam em candidatos que trabalharam de forma remota podem também ser encontradas em trabalhadores que atuem em uma modalidade tradicional de trabalho. No entanto, a falta dessas características em um trabalhador tradicional pode ser desenvolvida ao longo da carreira do trabalhador, mas a falta de uma dessas características em um trabalhador remoto pode colocar em risco o seu desempenho e o cumprimento das metas definidas pela organização.

Acredita-se que não é coincidência que existam características em comum entre as citadas por Amigoni e Gurvis, e também as citadas por Drucker (2009, p.

117) ao relatar a produtividade do trabalhador do conhecimento. Tratando da mudança do trabalho o autor busca fazer uma analogia entre o trabalhador manual, que utilizou por tantos anos a produção baseada nas teorias de Taylor, e o que ele definiu como trabalhador do conhecimento. Nesse debate, ele expõe que aos trabalhadores do século XXI a informação será a base. Segundo ele os trabalhadores do conhecimento têm características distintas das apresentadas pelos trabalhadores manuais:

- É necessário o entendimento de “qual é a tarefa”, isto é, além de conhecer a atividade exercida, o trabalhador deve entender como realizar a tarefa, para que ela está sendo realizada e suas consequências.
- O trabalhador deve se autogerenciar e ter autonomia, sem que haja a necessidade de um gestor controlando a realização do seu trabalho constantemente.
- A busca pela inovação deve ser frequente, para que sua produção também seja inovadora e possa responder as necessidades da organização.
- O trabalhador deve buscar conhecimento e ensino contínuo. Por meio de novos aprendizados, o trabalhador pode se destacar e produzir melhor.
- A quantidade e qualidade são igualmente importantes, ou seja, não apenas a quantidade produzida pelo trabalhador do conhecimento é relevante, mas a qualidade do seu trabalho é que pode apresentar algo inovador e então, trazer bons resultados a ele e a organização.
- O trabalhador do conhecimento deve ser considerado como “ativo e não como custo” pela empresa, pois esse trabalhador é o maior bem gerador de lucro que ela pode ter. Esse trabalhador possui o conhecimento e o leva para onde ele for, ou seja, a organização precisa dele para continuar produzindo e gerando lucro, e se ele for embora, todo seu conhecimento o acompanhará.

Pode-se se dizer que as características apresentadas são comuns aos trabalhadores remotos e aos trabalhadores do conhecimento. Ambos têm foco no resultado e não no processo, assim como ambos são flexíveis, possuem autonomia na

realização das suas tarefas, são profundamente conhecedores das suas atividades e do contexto onde elas estão inseridas.

Para que se identifiquem as características de um trabalhador remoto em um candidato é fundamental que se faça uso do instrumento considerado como o “mais importante do processo de seleção” por Limongi-França e Arellano (2002, 67), a entrevista. É por meio da entrevista que se tem a oportunidade de conhecer o candidato e obter informações variadas, que vão desde sua formação, passando por hábitos pessoais até a sua linguagem corporal que demonstra interesse na vaga, grau de nervosismo etc.

Todas essas etapas que fazem parte do processo de gestão de pessoas têm sido estudadas basicamente em modelos, que nesta pesquisa chamamos de modelos tradicionais de trabalho. Conforme já falado no capítulo anterior, os modelos tradicionais de trabalho referem-se aos contratos de trabalho que seguem a CLT, com carteira assinada, com até 44 horas semanais, no qual o empregador oferecer ao trabalhador um local dentro das dependências da empresa. No entanto, atualmente existem diversas alternativas flexíveis propostas pelo mercado de trabalho, dentre as quais se incluem o trabalho em domicílio, horários flexíveis e centros de trabalho.

O gestor neste contexto tem um desafio ainda maior, que é o de conseguir realizar a seleção e o treinamento, o controle de cumprimento das metas, avaliação de desempenho, motivar os funcionários e seguir o plano de cargo e salário de trabalhadores à distância.

Conforme Amigoni e Gurvis (2009, p. 183, tradução nossa), para os trabalhadores remotos “a maior preocupação é estar fora da vista e fora da mente”, isto é, serem esquecidos ou talvez mal avaliados por aqueles que têm a responsabilidade que coordenar seu trabalho e sua carreira.

Com isso, o próximo texto busca entender com mais detalhes o papel do gestor e conhecer esse mesmo papel quando está em ambiente remoto.

2.3 O relacionamento entre gestor e trabalhador remoto

Conforme dito no texto anterior a gestão de pessoas envolve aspectos bastante delicados e singulares, que variam de uma pessoa para outra. Funcionários são

pessoas com características, valores, personalidades e momentos de vida diferentes. Podendo sempre haver uma variável capaz de impactar o desempenho e oferecer diferentes resultados.

Partindo-se do princípio do quanto é complicado definir e prever o comportamento humano, de maneira contraditória fica fácil assumir que há uma grande quantidade de fatores que influenciam um gestor.

Nas palavras de Robbins (2002, p. 10-11):

Isto não significa, evidentemente, que não podemos dar explicações razoavelmente precisas sobre o comportamento humano ou fazer previsões válidas. Mas significa que os conceitos de comportamento organizacional precisam refletir condições situacionais ou contingenciais. Podemos dizer que x leva y, mas apenas sob as condições z.

Com relação ao aspecto de interação humana, é importante revisar ainda que de forma limitada e objetiva um dos temas mais tratados no âmbito da administração e da gestão de pessoas é a motivação. Assim, é fundamental trazer a esta reflexão a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow publicada em 1962, que trouxe novos aspectos e análises as teorias até então, desenvolvidas sobre liderança e gestão de pessoas, pois provou que as necessidades do homem possuem uma sequência lógica e é sem dúvida a teoria sobre motivação mais falada até os dias de hoje.

Assim como as atividades de coordenar e controlar fazem parte das funções de um gestor, motivar também está nessa relação de atribuições. Considerando que a motivação pode ser um desafio por si só, já que é um tema bastante complexo pelo seu envolvimento às necessidades do ser humano, que é extremamente variável, pode ser um desafio ainda maior ao pensar em trabalhar esse aspecto à distância. Na definição de Robbins (2002, p. 132), motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”; o presente trabalho busca, portanto, entender como o gestor remoto pode influenciar esse processo.

Essa sequência lógica significa que o homem só passa a estar motivado para conquistar algo se suas necessidades consideradas mais importantes foram atendidas. Assim, a sequência se inicia pelas necessidades fisiológicas ou ainda de sobrevivência

e somente após essas necessidades saciadas, é que a necessidade seguinte passa a ser importante.

As necessidades da teoria de Maslow são geralmente representadas por uma pirâmide, na qual sua base apresenta as necessidades primárias e no topo da pirâmide a quinta e última necessidade por ordem de importância. (NOGUEIRA, 2007, p. 141)

1. Necessidades fisiológicas – representam as necessidades básicas como: comer, beber água ou dormir.
2. Necessidades de segurança – estabilidade como: emprego e renda.
3. Necessidades sociais – convívio social como: trabalho, comunidade da igreja.
4. Necessidades de estima – status, reconhecimento social.
5. Necessidades de auto-realização – conquistas como: autonomia.

Considerando a hierarquia das necessidades de Maslow, acredita-se que a posição de gerencial atende uma necessidade classificada mais próxima ao topo da pirâmide e envolve a estima e o prestígio necessários ao ser humano. Em reflexão a obra de Wright Mills (1916-1962) Nogueira (2007, p. 144) cita que “a posição de administrador ou de gerente é cobiçada pelo *glamour* do poder, do prestígio e da renda, traduzido em certo conforto material e social. Ter poder, no entanto, não significa capacidade de liderança nem de autoridade para exercê-la”.

Nos recentes estudos sobre a gestão e a liderança no cenário global percebe-se a mudança e os desafios que eles têm enfrentado. Na visão de Bergamini (2002, p. 54), em tempos de globalização, as relações entre líderes e liderados, gerentes e funcionários passam a ter diferentes aspectos.

Na passagem do século XXI, o ambiente é de total imprevisibilidade e isso exige que as pessoas sejam capazes de liderar quase de forma interrupta, em cena aberta. Esse líder, para fazer face aos desafios, se vê na contingência de adotar uma nova forma de pensar. A globalização da economia dificulta precisar de maneira clara a configuração do grupo de seguidores. As linhas mais tipicamente formais dos organogramas estão dissolvendo e se espalhando por muitas direções inéditas. No entanto, mais do que nunca é necessário levar diferentes grupos de pessoas até o ponto de encarar, abertamente e sem medo, a necessidade inelutável de mudar. Trata-se de abandonar o que já era conhecido e que vinha, até então, oferecendo grandes margens de tranquilidade.

A globalização não oferece tranquilidade às organizações ou aos seus trabalhadores, ao contrário, ela cria um cenário instável e de ampla dependência entre as nações. Como exemplo pode-se citar que em 2008 deu-se início a uma crise econômica mundial, que causou um efeito dominó e desestabilizou grandes economias mundiais. É claro que essa instabilidade não oferece calma e prejudica qualquer projeção necessária para uma empresa. Ao mesmo tempo em que a globalização gera tais desconfortos, ela também permite o crescimento das multinacionais, e assim, os novos organogramas.

Além da relação de proximidade entre as nações há também, a dependência entre a matriz e as subsidiárias de uma organização global. Os organogramas nessas empresas estão sendo formados com o objetivo de flexibilizar e atender os novos mercados.

As mudanças atingem também os gerentes e líderes. Peter Drucker (1999, p. 27), em sua obra *Desafios Gerenciais para o Século XXI*, faz uma colocação importante para este estudo:

O gerenciamento de pessoas é, cada vez mais, um “trabalho de *marketing*”. E em *marketing* não se começa com a pergunta “O que **nós** queremos?” Mas questiona-se: “O que quer a outra parte? Quais são seus valores? Quais são suas metas? O que ela considera resultados?”

Sob esse aspecto a análise pode ser muito mais profunda do que parecia inicialmente. A preocupação deste trabalho é entender como os gestores estão tratando o tema do distanciamento físico, como motivar, controlar, gerenciar, recursos, que às vezes estão em outros países sujeitos inclusive ao fuso horário, além das suas próprias características ou mesmo humores.

Considerando que pode não haver uma fórmula de gestão no que tange o lidar com pessoas, mas sim o conhecimento sobre seus funcionários, a fim de tratá-los da melhor maneira nas mais diversas situações, acredita-se que é possível que essa definição trazida por Drucker (1999), não faça sentido apenas para os gestores do século XXI, mas tenha feito sentido sempre que o objetivo seja liderar pessoas e não somente controlar resultados.

De modo geral os pontos até aqui abordados indicam que o relacionamento entre gerente e funcionário é fundamental para uma boa gestão ou liderança acontecer.

O que torna o tema mais envolvente é que todos esses desafios impostos pelo próprio ser humano são tratados pela construção de um relacionamento beneficiado pela proximidade física, que permite inclusive uma leitura corporal em uma conversa, a compatibilidade de horários, valores e culturas, aspectos que podem não ser facilmente encontrado em uma relação de trabalho remoto.

No entanto, para Amigoni e Gurvis (2009, p. 151, tradução nossa)

Telegestão é dividida em duas partes: uma comunicação de qualidade e a outra é confiança que se estabelece entre funcionário e gestor. Uma forma de desenvolver a confiança em sua liderança é o foco em resultados e não no processo. Sob esse olhar, a gestão de teletrabalhadores não é realmente muito diferente de trabalhadores de escritório. Os gestores que se comunicam de forma clara e dão *feedback* direto, são geralmente eficazes e bem-sucedidos.

Para os autores a gestão realizada com funcionários que estão estabelecidos nos escritórios pode ser a mesma gestão aplicada aos funcionários remotos.

Considerando que os trabalhadores remotos possuem características básicas que permitem aos gestores se relacionarem com eles de maneira mais objetiva. As metas devem ser muito claras e devem ter prazos bem definidos. Os trabalhadores remotos como pessoas independentes, organizadas e capazes de fazer sua própria gestão passam a responder esta gestão de forma a apresentar os resultados esperados.

Pode-se considerar que a gestão tradicional, realizada por gerentes e funcionários que estão em um escritório e por gerentes que atuam de forma remota, tem a mesma essência, isto é, o relacionamento. Entretanto, não se pode deixar de ressaltar que a gerência à distância tem que ser suportada não apenas pelos processos e ferramentas oferecidos por recursos humanos, mas principalmente pelas ferramentas disponibilizadas pela tecnologia. O contato telefônico, as mensagens instantâneas, correios eletrônicos, vídeos-conferência, conferências telefônicas, assim como sistemas que suportam as atividades exercidas no dia-a-dia, permitem ao gestor coordenar o trabalho da equipe que está remota, assim como construir um relacionamento que permita identificar as características de um funcionário de bom desempenho, facilitando assim, o trabalho de desenvolvimento de carreira e eventuais reconhecimentos.

O próximo capítulo tem por objetivo, identificar pela fala dos líderes, a maneira que eles encontraram para gerenciar seus funcionários remotos. Como eles

utilizam as ferramentas de recursos humanos e a tecnologia a favor do relacionamento com seus funcionários e do cumprimento das metas das suas áreas.

2.4 Síntese do capítulo

Refere-se ao trabalho remoto todo trabalho realizado à distância. Existem diferentes modalidades, entre elas, centros de trabalho remoto, o trabalho móvel relacionado à atividade do funcionário, centros compartilhados, trabalho autônomo, trabalho em domicílio, e nesta pesquisa se está considerando também trabalhadores que estão fisicamente distante de seus gerentes em outro prédio, cidade, estado ou país.

O trabalho à distância vem se tornado a cada dia mais comum, é uma realidade mundial que advém do movimento da globalização, suportada pela tecnologia. No Brasil, o número de trabalhadores remotos está aumentando consideravelmente. Atualmente, existe uma a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (SOBRATT) e a Convergência Tecnológica e Mobilidade Corporativa (CTMC), que estudam e buscam divulgar assuntos relacionados ao trabalho remoto.

No Brasil, foi aprovado em dezembro de 2010 de um projeto de lei pela Câmara dos Deputados que garante os direitos desses trabalhadores. Ainda que gerando algumas discussões por excluir dos teletrabalhadores o direito ao recebimento de horas extras, não deixa de demonstrar a importância e espaço que esses trabalhadores vêm ocupando no país.

A gestão do trabalhador remoto apresenta desafios aos gestores que se vêem diante dos processos de gestão como o de seleção e treinamento de pessoal, o controle de cumprimento das metas, avaliação de desempenho, motivação e planos de cargo e salário

Nesse cenário a gestão de pessoas ganha a necessidade do respaldo tecnológico e uma flexibilidade maior na comunicação entre funcionários e gerentes. O processo usado pelo funcionário na realização de suas atividades passa a ser menos importante, e o gerente começa ter que se basear nos resultados apresentados na entrega do trabalho realizado.

Assim, existem desafios a esses líderes remotos no que tange a gestão de pessoas, já que o controle, a coordenação, a motivação, a avaliação de desempenho, definição de cargos e salários passam a ser feitos de maneira *on-line*. Entretanto, o real desafio é mesmo o de lidar com pessoas, o qual ultrapassa as alternativas encontradas pelos gestores para garantir o gerenciamento de funcionários remotos.

No próximo capítulo é apresentada a visão dos gerentes entrevistados para a realização desta pesquisa, assim como também, um pouco das empresas de tecnologias e exemplos que demonstrem os itens abordados nos dois capítulos iniciais.

CAPÍTULO 3 – A FALA DOS LÍDERES SOBRE A GESTÃO DE TRABALHADORES REMOTOS

Este capítulo descreve as empresas usadas na composição do universo aqui trabalhado, referidas pela denominação Beta, Gama e Delta

A seguir é apresentado o roteiro de perguntas utilizado nas entrevistas realizadas com gestores das empresas. E então, analisam-se resultados obtidos na pesquisa buscando entender na visão dos gestores quais os desafios encontrados por eles na gestão de funcionários que estão em outras localidades, isto é, em diferentes prédios, cidades, estados ou países.

Com foco na gestão de pessoas, trata-se neste capítulo de entender como os gerentes, que estão distantes de seus funcionários realizam os processos de seleção, treinamento, controle de cumprimento de metas, avaliação de desempenho, planos cargos e salários e motivação.

3.1 As empresas de alta tecnologia participantes da pesquisa

Nos dois capítulos anteriores foram apresentadas, dentro da literatura selecionada, as abordagens e conceitos que oferecem o embasamento necessário para o desenvolvimento desta pesquisa. Entender o momento de transformações globais, conhecer melhor os conceitos de trabalho remoto, assim como também trazer referências bibliográficas sobre gestão era fundamental para que ao longo das entrevistas realizadas fosse possível identificar parâmetros e convergências entre a prática e os conhecimentos acadêmicos. Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa e permite, sob a óptica dos gestores, entender seus desafios ao lidar com trabalhadores remotos.

Conforme justificado na introdução da pesquisa acredita-se que as empresas do setor de tecnologia apresentariam maior maturidade e recursos no que tange à presença de gestores e trabalhadores remotos, por isso optou-se por três grandes empresas de alta tecnologia para compor o universo pesquisado. Todas elas são empresas globais, importante no mercado de tecnologia da informação e possuem

filiais na cidade em São Paulo. Por solicitação dos representantes das empresas, e também dos entrevistados seus nomes não puderam ser publicados, fazendo com que nessa pesquisa as empresas fossem chamadas por nomes fictícios, Beta, Gama e Delta, assim como também os entrevistados por códigos gerados para facilitar a identificação de cada um deles ao longo do texto.

3.1.1 Empresa Beta

A Beta é uma empresa norte-americana, com mais de 100 anos de vida, que está presente em mais de 170 países. Operando como uma empresa globalmente integrada, ela possui aproximadamente 400 mil pessoas em todo o mundo. A empresa é uma das maiores em tecnologia da informação, e seu portfólio inclui serviços, consultoria, *hardware* e *software*.

É uma empresa matricial que possui uma área de recursos humanos global, a qual define as políticas gerais da companhia. Há um time dentro da própria estrutura que faz uma relação entre recursos humanos e o jurídico da empresa a fim de alinhar as políticas globais às leis trabalhistas do país.

A empresa possui um forte programa de flexibilidade para os seus funcionários, que são aplicáveis a todos os funcionários regulares, ou seja, não aplicável a funcionários terceirizados ou com contrato por período determinado. Seguem algumas das opções oferecidas pela empresa.

Jornada de trabalho individual - oferecer ao trabalhador a oportunidade de escolher o seu horário de entrada, almoço e saída no trabalho para que possa adequar suas necessidades pessoais e de trabalho. Desde que a sua responsabilidade de trabalho permita e seu gerente aprove, qualquer funcionário regular pode utilizá-lo. O horário de entrada pode variar entre 8h e 10h, o almoço pode ser feito em uma ou duas horas, entre às 12h às 14h30, e o horário de saída entre as 17h e às 19h.

Semana de trabalho comprimida - oferece ao funcionário a oportunidade de cumprir todas as suas responsabilidades de trabalho da semana em menos dias. Os funcionários poderão ajustar sua agenda semanal, aumentando o número de horas de trabalho em alguns dias para se ausentar meio período ou período integral em outros dias.

Licença sem vencimentos - permite ao funcionário a possibilidade de obter licença no trabalho, não remunerado e sem vencimentos, por um período determinado, para que possa atender alguma necessidade específica, como: nascimento ou adoção de filhos, cuidados com membros da família, oportunidades únicas, como viagens, por exemplo, ou até para a realização de algum curso no Brasil ou exterior.

Home office - trabalho em domicílio já conceituado no segundo capítulo, que a empresa utiliza para motivar seus funcionários e reduzir o custo com infraestrutura.

Pós-Natal para pais - proporciona aos funcionários homens a oportunidade de acompanhar de perto os quatro primeiros meses de vida do seu filho. O programa permite que o funcionário trabalhe pelo menos três dias da semana de sua casa.

Flexi-Place - permite aos funcionários trabalharem 40% de sua jornada semanal em casa, ou outro local. Isto significa que o funcionário trabalhará três dias por semana da empresa e dois dias de casa, que serão combinados com seu gerente imediato e equipe.

Extensão de licença maternidade - Há a possibilidade de estender a licença maternidade em até 60 dias, além dos quatro meses determinados por lei.

Adicionalmente, a empresa tem apostado bastante nos *shared centers* ou centros compartilhados também já conceituados no segundo capítulo desse trabalho. Ela tem centralizado em determinados países serviços que podem ser oferecidos à distância, buscando maior qualidade e menor custo.

Assim, a empresa possui as características de uma empresa global e flexível, apresentando funcionários em diversas partes do Brasil e do mundo, o que permitiu a realização desta pesquisa.

3.1.2 Empresa Gama

A Gama é uma empresa brasileira fundada em 1983. É uma empresa de desenvolvimento de sistemas voltados para diversos segmentos. Uma empresa relativamente nova, com 26 anos de atuação, primeira do setor em toda a América Latina a abrir capital. Conta com mais de 25,2 mil clientes ativos, conta com o apoio de 9 mil participantes e está presente em 23 países.

Com o objetivo de fortalecer se fortalecer no mercado e aumentar seu portfólio, ela adotou como estratégia a aquisição de outras empresas. Hoje, ela é líder nacional em sistema de *Enterprise Resource Planning* (ERP) e é considerada a 7ª maior do mundo no setor. É uma empresa de TI, que atua no desenvolvimento de sistemas voltados para diversos segmentos, tais como, agroindústria, saúde, recursos humanos, financeiro etc.

As políticas de recursos humanos são padronizadas para todas as filiais. Entretanto, devido a muitas aquisições para alguns segmentos ela mantém uma área de recursos humanos separado do institucional, que devem seguir as regras gerais.

Não existem programas específicos de flexibilidade, mas ao mesmo tempo não existe cobrança em relação ao horário e/ou local de trabalho, mas sim pelo resultado das atividades.

Considerando alguns critérios, a empresa oferece aos seus funcionários computador portátil, assim, como também possibilita a eles, o acesso à rede da empresa e à *internet* permitindo assim que eles possam trabalhar de forma remota.

É uma empresa menor se comparada às outras duas utilizadas na pesquisa, mas ainda assim, é uma empresa global, que atua no mercado de tecnologia e possui características necessárias para a realização deste trabalho.

3.1.3 Empresa Delta

Delta é uma empresa que nasceu nos Estados Unidos e até hoje possui sua matriz estabelecida em seu país de origem. Com subsidiárias espalhadas por todo o mundo, a empresa está no mercado há mais de 30 anos, quando seu precursor identificou que as empresas não estavam se dedicando a um importante *software* de banco de dados.

Hoje, a Delta está em diversos países ao redor do globo, com 104.500 funcionários, incluindo 30 mil desenvolvedores de novos produtos. No Brasil onde há centro de desenvolvimento, relativamente pequeno se comparado com o da Índia, são aproximadamente mil funcionários.

Conforme publicado pela própria empresa em seu site faz parte da sua estratégia a aquisição de empresas que fortalecem sua oferta de produtos, aceleram a

inovação, atendem à demanda dos clientes mais rapidamente e expandem oportunidades de parceria.

Recursos humanos global define as regras gerais, como plano de carreira, política de remuneração, incentivos etc. Apoiando essa equipe global, existe uma política regional, que é responsável por programas de desenvolvimentos, e muito mais um departamento pessoal para operacionalizar e alinhar as estratégias da corporação às leis no país.

A empresa possui processos muito bem definidos e a localidade não tem autonomia no que tange aos assuntos de recursos humanos. Com relação ao aumento salarial por mérito, por exemplo, o processo é iniciado pelo gerente do recurso, mas exige inclusive a aprovação do presidente da empresa. Isto é, ao identificar um funcionário com bom desempenho e que o gestor queira incentivar por meio de aumento salarial, ele primeiro procura por recursos humanos da sua filial, e justifica porque ele acredita que o funcionário merece receber um aumento e quanto ele deseja aumentar. Dá-se então, iniciou ao processo de aprovação. Com a autorização de recursos humanos local, a solicitação segue para os gerentes imediatos até o mais alto escalão. Somente com todas as aprovações recursos humanos libera o aumento solicitado pelo gestor.

Os incentivos são gerais, mas sempre variando de acordo com a legislação local. No Brasil há a participação de lucros, a equipe de pré-vendas, por exemplo, tem parte do incentivo pago semestralmente com base no cumprimento de objetivos.

Oficialmente a empresa não tem um programa de trabalho em domicílio, mas não impede, caso o funcionário precise ou queira trabalhar de casa e seu gerente não se importe, inclusive porque não há um controle de entrada e saída dos funcionários. O que a empresa possui em seu programa de flexibilidade é o trabalho móvel relacionado à atividade do funcionário, que varia de país para país. Na América Latina 80% dos funcionários trabalham de maneira móvel, isto é, não possuem mesa fixa e quando precisa trabalhar da empresa se instalam em uma mesa que esteja disponível no momento. Para isso a Delta disponibiliza a cada funcionário um computador móvel, um celular e conexão que permite inclusive a conexão do ramal diretamente no computador. Têm equipes que passam meses sem ir ao escritório porque tudo pode ser feito pelo sistema, inclusive reembolso, gastos tidos pelo funcionário que a empresa paga a ele.

3.2 Procedimentos da pesquisa

Conforme detalhado na introdução desta pesquisa, buscou-se no referencial bibliográfico conhecer como as transformações globais e tecnológicas foram acontecendo e refletindo nas organizações, na sociedade e no trabalho. Em seguida os conceitos de trabalho remoto e de gestão de pessoas foram dando o embasamento necessário na construção e elaboração do guia de perguntas utilizado para a realização da pesquisa de campo.

O guia de perguntas foi elaborado em cinco partes. A primeira apenas para obtenção de dados pessoais a fim de se obter perfil do entrevistado. A segunda etapa consiste em perguntas gerais sobre a empresa e a terceira sobre a carreira do gerente. O objetivo é conhecer mais detalhes da empresa e também entender o caminho percorrido por ele na organização. Na quarta etapa buscou-se conhecer um mais especificamente da área de recursos humanos da companhia. E a quinta e última focou o trabalho remoto e a gestão de pessoas à distância, por meio de perguntas que oferecessem ao próprio entrevistado a reflexão de como ele gerencia seus funcionários à distância.

A definição das empresas para delimitar o universo foi realizada considerando dois diferentes aspectos. O primeiro envolvendo a acessibilidade, pois por conhecer gerentes de diferentes empresas de tecnologia, a pesquisa se tornaria possível e o segundo considerando que a tecnologia foi o motor de todas as transformações globais além de hoje, tornar possível que trabalhadores, gestores e clientes estejam distantes, sem haver impacto no trabalho realizado, pois permite a comunicação à distância. Por solicitação dos representantes das empresas, os nomes não são divulgados nesta pesquisa e assim, são chamadas de Beta, Gama e Delta.

Foram definidas três empresas de tecnologia que permitissem a realização do trabalho. Então, buscou-se realizar entrevistas presenciais com gerentes que possuem funcionários remotos, isto é, que trabalhem em domicílio, de maneira móvel, ou mesmo, em outras cidades, estado ou países devido à necessidade do negócio.

Durante a pesquisa foi possível adquirir maior conhecimento sobre as empresas, quando os gestores falaram sobre suas carreiras e também sobre elas.

Adicionalmente, foram consultados os sites das empresas, assim como links relacionados a elas.

A pesquisa foi realizada com três gerentes da Beta, dois gerentes da Gama e um diretor da empresa Delta. As empresas Beta e Delta permitiram que as entrevistas fossem realizadas de forma presencial e a empresa Beta permitiu inclusive a gravação das entrevistas. Já os dois gerentes da empresa Gama, solicitaram que o roteiro de entrevista fosse enviado por *email* e então, responderam as perguntas de forma escrita, nestes casos foram necessários esclarecimentos também realizados por email para que as informações fossem obtidas de forma a atender o que este estudo exigiu e então, viabilizar a análise dos dados.

Para simplificar a identificação das empresas e dos gestores que colaboraram com o desenvolvimento dessa pesquisa, elaborou-se a seguinte tabela:

Tabela 3 - Gestores participantes da pesquisa

Beta	
Gestor 1	B1 - Gerente de Processos e Controles na América Latina
Gestor 2	B2 - Gerente de Operações de Cobrança Brasil
Gestor 3	B3 - Gerente de Controles e Análise de Risco Brasil
Gama	
Gestor 1	G1 - Gerente de Produtos Brasil
Gestor 2	G2 - Gerente de Produtos Financeiros Brasil
Delta	
Gestor 1	D1 - Diretor do Processo de CRM da América Latina

Fonte: Do autor

No texto seguinte de análise dos resultados, os gestores serão identificados pela legenda acima definida. Deste modo, ao tratar o entrevistado por B3, refere-se ao terceiro entrevistado da empresa Beta, que ocupa a posição de Gerente de Controles e Análise de Risco Brasil.

Os resultados das entrevistas são analisados com base no referencial bibliográfico utilizado a fim de entender os desafios dos gestores de trabalhadores remotos e como eles realizam a gestão dessas pessoas.

3.3 Roteiro das entrevistas

O roteiro utilizado nas entrevistas foi dividido em cinco partes:

- A primeira parte foi elaborada com o objetivo de obter dados pessoais, que permitiram conhecer melhor o entrevistado e assim, aumentar conhecimento sobre a amostra.
- A parte 2 permitiu obter maiores informações sobre as empresas que possibilitaram a realização das entrevistas com gestores do seu quadro de funcionários.
- A fim de conhecer ainda um pouco mais o entrevistado e relacionar com mais detalhes sobre a companhia, a terceira foi elaborada para que gestor pudesse falar livremente sobre sua carreira dentro da empresa.
- A quarta parte do roteiro busca entender como recursos humanos da empresa atua, quais ferramentas a área oferece ao gestor para suportá-lo a gerenciar sua equipe e quais alternativas de flexibilidade ela traz aos seus funcionários.
- A quinta e última parte traz especificamente perguntas que envolvem o trabalho remoto e busca entender como os gestores trabalham com funcionários que estão fisicamente distantes.

Segue o roteiro a fim demonstrar de forma mais objetiva as perguntas feitas aos gestores que aceitaram participar da pesquisa e que assim, permitiram a construção desta dissertação.

1ª Parte - Informações pessoais

Empresa:

Cargo:

Escolaridade:

Idade:

Sexo:

Estado Civil:

Filhos:

2ª Parte - Informações sobre a empresa

2.1. Por favor, você poderia falar um pouco sobre a empresa? Onde está a matriz? Qual o posicionamento no mercado? Que tipo de serviços oferece?

3ª Parte - Informações da carreira do gestor na empresa

3.1. Há quanto tempo você trabalha na empresa? Poderia me contar um pouco sobre a sua trajetória na companhia?

4ª Parte - Informações sobre Recursos Humanos

4.1. A empresa possui Recursos Humanos Global? Se sim, como são organizadas as regras gerais considerando que cada país possui características e leis próprias?

4.2. Quais são as opções de flexibilidade oferecidas pela empresa aos funcionários e à linha gerencial?

4.3. Quais os programas de incentivo e reconhecimento oferecidos pela empresa?

5ª Parte - Informações sobre o trabalho remoto

5.1. Poderia me contar um pouco sobre a atividade da sua área e equipe?

5.2. Quantos funcionários você gerencia e que trabalham remoto? Onde o seu time está fisicamente?

5.3. Qual o meio de comunicação mais usado entre vocês? Telefone, e-mail, mensagens instantâneas (chat) ou pessoalmente?

- 5.4. Como é realizado o processo de seleção e treinamento de trabalhadores remotos?
- 5.5. Considerando os aspectos operacionais, como você controla o cumprimento das metas?
- 5.6. Você sente que à distância física prejudica o trabalho operacional do time? Por quê?
- 5.7. Você sente que a distância do seu time prejudica o seu desenvolvimento profissional ou o de seus funcionários? Por quê?
- 5.8. Como você realiza o processo de avaliação de desempenho desses funcionários?
- 5.9. Como você busca trabalhar a motivação da equipe e de cada seu funcionário?
- 5.10. Há diferença no salário dos trabalhadores remotos quando comparado com trabalhadores tradicionais?
- 5.11. Você é a favor ou contra o trabalho remoto? Por quê?
- 5.12. Qual o maior desafio em gerenciar recursos remotos?

3.4 A visão dos gestores

Conforme explicado no texto anterior, no desenvolvimento dessa pesquisa, foram realizadas seis entrevistas com gestores de três grandes empresas de alta tecnologia. Contudo, durante a definição do universo não houve uma limitação por modalidade de teletrabalho ou localização dos trabalhadores, e o critério utilizado

para seleção dos entrevistados, levou em consideração, apenas gerentes das empresas escolhidas que tivessem funcionários atuando de forma remota.

Como visto no segundo capítulo existem diversas modalidades de trabalho remoto e a análise apresentada a seguir demonstra que existe uma variação nos desafios citados pelos entrevistados que estão diretamente relacionados ao tipo de trabalhador remoto que cada um gerencia. Para os dois entrevistados, que possuem funcionários remotos em outros países, os desafios mudam se comparado com os outros quatro gestores que possuem apenas recursos remotos espalhados pelo Brasil.

A fim de possibilitar a apresentação dos resultados de forma mais organizada, simplificada e acompanhando os processos de gestão de pessoas tratados no segundo capítulo, optou-se por dividir a análise em textos que indicam cada um dos processos abordados.

3.4.1 Processo de seleção e treinamento

Acredita-se que as características de trabalhadores remotos são mais marcantes e a contratação exige uma seleção de pessoas com um nível de maturidade maior que o geralmente exigido para um recurso com modalidade tradicional de trabalho.

Por meio do recrutamento interno torna-se mais simples encontrar um funcionário com sólido conhecimento da atividade exercida, com excelente comunicação, focado em resultados e metas, e capaz de gerenciar seu próprio tempo e definir prioridades, pois assim, os candidatos já conhecem a empresa, as regras, normas, além de possibilitarem ao gestor ter acesso a *feedbacks* sobre o seu desempenho.

A entrevista é uma etapa bastante pessoal, na qual é possível conversar com o candidato e observar inclusive sua linguagem corporal, por isso, é considerada tão importante. Para o entrevistado B1 a seleção de um recurso exige que a etapa de entrevista seja realizada pessoalmente. Contudo, na seleção de recursos remotos, nem sempre é possível e nesses casos ele diz que delega essa etapa do processo a um colega que esteja na localidade onde a contratação será feita. Segundo ele, após a entrevista realizada por seu colega ele faz uma segunda entrevista com pessoa ainda que seja via telefone.

Eu delego a alguém com quem eu tenha empatia, que tenha mais ou menos a mesma forma de olhar, para fazer a primeira entrevista, e depois é claro que vou querer participar desse processo e fazer uma entrevista, ainda que seja por telefone. Mas você precisa de alguém que tenha mais ou menos a mesma forma de olhar, porque eu acho que precisa haver uma entrevista olho no olho.

Essa mesma visão sobre a realização da entrevista de forma pessoal foi passada pelo entrevistado B2, que também faz questão de que haja entrevistas pessoalmente. Ele afirma que ainda hoje consegue aprovação para realizar as viagens quando necessário, então:

Eu peço os currículos para o RH local, ou então para o RH que cuida da localidade, com pessoas que moram nessa cidade e escolho dentro dos requisitos que eu quero, da vaga que está aberta para a seleção, aí marco com todos eles, eu mesmo ligo, marco com todos eles os horários, pego uma sala nessas localidades e passo um dia inteiro fazendo entrevistas, e disso faço a minha escolha, se não der fico mais algum dia, faço a minha escolha e volto pra São Paulo, e aí o resto é tudo remoto.

O treinamento dos funcionários do entrevistado B2 ocorre sempre de forma presencial, pois apesar de ele estar remoto, a necessidade de contratação de novos funcionários sempre foi em localidades onde havia outros funcionários, isto é, o treinamento do novo funcionário é feito por um funcionário mais antigo e que já conhece o trabalho. Segundo ele “o serviço em si é igual, o que muda é o território (o grupo de clientes que a pessoa atende). Então, o serviço seria o mesmo, com algumas particularidades em cada território”.

D1 não realiza o processo de treinamento de forma diferente, mas abre mão da realização da entrevista de forma pessoal em favor da tecnologia:

No México, eu peço ajuda aos funcionários que estão lá e eles indicam. Então, o recrutamento local seleciona e eu faço as entrevistas via videoconferência. Eu sempre mando o candidato preparar uma apresentação.

Ele completa com certa satisfação dizendo que “a rotatividade da minha equipe é muito baixa. Nesses quatro anos, perdi só quatro funcionários.”

É fato que para os gestores que participaram dessa pesquisa da Beta e da Gama o processo de seleção começa em busca de indicações, ou seja, eles tentam

obter indicações de outros colegas a fim de preencher a vaga disponível com um candidato que já pertence à companhia, realizando assim um recrutamento interno, que como foi discutido no segundo capítulo permite identificar funcionários que já apresentem bom desempenho em outras áreas da empresa, minimizando assim, os riscos da contratação de um candidato que não atenda as expectativas. Para o entrevistado B1 a seleção de um candidato para trabalhar de forma remota, é o maior desafio do gestor, seja um candidato para trabalhar em outro país ou em uma das modalidades de trabalho remoto, como trabalho em domicílio ou móvel.

Eu acho que o maior desafio é você identificar as pessoas certas para trabalhar de forma remota, e aqui conta a maturidade. O pior que pode acontecer é você ter uma pessoa trabalhando remoto e que não tem capacidade de se autogerenciar. Porque a pessoa precisa se autogerenciar de alguma forma, e tem pessoas que realmente não têm essa capacidade, porque só fazem o que mandam elas fazerem.

As palavras do gestor reforçam as características bem definidas de um funcionário que possa trabalhar de forma remota. Por meio das entrevistas, obtém-se a confirmação de que o processo de recrutamento e seleção de um candidato para exercer uma atividade de forma remota deve ser feito com bastante cuidado e procurar identificar se ele é focado em resultado, metas e objetivos, tem excelente comunicação, não requer muita supervisão, é adaptável, organizado, tem sólido conhecimento da atividade exercida, conhece os objetivos da organização, é capaz de estabelecer prioridades e de gerenciar seu próprio tempo, ou seja, se ele tem as características indicadas por Amigoni e Gurvis (2009, p. 33, tradução nossa) e comentadas no capítulo 2.

3.4.2 Controle de cumprimento das metas e avaliação de desempenho

Para um gestor o controle de cumprimento de metas e a avaliação de desempenho podem estar diretamente envolvidos ao relacionamento que ele tenha com seu funcionário. Para que se possa avaliar, perceber o nível de maturidade e dar *feedbacks* às pessoas da sua equipe o gestor precisa conhecê-las, o que passa ser dificultado quando se trata de trabalhadores remotos.

A fim de garantir esse relacionamento a comunicação entre os gestores e os funcionários é fundamental, e é por meio da tecnologia que a comunicação se torna de possível. Os entrevistados das três empresas afirmam que os *chats* de mensagens instantâneas são mais simples e rápido de usar, e com isso, bastante usados para dúvidas rápidas e frequentes que ocorrem no dia-a-dia, o que não descarta o uso de *emails* para casos mais formais, ou o telefone para conversas mais longas.

Com relação ao controle do cumprimento das metas, de modo geral pode-se dizer que os entrevistados buscam fazer um acompanhamento semanal dos resultados e status dos trabalhos realizados por seus funcionários e com isso ir avaliando ao longo do ano a qualidade do trabalho e a apresentação dos resultados individuais e do grupo.

Os gestores da Gama atuam na área de vendas e existem reuniões semanais, nas quais são discutidas as vendas em potencial, o resultado alcançado até então, e qual estratégia que irão adotar até o final do período para atingir as metas.

Para o gestor da Delta a troca de experiência entre os funcionários tanto no que tange as ferramentas, *softwares* como em temas que envolvam particularidades locais, do país, ou até do próprio cliente são fundamentais para o desenvolvimento da equipe e para o cumprimento das metas definidas pela companhia.

Já ocorreu o inverso, de se criar uma equipe local para economizar com viagens. Hoje em CRM eu tenho 11 pessoas no Brasil, então eu consigo cobrir 90% do que preciso com qualidade. Eu só consigo fazer isso porque eu divido e especializo, ou seja, um profissional estuda marketing, outro estuda recursos humanos, outro estuda finanças. Se eu vou pra Colômbia com três pessoas, eu não consigo a mesma profundidade, eles conhecem apenas de maneira genérica. Então, quando preciso de algo mais específico, eu tenho que mandar um funcionário daqui pra lá.

Eu posso economizar, e cortar as viagens, mas isso ‘emburrece’ a equipe. Em algumas situações é fundamental ter a equipe na localidade.

Ainda segundo ele a empresa possui um processo de avaliação e desempenho oficial, do qual faz parte um formulário com algumas perguntas que ficam disponíveis para o funcionário na *intranet*. Este formulário deve ser respondido pelo empregado a cada seis meses a fim de se obter uma autoavaliação, ou seja, o próprio funcionário atribui uma nota para si mesmo em cada um dos itens. Em seguida, o gestor realiza a mesma avaliação e atribui a nota oficial. Esse processo permite ao gestor entender

qual a visão do funcionário sobre seu próprio trabalho e assim, torna-se possível o alinhamento de expectativas. Particularmente o entrevistado identifica e determina as metas individuais no começo do ano, como seu time está ligado ao processo de vendas as metas estão relacionadas também a elas. Ao longo do ano e por meio de uma ferramenta tecnológica, ele vai confirmando se as metas estão sendo cumpridas, montando um ranking, no qual ele ordena e classifica cada um dos funcionários com base no desempenho individual e, então, em reuniões telefônicas, ele dá *feedbacks* às pessoas que estão remotas. Estes *feedbacks* não são realizados em uma data específica, mas sim à medida que o gestor sente essa necessidade.

Para o gestor B2, que atua na área de cobrança, o controle é feito por meio de uma planilha em Excel, onde estão todas as faturas que vencem naquele mês e a partir daí são identificadas quais delas podem não ser pagas pelo cliente. Esses casos geram a necessidade de abertura de um chamado envolvendo as áreas necessárias internamente na empresa de forma a garantir que o pagamento seja realizado o mais breve possível, esse chamado recebe o nome de ‘disputa’, e tem um prazo para ser aberto. Adicionalmente há um sistema internamente chamado de ‘histórico de pagamento’, onde o funcionário registra todas as suas ações. Assim, o gestor tem diversas ferramentas oferecidas pela tecnologia e que permite o controle do trabalho de seus funcionários.

No Contas a Receber e até em muitos trabalhos que já passei aqui na Beta, a gente tem todo um sistema de acompanhamento. Então, por exemplo, o Contas a Receber na verdade é formado de itens (faturas) e em cima desses itens é que você tem um controle gerencial, por exemplo, o que está ficando acima de 180 dias sem seguimento, se as pessoas abrem as disputas dentro dos prazos requeridos. Surge um problema a pessoa abre uma disputa.

Outra ferramenta gerencial, que a gente faz e que na verdade é semanal, é o *forecast*, você é obrigado a colocar tudo que você tem no sistema de contas a receber, aquilo que você espera receber e aquilo que você está com algum problema. Aquilo que é problema, abre-se uma disputa. Aquilo que não é problema é porque vai entrar no mês, ou está em cobrança dentro do mês ou do mês seguinte. Em cima desses números, desses assuntos que a pessoa coloca no *forecast*, eu acompanho e se realmente aquilo que a pessoa estiver falando não estiver batendo, chega no mês seguinte, “Ah, não deu certo? O que Aconteceu? Era problema desde quando, a disputa não foi aberta por quê?” Então é um sistema gerencial, que na verdade você vê o Contas a Receber de cada um, inclusive com algumas revisões periódicas. Eu olhando na tela, e a pessoa tendo o mesmo que eu, um arquivo de Excel, por exemplo, dos itens que a pessoa tem em aberto naquele momento no contas a receber.

O gestor B3 também realiza o controle semanal, pois possui reuniões semanais com a diretoria a fim de apresentar o status dos projetos revisados e dos *compliances* realizados, gerando assim uma necessidade adicional em acompanhar de forma bastante próxima o trabalho da sua equipe.

Percebe-se que a tecnologia citada por Fischer (2002) e abordada no segundo capítulo é aplicada não apenas na definição do ritmo de trabalho de pessoas que atuam em linha de produção, mas como também possibilita o desenvolvimento de ferramentas que permitem a um gestor controlar o cumprimento das metas de seus funcionários que estejam eles remotos ou não.

Pode-se dizer que o uso da tecnologia para garantir o controle individual do trabalho realizado por cada funcionário, além de permitir maior organização ao gestor, oferece também a possibilidade de visualizar os resultados gerais, do qual ele pode extrair relatórios, que são subsídios de controle também para seus superiores.

Observa-se que as ferramentas de controle utilizadas para avaliação do trabalho de funcionários remotos, não só podem como são utilizadas, pelos gestores entrevistados, no controle do trabalho de recursos que geralmente estão no mesmo escritório que eles. Assim, considera-se que o avanço tecnológico nesse aspecto suporte a avaliação e controle de resultados dos funcionários de maneira geral, sem que haja distinção por modalidade de trabalho.

3.4.3 Planos de cargos, salários e incentivos

Dando início a uma análise detalhada do material obtido nas entrevistas, observa-se que os entrevistados da empresa Beta apresentaram grande envolvimento com a companhia, tanto no que tange o posicionamento dela no mercado quanto com o relacionamento dela com seus próprios funcionários. O entrevistado B1 chega a fazer uma observação crítica com relação ao tempo que se leva para crescer dentro da empresa, mas ao mesmo tempo contrapõe afirmando que o crescimento na empresa demora mais, mas é mais sólido que em outras empresas consideradas mais dinâmicas. Os entrevistados da empresa Beta, afirmam que ela oferece uma série de

programas de incentivos e reconhecimentos que variam de acordo com a área de atuação do profissional e as aprovações requeridas em cada um deles.

Para a equipe de vendas, por exemplo, um dos incentivos citados foi:

O 'Clube 100%' que é para o pessoal da área de marketing (vendas), é um grande reconhecimento que é feito. Eu mesmo já cheguei a ir três vezes. Uma viagem, por exemplo, para os Estados Unidos, que leva quem fez uma pontuação muito grande na área de marketing, chama-se 'Clube 100%'. Isso tem desde que a Beta nasceu e reúne, sei lá, umas 600 pessoas de vários países. (GESTOR B2)

Outro programa da Beta, citado pelos entrevistados, é o chamado por eles de "bônus de retenção", que como o próprio nome sugere é utilizado na retenção de funcionários. Esse bônus pode ser apenas um valor em dinheiro que o funcionário recebe e assina um termo de compromisso dizendo que não deixará a companhia em um prazo de um ou dois anos. Caso ele mude de idéia o valor será devolvido. Uma variação do bônus de retenção citado pelo entrevistado B3 diz que a Beta oferece ao profissional ações da empresa.

Você tem direito a um valor 'X' de ações da empresa, só que pra você ter direito a essas ações você tem que ficar na empresa por um período pré-determinado.

Os funcionários da área de vendas da empresa são classificados pela companhia como "*mobiles*", isto é, são pessoas que fazem trabalho móvel e que não possuem uma mesa fixa no prédio da empresa. O incentivo para esse time é bastante agressivo. Segundo o entrevistado B1

Em vendas, eles têm o plano de vendas. Eles têm o salário variável, vamos supor: nos dois primeiros meses do trimestre ele recebe 70% do seu salário total e, se ele atinge as metas no último mês, em vez de receber os 30% que estão faltando, ele recebe 50%, ou seja, 20% a mais. E à medida que vai aumentando o percentual de atingimento do objetivo, vai aumentando o salário.

Existe também o programa de participação dos lucros, que pode dar ao funcionário um bônus variável definido por um percentual com base no seu salário. Esse bônus nunca ultrapassa o valor de um salário e está relacionado ao desempenho do funcionário. No começo de cada ano, todo funcionário recebe uma nota

classificatória referente ao seu desempenho no ano anterior e seu percentual de participação varia com base nessa nota.

Isso demonstra que os programas de incentivo e reconhecimento não variam de acordo com a modalidade de trabalho, mas sim com a atividade exercida pelo trabalhador. Assim, como também não há variação na média salarial de um trabalhador remoto se comparado a um trabalhador que está no escritório da empresa e fisicamente próximo ao seu gerente. Segundo o mesmo entrevistado existe uma variação relacionada à localidade do trabalhador, isto é, um funcionário no Brasil tem um salário médio alinhado ao mercado e a economia brasileira, o que também acontece com um trabalhador da Argentina. Ele possui funcionários em três diferentes países da América Latina, Brasil, Argentina e Colômbia, e afirma que principalmente a diferença econômica entre esses países gera desigualdade entre os funcionários no que tange faixa salarial, quando comparado a valores em dólar, e mesmo plano de carreira. Assim, o entrevistado afirma que,

Na minha realidade tenho dois tipos de funcionários remotos. Dois dentro da realidade do Brasil e dois fora, um na Argentina e outro na Colômbia, e que, na realidade, se compararmos a situação econômica dos três países, o Brasil hoje está melhor; amanhã pode ser melhor na Argentina, ou em outro país. E as diferenças entre os países criam um desafio para incentivar as pessoas, então, o que você nunca pode perder de vista é demonstrar a estas pessoas que você está ciente da realidade. Claro que não adianta falar e não demonstrar, a fala tem que estar suportada pelos fatos, mas é importante você dizer que sabe das diferenças, sendo honesto, franco e direto. (GESTOR B1)

Os outros dois entrevistados da empresa Beta não sentem essa diferença, pois atuam apenas no Brasil, segundo eles, mesmo trabalhando com funcionários de diferentes Estados brasileiros, como São Paulo, Rio de Janeiro, Pernambuco e o Distrito Federal, o plano salarial dos trabalhadores é o mesmo, não havendo variação para quem está remoto ou em uma modalidade de teletrabalho tradicional.

Pelo programa de cargos e salários da Beta, o funcionário pertence a uma classificação que possui uma faixa salarial variável, ou seja, dentro dessa classificação há uma variação permitida entre o salário de um funcionário e de outro. No entanto, essa variação não se modifica quando um funcionário é ou não um trabalhador remoto, ou seja, por estar em outra cidade ou trabalhando em domicílio, esta variação está relacionada ao tempo de empresa, desempenho e maturidade na função exercida.

Esse mesmo cenário foi encontrado nas empresas Gama e Delta. Em ambas não há variação média no salário dos funcionários remotos, por trabalharem de forma remota, mas sim relacionados à atividade e ao país onde eles se encontram.

Os dois gestores da empresa Gama, possuem funcionários característicos da modalidade de trabalho móvel, ou seja, não ficam fixos no escritório da empresa, mas todos estão no Brasil e eles afirmam não haver variação na média salarial entre seus funcionários. Segundo eles o programa de incentivos está relacionado apenas à participação nos lucros, e assim como na Beta, há também o salário variável para os funcionários da área de vendas.

Na empresa Delta, o entrevistado D1, é responsável pelo CRM (*customer relationship management*) na América Latina, e por isso tem funcionários não só no Brasil, divididos entre as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, mas como também, na Argentina, Chile, Colômbia, México, Venezuela, Caribe e América Central. Ele cita variação salarial apenas por atividade exercida pelos trabalhadores. Segundo ele os incentivos são gerais e sempre alinhados às leis do país. Contudo, há uma diferença entre a média salarial de funcionários administrativos, daqueles envolvidos com as vendas ou pré-vendas. No Brasil a empresa oferece a participação dos lucros, mas o percentual é definido de acordo com a área de atuação do funcionário e seu desempenho.

Ao analisar as informações obtidas com os seis gestores, conclui-se que tanto os programas de incentivo, como os planos de cargos e salários nas três organizações de alta tecnologia pesquisadas, não há diferença entre os trabalhadores de modalidades tradicionais e trabalhadores que atuam de maneira remota. Talvez essa diferença não exista pela falta de regulamentação. Nessa reflexão não é possível hoje esclarecer se com a regulamentação aprovada em dezembro do ano passado poderá modificar esse cenário, já que esse projeto de lei, ainda que ofereça proteção do ponto de vista trabalhista aos teletrabalhadores, já permite observar diferenças como o não pagamento de horas extras.

Assim, sob aspectos que envolvem planos de cargos, salários e incentivos, a pesquisa permite afirmar que na visão dos gestores e nas empresas envolvidas nessa pesquisa, não há um processo diferente para trabalhadores remotos. As diferenças podem ser encontradas quando se observa a atividade ou a área de atuação do trabalhador, ou situações que incluem funcionários que estão em outros países. Funcionários que atuam em setores administrativos podem ter planos de cargos e

salários, e incentivos diferentes de vendedores, da mesma forma que funcionários que estão no Brasil quando comparados com trabalhadores de filiais de outros países.

3.4.4 Motivação

A motivação é indicada como um dos temas mais desafiadores na gestão de pessoas que trabalham de forma remota. Para o entrevistado B1 o segundo maior desafio na gestão de funcionários remotos:

é a motivação, manter essas pessoas motivadas, incentivadas, é sempre um pouco mais difícil do que a pessoa que está do seu lado, porque quando estamos conversando pessoalmente você vê minha expressão corporal, você os meus olhos, e compreende melhor o que estou sentindo e querendo te falar; se você está remoto, e eu te escrevo um e-mail você pode não compreender o que eu quero te falar.

Para o gestor D1 o aspecto cultural é o maior desafio em lidar com funcionários remotos, a motivação e o desenvolvimento profissional de seus funcionários foram classificados por ele como um pesadelo, em suas palavras: “pesadelo (pausa), motivar e ver o desenvolvimento dessas pessoas remotas. Por finanças justifica por um período de tempo, mas isso não pode ser geral, porque gera muito desgaste, custos com viagem”. Segundo ele em 2009 os funcionários remotos de alguma maneira foram prejudicados e por isso houve uma mudança na estrutura e algumas posições que eram centralizadas e passaram a ser locais. Na visão deste gestor os cargos e posições remotas podem e devem existir quando trazem resultados positivos para companhia, quando estão alinhadas a estratégia da empresa, ou seja, há que existir um cuidado bastante grande na definição de estruturas que exijam a presença de trabalhadores distantes da sua gerencia ou de seu cliente seja interno, outros departamentos da própria empresa, ou externo.

Para estes dois gestores a preocupação com a motivação se inicia mais na base da pirâmide de Maslow, citada com mais detalhes no capítulo 2, pois os trabalhadores de outros países sentem maior dificuldade em se sentir seguro na organização, principalmente quando a maior parte do time está fisicamente próximo ao gerente ou

quando o país no qual ele está, vem apresentando uma situação econômica desfavorável diante do país de seu gestor. Para o funcionário sentir que seu trabalho atende a expectativa e que seu gerente tem a visão das dificuldades econômicas locais, permite que ele se sinta seguro e estável na empresa e então possa buscar pela saciedade da necessidade seguinte conforme a pirâmide de Maslow.

Já para os gestores entrevistados, que não possuem funcionários remotos em outros países, isto é, que não sofrem de maneira tão forte as diferenças culturais ou econômicas, não possuem uma maneira diferente de trabalhar com funcionários que estão remotos e com funcionários fisicamente próximos dele. Os entrevistados adotaram maneiras individuais para tratar o assunto, mas sem que haja distinção entre os trabalhadores.

O entrevistado B2 afirmou que encontrou dois vértices que em seu entendimento são importantes no trabalho de motivação de sua equipe.

Para a motivação eu utilizo duas linhas. Uma é a operacional, quando os resultados ficam bons, reunir mesmo que por telefone, reuniões mensais, bimestrais, ou alguma coisa assim e realmente levantar a moral de todo o pessoal, mostrando os resultados, que foi muito bom, que isso é muito bom pra companhia, muito bom para o departamento como um todo, levantando o ego de todo mundo. E a outra parte, eu acho que é uma parte mais pessoal, que é de ligar, saber que as pessoas têm filhos, vendo se de repente elas estão com algum problema pessoal também, mas sempre na medida do possível, levando uma parte mais humana para o pessoal, para que eles não se sintam só um 'numerozinho' aqui dentro da empresa, então acho que isso acaba motivando um pouquinho as pessoas.

Diferente das visões anteriores apresentadas, o gestor B2 busca de forma ampla a empatia de seus funcionários ao mesmo tempo em que demonstra estima por eles. Nesse ambiente observa-se que as necessidades de segurança e sociais foram atendidas. Esses trabalhadores possuem um emprego estável, fazem parte de um grupo que o reconhece, respeita, e diante da demonstração do seu gestor, também o estima.

Buscando atender essa mesma necessidade e a necessidade seguinte da pirâmide de Maslow o entrevistado B3 afirma que busca reconhecer os trabalhos desenvolvidos pelos membros da sua equipe, além de dar a eles toda a autonomia possível inclusive para que como gestor, possa realizar outras tarefas menos operacionais.

Eu dou total liberdade pra eles tomarem as decisões, de acordo com o papel de cada um e até o nível que eles possam tomar de decisão. Então, eu dou essa liberdade pra eles. Primeiro porque a equipe é pequena, então se eu ficar tomando decisões por todo mundo, eu vou ficar maluco. Eu não só gerencio pessoas, não tenho esse privilégio, tenho trabalhos operacionais que ainda faço, porque se eu deixar todo o operacional com eles, eu vou sobrecarregar todo mundo e vou ficar só olhando, o que não é meu perfil. Não que eu não delegue as atividades; eu delego muito, já deleguei praticamente 80% daquilo que eu fazia, mas têm atividades que eu acabo fazendo porque sei que vai dar trabalho, e se eu pedir sei que a pessoa vai fazer, mas eu vou acabar desmotivando-a, porque ela vai ter mais uma coisa pra fazer, vai ficar sobrecarregada etc. Enfim, o fato de eu dar liberdade para cada um tomar suas decisões mostra a confiança que eu tenho em cada um.

Na questão de motivar, mesmo, eu sempre agradeço. Para mim não existe trabalho mal feito; mesmo que depois eu tenha que fazer ajustes, o que ela já fez já me economizou um tempo, e de toda forma ela está provendo uma informação que será utilizada pela companhia. Acho que esse é um ponto, ou seja, sempre elogiar o trabalho, seja ele bem feito ou não. Se não for bem feito, eu falo que aqui poderia ser melhorado, mas bem 'na boa', não sou detalhista.

Segundo Nogueira (2007, p. 138) “o administrador é aquele que tem o poder de facilitar ou frustrar as motivações e os desejos no trabalho. Nas pesquisas sobre o assunto, o chefe imediato é o principal responsável por um ambiente favorável à realização dos objetivos dos empregados”. Observando esta citação e analisando os depoimentos apresentados, percebe-se que o processo de motivação pode ser bastante complexo para os gerentes ao buscar motivar seus funcionários que estão e são de outros países.

Torna-se nesse ponto da pesquisa bastante interessante uma análise um pouco mais subdividida, isto é, utilizando um universo e uma amostra que incluísse apenas gestores de funcionários que estão em outros países, seguramente surgiria a necessidade de definir os países que seriam envolvidos já que existem países de culturas extremamente diferentes que poderiam influenciar os resultados. Outra possível análise que surge aqui é a de entender não apenas os gestores, mas também a visão desses funcionários a fim de identificar se as visões coincidem. Contudo, essas, seriam novas pesquisas, que podem ser realizadas e que provavelmente apresentarão resultados relevantes sobre o assunto.

3.4.5 Trabalho remoto e seus desafios na gestão de pessoas

Conforme já mencionado em textos anteriores as três empresas que permitiram a formação do universo trabalhado oferecem aos seus trabalhadores opções flexíveis e atividades realizadas de forma remota.

Sobre a empresa Delta, o entrevistado D1, reforça que a empresa automatiza boa parte dos processos e em muitos casos não há diferença entre um diretor, presidente ou um funcionário com cargo mais próximo da base da pirâmide, como é o caso do processo de reembolso exemplificado por ele:

A Delta usa o autoatendimento para despesas. Entro mesmo como diretor, lanço cada comprovante, pego esses comprovantes, digitalizo, gero um arquivo, submeto o relatório que vai pro meu chefe, que aprova ou não etc, envio os recibos para um e-mail genérico da Índia. A pessoa responsável pega, valida e comanda o que vai para o contas a pagar. Isso tudo acontece em três dias.

Essa citação do entrevistado D1 traz a análise dos resultados o fato de haver um grupo na Índia responsável pela validação dos comprovantes e autorização do pagamento, isto é, há na Índia um *shared center*, provavelmente responsável por atender a todas as filiais da empresa no que tange o pagamento de reembolsos. Esta é uma modalidade de trabalho, que representa a globalização e a dinâmica do atual mercado, e da economia mundial.

Segundo o entrevistado B3, a partir do ano 2000, a Beta mudou seu foco de mercado e substituiu a sua produção de *hardware* e *software* pela prestação de serviços.

Eu acompanhei essa mudança, que muda também a mentalidade das pessoas. Você sai de uma produção de equipamentos e agora você tem um pool de gente atendendo diversos países, o pessoal de back-office (faturamento, administração de contratos, contas a receber) atende hoje o pessoal do Canadá, dos Estados Unidos, da Europa, o Japão, o mundo todo! Então, muda a mentalidade dos próprios profissionais e culturalmente também, fazendo com que a gente cresça do ponto de vista de cultural.

Essa observação apresenta não apenas o mundo dos centros compartilhados, mas também os trabalhadores do conhecimento, que prestam serviços e que atuam com pessoas que estão do outro lado do mundo.

O que para o entrevistado B3 representa uma mudança de mentalidade muito positiva, para os entrevistados B1 e D1 representa um desafio bastante grande. Ambos possuem funcionários fora do Brasil, e ao longo da entrevista citaram o aspecto cultural como um desafio. O entrevistado B1 tem atualmente quatro funcionários remotos, dos quais dois trabalham em domicílio em função da atividade exercida, e dois são funcionários da empresa em outros países, um na Argentina e outro na Colômbia. Falando sobre o aspecto cultural, ele diz o seguinte:

Eu acho que quando você trabalha com pessoas de diferentes culturas, você tem que ter muito cuidado. Mesmo em países da mesma língua, tem tons e maneiras de falar, que pra um argentino é normal e pra um mexicano é completamente agressivo. O argentino é um ‘cara’ que grita, grita, e está sempre querendo se impor, e isso em uma reunião de argentinos, você vai escutar um monte de ‘malucos’ gritando (eu posso falar, porque sou argentino e faço parte desses ‘malucos’), mas você leva isso pro México, eles não tem essa forma de se relacionar entre eles. E ao trazer um mexicano para uma reunião com argentinos a pessoa pode se sentir agredida, ou o contrário.

Já o entrevistado D1 vê o aspecto cultural com o maior desafio enfrentado por um gerente que trabalha com funcionários de outros países:

A maior dificuldade para o gestor é conseguir entender as particularidades da cultura do lugar para depois entender o indivíduo. As diferenças culturais são muito grandes. México por exemplo, nunca te dá a má notícia.

Com alguns líderes, eu consigo ter uma relação pessoal, então eu peço que nunca escondam nada, mas é difícil ter o compromisso dessas pessoas. Na Colômbia eles dizem: ‘- Estou muito preocupado’. Pintam o inferno. E logo depois fechamos.

As referências bibliográficas sobre cultura foram pouco abordadas nesta pesquisa, pois embora fosse claro a pressão que a globalização tem feito sobre ela, também o objetivo do trabalho envolvia mais diretamente as formas e ferramentas encontradas pelos gestores a fim de garantir o cumprimento de metas e a motivação. Contudo, o aspecto cultural tem muita influência quando se trata de funcionários de

diferentes países e, portanto, tornou-se inevitável a abordagem deste tema na apresentação e análise das entrevistas obtidas.

Outro aspecto abordado pelo entrevistado D1 é o fuso horário quando há o envolvimento com outros países. Durante os últimos e primeiros meses do ano, o fuso com o México chega a ser de 4 horas devido ao horário de verão, assim como na Colômbia a diferença chega a três horas. Inicialmente pode-se parecer que são poucas horas, entretanto, ao considerar às oito horas de trabalho diárias percebe-se que há um desencontro que pode chegar à metade do período de trabalho. Apenas para exemplificar, pode-se pensar em um brasileiro que precise acionar um colega de trabalho no México às 4h30m da tarde de um dia qualquer no mês de janeiro, ele provavelmente não encontraria seu colega no posto de trabalho, pois no México seria 1h30m e esse é geralmente o horário de almoço dos Mexicanos, seria possível que o brasileiro só conseguisse falar com seu colega por volta das 5h30m, quando ele já estaria no final do seu expediente. Caso seu colega tenha alguma reunião, ou qualquer outro imprevisto que faça com que o brasileiro precise esperar, resultaria no trabalho de horas extras.

Nesse ambiente o avanço tecnológico é que possibilita a comunicação entre os trabalhadores por meio de *emails*, correio eletrônico. Todavia, esse meio de comunicação é uma alternativa, que não pode ser usada em todas as situações e não raramente pode gerar aos funcionários trabalhos adicional e fora de seu horário normal de trabalho.

De certa forma, a velocidade dos avanços tecnológicos tratado no capítulo I reflete no dia-a-dia dos trabalhadores. Além da substituição do trabalho humano, citado pelo entrevistado B1 ao falar sobre a sua carreira na empresa Beta:

Eu comecei trabalhando no CPD de Buenos Aires na Argentina, com 18 anos, quando ainda estava começando o curso superior, e trabalhei por mais ou menos um ano na área de Fitoteca, um trabalho que hoje em dia é feito por um robô, mas antigamente era feito por pessoas. O trabalho basicamente era você ficar na frente de uma quantidade grande de monitores, identificando pedidos de fitas que o sistema fazia e montando essas fitas na unidade que as pedia. Eu ficava em uma sala gigantesca e refrigerada e tinha que sair correndo de um monitor para o outro carregando as fitas.

Pode se observar que há também uma exigência quanto a velocidade na comunicação corporativa. Segundo o mesmo entrevistado toda vez que ele precisa se

comunicar rapidamente com seus funcionários e o assunto pode ser tratado de forma rápida, as mensagens instantâneas são o meio de comunicação utilizado, ele afirma ainda, que utiliza o telefone apenas em casos mais complexos e o *email* em casos que há necessidade de documento formal sobre o assunto tratado. Já o gestor G1 aponta que as mensagens instantâneas são o meio de comunicação mais usado entre ele e seus funcionários e o entrevistado B3 afirma que mesmo antes de ligar para um funcionário, ele envia uma mensagem perguntando se a pessoa pode falar naquele momento.

Observa-se diante do exposto que o trabalho remoto é uma realidade nas empresas de alta tecnologia envolvidas nessa pesquisa. Elas utilizam a flexibilidade e a tecnologia desenvolvidas e negociadas por elas mesmas para garantir as estratégias da empresa, assim como o cumprimento de metas e resultados. Nesse cenário a comunicação é a base os desafios enfrentados pelos gestores que possuem funcionários remotos, pois é a comunicação que permite o conhecimento e a identificação de características importantes na contratação de um candidato ou na avaliação do desempenho de um funcionário. Também é na comunicação que aspectos importantes como a cultura, irão refletir de forma positiva, ou mesmo negativa desafiando os gestores ao tratarem com trabalhadores remotos.

3.4.6 A favor ou contra o trabalho remoto?

Diante do questionamento realizado aos gestores sobre serem ou não a favor ao trabalho remoto, todos se posicionaram a favor. Cada um deles citando diferentes aspectos, mas todos eles acreditam nas vantagens trazidas pelas novas modalidades de trabalho que a globalização econômica proporcionou.

Os gestores da empresa Gama se colocaram da seguinte forma:

Sou a favor, pois ele agrega flexibilidade, motivação e muitas vezes, redução de custos. (G1)

Sou a favor, na medida em que reflete na qualidade de vida dos funcionários, pelo conforto, não deslocamento etc, e considerando que neste mercado é possível estabelecer metas claras, simples e individuais para o funcionário.

O ponto contra é o isolamento físico e seu impacto na integração e desenvolvimento da equipe, mesmo com o uso de novas tecnologias, pois no trabalho trocamos informações de trabalho e mesmo pessoais, fortalecendo o espírito de equipe.

No geral, eu entendo que é positiva, mas não deve substituir totalmente o trabalho presencial. (G2)

O gestor G2 cita em seu discurso um aspecto que representa um desafio grande citado anteriormente pelo D1 ao falar sobre motivação, que é desenvolvimento dos profissionais, mas que ao mesmo tempo o retorno financeiro obtido, ainda torna o trabalho remoto uma vantagem, mas ele reforça como já abordado anteriormente que o trabalho remoto deve estar alinhado às estratégias da companhia e não pode ser apenas a redução de custo.

A questão de redução de custo também foi abordada pelo gestor B1 entre os aspectos que reforçam a teoria abordada na pesquisa, como por exemplo, a centralização do trabalho em um único local a fim de atender outros países.

Sou 100% a favor. Na hora que você flexibiliza um pouco a sua cabeça e consegue entender e assimilar o fato de que ter uma pessoa trabalhando longe, na realidade, é um ganho pra todo mundo, você tendo as ferramentas para gerenciar essa pessoa, você consegue entregar um serviço muito melhor, consegue entender a problemática local (caso de Argentina e Colômbia). Tem certas coisas que são melhores descentralizar e certas coisas que é melhor centralizar, eu acho que tudo que tem a ver com atividades que não requerem uma formação tão especializada, ou tão acabada, que são feitas de forma mais repetitiva, você consegue reduzir custo, entregar de maneira melhor e trabalhar na carreira desses profissionais também.

Agora, quando você precisa de pessoas que tenham um conhecimento mais elevado, mais especializado, inclusive sobre a região, então, é melhor descentralizar.

A preocupação citada pelo gestor G2 com relação ao trabalho em equipe também surgiu durante a entrevista com o gestor B3. Um de seus funcionários passou a trabalhar em domicílio por problemas pessoais e acabou adotando essa modalidade de forma definitiva, indo ao escritório da companhia apenas em situações esporádicas. Essa situação distanciou o trabalhador dos outros funcionários da equipe e, por isso, o gestor tomou a decisão de exigir a redução da flexibilidade, de forma a garantir que o trabalhador estivesse ao menos três vezes por semana no escritório da empresa.

Eu acho que essa questão do *home office* por um lado é bom, mas pelo lado interpessoal acaba se tornando muito mais frio. Isso é bastante cultural.

Ainda assim, o gestor se posiciona a favor do trabalho remoto, demonstrando que apesar do posicionamento acima citado, ele entende que em situações específicas, o trabalho remoto pode e deve ser utilizado.

Sou totalmente a favor. Eu mesmo faço quando preciso, por exemplo, no caso de uma consulta médica. Pelo fato da distância, eu fico de casa e trabalho muito mais, acordo e já sento para trabalhar, não preciso tomar banho, me locomover até o escritório... é só me conectar na rede e já estou lá. No almoço é o mesmo, eu tento fazer 1 hora, em casa eu mesmo faço minha comida e geralmente volto antes. De tarde também, se estou escritório o ônibus sai às 18h15, então eu tenho que parar. Quando estou de casa eu continuo e vou até a 19h. Acabo trabalhando muito mais, e não têm tantas interrupções, como a pessoa que vai à sua mesa, o telefone que toca... em casa, a pessoa te manda uma mensagem e você diz que está em casa, ela acaba falando o que precisa via mensagem instantânea, é mais rápido. Acabam te incomodando menos. Eu sou totalmente a favor, não tenho problema que o funcionário faça.

Também citando a flexibilidade do ponto de vista pessoal o entrevistado B2 se mostra a favor do trabalho remoto. Abordando o trabalho *home office*, ele apenas sinaliza a necessidade de controle para garantir que o funcionário realmente esteja disponível para empresa e não, aproveitando do fato de estar longe dos olhos atentos do gestor para atividades não ligadas a companhia. Falando sobre o trabalho remoto ele afirma que:

Isso começou a acontecer um pouco mais forte de alguns anos para cá, principalmente com os laptops, wireless, você poder carregar até o seu ramal para qualquer localidade, você está carregando seu ramal dentro do seu laptop, então isso facilitou demais a comunicação; é uma tendência, uma realidade que a gente não tem como parar. Se você tem maior flexibilidade pra você fazer algo até pessoal, você está na sua casa, aconteceu algum problema e em quinze minutos você consegue resolver, pôxa, você está melhorando inclusive a qualidade de vida das pessoas que trabalham com você. É importante que todo mundo veja isso, e não só aquela coisa de que 'estou de casa', mas é uma realidade que está acontecendo, eu não me importo com isso.

Com foco na qualidade de vida de seus funcionários o gestor B2 reforça que a flexibilidade é uma realidade que pode ser muito positiva na vida dos trabalhadores. Em situações pessoais, como um filho doente, ou um imprevisto com a babá, a modalidade de trabalho em domicílio pode garantir a solução do problema sem gerar estresse para o trabalhador.

Por outro lado, o gestor não deixa de se preocupar com o comprometimento funcionário, que precisa estar disponível para a empresa conforme seu contrato de trabalho.

É claro que muitas vezes eu prefiro levantar da minha mesa e ir até a mesa do funcionário, facilita demais, mas por chat de mensagens instantâneas, telefone, desde que esteja disponível, o mais importante é isso. Às vezes não só no Contas a Receber, mas também em outros departamentos, você precisa muito de um retorno, foi algum executivo que te chamou, algum diretor que te chamou, e dali a alguns minutos você precisa dar um retorno e precisa de uma informação que só aquela pessoa sabe, então vou procurar a pessoa, e se não a encontro eu vou dizer que não dá pra ser assim, porque não sou só eu, mas também pela empresa que precisa dele daquela maneira, naquele momento.

Pode-se observar nos resultados obtidos nas entrevistas que existem aspectos desafiadores aos gestores que trabalham com funcionários remotos, principalmente quando eles estão em outro país, um ambiente que pode apresentar grandes diferenças culturais, econômicas e até de fuso horário. Eleger um candidato a uma vaga de trabalho remoto, motivar e suportar o desenvolvimento desses funcionários são três dos desafios considerados mais complexos pelos gestores que participaram da pesquisa. Por outro lado pode-se considerar surpreendente como o controle de cumprimento de metas também é realizado sem grandes problemas, pois a mesma tecnologia que gerou esse ambiente também oferece o suporte necessário para que os gerentes possam garantir o esse processo.

Conforme dito anteriormente essa pesquisa permite a produção de novos trabalhos que ofereçam análises mais profundas e mais focadas em temas específicos, como por exemplo, uma amostra maior e da qual façam parte apenas gestores que possuam funcionários atuando em países de uma região específica, como América Latina ou Oriente Médio. Outra possibilidade é buscar a visão dos trabalhadores que estão distante de seus gerentes buscando entender como eles se sentem do ponto de vista gestão de pessoas, ou ainda realizar uma pesquisa abordando apenas o

teletrabalho e buscando na visão dos trabalhadores os benefícios e eventuais prejuízos que um trabalho *home office* poderia trazer a sociedade.

Desta forma a pesquisa demonstrou que mesmo diante dos desafios citados, o trabalho remoto é uma realidade, e bastante positivo em diversos aspectos, pois pode permitir melhorias na qualidade de vida dos funcionários que passam a não precisar estar no trânsito todos os dias, economizando assim, tempo e desgaste emocional, além oferecer maior convívio familiar. É importante apenas que o trabalhador tenha visibilidade e clareza da importância de estar disponível a empresa conforme seu contrato de trabalho e garantir o cumprimento das metas, pois o trabalho remoto provavelmente continuará presente na vida das organizações nos próximos anos.

3.5 Síntese do capítulo

Acreditando que as empresas de alta tecnologia poderiam apresentar maior maturidade no que tange ao trabalho remoto, buscou-se selecionar três empresas globais, na quais fosse possível contatar gestores que tivessem funcionários trabalhando em outra localidade.

Após a definição das empresas seis gerentes foram selecionados e aceitaram participar da pesquisa realizada por meio de um roteiro com perguntas dividido em cinco partes. A pesquisa abordou assuntos pessoais para obter o perfil do gestor participante, assim como apresentava perguntas relacionadas à carreira do gestor, à empresa de modo geral e ao departamento de recursos humanos, a fim de obter informações adicionais sobre o posicionamento do entrevistado dentro da companhia, mais informações sobre a organização e conhecer como o departamento de recursos humanos está se adaptando as flexibilidades exigidas pelo mercado. Por fim, o roteiro apresentava algumas perguntas direcionadas ao trabalho remoto e que então, permitiram atingir do objeto inicial proposto neste estudo.

Entende-se que o resultado da pesquisa mostra que os processos da gestão de pessoas, que geralmente são apresentados considerando o modelo tradicional de trabalho, apresentam desafios maiores quando se referem a trabalhadores remotos.

Os dois maiores desafios citados pelos gestores entrevistados são o processo de recrutamento e seleção, e a motivação, pois envolve o aspecto cultural. Ambos os

processos estão diretamente relacionados à comunicação que na relação entre gestor e funcionário não basta ser clara, mas precisa também acontecer em uma relação na qual ambos se conheçam, pois somente assim, outros processos, como o de avaliação e desempenho ou o de controle de cumprimento de metas e resultados poderão ser realizados com sucesso.

Não é qualquer trabalhador que tem as características para trabalhar remotamente, o que gera um cuidado adicional na identificação do perfil ao realizar um processo recrutamento e seleção. Um trabalhador que conheça profundamente a atividade, que saiba definir prioridades, capaz de se autogerenciar, flexível, já são características específicas e talvez não tão simples de serem encontradas em uma mesma pessoa.

A tecnologia ao mesmo tempo em que gera esse ambiente de flexibilidade, também disponibiliza ferramentas utilizadas no controle do trabalho. Simples planilhas de Excel favorecem esse controle tanto para funcionários em modalidade tradicional de trabalho, quanto para os trabalhadores que estão em outro prédio, cidade, estado ou até país. Adicionalmente, ela disponibiliza ferramentas de comunicação fundamentais na construção de uma relação entre funcionários e gestores fisicamente distantes.

Contudo, mesmo diante da contradição provocada pela tecnologia, que gera esse ambiente remoto e tantos desafios citados pelos gestores ao longo da pesquisa, todos vêem o trabalho remoto como uma flexibilidade real, inevitável e principalmente positiva.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em diferentes aspectos, tanto trabalhadores quanto gestores se veem diante de uma nova dinâmica nas organizações. As modalidades de trabalho se ampliaram e o contrato tradicional de trabalho com carteira assinada, até quarenta e quatro horas trabalhadas por semana, com horário fixo de trabalho, direito a férias remuneradas, pagamento por horas extraordinárias, entre outras condições e benefícios, divide o mercado com novas modalidades, dentre as quais é possível citar o trabalho em domicílio, os centros compartilhados, os trabalhadores autônomos ou terceirizados etc.

A flexibilização do trabalho é uma realidade que advém das transformações globais e do desenvolvimento tecnológico que possibilitaram a comunicação eletrônica, e então, geraram grandes modificações nas organizações com relação à forma de se posicionar no mercado, de organizar sua estrutura interna, enfim, sua estratégia.

Ao definir sua estratégia, a empresa do mundo atual enxerga grandes possibilidades de crescimento e desenvolvimento, inclusive no mercado internacional, surgindo daí novas necessidades, sobretudo no que tange ao seu quadro de funcionários.

Ao decidirem se internacionalizar e buscar a redução de custo aliado à melhor qualidade de seus serviços e produtos, as empresas acabam se flexibilizando do ponto de vista estrutural e conseqüentemente também nas modalidades de trabalho. Assim, grupos de trabalhadores de uma filial localizada em determinado país passam a prestar serviços à matriz ou a outras filiais localizadas em países diversos, caracterizando assim o trabalho remoto. Este cenário foi tratado ao longo da pesquisa e pode ser exemplificado por um grupo de trabalhadores que estão no Brasil atendendo clientes internos, outras filiais e departamentos, ou ainda clientes externos, também chamados clientes finais, que estejam em outros países.

Há diversas formas de se referir ao teletrabalho, ao *telework* ou *telecommuting*. Com base na pesquisa realizada, entendeu-se que o trabalho remoto envolve toda atividade realizada à distancia, abrangendo inclusive trabalhadores que atuam fisicamente em escritórios da empresa, porém distantes de sua equipe e

gerência - ou seja, abrangendo um universo maior que o definido pela literatura consultada como teletrabalho.

Amigoni e Gurvis (2009), em reflexão favorável ao teletrabalho, destacam a qualidade de vida dos funcionários que a ele aderem, e Goulart (2009) apresenta em seu livro *Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível* um projeto implementado na SERPRO, no qual obteve resultados bastante positivos entre os funcionários que aderiram ao projeto para trabalhar em domicílio ou em centros satélites, escritórios pequenos e próximos à residência do trabalhador.

A melhora na qualidade de vida também foi citada algumas vezes pelos entrevistados ao justificarem porque são a favor do trabalho remoto; deste modo, ao longo da pesquisa realizada foi possível identificar o alinhamento entre as ideias encontradas na bibliografia consultada para a elaboração da pesquisa e a prática existente nas organizações sob a visão dos gestores entrevistados.

Ao trabalhar em domicílio, a pessoa deixa de se expor ao estresse diário de ir e vir do escritório da empresa, evitando engarrafamentos e melhorando sua qualidade de vida; conseqüentemente colabora-se com a diminuição do trânsito de veículos nos centros urbanos, redução da emissão de gases poluentes na atmosfera e melhoria da qualidade do ar. Com isso, observa-se que o trabalho remoto traz não só benefícios ao trabalhador, como também à sociedade e ao meio ambiente como um todo.

As transformações globais e suas conseqüências para a sociedade já foram amplamente debatidas. Contudo, este é um assunto que circunda e embasa as reflexões de diversos autores que se contrapõem e trazem aspectos de grande relevância à discussão ao debaterem os reflexos dessas transformações no trabalho.

Enquanto alguns autores abordam o tema considerando que a flexibilidade é uma realidade e que diante da globalização não faria sentido ser diferente, outros acreditam que as modalidades flexíveis de trabalho colocam em risco os direitos e benefícios conquistados pelos trabalhadores ao longo do século passado, além de causar prejuízos à sociedade. Se por um lado a produção se tornou muito mais simples e rápida, o trabalhador passou a ficar à margem desse processo, colaborando apenas com o comando que deve ser dado a uma máquina para garantir que a produção seja realizada.

Rifkin (1996), por exemplo, faz críticas duras sobre as conseqüências da flexibilização aos trabalhadores sob o aspecto da trajetória que a sociedade está percorrendo. Em seu livro *O fim do emprego: o declínio inevitável dos níveis dos*

empregos e a redução da força global de trabalho, ele traz à reflexão o fato de que a modalidade tradicional de trabalho vem sendo reduzida ao longo do tempo, e fazendo com que os trabalhadores aceitem condições menos favoráveis.

A princípio, o trabalho remoto não caracterizaria essa realidade de forma tão direta, ao menos não para a maioria das modalidades, pois, à exceção do trabalhador autônomo, todos os outros possuem vínculo empregatício com a empresa. No entanto, o projeto de lei aprovado pela Câmara dos Deputados em dezembro de 2010, e que regulamenta os direitos trabalhistas de maneira formal ao teletrabalhador, já reduz um direito conquistado anteriormente, qual seja, o de receber pagamento adicional pelas horas extraordinárias trabalhadas. O projeto entende que o teletrabalhador tem horário aberto de trabalho, e por isso não teria direito a receber pelas eventuais horas adicionais necessárias.

Para o Brasil, esse projeto de lei pode demonstrar que não apenas pela substituição do homem pela máquina, ou pela redução efetiva do número de empregos registrados, pode haver sim uma redução dos direitos trabalhistas. Se por um lado esse projeto proporciona maiores possibilidades de trabalho aos portadores de necessidades especiais e maior flexibilidade ao trabalhador, ele também pode significar prejuízo aos trabalhadores de uma maneira geral, uma vez que trabalhar de forma remota não significa dizer que o indivíduo trabalhará menos, sobretudo em razão da necessidade de cumprimento das metas definidas pela companhia.

A mesma contraposição foi encontrada durante a pesquisa realizada por meio das entrevistas. Se por um lado a pesquisa apresenta gestores que acreditam no trabalho remoto e ressaltam diferentes razões para isso, eles trazem também diversos desafios que precisam ser superados na gestão pessoas à distância. Entre eles, o distanciamento do convívio social, que permite a troca de experiências e conhecimentos entre colegas na organização.

Notou-se que dos trabalhadores que atuam com pessoas de outras partes do mundo são exigidos conhecimentos e preparos diferentes, se comparados aos trabalhadores que atuam com pares e clientes da mesma cidade ou país. Desde o conhecimento e a fluência no idioma do país com o qual se está trabalhando até o conhecimento cultural passam a ser importantes para esse trabalhador.

Durante a pesquisa, pôde-se notar que o trabalho remoto é uma realidade e muito tem do trabalhador do conhecimento defendido por Peter Drucker (1999). Características comuns entre os trabalhadores do conhecimento e o teletrabalhador

definido por Amigoni e Gurvis também foram citadas pelos gestores entrevistados, dentre as quais pode-se mencionar a maturidade do trabalhador, assim como sua capacidade de se autogerenciar.

Já para os gestores os desafios são acrescidos dos processos de gestão de pessoas, isto é, processos de seleção e treinamento, controle de cumprimento das metas, planos de cargos, salários e incentivos, avaliação de desempenho e motivação.

O processo de recrutamento e seleção é um dos maiores desafios dos gestores. Avaliar candidatos que desejam ocupar uma posição para trabalhar de forma remota não é uma tarefa simples.

Inicialmente, o candidato a uma vaga de trabalho remoto deve apresentar características mais marcantes se comparado a um candidato a uma vaga para trabalhar todos os dias no escritório da empresa e ao lado do seu gestor. O trabalhador remoto permite menos controle no dia-a-dia e, por isso, tem que conhecer profundamente a atividade exercida, apresentar certa maturidade e demonstrar ser capaz de se autogerenciar e de definir prioridades.

Essas características são identificadas na etapa mais importante do processo de seleção, isto é, na entrevista, que permite uma avaliação mais detalhada do candidato, a qual deveria ser realizada de maneira presencial. Para o trabalho remoto, no entanto, uma alternativa encontrada pelos gestores que fizeram parte desta pesquisa foi a de buscar candidatos internos, ou seja, realizar um processo de recrutamento e seleção internamente na empresa; assim, pode-se obter *feedbacks* confiáveis sobre o trabalho do candidato, além de outras vantagens, tais como a redução de custo com a divulgação da vaga em meios de comunicação e a contratação de agências ou mesmo *headhunters*.

Nas situações em que o gestor precise realizar a entrevista e não possa ir até a localidade, a alternativa é fazê-la por telefone, podendo ainda se apoiar no resultado de uma entrevista anterior realizada pessoalmente por outro gestor.

No tocante aos processos de gestão, o controle de cumprimento de metas parece ser o menor dos desafios do gestor. A visão dos gestores que participaram da pesquisa demonstra que eles não possuem controle alternativo para os trabalhadores remotos, ou seja, são utilizadas as mesmas ferramentas desenvolvidas e disponibilizadas pela tecnologia para acompanhar o trabalho de seus funcionários de um modo geral, estejam eles remotos ou não. Assim, as reuniões frequentes, planilhas

e relatórios contínuos garantem ao gestor o acompanhamento do trabalho realizado a fim de garantir o bom resultado da equipe.

Nesse aspecto novamente é possível traçar um paralelo entre a bibliografia e a prática. Amigoni e Gurvis (2009) ressaltam o foco que deve ser dado aos resultados apresentados pelo time remoto, sem que seja dada maior relevância ao processo que o funcionário seguiu para chegar a tal resultado.

Do ponto de vista de planos de cargos e salários, assim como também de incentivo, as empresas utilizadas como universo para seleção dos gestores apresentam procedimentos gerais para todas as filiais, isto é, as três empresas possuem diretrizes gerais para todas as suas unidades. Entretanto, segundo os gestores, o desafio está relacionado a funcionários que estejam em outros países, pois se encontram em ambientes econômicos diferentes, podendo gerar diferenças entre funcionários quando se faz uma conversão para o dólar americano a fim de verificar a paridade salarial. Esse é um desafio para o gestor, pois são processos que fogem ao seu controle ao mesmo tempo em que estão intimamente relacionados à motivação do funcionário. Fica claro, no entanto, que o fato do trabalhador estar remoto não interfere na faixa salarial do mesmo, uma vez que os salários dos funcionários nessas empresas são definidos com base nas atividades, no desempenho e na qualificação de cada um deles.

De toda forma, a avaliação de desempenho não é simples de ser trabalhada com funcionários remotos. Quando se analisa o cumprimento de resultados de maneira isolada, não se percebe com tanta facilidade os procedimentos utilizados pelos funcionários remotos e itens como potencial, comportamento e maturidade ficam mais difíceis de serem avaliados.

Para que se possa avaliar um funcionário é preciso entender seu comportamento, postura, além de acesso aos seus resultados, enfim é preciso ter um relacionamento relativamente próximo a ele. Tal relacionamento exige que a comunicação entre gestor e trabalhador aconteça de forma bastante fluída e transparente. Nesse contexto, as ferramentas de comunicação fornecidas pela tecnologia são fundamentais, e desde o telefone até os *chats* de mensagens instantâneas passam a fazer parte desse processo e a suportar os gerentes.

Também impactada pela comunicação, a motivação é apontada como um grande desafio para gerentes que precisam trabalhar com trabalhadores remotos. A

distância física pode gerar certo desconforto, pois pode dar a ideia de que estão esquecidos e de que seu trabalho não está sendo realmente visto pelo gestor.

Outro aspecto delicado no que tange à motivação dos funcionários é a cultura local. A forma de se expressar, o que é dito tanto pelo gestor como pelo funcionário pode ser interpretado de forma errada se o outro interlocutor não estiver familiarizado com a cultura ou não tiver amplo conhecimento do idioma usado na comunicação.

Enfim, os desafios na gestão de pessoas remotas podem variar de acordo com a modalidade e localização do gestor e do funcionário. Assim como em uma relação tradicional, ou seja, fisicamente próxima, na relação remota a comunicação é a base inicial de todo o processo de gestão. É por meio da boa comunicação que é possível identificar eventuais problemas e trabalhar para corrigi-los, estejam eles ligados às atividades operacionais ou ao desenvolvimento dos trabalhadores.

Pode-se dizer que o trabalho remoto é uma das consequências das transformações globais que ao mesmo tempo é suportado pelo desenvolvimento tecnológico e que, apesar de apresentar resultados negativos à sociedade, podem também a ela ser positivo.

Por um lado há a perspectiva da redução do trabalho formal, por outro há a flexibilidade de horário e local de trabalho que favorecem a qualidade de vida dos trabalhadores.

Esta pesquisa permite observar que, apesar dos desafios que o trabalho remoto gera aos gestores, ele pode ser uma ótima alternativa para a empresa. Se aliado à estratégia da companhia, o trabalho à distância reduz o custo da empresa com infraestrutura podendo aumentar sua produtividade e a qualidade dos produtos ou serviços prestados.

Assim, diante do exposto conclui-se que o trabalho remoto é uma realidade com a qual a sociedade tem aprendido a lidar. Suas características e consequências são variadas e apresentam perspectivas diferentes quando analisadas por diferentes ângulos. O trabalho remoto de um modo geral oferece à empresa a vantagem competitiva necessária no atual mercado, dinâmico e globalizado, exigindo dela apenas a organização a fim de garantir o alinhamento estratégico às decisões ligadas à estrutura organizacional e às modalidades de trabalho. Ao trabalhador, o trabalho remoto pode favorecer sua qualidade de vida, ampliar seu conhecimento e aprimorar o desenvolvimento de características como a independência, a adaptabilidade e a

autogestão. Ao gestor, permite contar com uma equipe com maior maturidade e mais completa do ponto de vista de qualificação profissional.

Existe, sim, a necessidade de maior cuidado e atenção em relação a alguns aspectos do trabalho remoto, sobretudo à comunicação, à avaliação de desempenho, à contratação de novos funcionários, além de aspectos sociais que vão além da gestão de pessoas e envolvem o desenvolvimento da própria sociedade. Contudo, acredita-se que tais fatores não anulam os benefícios do trabalho remoto, constituindo-se apenas em mais uma etapa na evolução do trabalho e da sociedade, na qual tanto o trabalhador quanto a sociedade de forma geral deverão extrair os aspectos positivos e encontrar alternativas para garantir o menor impacto possível.

Desta forma, acredita-se que dentro dessa reflexão muitas análises podem ser realizadas. É possível realizar um estudo apenas com gestores de funcionários de outros países, determinando inclusive quais seriam os outros países, a fim de permitir maior aprofundamento ao estudar as diferentes culturas. Outra possibilidade é conhecer a visão dos trabalhadores que estão distantes de seus gestores e entender como eles sentem o controle realizado por seus gerentes sobre as metas que precisam cumprir ou como eles se desenvolvem profissionalmente, ou a maneira como eles se sentem motivados.

Considera-se imprescindível que novos estudos sejam realizados sobre o trabalho remoto ou mesmo sobre o teletrabalho, pois a flexibilização é uma realidade que precisamos entender cada vez mais e melhor para garantir que os aspectos positivos à sociedade sejam reforçados e os negativos eliminados, ou ao menos minimizados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCENTURE. **Ambiente de trabalho da Accenture.** Disponível em: <<http://careers.accenture.com/br-pt/working/overview/environment/Pages/index.aspx>>. Acessado em 19 de janeiro de 2011.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As Pessoas nas Organizações.** São Paulo: Gente, 2002.

ALVES, Giovanni. **A condição de proletariado:** a precariedade do trabalho no capitalismo global. Londrina: Praxis, 2009.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais:** Pesquisa Quantitativa e Qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

AMIGONI, Michael; GURVIS, Sandra. **Managing the Telecommuting Employee:** Set Goals, Monitor Progress, and Maximize Profit and Productivity. Kindle ebook. Avon, Massachusetts: Adams Business, 2009.

AMORIN, Maria Cristina Sanches; PERES, Regina Helena Martins. **Poder e Liderança, as Contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault.** Artigo publicado pela XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

ANTUNES, Ricardo Luis Coltro (1953-). **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez Campinas, SP: UNICAMP, 1995.

ARAÚJO, E. Rodrigues; BENTO, S. Coelho. **Teletrabalho e aprendizagem:** contributos para uma problematização. Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian: Fundação para a Ciência e a Tecnologia: Ministério da Ciência e da Tecnologia, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker (1939-). **O líder eficaz.** São Paulo: Atlas, 2002.

BRAGA, Marcelle; GOMES, Heloisa. **Uma cidade de serviços.** In O ibmista. 5ª ed. - 2007. Disponível em: <http://revistaibmista.files.wordpress.com/2009/10/ibmista_edicao_051.pdf>. Acessado em 12 de fevereiro de 2011.

BRIDGES, Willian. Guiando a organização distribuída. In: Peter F. Drucker Foundation. **Liderança para o século XXI**. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2001.

CÂMARA dos deputados. Disponível em: http://www.camara.gov.br/internet/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=420890. Acessado em 12 de março de 2011.

CASTELLS, Manuel (1942-). **A sociedade em rede**; trads. Roneide Venancio Majer, Klauss Brandini Gerhardt. São Paulo Paz e Terra, 2009.

CASTRO, Celso Antonio Pinheiro de. **Sociologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**; trad. Silvana Finzi Foa. São Paulo: Xama, 1996.

COLLINS, Jim. **E os muros vieram abaixo**. In. Liderança para o século XXI / eds. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Iain Somerville; trad. Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2001.

COSTA, Renata; CUNHA, Evelyn; BANDEIRA, Ana. **Sem fronteiras para os melhores serviços**. In O ibmista. 13ª ed. - 2008. Disponível em: <http://revistaibmista.files.wordpress.com/2009/10/ibmista_13.pdf>. Acessado em 12 de fevereiro de 2011.

COSTA, Renata; MARCHI, Giulia de. **Rotina total flex**. In O ibmista. 20ª ed. - 2009. Disponível em: <http://revistaibmista.files.wordpress.com/2010/05/ibmista_edicao_20_final-baixa.pdf>. Acessado em 12 de fevereiro de 2011.

COSTA, Renata; CHAVES, Bruno. **Planeta Hortolândia**: um mundo em transformação. In O ibmista. 23ª ed. - 2010. Disponível em: <http://revistaibmista.files.wordpress.com/2010/05/ibmista_edicao_23_completa.pdf>. Acessado em 12 de fevereiro de 2011.

CTMC, - Convergência Tecnológica e Mobilidade Corporativa. Disponível em: <HTTP://WWW.CRASP.COM.BR/INDEX.ASP?SECAO=228>. Acessado em 16 de janeiro de 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand (1909-2005). **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**; trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1996.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Cengage Learning: São Paulo, 1999.

_____. O Novo Pluralismo. In: Peter F. Drucker Foundation. **Liderança para o século XXI**. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2001.

FERNANDES, Vagner; FIGUEIRA, José Carlos; PATINI, Aline. **Mudança na estrutura organizacional na visão dos trabalhadores em nível gerencial** - um estudo de caso de uma empresa do setor químico. RAD - Revista Administração em Diálogo - Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Vol. 12, n. 3, Set/Out/Nov/Dez 2010. . Disponível em <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/4285/3242>>. Acessado em 08 de março de 2011.

FISCHER, Andre Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As Pessoas nas Organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competências e estratégia organizacional. In _____. **As Pessoas nas Organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

GOULART, Joselma Oliveira. **Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível**. Brasília: Senac, 2009.

GORZ, Andre (1923-2007). **O imaterial: conhecimento, valor e capital**; trad. Celso Azzan Jr. São Paulo: Annablume, 2005.

HARVEY, David (1935-). **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**; trads. Adail Ubirajara Sobral, Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Loyola, 2006.

HELGESEN, Sally. Eliminando as fronteiras na era do conhecimento e do trabalho personalizado. In: Peter F. Drucker Foundation. **Liderança para o século XXI**. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2001.

HERZLINGER, Regina E. A cultura é a chave. In: Peter F. Drucker Foundation. **Liderança para o século XXI**. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2001.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; REIS, Germano Glufke. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As Pessoas nas Organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. 1. ed. - Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

IANNI, Octavio (1926-2004). **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. A gestão de competências e estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As Pessoas nas Organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

MAQUIAVEL. **O Príncipe**. Trad. Pietro Nasseti. Editora Martin Claret: São Paulo, 1998.

MAY, Tim (1957-). **Pesquisa social: questões, métodos e processos**; trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MASLOW, Abraham Harold (1908-1970). **Motivation and personality**. New York: Harper & Row Publishers, 1970.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**; trad. Alzira Machado Kawall. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MINTZBERG, Henry (1939-). **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**; trad. Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry (1939-). **Estrutura e dinâmica das organizações**; trad. Amelia Salavisa Brooker. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

MELLO, Alex Fiuza de (1955-). **Marx e a globalização**; pref. Octavio Ianni. São Paulo: Boitempo, 2001.

MONTEIRO, Gilson. **Guia para a elaboração de projetos, trabalhos de conclusão de curso (TCCs), dissertações e teses**. São Paulo: Edicon, 1998.

NOBRE, Noéli. **Câmara aprova regulamentação de trabalho à distância**. O teletrabalhador terá direito a direitos previstos na CLT, como férias e licenças, mas não fará jus as horas extras. Câmara dos deputados, 2010. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/agencia/noticias/TRABALHO-E-PREVIDENCIA/151913-CAMARA-APROVA-REGULAMENTACAO-DE-TRABALHO-A-DISTANCIA.html>>. Acessado em 10 de fevereiro de 2011.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. **Teoria Geral da Administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

POCHMANN, Marcio (1962-). **e-trabalho**. São Paulo: Publisher Brasil, 2002.

POCHMANN, Marcio (1962-). **O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu**. São Paulo: Boitempo, 2001.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em Ciências Sociais, Lisboa: Gradiva, 2^a. Ed. 1998.**

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**; trad. Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: MAKRON Books do Brasil, 1996.

ROBBINS, Stephen Paul (1943-). **Comportamento organizacional**; trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SOBRATT - **Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades**. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/>>. Acessado em 16 de janeiro de 2011.

SOMERVILLE, Iain; MILLS, D. Quinn. **Liderando em um mundo sem liderança**. In: Peter F. Drucker Foundation. **Liderança para o século XXI**; trad. Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2001.

SORIANO, Raul Rojas. **Manual de pesquisa social**; trad. Ricardo Rosenbusch. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Trad. Marcos Santarrita. 14^a ed. – Rio de Janeiro: Record, 2009.

TOPPING, Peter A. **Liderança e gestão**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

THIOLLENT, Michel (1947-). **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1994.

WEBER, Max (1864-1920). **Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva**; ed. preparada Johannes Winckelmann; nota preliminar José Medina Echavarría. Traducción José Medina Echavarría... et al. México: Fondo de Cultura Económica, 2004.

APÊNDICE A

26 de janeiro de 2011.

Empresa Beta - Gestor nº1

1. Informações pessoais

Idade: 33 anos

Sexo: Masculino

Estado Civil: Casado

Filhos: Um

Escolaridade: Graduação – Análise de Sistemas

Cargo: Gerente de Processos e Controles na América Latina

2. Informações sobre a empresa

- Fale-me um pouco sobre a Beta. Como é a empresa pra você?

A Beta é um exemplo perfeito do que é uma empresa matricial, ou seja, a tomada de decisão depende de várias linhas, não só vertical ou piramidal, mas muitas vezes também horizontal. Acho que, como em toda grande empresa, para você crescer demora muito, só que você avança de uma forma muito mais sólida e segura. Muitas vezes já escutei que a Beta não é dinâmica, não se adapta ao modelo de mercado de hoje em dia. Mas quando você olha lá na frente, a Beta continua avançando e crescendo, e muitas dessas empresas chamadas de mais dinâmicas às vezes ficam no meio do caminho. Não estou aqui dizendo que é a melhor empresa para se trabalhar, mas acho que é uma empresa de tamanho muito grande, que tem essa forma de avançar ao longo do tempo.

3. Informações da carreira na empresa

- Quanto tempo você está na empresa?

15 anos.

- Por favor, fale-me um pouco da sua trajetória até aqui.

Eu comecei trabalhando no CPD de Buenos Aires na Argentina, com 18 anos, quando ainda estava começando o curso superior, e trabalhei por mais ou menos um ano na área de Fitoteca, um trabalho que hoje em dia é feito por um robô, mas antigamente era feito por pessoas. O trabalho basicamente era você ficar na frente de uma quantidade grande de monitores, identificando pedidos de fitas que o sistema fazia e montando essas fitas na unidade que as pedia. Eu ficava em uma sala gigantesca e refrigerada e tinha que sair correndo de um monitor para o outro carregando as fitas. Depois fui para a área de impressoras, de administração de impressão, e recebia todos os pedidos de impressão que mandavam pelo sistema, e fazia o controle de entrega para os clientes internos, mas isso foi por pouco tempo, apenas seis meses. Depois entrei na área de Controles onde, na realidade, entrei por algo que não tinha nada a ver com controles. Entrei porque durante o período no CPD eu aprendi a utilizar um editor de texto dentro do sistema de *mainframe*, e tinham poucas pessoas que trabalhavam com isso. O banco de dados dos procedimentos internos da Argentina era feito nesse sistema. Então, na realidade eu comecei a trabalhar em controles porque eu sabia como mexer no sistema. E aí eu comecei a me interessar mais por assuntos que envolviam controles, então trabalhei bastante para América Latina e depois uns três anos mais ou menos trabalhando aí, fiquei como ponto focal de uma área de produtos na empresa. Então, surgiu a possibilidade de entrar no time de auditoria corporativa pra América Latina, onde trabalhei por três anos e meio como auditor e como líder de auditores também.

Por razões pessoais tomei a decisão de ficar no Brasil, e então entrei em uma vaga de Gerente de Administração Predial, que não tinha nada a ver com a minha formação nem com o que eu estava acostumado, mas foi um ‘banho’ de realidade. Foi muito legal, porque eu vinha de uma área onde eu fazia o meu tempo, onde eu tinha todos à minha disposição e então entrei em uma área onde tudo era ‘pra ontem’ e ainda gerenciando pessoas que tinham um conhecimento técnico muito superior ao meu, todos eram engenheiros. Depois, por fim, entrei para Controles Internos da área de consultoria para América Latina.

4. Informações sobre Recursos Humanos

- A Beta tem recursos humanos global?

Tem sim.

- As diretrizes vêm de maneira global? E como isso passa pra linha gerencial?

Na realidade, você tem as leis trabalhistas do país administradas de forma local. Então, você tem as políticas globais que vão para um time que está dentro de Recursos Humanos e que interage com o departamento jurídico da empresa. Esse time é uma mistura de RH e Jurídico. Ele é o responsável pela interação com os sindicatos e pela implementação das políticas globais de acordo com as regulamentações locais. Em resumo, tudo vem de fora e primeiro passa pelo RH local, adapta-se à realidade do país e depois é implementado.

- Quais são as flexibilidades que a empresa oferece?

- Várias, tem *home office*, você trabalha de casa, o que não significa que você trabalhe 100% do seu tempo da sua casa, mas sim que você não tem uma mesa designada dentro da Beta, teu lugar de trabalho é a tua casa. Às vezes, pelas necessidades de negócios, você tem que trabalhar do escritório ou da sua casa, mas a sua base de trabalho é a sua casa. Tem os funcionários '*mobiles*', cuja base de trabalho é a Beta, mas que passam a maior parte do tempo fora da empresa, por exemplo, a área de vendas é estabelecida dessa forma. Tem horário flexível, pelo qual você movimenta o horário e o dia de trabalho, sobretudo para grávidas, para mães, que podem trabalhar alguns dias de casa. Eles te dão ferramentas tecnológicas pra isso, o computador móvel, o telefone acionado do computador etc.

- Programas de incentivo e reconhecimento: quais são?

Dependendo da área que você atua dentro da empresa, você tem os programas que vão se encaixando com o perfil de cada funcionário. Em vendas, eles têm o plano de vendas. Eles têm o salário variável, vamos supor: nos dois primeiros meses do trimestre ele recebe 70% do seu salário total e, se ele atinge as metas no último mês, em vez de receber os 30% que estão faltando, ele recebe 50%, ou seja, 20% a mais. E à medida que vai aumentando o percentual de atingimento do objetivo, vai aumentando o salário.

Para as outras áreas tem o programa normal de participação dos lucros. No começo do ano são definidas as metas de cada funcionário e no final do ano se faz uma avaliação para saber se os objetivos foram atingidos e, de acordo com isso, você dá uma classificação ao funcionário e conforme essa classificação é definida a sua participação, cujo valor máximo não ultrapassa um salário adicional.

Além disso, quando você sente uma alta rotatividade, existem algumas ferramentas que Recursos Humanos oferece aos gerentes para você evitar que as pessoas saiam da Beta, como o bônus de retenção, ou quando o funcionário trabalha em outra cidade, você pode ajudá-lo a mudar para a cidade onde está o escritório da empresa e paga pra ele um valor que valha a pena. Há ainda outras ferramentas de ajuda econômica aos funcionários.

5. Informações sobre o trabalho remoto

- Hoje você tem quatro pessoas trabalhando remoto?

Sim, e 10 instalados fisicamente no mesmo escritório que eu.

- Como é feito o processo de seleção das pessoas remotas?

Eu geralmente tento pegar referências sobre a pessoa, indicações. Geralmente isso acontece por meio de recrutamento interno, então eu peço indicação do atual gerente e, de qualquer maneira, eu delego a alguém com quem eu tenha empatia, que tenha mais ou menos a mesma forma de olhar, para fazer a primeira entrevista, e depois é claro que vou querer participar desse processo e fazer uma entrevista, ainda que seja por telefone. Mas você precisa de alguém que tenha mais ou menos a mesma forma de olhar, porque eu acho que precisa haver uma entrevista olho no olho.

- E o treinamento dessas pessoas remotas?

Não é uma coisa simples. Na nossa área não há um programa formal de treinamento, o que pode ser uma pendência. O que eu procuro fazer é que essa pessoa interaja com o resto do time, ou seja, tirar essa pessoa da zona de conforto, de maneira que ela perceba o quanto as outras pessoas do time trabalham e conhecem do nosso processo, para gerar nela um desconforto para que ela não queira ficar de fora, e gerar nela essa vontade própria de aprender. Agora, sobre as ferramentas que eu posso utilizar no

treinamento, em alguns casos eu procuro que a pessoa faça coisas até fora da empresa, em outros casos eu busco o treinamento internamente. Mas eu acho que se a gente fala em uma organização mais voltada ao trabalho em série, você pode pensar em um programa mais estruturado. Na nossa área, como temos vários perfis em que um não tem nada a ver com o outro, acho que o que tem que ser feito é conversar com essa pessoa, entender o que ela espera da Beta, o que essa pessoa espera da sua própria carreira e trabalhar com tudo isso.

- E a atividade da sua equipe? O que exatamente faz a equipe?

São várias coisas, mas o ponto em comum do time é que nós buscamos melhorar a postura de controles da área na América Latina. Temos um time que se envolve com *compliances* de SOX, que está relacionado com a Lei *Sarbanes-Oxley*, e por outro lado temos outro time que verifica o cumprimento de normas, não aquelas definidas pela lei de SOX, mas sim outra série de normas principalmente focadas no reporte de custos aos projetos de forma correta, onde a intenção final também é garantir que as operações estejam refletindo a realidade.

Por outro lado, temos também pessoas focadas por região, ou seja, com responsabilidade definida pela região, as quais, todavia, passarão também a ter responsabilidade por tipo de processo.

- Com o pessoal que está remoto, qual é o meio de comunicação que você mais usa?

Por *chat* de mensagem, muito. Tudo que é comunicação rápida vai por *chat* de mensagem. Se a dúvida for mais demorada se faz por telefone, e comunicações formais, como aprovações, são por *e-mail*.

- Considerando os aspectos operacionais, como você controla o atingimento das metas?

Eu acompanho os problemas que vão surgindo na área e vou checando se a pessoa responsável por ela já identificou e encaminhou o problema. Se eu vejo que as coisas aparecem e ficam sem ser identificadas, sem ser resolvidas, então temos um problema.

Por outro lado, tenho o *feedback* das pessoas que são nossos clientes internos, para compreender se o meu time está prestando o serviço que dele se espera.

Como metas operacionais, seria isso. Adicionalmente, temos auditorias e coisas que também me ajudam a ter uma ideia do controle de cada região.

- Você sente que a distância física prejudica o trabalho operacional do time?

Eu acho que depende do nível de maturidade das pessoas. Eu acho que se você tem um time muito jovem, muito novo, você não pode trabalhar de forma remota durante muito tempo. Ou seja, estamos falando de meninos que estão terminando a universidade, saindo agora para o mercado de trabalho, no mínimo você precisa ter um líder que controle o trabalho deles. Não digo isso porque eles não gostem de trabalhar ou vão tentar 'sacanear', mas o exercício de você vir trabalhar, ou seja, acordar de manhã, sair de casa, assumir essa responsabilidade, é uma questão de aprender a trabalhar. Eu também fui estagiário na Beta, e nessa época eu não sentia nem 5% do nível de responsabilidade que sinto hoje. Acho que isso tem a ver com o nível de maturidade. Mas, voltando ao ponto, acho que você tem que analisar caso a caso o nível de maturidade da pessoa que estará trabalhando de forma remota.

- E quanto ao desenvolvimento profissional? Tanto o seu, o que você tinha planejado, quanto o deles.

Eu acho que pra mim, como gerente, é um desafio, mas é bom, porque no final me ajuda a crescer, a desenvolver outras formas de gerenciar que não é o 'olho no olho'. Acho que você aprende a lidar com outra situação. Para as pessoas também, acho que tem muito a ver com a maturidade. O que eu sinto é que as pessoas remotas se sentem mais 'carentes' do que as pessoas que trabalham perto.

Quando eu estava na área de auditoria eu estava nessa situação, mas eu acho que a diferença é que todo o time estava na mesma situação. Quando você tem pessoas que trabalham perto e pessoas que trabalham longe, as pessoas que estão longe podem sentir que você está dando mais atenção para quem está perto do que para elas. Mas é um desafio importante que você tem como gerente.

Não vou te falar que prejudica, mas que cria novos desafios, com certeza.

- E a motivação? Como você consegue trabalhar a motivação dessa equipe, principalmente do time que está remoto?

Na minha realidade tenho dois tipos de funcionários remotos. Dois dentro da realidade do Brasil e dois fora, um na Argentina e outro na Colômbia, e que, na realidade, se compararmos a situação econômica dos três países, o Brasil hoje está melhor; amanhã

pode ser melhor na Argentina, ou em outro país. E as diferenças entre os países criam um desafio para incentivar as pessoas, então, o que você nunca pode perder de vista é demonstrar a estas pessoas que você está ciente da realidade. Claro que não adianta falar e não demonstrar, a fala tem que estar suportada pelos fatos, mas é importante você dizer que sabe das diferenças, sendo honesto, franco e direto.

- A remuneração da equipe que está remota é diferente?

Sim, mas pela realidade do país, ou seja, se você leva tudo para o dólar, obviamente que hoje na Argentina é onde estão os salários mais baixos. No Brasil, o salário é o mesmo.

- Qual é a sua visão sobre o trabalho remoto, tanto das pessoas em outras cidades, como também em trabalhar de casa?

Sou 100% a favor. Na hora que você flexibiliza um pouco a sua cabeça e consegue entender e assimilar o fato de que ter uma pessoa trabalhando longe, na realidade, é um ganho pra todo mundo, você tendo as ferramentas para gerenciar essa pessoa, você consegue entregar um serviço muito melhor, consegue entender a problemática local (caso de Argentina e Colômbia). Tem certas coisas que são melhores descentralizar e certas coisas que é melhor centralizar, eu acho que tudo que tem a ver com atividades que não requerem uma formação tão especializada, ou tão acabada, que são feitas de forma mais repetitiva, você consegue reduzir custo, entregar de maneira melhor e trabalhar na carreira desses profissionais também.

Agora, quando você precisa de pessoas que tenham um conhecimento mais elevado, mais especializado, inclusive sobre a região, então, é melhor descentralizar.

- Pra você qual o maior desafio em gerenciar de pessoas remotas?

Eu acho que o maior desafio é você identificar as pessoas certas para trabalhar de forma remota, e aqui conta a maturidade. O pior que pode acontecer é você ter uma pessoa trabalhando remoto e que não tem capacidade de se autogerenciar. Porque a pessoa precisa se autogerenciar de alguma forma, e tem pessoas que realmente não têm essa capacidade, porque só fazem o que mandam elas fazerem. E o segundo é a motivação, manter essas pessoas motivadas, incentivadas, é sempre um pouco mais difícil do que a pessoa que está do seu lado, porque quando estamos conversando pessoalmente você vê minha expressão corporal, você os meus olhos, e compreende

melhor o que estou sentindo e querendo te falar; se você está remoto, e eu te escrevo um *e-mail* você pode não compreender o que eu quero te falar.

- Em entrevista com outro líder, ele citou o aspecto cultural e o fuso horário como algo complicado de se adaptar em alguma situação. Você não citou isso. Como é essa situação pra você?

Eu acho que quando você trabalha com pessoas de diferentes culturas, você tem que ter muito cuidado. Mesmo em países da mesma língua, tem tons e maneiras de falar, que pra um argentino é normal e pra um mexicano é completamente agressivo. O argentino é um 'cara' que grita, grita, e está sempre querendo se impor, e isso em uma reunião de argentinos, você vai escutar um monte de 'malucos' gritando (eu posso falar, porque sou argentino e faço parte desses 'malucos'), mas você leva isso pro México, eles não tem essa forma de se relacionar entre eles. E ao trazer um mexicano para uma reunião com argentinos a pessoa pode se sentir agredida, ou o contrário.

Então, você tem que ter muito cuidado na forma como você coloca as coisas e na forma como você fala. O ponto é você tem que aprender ser firme, mas tentando tirar um pouco a parte cultural. Eu sou argentino; sempre serei, isso faz parte de mim, mas em ambiente de trabalho a gente tem que parar um pouco e entender como se relacionam as pessoas em outros países para tentar não ser agressivo e passar uma mensagem incorreta. Se o funcionário está na Argentina, não é problema, para mim é vantagem que ele esteja lá, fazendo o horário dele. Eu vou ter que me organizar para falar com ele no horário dele, e o mesmo acontece com as pessoas na Colômbia, ou no México.

- Tem algo mais que você entenda importante falar?

Eu acho que o clima, o clima é muito importante. Eu sempre tento desconstrair certas situações que às vezes não vale a pena levar com tanta rigidez. Não devemos confundir o funcionário remoto com pessoas desconhecidas, ou seja, é importante conhecer a pessoa, mesmo que por telefone, e sempre que puder conhecer a pessoa *face-to-face*, porque na hora que você conhece a cara da pessoa, o relacionamento remoto fica muito mais fácil.

APÊNDICE B

20 de janeiro de 2011.

Empresa Beta - Gestor nº 2

1. Informações pessoais

Idade: 57 anos

Sexo: Masculino

Estado Civil: Casado

Filhos: Dois filhos

Escolaridade: Graduação – Formado em Administração e Contabilidade

Cargo: Gerente de Operações de Cobrança

2. Informações sobre a empresa

- Conte-me um pouco sobre a empresa. O que ela faz?

A empresa aqui é uma empresa de tecnologia, uma das maiores empresas do mundo nessa área de TI. É uma corporação, e o tamanho dela é algo assim realmente muito, muito grande, com pelo menos uns 365 mil funcionários no mundo todo, pegando mais de 300 países, sendo uma corporação onde controles, pessoas, tudo passa ser muito importante, em termos de ética, principalmente por estar em vários países, e até a própria diversidade, por esse ponto de você estar espalhado no mundo por culturas diferentes, pessoas diferentes, então você realmente precisa ter uma direção muito bem feita para que tudo isso funcione.

3. Informações da carreira na empresa

- Quanto tempo você está na empresa?

Há 37 anos.

- Conte-me um pouco da sua trajetória até aqui.

Meu início na Beta foi em uma área mais administrativa, eu trabalhei alguns anos no Contas a Pagar, saindo daí eu parti para a área de Compras, também por alguns anos, depois eu fiquei por muitos e muitos anos na área de Gerenciamento de Contratos. Nessa área de Gerenciamento de Contratos eu fiquei por uns 15 anos ou mais, e acabei assumindo uma gerência em 1990, onde nós éramos vários gerentes, chamados de Gerentes de Suporte dentro do Brasil. Essa função terminou em 1996, e nessa época então eu fui trabalhar com a parte de Operações do Setor Público, e isso não durou muito tempo, uns dois anos ou algo assim, e aí fui chamado para gerenciar funcionários novamente, isto é, ser gerente de pessoas a partir de 1999, e estou há pelo menos 11 anos aqui no Contas a Receber.

4. Informações sobre Recursos Humanos

- Recursos Humanos aqui na Beta: como uma empresa global, há um Recursos Humanos global? Como é o funcionamento dentro de RH? Há uma diretriz global e aí Recursos Humanos trabalha só do ponto de vista legal, ou ele interfere também nas mediações?

Eu não conheço completamente a estrutura de RH, mas o que eu sei é que qualquer departamento aqui na Beta Brasil as direções conceituais vêm mais de fora. E na verdade ela, a Beta, sempre tenta fazer alguma coisa *worldwide*, sempre tenta fazer alguma coisa abrangendo todos os países. Aqui no Brasil, RH tem várias e várias funções, tem muita gente suportando as gerências e a gente consegue levar muito bem a parte de avaliação de desempenho, a parte de admissões, demissões, em tudo isso você tem pessoas responsáveis, gerências responsáveis, e é assim que ela trabalha.

- Flexibilidade: desde o *home office*, o *flex*, que são alguns dias na empresa e outros em casa, até ter algo diferente em um período de pós-licença maternidade, quais são as opções que a Beta tem hoje?

Acho que nessa parte de flexibilidade a Beta está bem à frente das demais empresas. Por que ela está à frente? Ela realmente concede, e com facilidade, a pessoa realmente pode trabalhar *home office*, pode trabalhar de casa. Para a questão do horário de entrada e o horário de saída também existe flexibilidade, mas isso tudo porque, por

trás disso, é claro que tem objetivos bem traçados, medições que se tenta fazer muito bem feitas e, por conta disso, a gente acaba não tendo nenhum problema.

- Programas de incentivo e reconhecimento: quais são?

Reconhecimento seria mais o lado de premiações, mais as questões de premiações, viagens, que você possa conceder, por exemplo, o 'Clube 100%' que é para o pessoal da área de marketing (vendas), é um grande reconhecimento que é feito. Eu mesmo já cheguei a ir três vezes. Uma viagem, por exemplo, para os Estados Unidos, que leva quem fez uma pontuação muito grande na área de marketing, chama-se 'Clube 100%'. Isso tem desde que a Beta nasceu e reúne, sei lá, umas 600 pessoas de vários países, tipo Américas, junta-se todo mundo. Normalmente não se junta com Europa, Ásia, não, mas América, Estados Unidos, Canadá, América Latina inteira, isso se junta sim. Em incentivos ligados à avaliação você tem uma pontuação atrelada a algumas regras, e você pode receber um bônus pelo seu desempenho.

5. Informações sobre o trabalho remoto

- Como é realizado o processo de seleção e treinamento de alguém que está remoto? Você tem pessoas que estão fisicamente aqui em São Paulo e tem alguém em Brasília?

Eu tenho sim alguém em Brasília e também em Recife, hoje. Já tive mais em vários lugares, mas hoje são quatorze pessoas.

- Quantos estão em Brasília?

Só dois estão em Brasília e um em Recife. Na verdade diminuiu, a gente tinha Fortaleza, não temos mais, tinha em Belém do Pará, lá em Manaus também, hoje não temos mais.

- E como acontece quando você precisa contratar alguém em Brasília?

Normalmente eu ainda consigo ir até a localidade, então eu peço os currículos para o RH local, ou então para o RH que cuida da localidade, com pessoas que moram nessa cidade e escolho dentro dos requisitos que eu quero, da vaga que está aberta para a seleção, aí marco com todos eles, eu mesmo ligo, marco com todos eles os horários, pego uma sala nessas localidades e passo um dia inteiro fazendo entrevistas, e disso

faço a minha escolha, se não der fico mais algum dia, faço a minha escolha e volto pra São Paulo, e aí o resto é tudo remoto.

- E o treinamento dessas pessoas remotas? A pessoa que está em Recife, por exemplo, que é uma pessoa só. Ela é treinada de maneira remota, ou ela vem pra São Paulo?

Na verdade esse tipo de coisa dificilmente acontece; em Recife, por exemplo, eu só tenho um recurso. Esse recurso é antigo, dificilmente vai sair ou vai entrar mais alguma pessoa, então lá nunca aconteceu isso. Em Brasília sempre tem mais gente, eu tinha quatro pessoas lá, hoje tenho só duas, mas aí sempre uma pessoa vai dar o treinamento para a outra, porque o serviço em si é igual, o que muda é o território (o grupo de clientes que a pessoa atende). Então o serviço seria o mesmo, com algumas particularidades em cada território.

- E a atividade da sua equipe? O que exatamente faz a equipe?

Collection. (Pessoa responsável pelo controle, cobrança e baixa das faturas emitidas à um determinado grupo de clientes).

- Com o pessoal que está remoto, qual é o meio de comunicação que você mais usa?

Acho que a gente usa mais o telefone, pelo menos eu uso mais o telefone, não sei se isso é uma característica minha, que eu prefiro, e muitas vezes via *chat* de mensagens instantâneas, e muitas vezes também via *e-mail*.

- Você costuma ir pra lá?

Ultimamente quase não estou mais indo, já estou pelo menos há um ano e meio sem ir. Para Recife eu nunca fui.

- A pessoa que está lá te conhece? Ela já veio para São Paulo?

Não, nunca me conheceu. Só me conhece por fotografia, que está no *chat* de mensagens instantâneas.

- E quanto tempo ela tem de posição?

Ela tem bastante tempo, só que eu peguei Recife faz uns três anos só, então na verdade comigo ela só está há três anos.

- Considerando os aspectos operacionais, como você controla o atingimento das metas?

No Contas a Receber e até em muitos trabalhos que já passei aqui na Beta, a gente tem todo um sistema de acompanhamento. Então, por exemplo, o Contas a Receber na verdade é formado de itens (faturas) e em cima desses itens é que você tem um controle gerencial, por exemplo, o que está ficando acima de 180 dias sem seguimento, se as pessoas abrem as disputas dentro dos prazos requeridos. Surge um problema a pessoa abre uma disputa.

Outra ferramenta gerencial, que a gente faz e que na verdade é semanal, é o *forecast*, você é obrigado a colocar tudo que você tem no sistema de contas a receber, aquilo que você espera receber e aquilo que você está com algum problema. Aquilo que é problema, abre-se uma disputa. Aquilo que não é problema é porque vai entrar no mês, ou está em cobrança dentro do mês ou do mês seguinte. Em cima desses números, desses assuntos que a pessoa coloca no *forecast*, eu acompanho e se realmente aquilo que a pessoa estiver falando não estiver batendo, chega no mês seguinte, “Ah, não deu certo? O que Aconteceu? Era problema desde quando, a disputa não foi aberta por quê?” Então é um sistema gerencial, que na verdade você vê o Contas a Receber de cada um, inclusive com algumas revisões periódicas. Eu olhando na tela, e a pessoa tendo o mesmo que eu, um arquivo de *Excel*, por exemplo, dos itens que a pessoa tem em aberto naquele momento no contas a receber.

- Você sente que a distância física prejudica o trabalho operacional do time?

Não, eu acredito que não. Eu acredito até, voltando um pouco naquilo que eu havia falado anteriormente, que se você tem os objetivos bem traçados, a pessoa entendendo a posição que ela tem dentro da companhia e dentro do departamento dela, e você tendo todo esse acompanhamento, não dificulta nem um pouco. Você realmente consegue entender o que está acontecendo e mesmo com essa flexibilidade, de você não estar nem vendo a pessoa do outro lado, mas você saber que a pessoa está no *chat* de mensagens instantâneas, que ela está disponível (verde) no momento, você sabe que pelo menos a máquina dela está ligada e ela está mexendo na máquina de alguma maneira; e de outra maneira, quando você precisa entrar em contato em período comercial, você entra em contato e não tem nenhum problema. Então, eu acho que funciona, de alguma forma funciona.

- E quanto ao desenvolvimento profissional? Tanto o seu, quanto o deles.

Essa parte esbarra sim em algumas dificuldades, principalmente aqui na Beta, não sei em outras empresas, mas aqui na Beta a grande parte da população está aqui em São Paulo, Hortolândia e Rio de Janeiro, a facilidade de treinamento *in company* realmente é aqui nessas três localidades. Partindo para as remotas, isso já fica difícil, principalmente quando a companhia restringe algumas despesas, tais como viagens etc. Outra coisa que por outro lado pode facilitar, é que existem cursos e mais cursos e mais cursos na nossa *intranet*, cursos de desenvolvimento, cursos de liderança, *performance*, um monte de cursos que você pode fazer via *intranet*. Realmente, pelo que eu acompanho, o pessoal faz muito pouco, mesmo com a gente pedindo, incentivando, e isso é uma das coisas que a gente não tem um controle tão absoluto. Eu pelo menos, na minha gerência, eu forço, mas não é uma coisa obrigatória. É a pessoa que, na verdade, cuida da carreira dela, é a pessoa que tem que se interessar realmente.

- Como você realiza o processo de avaliação de desempenho desses funcionários?

Dentro das regras de avaliação da Beta, eu faço esse acompanhamento gerencial. Quando chega mais ou menos em agosto, a gente faz uma avaliação prévia dizendo para a pessoa como está, como ela está se desenvolvendo, lembrando sempre a ela que é uma comparação, que ela está sendo comparada com os pares dela, e não é só do meu departamento, mas ela também é comparada dentro do Contas a Receber como um todo e como ela está posicionada naquele momento, claro que nunca citando os outros nomes. Quando chega em janeiro, a gente faz as reuniões com as gerências, que é quando se chega à conclusão de quem são os piores, e os realmente muitíssimo melhores e quem ficaria no meio.

- E a motivação? Como você consegue trabalhar a motivação dessa equipe, principalmente do time que está remoto?

Para a motivação eu utilizo duas linhas. Uma é a operacional, quando os resultados ficam bons, reunir mesmo que por telefone, reuniões mensais, bimestrais, ou alguma coisa assim e realmente levantar a moral de todo o pessoal, mostrando os resultados,

que foi muito bom, que isso é muito bom pra companhia, muito bom para o departamento como um todo, levantando o ego de todo mundo.

E a outra parte, eu acho que é uma parte mais pessoal, que é de ligar, saber que as pessoas têm filhos, vendo se de repente elas estão com algum problema pessoal também, mas sempre na medida do possível, levando uma parte mais humana para o pessoal, para que eles não se sintam só um ‘numerozinho’ aqui dentro da empresa, então acho que isso acaba motivando um pouquinho as pessoas.

- E a remuneração média da equipe, desse pessoal que fica remoto? Geralmente eles estão na mesma linha?

O pessoal que está remoto tem mais ou menos a mesma linha. A remuneração é basicamente a mesma. Claro que eles não ganham o mesmo salário, mas se equivalem. Não é olhada a localidade. A gente tem o valor por banda, por responsabilidade e esses valores não são segmentados; ‘em Recife só pode ser assim, em São Paulo assado’, não tem essa coisa, não.

- Qual é a sua visão sobre o trabalho remoto, tanto das pessoas em outras cidades, como também sobre trabalhar de casa?

Isso começou a acontecer um pouco mais forte de alguns anos para cá, principalmente com os *laptops*, *wireless*, você poder carregar até o seu ramal para qualquer localidade, você está carregando seu ramal dentro do seu *laptop*, então isso facilitou demais a comunicação; é uma tendência, uma realidade que a gente não tem como parar. Se você tem maior flexibilidade pra você fazer algo até pessoal, você está na sua casa, aconteceu algum problema e em quinze minutos você consegue resolver, pôxa, você está melhorando inclusive a qualidade de vida das pessoas que trabalham com você. É importante que todo mundo veja isso, e não só aquela coisa de que ‘estou de casa’, mas é uma realidade que está acontecendo, eu não me importo com isso.

É claro que muitas vezes eu prefiro levantar da minha mesa e ir até a mesa do funcionário, facilita demais, mas por *chat* de mensagens instantâneas, telefone, desde que esteja disponível, o mais importante é isso. Às vezes não só no Contas a Receber, mas também em outros departamentos, você precisa muito de um retorno, foi algum executivo que te chamou, algum diretor que te chamou, e dali a alguns minutos você precisa dar um retorno e precisa de uma informação que só aquela pessoa sabe, então

vou procurar a pessoa, e se não a encontro eu vou dizer que não dá pra ser assim, porque não sou só eu, mas também pela empresa que precisa dele daquela maneira, naquele momento.

APÊNDICE C

26 de janeiro de 2011.

Empresa Beta - Gestor nº 3

1. Informações pessoais

Idade: 33 anos

Sexo: Masculino

Estado Civil: Casado

Filhos: Não

Escolaridade: Graduação - Análise de Sistemas / Pós-graduação – Análise de Sistemas e Gerência de Projetos

Cargo: Gerente de Análise de Risco e Compliances Brasil da Área de Consultoria

2. Informações sobre a empresa

- Conte-me um pouco sobre a empresa. O que ela faz? Que tipo de serviço ela oferece? Qual a sua visão dela?

Quando entrei na Beta, era uma empresa que produzia equipamentos, máquinas. A grande mudança que a Beta teve nesses 13 anos foi de trocar os *hardwares* por serviços. Eu acompanhei tudo isso, do meu ponto de vista foi uma decisão correta. Hoje ainda existe alguma coisa de *hardware*, mas muito pouco, o forte mesmo da companhia é serviços.

Eu acompanhei essa mudança, que muda também a mentalidade das pessoas. Você sai de uma produção de equipamentos e agora você tem um *pool* de gente atendendo diversos países, o pessoal de *back-office* (faturamento, administração de contratos, contas a receber) atende hoje o pessoal do Canadá, dos Estados Unidos, da Europa, o Japão, o mundo todo! Então, muda a mentalidade dos próprios profissionais e culturalmente também, fazendo com que a gente cresça do ponto de vista de cultural.

3. Informações da carreira na empresa

- Pelo o que eu entendi, você está na empresa há 13 anos, desde 1998?

- Não fazer 13 anos nesse ano.

- Conte-me um pouco da sua trajetória aqui.

Comecei como estagiário em 1998. Antes de vir pra Beta, eu trabalhava em uma escola de informática, onde eu montava equipamentos e aprendendo as ferramentas da Microsoft para dar cursos de Word, Excel, essas coisas, e quando eu entrei na Beta existia uma necessidade no time, onde o pessoal tinha vários equipamentos ‘capenguinhas’ e precisava trocar memória, colocar mais memória, trocar o disco ou fazer formatação etc, eu acabei entrando em um time de suporte, em um departamento técnico, que fazia a manutenção de máquinas. Depois de uns seis meses, surgiu a oportunidade de um projeto para trabalhar com alta plataforma (DB2). Eu nunca tinha mexido com programação antes. Estava vendo alguma coisa na universidade, mas nada de programar, ainda mais em alta plataforma, então fiz curso, li materiais.

Depois desse período, nosso time tinha na época uns 18 estagiários, sendo que 10 seriam deslocados para esse projeto, e então eu comecei a trabalhar e, quando o projeto começou a deslançar, voltou-se um passo atrás, deixaram a fase de desenvolvimento e voltaram para a fase de análise. Então aquela equipe foi desfeita e eu comecei a me envolver em outras atividades em alta plataforma, suportando um sistema de tarifação de telefonia da empresa, que era do Rio de Janeiro e estava vindo para São Paulo, que eram projetos chamados de *New life*, que ocorreu em 1999/2000, já não me lembro. Então, comecei a trabalhar, fiquei uns três meses nessa área de alta plataforma e surgiu a necessidade dentro do time de ter analistas e programadores em um *software* usado pela Beta para a comunicação eletrônica via *e-mails*, e eu também não conhecia a ferramenta. Foi aí que então eu passei a conhecer a ferramenta, fiquei como programador por uns dois anos e foi no período que estava vencendo o estágio. Então, fui contratado como terceirizado, e fiquei trabalhando ainda com a mesma ferramenta por mais uns quatro anos, passei a ser analista de sistemas, fazer eventos em clientes, aí passei a ser o coordenador do time, aí depois de coordenador, dentro dos projetos internos, passei a trabalhar mais com a gerência de projetos.

Depois desse período passei a me interessar pela área de qualidade, de controles, então eu participei de uma auditoria, aí passei a ser analista de risco, e no ano passado, no início de 2010, eu assumi a área de Brasil, como gerente da área.

4. Informações sobre Recursos Humanos

- Você sabe me dizer se a Beta tem Recursos Humanos global? E como ela organiza as características locais e também regionais? Em uma estrutura como a que você pertence, por exemplo, ela é global. Como é que Recursos Humanos trata essa área de uma maneira global e ao mesmo tempo com as particularidades locais, de Brasil, por exemplo, ou de Argentina?

Eu não entendo muito bem dessa área de Recursos Humanos. Eu sei que a gente recebe as diretrizes tanto dos Estados Unidos (matriz), como também do grupo de países ao qual o Brasil pertence do ponto de vista de negócio.

- Eu acho que vem do grupo de países, e o RH local adapta as diretrizes às leis locais. Sei que o Brasil tem uma lei terrível para esse tipo de coisa, tanto que quando o pessoal trata das particularidades com o RH aqui é terrível, porque tem a questão de horas extras, o quanto que se paga, a própria lei em si está em benefício do funcionário e, até mesmo, contra a própria empresa. Então tem que tomar um certo cuidado, quando alguém diz: “Posso fazer horas extras à vontade aí?”, o ‘cara’ vai anotando, e depois pode abrir um processo contra a Beta.

Então, esse processo eu acredito que seja GMU, e aí cada RH tem lá o que o processo está pedindo e tem que entender como isso se adequa com as leis regionais do país.

- Quais são as opções de flexibilidade que a empresa oferece aos funcionários? Desde o horário flexível, o *home office*, até a licença maternidade estendida.

Eu sei que tem, por exemplo, *home office*, horário flexível, trabalhar um número de horas específico com salário proporcional; tem também o horário deslocado, que é mais uma questão de alinhamento gerencial. Eu sei que tem a licença maternidade que pode ser estendida por seis meses, baseada na nova lei. Tem aquela licença não remunerada, existem alguns critérios, por exemplo, se você for um funcionário de alta *performance* você pode tirar, mas eu não sei direito o prazo. Por exemplo: “Eu quero

tirar cinco anos, porque eu quero estudar”, então, ok, você é um ótimo funcionário, então você pode pegar a licença não remunerada.

- Programas de incentivo e reconhecimento: quais são?

- Uma bonificação que agora que vai sair em março, baseada nos resultados da empresa e com os resultados individuais traçados para o funcionário. Eu sei que tem algumas premiações de retenção de funcionário, por exemplo, tem uma que concede ações da empresa ao profissional. Você tem direito a um valor ‘X’ de ações da empresa, só que pra você ter direito a essas ações você tem que ficar na empresa por um período pré-determinado. Têm prêmios de reconhecimento, um prêmio que você recebia um dinheiro, outro de jantar etc.

5. Informações sobre o trabalho remoto

- Fale-me agora sobre o time remoto que você tem.

Tenho duas pessoas no Rio de Janeiro, uma pessoa em São Paulo e três no interior de São Paulo.

- E como é fazer a seleção de pessoas remotas? Como é que você contrata e como você treina essas pessoas?

Aqui em São Paulo, como a pessoa já estava trabalhando em uma equipe que interagiu com a minha, a gente nem chegou a fazer entrevista, e quando eu assumi a área eu solicitei a contratação dela porque eu precisava de um *backup*, e naquele momento as pessoas que eu tinha na equipe não tinham interesse ou não tinham esse perfil. Eu queria preparar uma pessoa o quanto antes para assumir as minhas funções, porque quando eu tiver uma oportunidade dentro ou fora do departamento, terei alguém que possa assumir.

Quanto à pessoa do Rio de Janeiro, logo que surgiu o time de *compliance*, ela trabalhava em outra área e o gerente a indicou para a vaga, então ela veio assim para o nosso time.

Quanto à seleção dos profissionais remotos, ou o foram por indicação ou porque já estavam em outra posição no time. A pessoa que está *home office* teve um problema pessoal, precisou trabalhar um pouco de casa, e ela acabou ficando um pouco mais, mas o trabalho dela também já era conhecido e ela foi trazida para o time.

O estagiário do Rio de Janeiro foi selecionado pela funcionária que está lá. Eu não participei do processo, até porque ele iria mesmo trabalhar com ela.

- Por favor, conte-me um pouco sobre a atividade deles.

A pessoa do Rio de Janeiro controla a parte mais administrativa. Nós temos uma base de dados que ela consolida e envia por relatórios. Hoje, ela e os dois estagiários fazem a revisão das entradas e saídas dos consultores dos projetos. Então, toda vez que alguém sinaliza a entrada ou saída de um consultor, eles acompanham pra ver se o processo tem toda a documentação que é pedida e se ele está dentro ou fora do prazo.

Temos os *compliances*, inclusive de ISO, que é meu time que faz.

É uma área que identifica os problemas e recomenda soluções.

- Do ponto de vista de comunicação, como é que você se comunica com o time que está fora? Quais são os meios que você mais utiliza? Você costuma fazer uma viagem ao Rio de Janeiro ou é mais por telefone, ou, por conta do dia corrido, mais *e-mail*?

Eu fui ao Rio de Janeiro apenas uma vez, e o recurso de lá me disse que nunca tinha conhecido um gerente pessoalmente. Foi uma coincidência, porque nós fomos fazer uma apresentação em um cliente no Rio de Janeiro, então liguei e avisei a ela que eu estaria lá. Então, ela deu um jeito de ir ao prédio onde eu estaria, porque ela fica em outro *site* da empresa. Ela se organizou e levou também o estagiário pra eu conhecer.

A ferramenta que eu mais uso é o telefone; as mensagens instantâneas também, quando 'aperta', acho até que é o mais fácil hoje em dia. Geralmente eu passo uma mensagem e depois eu ligo; eu não ligo direto porque às vezes a pessoa pode estar *home office*, por exemplo.

A cada 15 dias eu tenho uma reunião com todo o time, uma reunião de uma hora para tratar dos assuntos que estão em andamento. Eu registro os assuntos em uma ata e mando para o pessoal.

- Como você faz o controle do atingimento de metas? Você faz isso a cada 15 dias ou tem algum outro tipo de controle? Alguma ferramenta que te dê tanto como está indo o desempenho deles quanto o atingimento daquilo que você tem que realizar?

Depende muito da atividade. Tem uns *compliances tests* dos quais semanalmente eu tenho que passar um *status* para GMU, então eu faço um acompanhamento mais

próximo. Semanalmente, nós temos uma planilha de Excel com várias 'abas' para cada processo e controle realizado. A gente monta todos os controles, os testes que o time faz e apresenta para a linha executiva. Eu consolido isso em uma apresentação e mando todo o material para a linha executiva. Quando eu começo a gerar esse material eu já vejo como cada um está fazendo. Eu estabeleci o envio desse relatório toda quarta-feira, então nesse dia eu tenho um termômetro de como estão as coisas.

Também faço o controle diretamente pela ata das reuniões, a cada reunião eu vou checando um por um o que ficou pendente na ata anterior e assim faço o acompanhamento.

- Você sente que a distância física prejudica o trabalho operacional do time?

Não, não.

- E você acha que o desenvolvimento profissional acaba sendo afetado, tanto o seu quanto o deles?

Um pouco. Hoje por exemplo, eu consigo vir aqui pra São Paulo e conversar com quem está aqui; já no Rio de Janeiro as pessoas são talvez penalizadas, porque estão sozinhos com uma função muito mais administrativa e não conseguem absorver e aprender o cerne do trabalho, pois o 'skill' está aqui em São Paulo. Isso também vale para a pessoa que está *home office*, por isso quero tirá-la do *home office* e colocá-la mais próxima dos demais. Ela é capaz, faz o trabalho que tem que ser feito, mas eu vi que ela perde um pouco de toda essa sinergia que existe entre os profissionais que estão juntos.

- Você acha que é um pouco do perfil dela? Ou você acha que é o *home office* que traz isso?

Eu acho que o *home office* traz isso. Na minha opinião, sim, e por isso eu tento trazer ela pra empresa. Ela está de férias e quando voltar, eu já falei com ela que eu a quero na empresa três vezes por semana. Até para compartilhar experiências. Ela conhece muito mais de uma área que o restante do time não conhece.

Eu acho que essa questão do *home office* por um lado é bom, mas pelo lado interpessoal acaba se tornando muito mais frio. Isso é bastante cultural, para um americano não seria problema, não tem aquele calor afetivo que o brasileiro tem. Pra trabalhar *home office*, você precisa identificar se a pessoa tem perfil ou não, se ela tem

condições de ter um escritório em casa, se já é uma pessoa sênior, que vai trabalhar pra valer e não ficar só ‘na frente da TV’ em casa, então existem pontos que devem ser avaliados antes de você colocar uma pessoa em *home office*.

- E a motivação? Como você motiva esse time que está remoto?

Eu dou total liberdade pra eles tomarem as decisões, de acordo com o papel de cada um e até o nível que eles possam tomar de decisão. Então, eu dou essa liberdade pra eles. Primeiro porque a equipe é pequena, então se eu ficar tomando decisões por todo mundo, eu vou ficar maluco. Eu não só gerencio pessoas, não tenho esse privilégio, tenho trabalhos operacionais que ainda faço, porque se eu deixar todo o operacional com eles, eu vou sobrecarregar todo mundo e vou ficar só olhando, o que não é meu perfil. Não que eu não delegue as atividades; eu delego muito, já deleguei praticamente 80% daquilo que eu fazia, mas têm atividades que eu acabo fazendo porque sei que vai dar trabalho, e se eu pedir sei que a pessoa vai fazer, mas eu vou acabar desmotivando-a, porque ela vai ter mais uma coisa pra fazer, vai ficar sobrecarregada etc. Enfim, o fato de eu dar liberdade para cada um tomar suas decisões mostra a confiança que eu tenho em cada um.

Na questão de motivar, mesmo, eu sempre agradeço. Para mim não existe trabalho mal feito; mesmo que depois eu tenha que fazer ajustes, o que ela já fez já me economizou um tempo, e de toda forma ela está provendo uma informação que será utilizada pela companhia. Acho que esse é um ponto, ou seja, sempre elogiar o trabalho, seja ele bem feito ou não. Se não for bem feito, eu falo que aqui poderia ser melhorado, mas bem ‘na boa’, não sou detalhista. Mas não vejo na minha equipe necessidade de ficar chamando a atenção de ninguém, não, temos uma equipe bem unida nesse sentido.

Voltando para o pessoal que está remoto, é mais complicado. Hoje eu tenho uma situação não muito confortável, como por exemplo, eu não tenho uma sala de gerência, todos os assuntos são tratados perto das outras pessoas da equipe, e às vezes tenho que chamar a atenção de alguém por telefone e outros da equipe acabam ouvindo, assim como quando faço elogios, e isso pode acabar criando ‘picuinhas’ na equipe. Se eu tivesse um contato pessoal com a pessoa isso não aconteceria, eu a chamaria para um café e trataria de forma mais reservada.

- Como você consegue ter uma visão e consegue trabalhar com o desenvolvimento de carreira de quem está *home office*?

Nesse primeiro ano de gerência minha, eu achei muito bacana, pois agora tenho responsabilidade por outros profissionais, vem demanda demais do RH nesse sentido, muito material mesmo, mas o nosso tempo é escasso para se aprofundar em todos esses materiais. O que eu tenho pedido para cada um, e o que eu devo colocar como objetivo pessoal da avaliação de cada um, é a questão de autodesenvolvimento.

Uma coisa que eu sempre pedi aos meus gerentes anteriores é qual o direcionamento que eles pretendiam dar à minha carreira, ou seja, o que eu precisava fazer para me preparar para outras atividades, outros desafios. Assim, eu mostrei para minha equipe o que era pressuposto de cada cargo e quais os objetivos a atingir em cada banda, e agendei uma reunião geral com uma pessoa de RH para explicar a eles como funciona o processo de avaliação. Neste ano, eu estou indo um pouco além, ou seja, o que cada pessoa pretende fazer daqui a dois ou três anos, e quais os treinamentos necessários para atingir esses objetivos, e que serão monitorados para fins de avaliação.

A empresa também é feita de oportunidades; se a pessoa não estiver preparada quando a oportunidade surgir, ela ficara sempre em segundo, ninguém nunca lhe dará uma oportunidade de crescimento. Um dos objetivos que coloquei para equipe, portanto, é se autocapacitar, seja em línguas, seja em outras capacitações... por exemplo, no ano passado eu recomendei à equipe que indicasse mentores de outras áreas de interesse para que eles vissem e conhecessem o outro lado. Não vou forçar isso se a pessoa não tiver interesse, mas o autodesenvolvimento eu vou cobrar; vou ajudar no que for possível, mas vou cobrar.

O que eu não quero ouvir é que eu nunca ajudei ou suportei o profissional no seu autodesenvolvimento. Não quero ninguém estagnado; a mesma preocupação que eu tenho comigo, eu tenho com eles, porque daqui a pouco o setor pode não existir mais, ou podem surgir boas oportunidades em outros setores etc. Minha outra ideia neste ano é criar *replacements*, ou seja, a gente tem atividades que só uma pessoa da equipe conhece, e eu quero que outra pessoa dentro do time saiba o que ela faz, e num momento de férias, ou até mesmo quando surgir uma oportunidade na carreira de um ou de outro, se há outra pessoa que pode assumir aquelas atividades que ela fazia facilita no seu deslocamento.

- E a remuneração média da equipe? Esse pessoal que fica remoto? Geralmente eles estão na mesma linha?

Estão sim, o salário não é diferente.

- Qual é a sua visão sobre o trabalho remoto, tanto das pessoas em outras cidades, como também em trabalhar de casa?

Sou totalmente a favor. Eu mesmo faço quando preciso, por exemplo, no caso de uma consulta médica. Pelo fato da distância, eu fico de casa e trabalho muito mais, acordo e já sento para trabalhar, não preciso tomar banho, me locomover até o escritório... é só me conectar na rede e já estou lá. No almoço é o mesmo, eu tento fazer 1 hora, em casa eu mesmo faço minha comida e geralmente volto antes. De tarde também, se estou escritório o ônibus sai às 18h15, então eu tenho que parar. Quando estou de casa eu continuo e vou até a 19h. Acabo trabalhando muito mais, e não têm tantas interrupções, como a pessoa que vai à sua mesa, o telefone que toca... em casa, a pessoa te manda uma mensagem e você diz que está em casa, ela acaba falando o que precisa via mensagem instantânea, é mais rápido. Acabam te incomodando menos.

Eu sou totalmente a favor, não tenho problema que o funcionário faça.

- O que você vê de vantagens e de desvantagens na liderança desse time que está remoto, quais são os desafios pra você?

Muitas vezes a gerência acaba 'abusando' da situação do profissional que está *home office*, acaba pedindo mais coisas pra ele fazer. Mas eu, como gerente, preciso cuidar para que o funcionário se polície no seu horário de trabalho; não tem como eu proibir alguém de trabalhar além da sua jornada, mas estou sempre falando à pessoa que ela tem a vida pessoal dela e que não deve ficar 'infornada' no computador. Eu sei que cada área tem o seu horário, a sua rotina, mas o funcionário *home office* não tem que 'entrar' na rotina de todo mundo, eu tenho uma profissional que trabalha das 7h30 às 16h30, ela chega em casa e ainda pode acompanhar as atividades escolares dos filhos. Tem algum problema pro time? Não, ela está fazendo o trabalho dela, o que ela recebe depois das 16h30 ela vai responder no outro dia, no horário que ela chega, ou seja, às 7h30, então não vejo esse tipo de problema. A minha preocupação é: se vai fazer hora extra, pegue minha autorização primeiro. A pessoa tem que me comunicar a

necessidade de ficar além do tempo; não quero que a pessoa fique trabalhando demais porque tem um monte de serviço e acabe prejudicando sua vida pessoal.

O pessoal que fica *home office* está mais sujeito a esse tipo de coisa. Em bem sei, quando estou *home office* eu começo a jornada mais cedo, e vou até mais tarde, e por aí vai. Esse lado de vida pessoal eu levo muito em conta; quero que a pessoa trabalhe o que é justo, o que está descrito no seu contrato de trabalho. O *home office* nesse sentido é difícil de controlar, se eu vejo uma mensagem de um funcionário após o horário dele, eu já questiono; se foi necessário, tudo bem, mas que isso não se repita. Nós não temos mais aquele controle tradicional de ponto, de saber a hora que pessoa entrou, quantas horas fez de almoço, que horas saiu etc. Eu não fico controlando ponto, acho que a equipe tem maturidade pra saber de suas responsabilidades e cumpri-las. Hoje você tem a flexibilidade de se conectar de onde você quiser, até do ônibus, por exemplo, então você está a caminho de casa e acaba trabalhando, ou seja, o funcionário que é remoto tem que ter a maturidade de saber que não é porque não tem um gerente olhando que ele vai fazer o que quer, isto é, ele sabe que precisa entregar as atividades, ele sabe que tem os *targets* da equipe, e que não pode atrasar só porque está fazendo um horário flexível.

APÊNDICE D

21 de janeiro de 2011.

Empresa Gama - Gestor nº 1

1. Informações pessoais

Idade: 35 anos

Sexo: masculino

Estado Civil: Casado

Filhos: Uma filha

Escolaridade: Graduação em Processos de Produtos Mecânicos, Pós-graduação em Administração, MBA em Finanças, Mestrando em Administração

Cargo: Gerente de Produtos Brasil

2. Informações sobre a empresa

- Você poderia falar um pouco sobre a empresa?

A Gama é considerada a sétima maior empresa de sistemas do mundo, estruturada em 11 verticais, ou seja, 11 negócios distintos dentro dessa área de sistemas.

- Onde está a matriz?

Em São Paulo.

- Qual o posicionamento da empresa no mercado?

Na área de serviços ligados à gestão de recursos financeiros (mercado de capitais), onde ela detém cerca de 80% do mercado.

- E que tipo de serviços ela oferece?

É uma empresa que se formou basicamente na prestação de serviços de tecnologia. Tais serviços são compostos em: plataforma de produtos acabados (sistemas próprios) que podem ser 'alugados' pelos clientes; prestação de serviços de desenvolvimento de

sistemas específicos de clientes; alocação de recursos e profissionais de tecnologia; serviços de infraestrutura de rede e *host*; serviços de implantação de produtos; gerenciamento de projetos e outros.

Os produtos são divididos em verticais, ou seja, de acordo com mercado de cada cliente: agroindústria, saúde, manufatura, logística, jurídico, varejo, setor de construção, serviços financeiros, que é a área em que eu trabalho, e educação à distância.

3. Informações da carreira na empresa

- Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Há 10 anos.

- Poderia me contar um pouco sobre a sua trajetória na companhia?

Entrei em uma empresa em 2000, como responsável pelos produtos de renda fixa. Em 2001, participei do desenho da solução para o sistema de pagamentos dessa empresa no Brasil. Desde 2005, fiquei responsável por todos os produtos dedicados ao mercado de capitais. Em 2007, com a venda da empresa, assumi a responsabilidade funcional dos produtos destinados ao mercado financeiro. Em 2008, a Gama comprou a empresa onde eu trabalhava e foi então criada a atual estrutura, dentro da qual sou Gerente de Produtos.

4. Informações sobre Recursos Humanos

- A empresa possui Recursos Humanos Global?

Possui sim.

- E como são organizadas as regras gerais, considerando que cada país possui características e leis próprias?

Isso eu não sei responder.

- Quais são as opções de flexibilidade oferecidas pela empresa aos funcionários e à linha gerencial?

Não existe cobrança em relação ao horário e/ou local de trabalho, mas sim pelo resultado das atividades do funcionário.

- Quais os programas de incentivo e reconhecimento oferecidos pela empresa?

São oferecidos subsídios educacionais e remuneração variável conforme a *performance* do funcionário.

5. Informações sobre o trabalho remoto

- Como é realizado o processo de seleção e treinamento de trabalhadores remotos?

Não tenho informações a esse respeito. Na equipe que gerencio, as pessoas não são contratadas em condição diferenciada. O trabalho remoto está associado à natureza do trabalho e à maturidade dos envolvidos, mas não tenho ciência de nenhum critério específico de contratação para essa modalidade.

- Poderia me contar um pouco sobre a atividade da sua área e equipe?

Somos responsáveis pelo desenho funcional da solução destinada ao mercado de capitais, tais como coleta de demandas com clientes, mercado, alterações legais, apresentações e subcontratações.

- Quantos funcionários você gerencia e que trabalham remoto? Onde o seu time está fisicamente?

Não existe uma equipe remota propriamente dita, todos podem ou não trabalhar remotamente em função das necessidades. Todos possuem a sede da empresa como principal local de trabalho, mas é frequente o trabalho remoto em clientes, filiais e/ou em locais privados, como em casa, por exemplo.

- Qual o meio de comunicação mais usado entre vocês?

Usamos mais o *chat* de mensagens instantâneas.

- Considerando os aspectos operacionais, como você controla o atingimento das metas?

Pelo resultado do trabalho e satisfação dos clientes internos e externos.

- Você sente que a distância física prejudica o trabalho operacional do time?

Não considero que prejudica, não.

- Você sente que a distância do seu time prejudica o seu desenvolvimento profissional ou o de seus funcionários? Por quê?

Não prejudica, porém, deve-se ter muita maturidade para que eles não se sintam sozinhos e não se isolem dos demais. Para isso, fazemos *calls* semanais de alinhamento das atividades.

- Qual a remuneração média da equipe? Há diferença no salário dos trabalhadores remotos quando comparado com trabalhadores tradicionais?

Não há diferenças, até porque não há propriamente uma equipe remota e outra interna. Todos podem fazer trabalhos remotamente.

- Você é a favor ou contra o trabalho remoto? Por quê?

Sou a favor sim, pois ele agrega flexibilidade, motivação e, muitas vezes, até redução de custos.

APÊNDICE E

24 de janeiro de 2011.

Empresa Gama - Gestor nº 2

1. Informações pessoais

Idade: 50 anos

Sexo: Masculino

Estado Civil: Divorciado

Filhos: Três filhos

Escolaridade: Superior completo

Cargo: Gerente de Produtos Financeiros Brasil

2. Informações sobre a empresa

- Poderia falar um pouco sobre a empresa? Onde está a matriz? Qual o posicionamento no mercado? Que tipo de serviços oferece?

A Gama é uma empresa de desenvolvimento e produtos (sistemas) voltados para diversos segmentos (agroindústria, saúde, RH, ERP, financeiro etc.). É líder nacional em sistemas de ERP e uma das maiores empresas nacionais no ramo de tecnologia e sistemas. Ao longo dos anos, a Gama foi adquirindo várias empresas de tecnologia para fortalecer a base de clientes e o leque de produtos.

3. Informações da carreira na empresa

- Há quanto tempo você trabalha na empresa? Poderia me contar um pouco sobre a sua trajetória na companhia?

Trabalho na Gama há aproximadamente três anos, sempre na área de produtos para o mercado financeiro.

4. Informações sobre Recursos Humanos

- A empresa possui Recursos Humanos Global? Se sim, como são organizadas as regras gerais considerando que cada país possui características e leis próprias?

A empresa não possui um RH centralizado, muito devido às aquisições empresariais feitas. Para alguns segmentos ela mantém um RH separado do institucional, porém seguindo as mesmas regras da empresa.

- Quais os programas de incentivo e reconhecimento oferecidos pela empresa?

A companhia possui campanhas institucionais de incentivo.

- Como é realizado o processo de seleção e treinamento de trabalhadores remotos?

Não tenho conhecimento do processo de seleção.

- Poderia me contar um pouco sobre a atividade da sua área e equipe?

A área é voltada ao desenvolvimento dos produtos atuais (segmento financeiro) e desenvolvimento de novos produtos. Analisamos alterações de mercado ou alterações legais e os impactos que essas alterações podem trazer nos sistemas e parte-se para o desenvolvimento necessário dos produtos.

- Quantos funcionários você gerencia e que trabalham remoto? Onde o seu time está fisicamente?

Fisicamente estamos na sede da empresa, em São Paulo. Como regra geral, os funcionários ficam alocados na empresa. Em alguns casos acontece deles ficarem remotos, para desenvolver alguma atividade que não depende de informações que estão em nossa rede.

- Qual o meio de comunicação mais usado entre vocês?

Telefone, *e-mail*, mensagens instantâneas e pessoalmente.

- Considerando os aspectos operacionais, como você controla o atingimento das metas?

As metas são estabelecidas com parâmetros de avaliação (tempo, qualidade etc.), então são controlados por esses parâmetros.

- Você sente que a distância física prejudica o trabalho operacional do time? Por quê?

Um pouco, sim. O contato pessoal é importante para a troca de informações, orientação e aconselhamento. Lembro que o 'corpo fala', é o maior canal de comunicação.

- Você sente que a distância do seu time prejudica o seu desenvolvimento profissional ou o de seus funcionários?

Isso eu não tenho como avaliar.

- Como você realiza o processo de avaliação de desempenho desses funcionários?

Sim.

- Como você busca trabalhar a motivação da equipe e de cada seu funcionário?

Pelo cumprimento de metas e compartilhando os resultados da área entre todos.

- Qual a remuneração média da equipe? Há diferença no salário dos trabalhadores remotos quando comparado com trabalhadores tradicionais?

Não tenho como avaliar.

- Você é a favor ou contra o trabalho remoto? Por quê?

Sou a favor, na medida em que reflete na qualidade de vida dos funcionários, pelo conforto, não deslocamento etc, e considerando que neste mercado é possível estabelecer metas claras, simples e individuais para o funcionário (por exemplo, análise de uma lei).

O ponto contra é o isolamento físico e seu impacto na integração e desenvolvimento da equipe, mesmo com o uso de novas tecnologias, pois no trabalho trocamos informações de trabalho e mesmo pessoais, fortalecendo o espírito de equipe.

No geral, eu entendo que é positiva, mas não deve substituir totalmente o trabalho presencial.

APÊNDICE F

19 de janeiro de 2011.⁷

Empresa Delta - Gestor nº 1

1. Informações pessoais

Idade: 44 anos

Sexo: Masculino

Estado Civil: Casado

Filhos: Um filho

Escolaridade: Superior Completo em Matemática

Cargo: Diretor de pré-vendas de CRM

2. Informações sobre a empresa

- Poderia falar um pouco sobre a empresa? Onde está a matriz? Qual o posicionamento no mercado? Que tipo de serviços oferece?

A delta é uma empresa americana, com escritórios internacionais dedicados à venda de *softwares* de serviços. A matriz fica nos Estados Unidos; no Brasil temos um centro de desenvolvimento pequeno, se comparado com o da Índia.

Existe uma equipe responsável pela venda e uma equipe que suporta vendas, o Pré-vendas, onde eu atuo. A equipe de Pré-vendas é segmentada por três grandes blocos, tipos de solução que podem ser vendidos: *softwares* de tecnologia; aplicações, que são soluções de CRM; e *hardwares*.

Estou dentro das aplicações, vendas e pré-vendas. Exemplo: *people software*, tem pessoas que são treinadas para vender o produto. Eu suporto o time de CRM.

Existem estruturas locais e regionais (América Latina), como *Supply Chain* - durante um ano foi feito um trabalho de *supply chain* no Brasil, agora vão usar uma equipe já treinada aqui para trabalhar a região.

⁷ Como não foi possível a realização da pesquisa na empresa Alfa, a empresa Delta, que seria utilizada apenas como teste e validação do roteiro inicialmente elaborado para as entrevistas, também foi considerada na análise dos resultados.

A equipe de pré-vendas tem que ter forte conhecimento técnico, conhecer o *Sibel*, CRM, conhecer a ferramenta para convencer o cliente de forma técnica da qualidade do produto. Tem um arquiteto que está acima, que vai ao o cliente e busca identificar as necessidades dele e tentar formar uma solução. Uma vez composta a solução, ele leva pra equipe de pré-vendas.

Há também um papel voltado pra grandes contas. Temos uma pessoa que está dedicada a trabalhar com essa conta, e que consegue criar produtos sob medida para essa empresa.

O vendedor traz um projeto pra nós, para vender *marketing* na TAM, por exemplo. Monta-se uma estratégia e executa. Um processo de venda leva geralmente de 6 a 10 meses e nesse período temos que fazer apresentações, cenários, apresentar o estudo do caso etc.

Eu tenho gente na Argentina, Chile, Colômbia, México (Cidade do México e Monte Rei), Venezuela (Caribe e América Central). No Brasil, tenho gente no Rio de Janeiro e São Paulo, num total de 22 funcionários.

3. Informações da carreira na empresa

- Há quanto tempo você trabalha na empresa? Poderia me contar um pouco sobre a sua trajetória na companhia?

No último período, quatro anos, ou seja, desde 2006.

Em 1996 eu suportei a abertura da *people soft* no Brasil, trabalhei em *Sibel* em 1999, (...) e em 2006 voltei para a Delta.

4. Informações sobre Recursos Humanos

- A empresa possui Recursos Humanos Global? Se sim, como são organizadas as regras gerais considerando que cada país possui características e leis próprias?

O RH tem três blocos: um deles é de estratégia corporativa - onde tem as regras, nomes, políticas de remuneração que vem de uma política global. Apoiando essa equipe global, existe uma política regional, que é responsável por programa de desenvolvimentos.

No nível local, o RH é muito mais um Departamento Pessoal, para operacionalizar as coisas legais. É orientador e fiscalizador.

O RH Brasil é informado sobre um processo de solicitação de aumento, por exemplo; para dar aumento a um funcionário, tem que iniciar um processo de aprovação que vai até o maior nível da companhia.

- Quais são as opções de flexibilidade oferecidas pela empresa aos funcionários e à linha gerencial?

A única coisa que a empresa tem é a móvel, mas varia de país pra país; 80% dos funcionários na América Latina são móveis. Cada um tem seu *laptop*, celular, IP para conectar ramal.

Oficialmente não temos *home office*. Se você quiser trabalhar de casa e o chefe não se importa, você pode fazer, não existe controle de ponto de horário.

Tem equipes que passam meses sem vir ao escritório porque tudo pode ser feito pelo sistema *online*, inclusive os reembolsos.

A minha equipe eu não controlo, temos que entregar o projeto, o resultado.

- Quais os programas de incentivo e reconhecimento oferecidos pela empresa?

Os incentivos são gerais, sempre pela lei do país. No Brasil é a participação nos lucros. A equipe de pré-vendas tem parte do salário pago semestralmente de acordo com o atingimento de objetivos. Acho que o valor variável da área administrativa tem percentual menor que o da equipe de vendas.

5. Informações sobre o trabalho remoto

- Como é realizado o processo de seleção e treinamento dos teletrabalhadores?

Para recrutamento usa-se o RH local.

No México, eu peço ajuda aos funcionários que estão lá e eles indicam. Então, o recrutamento local seleciona e eu faço as entrevistas via videoconferência. Eu sempre mando o candidato preparar uma apresentação.

A rotatividade da minha equipe é muito baixa. Nesses quatro anos, perdi só quatro funcionários.

- Qual o meio de comunicação mais usado entre vocês?

Reunião semanal de Brasil, México e outros países separadamente, às vezes por telefone, às vezes por videoconferência. Às vezes vou ao México, mas a maioria das vezes é por reunião semanal via telefone.

Muita troca de *e-mails*, *chat* corporativo e telefone.

- Considerando os aspectos operacionais, como você controla o atingimento das metas?

A Delta tem um dispositivo pelo qual temos que vender 'xxx' dólares em CRM, e esses são os 'caras' que temos que atender.

Depende do que se atinge, se fez ou não o numero. O que se faz e para ter como reconhecer o trabalho de cada um, eu uso outra ferramenta, olhando quais os objetivos traçados no começo do ano e se eles foram atingidos. Desenvolvimento e atingimento de demanda são avaliados a cada seis meses, e faço a avaliação por pontos para montar o ranking.

O funcionário faz a autoavaliação no sistema, que tem vários atributos e no qual ele tem que marcar sua nota em cada um. O sistema manda para o gestor, que coloca a nota dele.

Quando se dá *feedback* aos remotos, é feito por telefone.

Também fazemos uma mesa redonda para avaliar desempenho e potencial, que são duas notas decididas em uma reunião entre o gestor, o chefe, RH e equipe que trabalha com os funcionários.

A parte remota é muito dura, e eu participo defendendo minha equipe e dando opinião das equipes dos outros. Mas o volume de mesas redondas é duro!

- Como você busca trabalhar a motivação da equipe e de cada funcionário seu?

É um pesadelo (pausa), motivar e ver o desenvolvimento dessas pessoas remotas. Financeiramente se justifica por um período de tempo, mas isso não pode ser geral, porque gera muito desgaste, custos com viagem etc.

A equipe remota é prejudicada; do ano passado para este ano nós pegamos uma parte da equipe que era regional e transformamos em local.

O atendimento do cliente pode ser remoto ou não, depende da situação e do cliente.

A maior dificuldade para o gestor é conseguir entender as particularidades da cultura do lugar para depois entender o indivíduo. As diferenças culturais são muito grandes. México por exemplo, nunca te dá a má notícia.

Com alguns líderes, eu consigo ter uma relação pessoal, então eu peço que nunca escondam nada, mas é difícil ter o compromisso dessas pessoas. Na Colômbia eles dizem: ‘ - Estou muito preocupado’. Pintam o inferno. E logo depois fechamos.

- Qual a remuneração média da equipe? Há diferença no salário dos teletrabalhadores quando comparado com trabalhadores tradicionais?

A média é menor, especialmente para o operacional. A Delta usa o autoatendimento para despesas. Entro mesmo como diretor, lanço cada comprovante, pego esses comprovantes, digitalizo, gero um arquivo, submeto o relatório que vai pro meu chefe, que aprova ou não etc, envio os recibos para um *e-mail* genérico da Índia. A pessoa responsável pega, valida e comanda o que vai para o contas a pagar. Isso tudo acontece em três dias.

- Você é a favor ou contra o teletrabalho? Por quê?

O remoto não é a solução para tudo. Ele tem que estar inserido em uma estratégia que não pode ser só de custo.

Já ocorreu o inverso, de se criar uma equipe local para economizar com viagens. Hoje em CRM eu tenho 11 pessoas no Brasil, então eu consigo cobrir 90% do que preciso com qualidade. Eu só consigo fazer isso porque eu divido e especializo, ou seja, um profissional estuda marketing, outro estuda recursos humanos, outro estuda finanças. Se eu vou pra Colômbia com três pessoas, eu não consigo a mesma profundidade, eles conhecem apenas de maneira genérica. Então, quando preciso de algo mais específico, eu tenho que mandar um funcionário daqui pra lá.

Eu posso economizar, e cortar as viagens, mas isso ‘emburrece’ a equipe. Em algumas situações é fundamental ter a equipe na localidade. Eu posso economizar, e cortar as viagens, mas você ‘emburrece’ a equipe. Em algumas situações é fundamental ter a equipe regional. Tenho um pequeno grupo no Brasil que eu uso de forma regional, mas são poucos... o restante é local.