

**VII Congresso Latino-Americano de Estudos do Trabalho. O Trabalho no Século XXI. Mudanças, impactos e perspectivas.**

**GT 13 - Trabalho imaterial e suas configurações na “nova economia”**

**Título: Trabalho remoto e gestão da força de trabalho**

**Aline Pattini (PUCSP)/Arnaldo Mazzei Nogueira (USP e PUCSP)**

Título: Trabalho remoto e gestão da força de trabalho

Arnaldo Mazzei Nogueira (USP e PUCSP) / Aline Pattini (PUCSP)

GT 13 - Trabalho imaterial e suas configurações na “nova economia”

#### PROPOSTA

Este artigo é resultado de pesquisa cujo objetivo foi entender como são geridos os trabalhadores remotos em empresas de alta tecnologia. Atualmente, as organizações estão inseridas em um ambiente onde as transformações globais acontecem com grande velocidade em decorrência dos avanços tecnológicos. Tais transformações trazem diversas mudanças para o trabalho, que aderindo à flexibilidade tem se apresentado de diversas formas: o trabalho remoto, o trabalho em domicílio, os centros compartilhados, os centros satélites, os trabalhadores autônomos ou terceirizados etc. Nessas novas modalidades de trabalho, típicas dos processos de reestruturação produtiva, o controle sobre a força de trabalho ou a sua gestão é realizada de forma remota o que traz muitos desafios nas relações de trabalho. No que diz respeito aos aspectos das políticas de recursos humanos tais como seleção, treinamento, desenvolvimento, controle de atingimento das metas, avaliação de desempenho, motivação e planos de cargos e salários, a condição das relações de trabalho na modalidade remota coloca outros desafios à gestão da força de trabalho. A comunicação remota é a base da construção desta relação de trabalho entre funcionário e gerente e do controle do processo de trabalho, e permite ao gestor 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. O fato é que o trabalho remoto está inserido na discussão do trabalho imaterial que apesar das dificuldades de mensuração é submetido ao controle como se fosse qualquer forma de trabalho

Palavras-chave: Trabalho remoto, gestão da força de trabalho, trabalho imaterial, transformações globais.

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

## **RESUMO ESTENDIDO**

### **TRABALHO REMOTO E GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO.**

**Arnaldo Mazzei Nogueira (USP e PUCSP) Aline Pattini (PUCSP)**

#### **GT 13 - Trabalho imaterial e suas configurações na “nova economia”**

As transformações provocadas pelo uso da tecnologia da informação nas organizações que atuam em redes, em mercados globais e que flexibilizaram suas estruturas organizacionais estão trazendo novos desafios para a gestão da força de trabalho em especial à força de trabalho remota. Não é raro encontrar trabalhadores que sejam contratados pela empresa apenas para realizar determinadas tarefas, ou que, apesar de possuírem vínculo empregatício, salário mensal e jornada de trabalho de acordo com a legislação do trabalho, executam suas funções ou tarefas de seus próprios lares, comparecendo aos escritórios da empresa apenas extraordinariamente. Há também, trabalhadores que atuam em um escritório da empresa, mas que se reportam a uma estrutura localizada em outra cidade, outro estado ou país. O trabalho remoto como todo o trabalho à distância coloca novas questões à gestão e aos gestores de pessoas. Este artigo é resultado de pesquisa acadêmica e prática organizada pela observação de situações de trabalho remoto exercido em empresas intensivas no uso da tecnologia de informação e pela opinião de seus gestores que atuam remotamente ou fisicamente distantes de seus funcionários. Os desafios enfrentados pelos gestores de trabalho remoto nas tarefas de coordenação, controle das metas e resultados, avaliação de desempenho, motivação e desenvolvimento do trabalho compõem os aspectos práticos do presente estudo.

O cenário do trabalho remoto advém do fenômeno da globalização e dos processos de reestruturação organizacional no qual as empresas modernas buscam formas flexíveis de trabalho e geram novas formas de contratação. A relação que antes envolvia exclusivamente o trabalhador de período integral com vínculo empregatício em um determinado espaço físico, hoje, envolve também contratos flexíveis por períodos determinados, contratos de meio período, contratação especificamente para determinadas atividades, terceirização de serviços entre outras formas encontradas para flexibilizar o trabalho.

Assim, diferentes modalidades de trabalho têm sido criadas tornando o mercado de trabalho mais diverso, heterogêneo e complexo. O mercado global vem exigindo das empresas não apenas novas decisões em relação às suas estratégias externas de posicionamento e aproximação com os clientes e fornecedores, mas também, estratégias

internas que envolvem mudanças nas relações de trabalho entre trabalhadores, gestores e empresas.

Muitos autores fazem uma leitura positiva sobre as transformações globais e seus reflexos nos modelos de trabalho, principalmente na literatura do management, conforme por exemplo DRUCKER (1999) uma de suas figuras exponenciais, mas, há autores que se contrapõem a esse posicionamento. O cenário do trabalho flexível introduz aspectos negativos, tais como: o fim das condições e proteções dos trabalhadores conquistadas ao longo do século XX. Segundo a análise de RIFKIN (1996) sobre o caso norte americano, inicia-se uma era entendida como a do fim do emprego regular, estável, com carreira, salários e jornadas de trabalho definidas.

Ao longo do livro de RIFKIN (1996, p. 8) é digna de nota, a seguinte passagem sobre os casos de duas grandes empresas, Ernst and Young e AT&T, que optaram pela flexibilização do trabalho a fim de reduzir custos 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 “hotелaria”. Todos os funcionários abaixo do nível sênior foram “desalojados” de suas mesas. Agora quando querem usar um escritório, precisam fazer uma reserva com antecedência.”

Em complemento, 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 marcam as controvérsias em torno das transformações do trabalho, entre elas a do trabalho flexível e remoto.

Na análise de CHESNAIS (1996, p. 35), a flexibilização é uma realidade do capitalismo global e está envolvendo todos os países ao redor do mundo: “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.

Segundo CASTELLS (2009), no capitalismo informacional, o ambiente em redes das organizações gera um grande distanciamento físico entre as pessoas no cotidiano do trabalho. 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.

Em adicional, o mercado global exige permanentemente o fluxo de informações e conhecimento entre empresas e subsidiárias. E isso se dá através da tecnologia da informação que requer trabalhadores remotos para operar a comunicação e a interação entre profissionais e clientes de outras cidades, países e até continentes. 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 no mesmo local, e nesses casos, apenas os trabalhadores atendendo clientes de outros países é que estariam remotos.

No caso brasileiro, a partir da década de 90, com a intensificação da globalização e dos processos de reestruturação produtiva, o trabalho remoto passa a ser uma realidade e, assim como o trabalho flexível, tem sido entendido duplamente, ora como oportunidade, para redução de custos e agilização dos negócios, ora como, ameaça às cláusulas essenciais da proteção do trabalho. Estas cláusulas presentes na legislação trabalhista seriam: jornada de trabalho real e virtual, 13º salário, férias remuneradas, seguro desemprego e cálculo de horas extras. Em dezembro de 2011, foi aprovada a lei que regulamenta os teletrabalhadores ou trabalhadores remotos igualando-os aos demais trabalhadores assalariados (Cf. Artigo 6º da CLT e seu parágrafo único):

“Art. 6º. Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.” (NR) (Grifo nosso. Cf. Lei Nº 12551 de 15 de dezembro de 2011).

Outro dado interessante que mostra a expansão do trabalho remoto no Brasil foi a divulgação da pesquisa de empresa especialista em recrutamento Robert Half que

consultou sobre o assunto, 1.876 diretores de Recursos Humanos de 16 países. O ranking apresentado aponta o Brasil no 3º lugar do aumento do trabalho remoto entre 10 países. O 1º lugar é ocupado pela China e o 2º lugar por Singapura. Segundo as informações da pesquisa, as funções mais executadas pelo trabalho remoto de funcionários e prestadores de serviços são funções administrativas, técnicas, tecnologia e atendimento ao cliente. Isso não quer dizer que estes trabalhadores fiquem em casa ou fora do escritório o tempo todo. Mas, o fato de um gerente administrativo, por exemplo, ficar um dia da semana em casa para organizar a vida pessoal com a vida profissional é uma das principais razões pela qual a expansão do teletrabalho acontece. (Cf. <http://www.movebla.com/1699/robert-half-brasil-terceiro-trabalho-remoto-home-office/> Anderson Costa 06/06/2012)

Resumindo, o presente artigo tem por objetivo analisar as concepções e os contextos do trabalho remoto no Brasil em três empresas de serviços intensivas em tecnologia e identificar os desafios dos gestores de trabalhadores remotos. Os aspectos observados na pesquisa foram: o controle, a coordenação da equipe, o cumprimento das metas, a avaliação de desempenho, o reconhecimento e a motivação dos funcionários. Do lado dos funcionários, a condição do trabalho remoto pode ser positiva pela flexibilidade de horário e local de trabalho, mas, pode ser negativa por trazer um sentimento de não pertencimento à empresa dificultando a adaptação às formas de trabalho exigidas pelo mercado globalizado e pelos processos de reestruturação organizacional.

## **Bibliografia**

- 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, L. G.. A gestão estratégica de pessoas. in. As pessoas nas organizações. ed. Gente, 2002.
- ALVES, Giovanni. A condição de proletariedade: 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.
- ANTUNES, R.; BRAGA, R. Infoproletários: a degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009.
- AMIGONI, Michael; GURVIS, Sandra. Managing the Telecommuting Employee: Set Goals, Monitor Progress, and Maximize Profit and Productivity. Kindle ebook. Avon, Massachusetts: Adams Business, 2009.
- ARAUJO, E. Rodrigues; BENTO, S. Coelho. Teletrabalho e aprendizagem: contributos para uma problematização. Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian, Ministério da Ciência e da Tecnologia, 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](http://revistaibmista.files.wordpress.com/2009/10/ibmista_edicao_051.pdf)>. Acessado em 12 de fevereiro de 2011.
- Câmara dos Deputados. Acessado em 12 de março de 2011.
- Disponível em: [http://www.camara.gov.br/internet/sileg/Prop\\_Detalhe.asp?id=420890](http://www.camara.gov.br/internet/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=420890).
- CASTELLS, Manuel (1942-). A sociedade em rede. 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.
- COSTA, Anderson. <http://www.movebla.com/1699/robert-half-brasil-terceiro-trabalho-remoto-home-office>. Postado em 06/06/2012.
- COSTA, Renata; CUNHA, Evelyn; BANDEIRA, Ana. Sem fronteiras para os melhores serviços. In O ibmista. 13ª ed. - 2008. Acessado em 12 de fevereiro de 2011.
- Disponível <[http://revistaibmista.files.wordpress.com/2009/10/ibmista\\_13.pdf](http://revistaibmista.files.wordpress.com/2009/10/ibmista_13.pdf)>.
- 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](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. Acessado em 12 de fevereiro de 2011.
- <[http://revistaibmista.files.wordpress.com/2010/05/ibmista\\_edicao\\_23\\_completa.pdf](http://revistaibmista.files.wordpress.com/2010/05/ibmista_edicao_23_completa.pdf)>.
- 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). Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.

FISCHER, Andre Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In. As Pessoas nas Organizações. Ed. Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competências e estratégia organizacional. In. As Pessoas nas Organizações. Ed. Gente, 2002.

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

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.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In. As Pessoas nas Organizações. Ed. Gente, 2002.

LEI Nº 12551 de 15 de dezembro de 2011 / Artigo 6º e paragrafo único da CLT.

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, A. J. F. M. Teoria Geral da Administração para o século XXI. São Paulo: Ática, 2007.

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

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. Manual de investigação em Ciências Sociais, Lisboa: Gradiva, 2ª. 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. 14ª ed. – Rio de Janeiro: Record, 2009.