

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Regiani Salvático Pereira da Silva

**A CARREIRA DE PROFISSIONAIS DE TI EM SISTEMA *HOME-
OFFICE***

Mestrado em Administração

São Paulo
2017

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Regiani Salvático Pereira da Silva

A CARREIRA DE PROFISSIONAIS DE TI EM SISTEMA *HOME-OFFICE*

Mestrado em Administração

Dissertação apresentada à banca examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção de título de Mestre em Administração, sob orientação do Prof. Doutor Leonardo Nelmi Trevisan.

São Paulo

2017

Banca Examinadora

***A minha família, namorado e amigos,
pelo apoio e incentivo.***

Minha gratidão à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pelo financiamento da pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por todas as etapas conquistadas durante os dois anos de mestrado. Por todo o amor, compreensão e ajuda, aos meus pais, Jani e Eduardo, essenciais em todo o trajeto, sempre me ouvindo e aconselhando. Ao meu irmão Rogério, sua esposa Renata e à minha linda sobrinha Luiza.

Aos meus queridos avós, que me ensinaram e ensinam tanto, Anna, Santo, Ignês e Adriano. À minha madrinha Suzana e ao padrinho João, à minha tia Bel e a todos os familiares, pelo grande apoio.

Minha gratidão ao meu namorado Madson, que me estimulou a começar o mestrado e me deu força durante o percurso. Aos meus sogros, Madson e Tania, pelo incentivo.

Ao meu querido chefe, Tato, por entender minhas ausências no trabalho para me dedicar às aulas e à minha grande vontade de me tornar docente.

Agradeço a todos meus amigos, mas em especial a Larissa, Marília, Mariana, Gabriella, Veronica, Aoki, e aos que conquistei no mestrado, Leonardo e Mariana.

Meu obrigado ao Gustavo, ao Nelson e ao Rafael, pelas suas entrevistas e as de seus funcionários, que foram insumo para análise desse trabalho.

Ao meu grande orientador, Leonardo Trevisan, por toda a paciência, orientação e estímulo nesses dois anos, e aos professores da banca de qualificação, Arnaldo e Rodrigo, pelas contribuições de melhoria no trabalho.

Agradeço também à Rita e ao Belmiro, do programa de pós-graduação em administração, por toda a ajuda prestada durante o curso.

Gratidão à PUC-SP, pela estrutura e qualidade da universidade, e também à Capes, pelo incentivo à pesquisa.

*“O trabalho é algo que se faz,
não um lugar para onde se vai”*
(BRIK E BRIK, 2013)

RESUMO

As organizações estão buscando diferentes práticas para continuarem competindo no mundo globalizado. Portanto, apesar dos desafios que o trabalho em *home office* apresenta, cada vez mais empresas estão adotando esse formato, principalmente alicerçado nas vantagens que podem ser obtidas tanto para o empregado como para o empregador. A prática de *home office* exige que o trabalhador seja mais independente e que consiga fazer seu autogerenciamento. Essa ideia também está presente no conceito contemporâneo de carreiras, em que o próprio indivíduo é responsável por realizar e fazer o planejamento da sua carreira, buscando a realização profissional e pessoal. Com base nisso, o presente estudo tem como objetivo investigar a carreira de trabalhadores da área de tecnologia da informação da cidade de São Paulo que trabalham em sistema *home office*. Para isso, foi realizado um levantamento teórico de referenciais sobre a tecnologia e o mundo do trabalho, o trabalho flexível e o *home office*, as teorias de carreira e as âncoras de carreira. A pesquisa realizada teve caráter qualitativo, com um estudo de caso múltiplo de três empresas do setor de tecnologia da informação. Ao todo, foram entrevistados 26 profissionais, incluindo gerentes e profissionais de recursos humanos. O questionário foi dividido em quatro partes: informações sócio profissionais, questões sobre a prática do *home office*, perguntas sobre carreira e, por último, o questionário sobre âncoras de carreira. As análises foram realizadas em duas etapas: estatísticas descritivas, em que são apresentados os dados em gráficos e tabelas, e análise de conteúdo, para as questões em forma de comentário. Como resultado, pôde-se obter que a âncora de carreira com maior incidência entre os respondentes foi a de estilo de vida, marcada pelo desejo de autonomia e flexibilidade. Também foi possível averiguar que a maioria das pessoas optou por realizar o trabalho remoto como uma opção de carreira e que a maior parte dos trabalhadores entende que tem a mesma oportunidade de crescimento de carreira do que os que trabalham tempo integral no escritório.

Palavras-chave: *Home Office*, Trabalho Remoto, Carreira, Âncoras de Carreira, Profissionais de Tecnologia.

ABSTRACT

Organizations are seeking different practices to continue competing in the globalized world. Therefore, despite the challenges that work at home presents, more and more companies are adopting this format, mainly based on the advantages that can be obtained for both the employee and the employer. The home office practice requires that the worker be more independent and able to do their self-management. This idea is also present in the contemporary concept of careers, in which the individual himself is responsible for carrying out and planning his career, seeking professional and personal fulfillment. Based on this, the present study aims to investigate the career and workers in the information technology area in São Paulo who work in home office system. For this, a theoretical survey of references was made on technology and the world of work, flexible work and home office, career theories and career anchors. The research was qualitative with a multiple case study of three companies in the information technology sector. Twenty-six professionals, including managers and human resources professionals, were interviewed. The questionnaire was divided into four parts: socio-professional information, home office practice questions, career questions, and lastly the career anchors questionnaire. The analyzes were carried out in two stages: descriptive statistics in which the data are presented in graphs and tables and by the content analysis for the questions in the form of a comment. As a result one can obtain that the career anchor with the highest incidence among the respondents was that of lifestyle, marked by the desire for autonomy and flexibility. It was also possible to find out that most people opted to perform remote work as a career option and that most workers understand that they have the same career growth opportunity as the full-time office workers.

Keywords: Home Office, Remote Work, Career, Career Anchors, Technology Professionals.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças entre a Revolução Industrial e Digital	21
Quadro 2: Vantagens, Desafios e Soluções para a empresa e colaborador..	31
Quadro 3: Principais ocorrências na evolução da carreira	37
Quadro 4: Tipos de Carreira.....	38
Quadro 5: Características de perfis de carreiras	47
Quadro 6: Síntese das Âncoras de Carreira	63
Quadro 7: Divisão do questionário	69
Quadro 8: Parte I – Sócio Profissionais.....	70
Quadro 9: Parte II – A prática de Home Office.....	71
Quadro 10: Parte III – Carreira.....	72
Quadro 11: Parte IV – Âncoras de Carreira: Questionário	73
Quadro 12: Codificação.....	82
Quadro 13: Categorização	83
Quadro 14: Cargos dos Respondentes	87
Quadro 15: Primeira e Segunda Âncora de Carreira.....	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas do processo de planejamento de carreira	41
Figura 2: Identidades em Transição	52
Figura 3: Relação do referencial teórico com o tema de pesquisa.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo	84
Gráfico 2: Idade.....	85
Gráfico 3: Escolaridade.....	86
Gráfico 4: Nº de vezes na semana que faz home office	88
Gráfico 5: Tempo em Home Office e Tempo de Empresa	89
Gráfico 6: Jornada de trabalho em home office	90
Gráfico 7: Opção pelo home office.....	91
Gráfico 8: Oportunidade de Carreira	92
Gráfico 9: Primeira Âncora de Carreira	94
Gráfico 10: Segunda Âncora de Carreira	95

SUMÁRIO

1	Introdução.....	15
1.1	Tema e problema de pesquisa.....	15
1.2	Delimitação do tema	16
1.3	Objetivos	17
1.4	Justificativa.....	17
1.5	Organização da dissertação	19
2	Tecnologia e o mundo do trabalho	20
2.1	As revoluções e a globalização.....	20
2.2	Tecnologia e o mundo do trabalho.....	22
3	Trabalho flexível e <i>Home office</i>	28
3.1	Trabalho Flexível.....	28
3.2	O <i>Home office</i>	29
3.3	<i>Home Office</i> no ambiente organizacional	30
3.4	Casos Dell e Yahoo	33
4	Teoria de Carreira.....	36
4.1	Evolução do conceito	36
4.2	Definições	39
4.3	Gestão da carreira	40
4.4	Carreiras contemporâneas.....	42
4.4.1	Carreira proteana	43
4.4.2	Carreira sem fronteiras	44
4.4.3	Carreira customizada e de portfólio.....	45
4.4.4	Carreira caleidoscópica	46
4.5	O <i>opt-out</i>	48
4.5.1	<i>Opt-out</i> e a carreira caleidoscópica	50
4.6	Transição de carreira	51
5	Âncoras de carreira	55
5.1	Âncoras de carreira.....	55
5.1.1	Competência técnica/ funcional.....	56
5.1.2	Competência gerencial geral.....	57
5.1.3	Autonomia/Independência	58
5.1.4	Segurança e estabilidade	59

5.1.5	Criatividade empreendedora	59
5.1.6	Serviço/dedicação a uma causa	60
5.1.7	Puro desafio	61
5.1.8	Estilo de vida	61
6	Metodologia	65
6.1	Objetivos	65
6.2	Pergunta de partida.....	65
6.3	Tipo de Pesquisa	65
6.4	Instrumento de pesquisa	68
6.4.1	Parte I. Sócio Profissionais.....	70
6.4.2	Parte II. A prática de <i>Home Office</i>	71
6.4.3	Parte III. Carreira	72
6.4.4	Parte IV. Âncoras de carreira	73
6.5	As empresas e as amostras.....	77
6.5.1	Análise do grupo de empresas pesquisadas	78
6.6	Procedimentos de análise dos resultados.....	79
6.6.1	Estatísticas descritivas	80
6.6.2	Análise de conteúdo	80
7	Análise e interpretação dos dados.....	84
7.1	Estatísticas descritivas.....	84
7.1.1	Informações Sócio Profissionais.....	84
7.1.2	<i>Home Office</i>	87
7.1.3	Carreira.....	90
7.1.4	Âncoras de Carreira	93
7.2	Análise de conteúdo.....	96
7.2.1	Perfil	96
7.2.2	<i>Home office</i>	97
7.2.3	Carreira.....	101
8	Considerações Finais	106
9	Referências Bibliográficas	110
10	Apêndices.....	117
1.	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	117
2.	Questionário para funcionários e gerentes:	118
3.	Questionários para os profissionais de Recursos Humanos	130

1 Introdução

1.1 Tema e problema de pesquisa

A gestão da carreira teve grande alteração ao longo do tempo. Se antes era responsabilidade da organização a condução hierárquica de carreira de seus funcionários, atualmente essa atribuição é do colaborador. Diante das possibilidades horizontais e verticais dentro ou fora da empresa, fica a cargo do trabalhador verificar o que faz mais sentido para sua vida/perfil e tomar a decisão. Pilares como família, cultura e sociedade são fundamentais para a escolha do indivíduo (MARTINS, 2006).

Não faz mais parte da cultura, que o indivíduo permaneça em somente uma empresa durante toda a vida. A carreira tornou-se um caminho de “zigue-zague” que pode ser alterado, iniciado, alternado de acordo com as motivações pessoais ou profissionais em determinado momento (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

Outro ponto levantado pelos conceitos contemporâneos é que a carreira não se limita somente a uma experiência profissional, mas está ligada também a cursos, trabalhos voluntários e experiências pessoais vividas. A ideia é que seja avaliado o aprendizado constante e não a idade cronológica das pessoas (HALL, 1996).

Dentro do contexto de o próprio indivíduo trilhar seu percurso, a transição de carreira destaca-se como uma opção para aquelas pessoas que desejam alterar sua posição buscando uma redefinição da identidade profissional (IBARRA, 2009). Normalmente, essa decisão é tomada por um processo de autoconhecimento e de não identificação com as atividades atuais.

Segundo Mangia e Joia (2015), “tem aumentado a preocupação com o gerenciamento de profissionais de TI, pois sua contratação e capacitação envolvem investimentos significativos”. Ainda segundo os autores, por outro lado, os trabalhadores têm sido muito exigidos no sentido de capacitação técnica e qualificação profissional. Dessa forma, algumas organizações apresentam dificuldades em manter esses profissionais motivados.

Como forma de auxiliar na busca pela identificação do que o indivíduo mais valoriza como premissa para sua carreira, o questionário Âncoras de Carreiras, elaborado por Edgar Schein (1996), indica oito elementos. São eles: Competência Técnica e Funcional, Competência Gerencial Geral, Autonomia e Independência,

Segurança e Estabilidade, Criatividade Empreendedora, Serviço/Dedicação a uma Causa, Puro Desafio e Estilo de Vida.

Ao final do questionário, consegue-se ter uma visão das âncoras que são mais importantes para o indivíduo e, por consequência, daquela que pode trazer maior motivação e satisfação no trabalho. Por exemplo, uma pessoa que trabalha no sistema *home office* (trabalha em casa) pode ter como âncora principal ou secundária o estilo de vida, pois considera muito importante a conciliação entre a vida pessoal e profissional.

O trabalho em sistema *home office* é cada vez mais comum nas organizações por diversas razões: melhora a qualidade de vida dos funcionários, ao possibilitar maior tempo com a família, bem como evita problemas de trânsito enfrentados nas grandes cidades e o custo de locação de espaços de trabalho, dentre outros. O caso da empresa Dell é amplamente conhecido e consolidado e conta com muitos funcionários nesse sistema, *full time* (todos os dias da semana).

A tecnologia tem grande contribuição para o avanço desse formato nas empresas, pela facilidade que proporciona em termos de comunicação e infraestrutura. Atualmente não é mais necessária a condução presencial de reuniões, que podem perfeitamente ser feitas remotamente, com a ajuda de recursos de vídeo e conferências.

Além de outros objetivos, este trabalho pretende investigar se os trabalhadores realmente fazem sua opção de carreira pautados na opção de trabalhar no sistema *home office*, se estão satisfeitos com o modelo, e ainda se pretendem continuar trabalhando nesse formato nos próximos anos.

O problema de pesquisa pretende responder: Quais são as características da carreira de trabalhadores da área de tecnologia que trabalham em sistema *home office*?

1.2 Delimitação do tema

O presente trabalho analisa as características e a carreira de trabalhadores de três empresas de tecnologia da informação da cidade de São Paulo que trabalham em sistema *home office*. Um questionário que investiga as informações sobre o formato do sistema e a satisfação com o modelo e âncoras de carreira dos funcionários sustenta as análises.

1.3 Objetivos

O **objetivo principal** do estudo é investigar a carreira de trabalhadores da área de tecnologia da informação da cidade de São Paulo que trabalham em sistema *home office*.

São **objetivos específicos**:

1. Mapear o perfil e as âncoras da carreira dos trabalhadores.
2. Pesquisar a percepção em relação a produtividade e ascensão de carreira.
3. Identificar a satisfação, bem como as vantagens e desvantagens do *home office*.
4. Verificar a relação com os conceitos contemporâneos de carreira e de era digital.

1.4 Justificativa

Em sua obra *Trabalho portátil: produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas*, Brik e Brik (2013) exibem algumas estatísticas quanto à expansão da prática de *home office*:

- Segundo pesquisa Ipsos/Reuters, um em cada cinco trabalhadores do mundo são remotos e um em cada 10 trabalham exclusivamente em casa.
- De acordo com a pesquisa Robert Half Recrutamento, o Brasil é o terceiro país do mundo onde mais cresce o *home office*.
- Em pesquisa feita pela *Telework Research Network*, colaboradores que trabalham em sistema *home office* produzem 20% a mais que no escritório. Também segundo a mesma pesquisa, os custos imobiliários das empresas é reduzido em aproximadamente 20% com a implantação do sistema.
- De acordo com investigação feita por Betania Tanure, 75% dos executivos no Brasil estão insatisfeitos com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Diante do exposto e com base em experiência no ramo de tecnologia, é possível concluir que a prática de *home office* está cada vez mais adquirindo seu

espaço nas organizações. Nos Estados Unidos, por exemplo, a prática é comum e também mais difundida, enquanto que no Brasil ainda estamos engatinhando por conta de empecilhos na legislação ou preconceito/desconhecimento da prática (BRIK; BRIK, 2013).

A justificativa de analisar trabalhadores de empresas de tecnologia é pela facilidade de acesso a esses profissionais. Além disso, por esse setor trabalhar com serviço ao cliente, é comum que seus profissionais precisem estar sempre disponíveis em horários alternativos/estendidos, caso precisem solucionar algum problema ou dúvida. Nesse sentido, geralmente há investimento e preocupação com a disponibilidade de materiais de trabalho que suportem o acesso de qualquer lugar.

O trabalho remoto se relaciona com os formatos de carreira contemporâneos apresentados por este trabalho no referencial teórico. Diferentemente da carreira tradicional pensada até a década de 70, os conceitos contemporâneos ressaltam a importância de o indivíduo fazer a gestão da sua própria carreira e assim buscar o que acredita ser mais adequado para seu perfil e momento de vida.

Complementando, houve também uma mudança de cultura, pois no conceito tradicional não era usual o trabalhador trocar várias vezes de emprego e muito menos fazer uma transição de carreira para algo diferente. Esse *mind-set* (mentalidade) foi alterado ao longo do tempo, e as teorias acompanharam esse desejo das pessoas por buscar aquilo que faz mais sentido para sua trajetória profissional.

O movimento de *opt-out* (optar por fora), também abordado no referencial deste trabalho, ocorre especialmente com mulheres que são mães e, por conta de prioridades com a família, escolhem não seguir a carreira executiva em empresas. Essas preferem trabalhar em casa para ficar mais tempo com a família, ou optam por um trabalho de duração menor, ou ainda decidem não trabalhar mais. As escolhas são feitas de forma voluntária pelas mulheres que já não se identificam mais com os padrões de carreira e trabalho em que estão inseridas (SCALABRIN et al, 2010).

Com base nos pontos levantados nessa justificativa, procura-se também identificar, além dos objetivos primários e secundários já especificados, se a opção pelo trabalho remoto foi feita pelo indivíduo ou é um sistema imposto pela organização.

1.5 Organização da dissertação

A dissertação está estruturada em oito capítulos. O **Capítulo 1** justifica, apresenta e delimita o tema escolhido, além de trazer o problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos que se esperam com o estudo.

Com o **Capítulo 2**, procurou-se trazer à luz temas como: revolução industrial, revolução digital, globalização, tecnologia e a relação desses com o mundo de trabalho atual, bem como quais são as oportunidades e consequências geradas.

O **Capítulo 3** retrata o conceito de *home office* no ambiente organizacional e o impacto na escola de carreira. Também apresenta os casos públicos de empresas de tecnologia (Dell e Yahoo) que utilizaram/usam o sistema *home office* de trabalho.

No **Capítulo 4** inicia-se a fundamentação teórica que discorre sobre carreira. O capítulo aborda a história e a evolução do conceito de carreira e suas diversas definições. Também expõe as características das carreiras contemporâneas como: sem fronteiras, proteana, caleidoscópica, dentre outras, e apresenta um quadro resumo de todas elas para comparação. Por fim, apresenta o conceito de *opt-out* e a relação com a carreira caleidoscópica.

O **Capítulo 5** contém a exposição das âncoras de carreira definidas por Edgar Schein (1996) e a explicação detalhada de cada uma delas. Além disso, apresenta-se como ocorre a transição de carreira.

A metodologia é apresentada no **Capítulo 6**, com o detalhamento do tipo de pesquisa utilizada, a amostra e o instrumento de coleta de dados.

O **Capítulo 7** apresenta os resultados obtidos com a coleta e a análise dos dados e sua relação com o referencial teórico, expostos nos capítulos anteriores do trabalho. O **Capítulo 8** encerra a dissertação com as principais conclusões extraídas da análise e recomendações para futuros trabalhos.

2 Tecnologia e o mundo do trabalho

2.1 As revoluções e a globalização

A Revolução Industrial na Inglaterra teve seu início no século 18, com a utilização de máquinas a vapor. A segunda Revolução Industrial ocorreu no século 19, e as invenções de destaque foram: o telefone, a eletricidade, a prensa móvel e o motor a explosão. O trabalho nas fábricas nessa época era muito intenso e monótono. Os trabalhadores eram muito jovens, e mesmo crianças e adolescentes eram também forçados a trabalhar de modo incessante (MAXIMIANO, 2014).

Siqueira et al (2013) ressalta que, com a Revolução Industrial, a capacidade de produção teve um salto, pois o trabalhador passa a ser responsável por uma parte do produto e não mais o responsável por todas as etapas. Em outras palavras, a grande escala de produção das fábricas alterou o modo de trabalho das pessoas. Os autores ainda acrescentam que a Revolução Industrial “acarretou em mudanças culturais e tecnológicas, gerando força no setor produtivo, econômico e social”.

De acordo com Maximiano (2014 p. 112), “o tamanho das operações exigiu mudança; a mudança contribuiu para que empresas crescessem ainda mais” e completa que duas pessoas tiveram papéis fundamentais para essa alteração.

O primeiro é Henry Ford, com a linha de montagem móvel que possibilita a produção em grandes quantidades e instituiu um trabalhador mais especializado na produção. Ainda segundo o autor, “o trabalhador era agora mais uma peça do processo produtivo-especializado, desqualificado e alienado, somente executando uma pequena gama de tarefas”. O segundo é o Frederick Taylor, que realizou o estudo de tempos e movimentos para combater o desperdício (MAXIMIANO, 2014).

A Revolução Digital iniciada no século 20 é considerada a terceira revolução industrial. Maximiano (2014) expõe que a Revolução Industrial teve como característica o complemento entre as máquinas e o trabalho humano, e a Revolução Digital teve a combinação do pensamento intelectual com os computadores.

Segundo Parker (1999), “a revolução digital tem distribuído ferramentas poderosas para uma enorme parcela da humanidade, além de realocar fontes de inovação tecnológica do mundo desenvolvido para o mundo em desenvolvimento”.

Ainda segundo a autora, “quase todas as empresas podem ter acesso ao conhecimento tecnológico e a trabalhadores capacitados no mundo todo”.

Assim como a Revolução Industrial, a Revolução Digital também criou novos cargos nas organizações, principalmente voltados para a área de informática, como pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1: Diferenças entre a Revolução Industrial e Digital

Diferenças entre a Revolução Industrial e Digital	Revolução Industrial	Revolução Digital
Tipos de organizações	Grandes indústrias, fábricas, sindicatos e partidos políticos socialistas.	Indústrias de <i>software</i> , empresas de TI e Telecom, associações de certificação, provedores de <i>internet</i> , organizações em rede, rede sociais.
Emprego	Gerentes intermediários, engenheiros de produção, operários.	Desenvolvedores e analistas de sistemas, especialistas em manutenção de computadores, <i>web/game designers</i> , gerente de projetos de TI e <i>hackers</i> .
Estilo de trabalho	Operário especializado, linha de montagem, estudos de tempos e movimentos do trabalho.	Equipes virtuais, <i>softwares</i> de gestão, automação industrial, e-RH, interação homem-máquina e comércio digital.
Educação	Disciplinas em diversos campos das escolas de administração voltadas para as necessidades das empresas/indústrias.	Educação a distância, mecatrônica, engenharia da computação, matérias orientadas para as organizações da era digital.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2014).

A possibilidade de uma pessoa ter um escritório e atender a demandas em qualquer lugar do mundo é uma tendência por conta da globalização. É o caso, por exemplo, de alguns profissionais da área de tecnologia da informação, especificamente na área de *software*, que possuem algumas certificações em produtos muito específicos e difíceis de conseguir. Esses indivíduos são chamados para testar e colaborar com projetos em todo o mundo, seja presencial ou remotamente, compartilhando o conhecimento e mão de obra com outros países.

De acordo com Ohmae (1995), globalização define-se pela “ausência de fronteiras e barreiras para o comércio entre as nações”. Corroborando com essa ideia, segundo Martins (2016), globalização é a relação econômica que se estabelece entre lugares de qualquer parte do globo, e para isso fazem-se necessárias a abertura dos mercados nacionais e a eliminação das fronteiras com outros países.

O autor ainda argumenta que essa abertura entre os países “vem sendo imensamente facilitada pelos novos sistemas de telecomunicação por satélite, a microeletrônica e as novas tecnologias de processamento de informações”. Dessa forma, os investidores conseguem ter acesso às informações importantes sobre os negócios de seu interesse e tomar ações quando necessário.

Já segundo Hirata (2015), a globalização relaciona-se com interdependência de acontecimentos entre o comércio nacional e internacional, com o crescente progresso da tecnologia e da comunicação, com a regulação e desregulação de mercados e com a extensão das companhias multinacionais. Em outras palavras, a globalização está presente nas fronteiras dos tráficos de informações, produtos e serviços. Nesse sentido, Martins (2016) expõe:

[...] os bens e serviços disponíveis no mercado mundial são cada vez mais variados e numerosos, possuem mais qualidade, são tecnologicamente mais sofisticados e seus preços tendem a baixar. Havendo liberdade de comércio, esses bens e serviços são postos à disposição dos consumidores que constituem a contraparte demandante dessa oferta global.

Com a abertura que a globalização proporciona, colabora-se para o surgimento de uma maior variedade de produtos e serviços e, algumas vezes, na contribuição para melhor qualidade em relação aos nacionais. Para isso, os indivíduos incentivam os mercados globais requisitando e demandando de outros países.

2.2 Tecnologia e o mundo do trabalho

As relações do trabalho passaram por profundas mudanças advindas da era da informação. Atualmente vive-se a era digital e, com ela, o advento de novas tecnologias. Paiva et al (2014) definem tecnologia como:

A tecnologia pode variar desde uma técnica operacional aplicada a um problema na linha de produção até a criação de um novo material a ser utilizado em larga escala, passando também pelo desenvolvimento e aprimoramento de processos produtivos da empresa. Ao introduzir uma nova tecnologia, a empresa pode obter redução nos custos de produção, por meio de melhorias nos processos e da utilização de materiais e equipamentos mais eficientes, ou agregar maior valor aos seus produtos, por meio da introdução de características inovadoras.

Brynjolfsson e McAfee (2014) completam:

Os inovadores usam as tecnologias novas e estabelecidas para criar mudanças profundas no nível da tarefa, do trabalho, do processo e até da organização em si. E essas mudanças constroem e alimentam umas às outras para que as possibilidades oferecidas realmente cresçam sempre.

Segundo Castells (2000), com a introdução dos computadores pessoais e da internet (rede), a revolução tecnológica da informação possibilitou verdadeiras transformações nos processos organizacionais. A tecnologia da informação não só acelerou a tomada de decisões e soluções de problemas internos, como também viabilizou a criação e a integração de ambientes de trabalho virtuais colaborativos fora das fronteiras das organizações.

Com base nessas informações, pode-se afirmar que a utilização da tecnologia revolucionou o mundo do trabalho, já que as organizações obtêm redução de custos, velocidade na operação e melhoria na qualidade de seus produtos e serviços. Com ela, atualmente, muitos trabalhadores têm maior flexibilidade na forma de trabalho, ou seja, em muitas empresas não é necessária a presença física do funcionário, que pode executar suas tarefas em casa, no formato *home office*, sistema estudado neste trabalho.

Brynjolfsson e McAfee (2014) afirmam que as novas tecnologias e formas de produção propiciam um modo de trabalhar mais eficiente e inteligente, uma vez que reduzem custos e recursos, sem aumentar mão de obra, e criam valor para as instituições.

De todas as formas, as organizações estão buscando ser mais flexíveis para continuarem a competir no mundo globalizado, e as novas tecnologias trouxeram processos de inovação mais rápidos e eficientes, incitando com isso também uma alteração na maneira de os indivíduos atuarem no desempenho de suas funções.

Para executar suas tarefas em outro lugar que não seja no escritório, o funcionário necessita de algumas tecnologias à sua disposição, como: um computador, acesso a internet, seja por *wi-fi*, *bluetooth* ou por roteamento de algum dispositivo eletrônico como celular, e ainda utilização de um software de acesso via VPN (*Virtual Private Network*) para conseguir conectar-se ao ambiente e às páginas internas da empresa.

A tecnologia é fundamental para manter o colaborador integrado com as informações e pessoas que estão em outros ambientes de trabalho e até em outros países. É muito comum atualmente utilizar conferências como o *webex* para conduzir uma reunião ou apresentação. Além disso, a videoconferência também possibilita a reunião de trabalho, mas com a possibilidade de ver os outros participantes em tempo real.

Hoje, as duas principais descobertas tecnológicas em destaque pelo mundo são o *cloud* (nuvem em inglês) ou computação em nuvem e a internet das coisas (IoT). Com relação ao primeiro, garante-se a possibilidade de acessar dados (sob demanda) de qualquer lugar do mundo e a qualquer momento via internet, sem a necessidade de instalações de programas, pois eles ficam armazenados em servidores compartilhados (BEZERRA et al., 2013).

A segunda possibilita o relacionamento de objetos com objetos sem o comando direto de um ser humano. De acordo com Santaella et al. (2013), a inteligência ocupacional está presente em todas as partes e fica ainda mais forte quando conectada à internet. Além disso, é fator presente no dia a dia e cada vez menos percebida visualmente, mas está presente na rotina.

Sem dúvida, as tecnologias contribuíram para grandes avanços em todos os campos da ciência e também foram o principal fator para a automatização das formas de trabalho, anteriormente realizadas majoritariamente de forma presencial, consecutiva e manual. Entretanto, essas alterações trouxeram algumas consequências para o mundo do trabalho, com a geração de empregos, e, logo, para a vida do trabalhador. Segundo Brynjolfsson e McAfee (2014):

A tecnologia tem avançado rapidamente, e a boa notícia é que isso aumenta de modo radical a capacidade da economia. No entanto, o progresso tecnológico não beneficia todo mundo automaticamente em uma sociedade. Em especial, as rendas têm se tornado ainda mais desiguais, assim como as oportunidades de emprego. Brynjolfsson e McAfee (2014 p. 65).

Os indivíduos que conseguiram ter acesso às novas tecnologias e se adaptaram às mudanças tendem a ter mais oportunidades em relação aos outros que não o fizeram. Ainda segundo os autores, o aumento por mão de obra qualificada está relacionado aos avanços das tecnologias, pois “exigiu da força de trabalho níveis de habilidade mais altos e radicalmente diferentes”. Para tanto, os trabalhadores buscam novas formas de se manterem competitivos para o mercado de trabalho, capacitando-se em diferentes níveis que exigem o conhecimento tecnológico.

Corroborando com o exposto, segundo Parker(1999):

Custo baixo e a disponibilidade mundial da tecnologia oferecem um potencial extraordinário para a oportunidade e a igualdade (NEGROPONTE, 1995), mas apenas àqueles que têm acesso à educação e condições para usá-la.

Especialmente em empresas de tecnologia da informação, essa constante capacitação é muito presente. A tecnologia se modifica a todo o momento, e as empresas, para se manterem competitivas no mercado, se ajustam ou absorvem a novidade. Para isso, os empregados precisam estudar as novas tecnologias para conseguirem aplicá-las de forma consistente. Muitas vezes a própria empresa paga um curso ou certificação para os funcionários se aprofundarem nos temas. Conforme já exposto, atualmente assuntos que envolvam *cloud* e internet das coisas estão em evidência.

A verdade é que se está desenvolvendo um mercado cada vez mais competitivo e com um número menor de empregos:

As tecnologias mudam depressa, mas as organizações e as habilidades não estão acompanhando o ritmo. Assim, milhões de pessoas são deixadas para trás. Suas rendas e empregos estão sendo destruídos com menos poder de compra do que antes da revolução digital. Brynjolfsson e McAfee (2014, p. 38).

Nesse sentido, os empregados estão fadados a enfrentar uma disputa constante contra a máquina e uma incessante batalha de aprimoramento de habilidades para acompanhar e fazer frente ao desemprego causado pela tecnologia. Funções que exigem atividades mentais de análise e crítica eram anteriormente apenas de propriedade humana, e atualmente os computadores considerados como “máquinas universais” podem também executar algumas dessas tarefas sem nenhum

problema. Um exemplo disso são aplicativos que traduzem textos e sons de forma instantânea e com qualidade, sem necessidade de utilizar um profissional de tradução, ou ainda carros independentes que não precisam necessariamente de um motorista para chegar ao destino final (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2014).

Em contrapartida, há profissões como médico, enfermeiro, juiz, dentre outras, em que é necessária a presença física do ser humano para tomar decisões de forma rápida e que exigem um alto grau de criticidade e assertividade. Apesar dos grandes avanços na medicina, ainda não há máquinas que possam substituir os humanos nessa área de atividade, por exemplo.

Outro ponto a se discutir é o fato de que, com o passar do tempo, e com ele o avanço dos estudos tecnológicos, cada vez mais as atividades realizadas por computadores serão mais baratas que as realizadas por pessoas, gerando assim um poder econômico bastante reduzido para os indivíduos que trabalham no ramo da indústria. De acordo com Brynjolfsson e McAfee (2014), os donos de equipamentos terão parcela maior da renda por conta da produção de suas máquinas. Futuramente, de acordo com os autores, esses proprietários terão um grande capital acumulado por conta da receita que seus robôs conseguirão produzir.

A diferença na utilização da tecnologia não se dá apenas entre quem sabe ou tem habilidade para utilizá-la e os que não têm. É também realidade na relação entre gêneros. O estudo de Marcia de Paula Leite e Pilar Carvalho Guimarães (2015) mostra que há grande distinção de utilização da tecnologia no trabalho entre homens e mulheres. A análise das autoras comprovou que a introdução de novas tecnologias não está enriquecendo o trabalho das mulheres, pois elas ainda atuam, em grande maioria, com tarefas de característica manual e repetitiva.

Segundo as autoras:

A divisão sexual do trabalho, somada à apropriação masculina da tecnologia, faz com que o trabalho feminino desenvolvido na indústria em geral não seja significativamente modificado com o desenvolvimento tecnológico das empresas e a introdução das tecnologias da informação e comunicação (TIC's) (DE PAULA LEITE; GUIMARÃES, 2015, p. 3).

Portanto, dependendo de como as tecnologias são difundidas dentro da sociedade, elas podem ser geradoras de um crescimento de diferenças sociais e desemprego.

Conforme explorado neste tópico, a tecnologia pode trazer consequências para os que têm acesso a ela, bem como para os que não têm, além de poder ser um causador de desemprego pela substituição do humano pela máquina. Entretanto, o avanço da tecnologia traz claras vantagens para o ser humano no universo do trabalho, ao facilitar e agilizar a execução das tarefas, aumentar a mobilidade, e possibilitar a conexão com outras partes do mundo em qualquer lugar.

Relacionado a isso, são apresentados a seguir os tipos de trabalhos flexíveis e o detalhamento do conceito e características do sistema *home office*.

3 Trabalho flexível e *Home office*

3.1 Trabalho Flexível

O trabalho na pós-modernidade teve profundas alterações por conta da forte concorrência que se instalava entre as empresas e de iniciativas em relação à flexibilização do capital e de processos devido às práticas dos mercados ocidentais. Nesse sentido, a flexibilização foi uma medida de manutenção do capitalismo/lucratividade, em que o modelo taylorista-fordista foi alterado para o toyotismo (ROHM, 2015).

Já com a produção enxuta e flexível, um novo perfil de trabalhador foi sendo requisitado para atender às demandas de forma eficiente. De acordo com Rohm (2015), o perfil do trabalhador flexível exige a capacidade de relacionamento e de adaptação a novos ambientes e rotinas. Esse novo estilo de comportamento também exige um profissional mais independente e disciplinado para gerenciar suas tarefas, que muitas vezes podem ser realizadas onde e quando o trabalhador escolher.

Contribuindo ao exposto, Silva (2010) discorre:

A adoção de modalidades de trabalho flexível se intensifica nas organizações contemporâneas, que buscam atender as suas necessidades de se manterem competitivas, ágeis e flexíveis. Além disso, algumas organizações também vêm buscando o atendimento das necessidades dos empregados pela busca do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, proporcionando maior mobilidade e flexibilidade para a realização das suas atividades, tentando conciliar ambas as expectativas.

Com a flexibilidade na realização de suas tarefas, o trabalhador consegue dividir melhor seu tempo e se dedicar mais aos seus aspectos pessoais. Dessa forma, há uma relação do trabalho flexível com a qualidade de vida e satisfação com o trabalho. A flexibilização, seja ela de qualquer maneira, gera um impacto positivo no colaborador, pois ele consegue fazer suas próprias escolhas e se organizar de uma forma que acredita ser a mais adequada para sua vida, gerando assim uma diminuição no *stress* e na ansiedade (SILVA, 2010).

Segundo Chahal (2002), as definições de trabalho flexíveis estão mais comumente relacionadas aos seguintes tipos:

1. Flexibilidade numérica quanto à força de trabalho.
2. Flexibilidade quanto à duração do tempo de trabalho.
3. Flexibilidade funcional.
4. Flexibilidade quanto aos custos do trabalho.
5. Flexibilidade quanto ao local de trabalho.

No caso do presente trabalho, o tipo de flexibilidade abordado é o relacionado ao local de trabalho, em que a pessoa tem a opção de executar suas funções em outro local, como em casa, por exemplo. Essa modalidade, denominada *home office*, será abordada no próximo tópico.

3.2 O *Home office*

O termo *home office*, utilizado nas organizações do Brasil, significa trabalho em domicílio. O trabalho em *home office* é uma modalidade do chamado teletrabalho, em que o funcionário realiza suas atividades laborais fora da organização, podendo exercê-las de maneira integral ou não, com o uso de ferramentas tecnológicas que o conectam a ela. A Sobratt (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades) assim define teletrabalho:

O teletrabalho é a modalidade de trabalho que, utilizando as tecnologias da informação e das comunicações (TIC), pode ser realizada à distância, fora do âmbito onde se encontra o contratante, de maneira total ou parcial, podendo realizar-se em relação de dependência (empregado) ou de maneira autônoma (*freelance*), executando atividades que podem ser desenvolvidas pelos equipamentos móveis, tais como computadores, *smartphones*, *tablets*, etc.

De acordo com Brik e Brik (2013), uma das primeiras pessoas a abordar o assunto de *home office* foi o sociólogo Domenico de Mais, em 1969. Segundo os autores, já em 1970 teve início o trabalho remoto nos Estados Unidos, antes da popularização da tecnologia, e nos anos 90 o sistema se expandiu.

A prática de trabalhos em *home office* é relativamente recente e só foi plenamente possível com a evolução tecnológica. Segundo Brik e Brik (2013), “o modelo de trabalho remoto chegou aqui recentemente, na bagagem das empresas multinacionais e embalado como benefício no pacote de horários flexíveis”.

No Brasil, o trabalho em *home office* foi reconhecido pela Lei n. 12.551 de 15/12/2011, que estabeleceu a não distinção entre o trabalho exercido dentro de uma organização e o trabalho remoto. A lei, em seu art. 1º, dispõe que:

[...] 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).

Segundo Zuffo (2003), os indivíduos estão trabalhando cada vez mais de forma virtual e o trabalho repetitivo e burocrático está dando lugar a um trabalho mais específico e criativo, com foco voltado às necessidades do cliente das organizações. No exercício de suas funções, esses funcionários dispõem de todas as informações necessárias em rede para a condução de suas atividades e tomada de decisões, além de demonstrar de forma concreta seu desempenho.

Apesar dos desafios que o trabalho em *home office* apresenta, há um crescimento na mudança do trabalho formal para esse modelo de organização no Brasil. De acordo com recente pesquisa realizada pela SAP Consultoria em RH (2016), líder nesse seguimento de pesquisa, as empresas, ao adotarem o modelo, obtêm ganhos percebidos no aumento da satisfação e engajamento de colaboradores e na produtividade, refletindo, portanto, em melhoria de qualidade de vida do funcionário e na entrega de um trabalho mais eficiente, focado e rápido.

Ainda assim, no Brasil o mais comum são que as pessoas façam *home office* uma ou duas vezes por semana (como será apresentado nos resultados dos estudos de casos realizados). Também é comum as empresas oferecerem a opção de *home office* aos seus empregados sem terem uma política formal para sua realização.

3.3 Home Office no ambiente organizacional

As organizações estão cada vez mais descentralizando os processos, seja pelo trabalho remoto, por contratação de outras empresas ou contribuições diversas de outros países. Hoje é perfeitamente possível conduzir uma reunião por videoconferência com pessoas em vários lugares do mundo, sem a necessidade de sair de sua própria casa. Com a alternativa de trabalho remoto, as organizações

acabam por expandir seus ambientes de trabalho para um universo de inúmeras alternativas (trabalho de qualquer lugar).

Uma das forças motrizes identificadas para a implantação e melhoria do trabalho em *home office* é a disponibilidade de tecnologia. As atuais ferramentas tecnológicas agilizam cada vez mais a gestão do trabalho em *home office* (ex.: telefonia, computadores pessoais, rede interligada com a empresa, softwares como organizadores de tarefas, calendários, gerenciadores de projetos, videoconferência, etc.) e fazem com que a comunicação e a interação entre as partes aconteçam de qualquer lugar onde estejam os funcionários. O Quadro 2 apresenta um resumo sobre as vantagens, desafios e soluções para a empresa e para o colaborador.

Quadro 2: Vantagens, Desafios e Soluções para a empresa e colaborador

Empresa	
Vantagens para a empresa	Desafios e soluções para a empresa
Economia	Medo gerencial
Produtividade	Processo de recrutamento e seleção
Atração e retenção de talentos	Custo de implementação
Redução de absenteísmo	Menor "credibilidade"
Expansão geográfica	Incompatibilidade tecnológica
Inclusão de deficientes	Dados sigilosos
Continuidade dos serviços	
Sustentabilidade	
Colaborador	
Vantagens para o colaborador	Desafios e soluções para o colaborador
Menos trânsito	Distrações e tentações
Mais autonomia	Filhos, amigos, família, pets
Mais saúde, menos estresse	Isolamento
Motivação, engajamento, produtividade	Procrastinação e "workaholismo"
Presença na criação e educação dos filhos	Falta de suporte técnico
Segurança	Preconceito
Economia	Organização
Ambiente mais agradável para trabalhar	Ruídos domésticos

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brik e Brik (2013).

Com relação à organização, as vantagens advêm principalmente da economia na locação do escritório e na atração e retenção de talentos. Há desafios como garantir o não vazamento de dados sigilosos e enfrentar o preconceito de que os

trabalhadores que fazem *home office* têm menor credibilidade dos que vão para o escritório todos os dias.

Para o trabalhador, vantagens como mais saúde com menos tempo gasto no trânsito (principalmente nas grandes capitais) e presença na criação dos filhos são fatores que contribuem para melhor qualidade de vida e conseqüentemente motivação. Em contrapartida, a organização precisa ter um programa bem estabelecido e controlado para garantir a organização e realização das tarefas no prazo e uma integração com esses funcionários para que não se sintam isolados.

Segundo Castells (2000):

As empresas transformaram-se em uma teia de redes múltiplas inseridas em uma multiplicidade de ambientes institucionais. A lógica estrutural dos mercados não é apenas governada pela oferta e procura, mas também influenciada por estratégia ocultas e descobertas não reveladas nas redes globais de informação (CASTELLS, 2000, p. 212).

Principalmente com o avanço da internacionalização e globalização das empresas, a prática do teletrabalho é crescente e necessária para a comunicação e o desenvolvimento de projetos. O custo baixo e a disponibilidade da tecnologia oferecem um potencial extraordinário para a oportunidade e a igualdade (NEGROPONTE, 1995). Ou seja, com a tecnologia presente em todos os países, são enormes as possibilidades de parcerias no trabalho visando a maior competitividade.

Corroborando com isso Nogueira (2007), ao afirmar que:

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.

Diante desse quadro, um novo modelo de gestão do trabalho surge com a criação e o gerenciamento de equipes que trabalham virtualmente em *home office*.

Em um ambiente virtual, a liderança encontra o desafio de manter o fator humano especializado, atualizado e motivado, mesmo não estando fisicamente presente na organização. A forma de exercer a autoridade e o controle das atividades é inteiramente facilitada pela comunicação através da tecnologia de informação. Segundo Amigoni e Gurvis (2009), a liderança de pessoas em ambiente virtual deve ser igual à dos que ficam estabelecidos nos escritórios da organização. Eles contextualizam que:

Uma forma de desenvolver a liderança é o foco nos resultados e não no processo. Sob esse olhar, a questão de teletrabalhadores não é muito diferente de trabalhadores do escritório. Os gestores que se comunicam de forma clara e dão *feedback* direto, são geralmente eficazes e bem-sucedidos.

O processo de tomada de decisão da liderança no trabalho em *home office* assemelha-se muito ao da estrutura organizacional matricial funcional, conceituada por Vasconcelos e Hemsley (2011), na qual o líder deve alocar os recursos humanos competentes de forma a assegurar a qualidade dos serviços realizados. Competência e confiança são atribuições primordiais para a delegação de tarefas, para a administração de conflitos e para que o controle seja exercido.

3.4 Casos Dell e Yahoo

A Dell¹, empresa multinacional de tecnologia, é um exemplo de sucesso na adoção do sistema *home office*. Desde 2011, a empresa adota a política de *home office* como forma de trabalho para mais da metade de seus funcionários do total de quatro mil no Brasil. Essa política é chamada de *connected workplace* (ambiente de trabalho conectado).

A Dell, em parceria com a Intel, realizou um estudo chamado *Global Envolving Workforce 2014*, que contou com cerca de cinco mil participantes de várias empresas em 12 países para investigar os ambientes de trabalho e como a tecnologia está atuando nesse cenário. A pesquisa revelou que, no Brasil, 56% dos trabalhadores trabalham de casa pelo menos eventualmente. A taxa nos países emergentes é de 68% e nos países desenvolvidos, 31%. Isso mostra que o Brasil está atrás entre a média dos países emergentes, porém continua sendo uma porcentagem considerável, visto que mais da metade dos trabalhadores entrevistados já tem acesso ao teletrabalho.

A finalidade da Dell é oferecer flexibilidade aos seus funcionários. Como ferramenta, a empresa utiliza de dispositivos eletrônicos (*laptops*, celulares, conexão com a internet) em que a pessoa pode trabalhar de qualquer lugar. A tecnologia é chave para o teletrabalho. O trabalhador que fica *home office* tem acesso ao trabalho

¹ <http://www.dell.com.br/>

24 horas por dia por meio do computador e celular, além de não ter interrupções corriqueiras do escritório, podendo se concentrar melhor nos seus afazeres.

O estudo mostrou ainda que 54% dos brasileiros são mais produtivos em casa, 45% dirigem menos, 33% dormem mais tempo, 49% sentem menos estresse e 52% dizem ter mais tempo para a família. A possibilidade de não ir para o escritório e ter a oportunidade de ficar com a família em casa é um fator motivador para muitos empregados, sobretudo para pais de filhos ainda pequenos, que, com os afazeres do dia a dia, tendem a preferir e se adaptar muito bem a esse formato de trabalho.

De acordo com uma pesquisa feita em 2011 pela *Hays Recruiting Experts Worldwide*², as principais razões pelas quais uma empresa adota a política de *home office* são: a melhoria da qualidade de vida dos funcionários e a retenção de talentos (72%), o tamanho físico dos escritórios (60,3%) e a sustentabilidade (19,8%).

Se hoje todos os funcionários da Dell resolvessem ir ao escritório, certamente a empresa teria um problema, uma vez que o local não comporta todos os seus funcionários. Os que trabalham grande parte do tempo em *home office* vão ao escritório apenas para reuniões ou compromissos em que realmente precisem estar fisicamente no ambiente.

Nesse contexto, a empresa norte-americana Yahoo³ também implementou a política de *home office* na organização. Entretanto, conforme divulgado na imprensa em todo o mundo, em junho de 2013 a empresa decidiu eliminar a política de teletrabalho da organização. A atual CEO, Marissa Mayer, justificou o fato dizendo que os funcionários são mais produtivos trabalhando sozinhos, porém, quando estão todos juntos, são mais colaborativos e inovadores.

Uma outra justificativa que se pode pensar sobre essa atitude é a intenção da empresa de se aproximar dos funcionários para entender melhor as atividades que cada um realiza e assim ter mais controle sobre elas. Outro ponto de vista pode ser pela reestruturação organizacional com o objetivo de reduzir a mão de obra (*downsizing*), sendo a intenção manter na companhia somente aqueles que se adaptarão à mudança.

No caso da Yahoo, é interessante perceber que a empresa fez uma reestruturação organizacional ao implementar na companhia a política de trabalho

² <http://www.hays.com.br/>

³ <https://br.yahoo.com>

flexível (*home office*), e após alguns anos ela decidiu abolir a prática e voltar ao modelo anterior, reestruturando-se novamente.

A conclusão a que se pode chegar com a análise tanto do caso da Dell quanto do caso da Yahoo é a de que a todo o tempo as companhias buscam produtividade e competitividade em seus negócios e, para isso, utilizam-se da flexibilidade como forma de reinvenção dos processos e atividades, em virtude de se obter vantagem competitiva.

A seguir, serão apresentados os principais conceitos de carreira e sua evolução ao longo do tempo.

4 Teoria de Carreira

4.1 Evolução do conceito

O conceito de carreira pode ser dividido em duas fases distintas: tradicional, até os anos 70, e, a partir disso, com um conceito contemporâneo. Segundo Balassiano e Costa (2006), o conceito de carreira, considerado como dos mais complexos de se caracterizar, tem sofrido fortes transformações ao longo do tempo, notadamente a partir da Revolução Industrial.

Assim como a carreira, a estrutura das organizações também mudou ao longo do tempo. Há, por exemplo, uma tendência em se reduzir a rigidez da relação de comando funcionário-chefe. Se antes a predominância era por estruturas lineares e verticais, hoje, em uma estrutura inovativa, as composições são um pouco diferentes, caracterizam-se por baixo nível de formalização, multiplicidade de comando e comunicação horizontal e diagonal (VASCONCELLOS; HEMSLEY 1997).

Observando o Quadro 3, é possível notar que o conceito de carreira começa a ser discutido de forma estruturada a partir da década de 70, com o lançamento de livros sobre o tema. Segundo Dutra e Veloso (2010), na década de 80 as pessoas e as empresas começam a discutir sobre gestão de carreira, com o objetivo de levantar técnicas para planejamento de carreiras, desenvolvimento profissional, melhoria do recrutamento interno, dentre outras. O avanço da tecnologia nessa época também pode ter contribuído para consolidar teorias sobre o tema geradas em todo o mundo.

Na década de 90, os conceitos contemporâneos de carreira ficam em evidência. Ainda com base em Dutra e Veloso (2010), o conceito de carreira sem fronteiras fica consolidado com o lançamento de um livro, e a carreira proteana ganha sentido mais concreto com discussões. Além disso, foi lançado o primeiro livro sobre administração de carreiras (DUTRA, 1996) no país.

Na década passada, nos anos 2000, ainda segundo os autores acima, acontece o lançamento do livro *The Opt-Out revolution* (MAINIERO; SULLIVAN, 2006), que trata a questão de carreira caleidoscópica. Nessa época, o livro *Gestão de Carreiras* (COSTA; BALASSIANO, 2006) sugere que a gestão de carreiras precisa ser adaptada à nova realidade, em que a carreira não é mais somente sinônimo de cargo (DUTRA; VELOSO, 2010).

Quadro 3: Principais ocorrências na evolução da carreira

Década	Principais Ocorrências
70	<ul style="list-style-type: none"> Surgimento de três livros com tema 'carreiras': <i>Career in organizations</i>, <i>Career dynamics</i> e <i>Organizational careers</i>.
80	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisadores se interessam pelo tema e tem início a produção acadêmica mais acentuada sobre carreira, formando teorias e paradigmas. Colaborando com o campo de estudo de carreira, o <i>Handbook of career theory</i> foi editado.
90	<ul style="list-style-type: none"> O conceito de carreiras sem fronteiras foi consolidado com a obra <i>The boundaryless career</i>. A discussão sobre a carreira proteana ganha mais força. Os estudos sobre carreira passam a ter mais ênfase no seu propósito, na aprendizagem e na identidade profissional de cada indivíduo. Foi elaborado o primeiro livro sobre administração de carreiras no Brasil.
2000	<ul style="list-style-type: none"> As teorias passaram a considerar que as carreiras estão indo além das fronteiras. Lançamento do livro <i>The opt-out revolution</i>, que aborda a questão de gênero nas carreiras e discute a formação da carreira caleidoscópica. O <i>Handbook of career studies</i> foi lançado com o objetivo de diminuir as lacunas de conceitos, em virtude de várias áreas abordarem o tema. É publicado o livro <i>Gestão de carreiras</i> no Brasil, que faz uma crítica ao que foi publicado no exterior e traz discussões que fazem sentido para o universo brasileiro. Além disso, são lançadas pesquisas nas quais a carreira deve se adaptar às mudanças da nova realidade e não ser somente um significado para os cargos em uma organização.

Fonte: Adaptado de Dutra e Veloso (2010).

Em uma estrutura tradicional de organização, o sucesso é medido pelo cargo que o indivíduo ocupa (quanto mais alto, mais importante) e a carreira dos funcionários é controlada pela própria empresa. Já nos conceitos contemporâneos, essa concepção se torna mais individualista, sendo do próprio empregado a responsabilidade de gerir sua carreira dentro da organização ou fora dela (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Nesse sentido, segundo Hall (1996), é necessário que o funcionário faça um contrato psicológico consigo mesmo para formulação de critérios de sucesso.

De acordo com Chanlat (1995 p.10), existem quatro tipos de modeladores de carreira. São eles:

- Cultura

- Economia
- Política
- Relações sociais, poder e valores de uma sociedade

Em suas palavras, o autor expõe que os modelos de carreira vão se diferenciar entre as organizações de acordo com esses quatro elementos.

No Quadro 4, Chanlat sintetiza os quatro tipos de carreira do modelo contemporâneo. De acordo com ele, esses tipos se originam de mudanças sociais como feminização do mercado de trabalho e flexibilização do trabalho. Segundo Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004), esses tipos de carreira se caracterizam pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, em contraposição ao modelo tradicional. Segundo eles, também é importante salientar que atualmente ainda existem profissionais que sonham em fazer carreira nos moldes do conceito tradicional. Não são todas as pessoas que estão preparadas para gerenciar as próprias carreiras de maneira mais flexibilizada. Elas podem optar por procurar organizações que ainda adotam o modelo tradicional.

Quadro 4: Tipos de Carreira

Tipos de Carreira	Recursos Principais	Elemento de ascensão	Tipos de organização	Limites	Tipos de sociedades
Burocrática	Hierarquia	Avanços de posições hierárquicas	Grande Porte	Número de escalões	Dos empregados
Profissional	Reputação/ Conhecimento	Habilidades profissionais	Organização de peritos/ Burocrática/ Profissional	Grau de perícia e reparação	De peritos
Empreendedora	Criação/ Inovação	Criação de valores, produtos e serviços	Pequenas e Médias	Capacidade pessoal	Que valoriza a iniciativa individual
			Artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	Exigências externas	
Sociopolítica	Habilidades sociais/ Relações	Conhecimento/ Parentesco/ Rede social	Familiar/ Comunitária	Relações Conhecidas	De clãs

Fonte: Adaptado de Chanlat (1995. p.72).

4.2 Definições

De acordo com Martins (2001), etimologicamente, a palavra carreira se origina do latim medieval *via carraria*, que significa estrada rústica para carros. Trazendo isso para a vida do trabalhador, é possível fazer a comparação com o percurso da vida profissional; quanto mais tempo passa-se na estrada dirigindo, mais experiência se adquire, e por consequência, mais milhagem (bagagem) se adquire.

Segundo Arthur e Rousseau (1996, p. 28), são essas as definições de antiga e nova carreira:

Career: Old meaning: a course of professional advancement; usage restricted to occupations with formal hierarchical progression, such as managers and professionals. New meaning: the unfolding sequence of any person's work experiences over time.

No conceito antigo, a carreira tem o sentido de ser apenas uma forma de se referir ao formato hierárquico de progressão dentro da organização. Já no novo sentido, o conceito tem um significado completamente diferente e amplo, sendo a carreira uma sequência de experiências de trabalho durante o tempo.

Na perspectiva do novo significado, para London e Stumph (1982 p. 4):

Carreiras são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Os autores descrevem que tanto o indivíduo quanto a organização têm seu papel na ideia de carreira. Já Motta (2006) ressalta que, independentemente das organizações, a carreira está atrelada ao comportamento e a percepções próprias da pessoa.

Independentemente das organizações, as carreiras se constroem como uma seqüência de percepções individuais, atitudes e comportamentos que deixam transparecer um desenvolvimento e um

êxito nas experiências de trabalho e de vida de uma pessoa (MOTTA, 2006, p. 12).

Quanto mais global, complexo, diverso e individualista se torna o mundo, mais importante se torna o assunto carreira (SCHEIN, 2007). Ainda segundo o autor (1996), a palavra carreira é usada de diferentes maneiras e possui muitas conotações. Nesse sentido, Hall (2002 p.12) *apud* Gomes et al (2014) descreve carreira com múltiplos significados: como avanço, como profissão, como a sequência de trabalhos durante a vida e como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida.

1. Carreira como avanço: é o conceito que flui livremente pela sociedade, normalmente entendido através de uma noção de mobilidade vertical, subindo de cargo numa organização;
2. Carreira como profissão: nesse conceito, também bastante difundido popularmente, consideram-se somente determinados trabalhos como fruto de uma carreira, em geral profissões que elegem algum status ao indivíduo, como advogados, médicos, executivos;
3. Carreira como sequência de trabalhos realizados: nesse conceito, muito aceito dentro da comunidade que estuda o comportamento social, todo e qualquer trabalho realizado pelo indivíduo constitui a sua carreira.
4. Carreira como sequência de experiências relativas a uma função: nessa definição, também bastante influente para quem estuda o comportamento social, a carreira representa a forma como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história profissional.

No primeiro significado, o sentido é de progressão vertical, ou seja, movimentos para cima em uma hierarquia organizacional. Já o segundo considera carreira somente as ocupações submetidas a movimentos progressivos de *status*. No terceiro, a carreira é a história ou série de posições ocupadas, não levando em conta os níveis e tipos de trabalho. No último, a carreira é a maneira como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história de trabalho. As duas últimas definições são mais representativas para escritores da ciência comportamental (DUTRA; VELOSO, 2010).

4.3 Gestão da carreira

Até os anos 80, o conceito vigente de carreira é o da garantia de emprego por toda a vida; já na sociedade contemporânea, a ideia que prevalece é a de empregabilidade (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996). Nesse contexto, hoje, a maioria

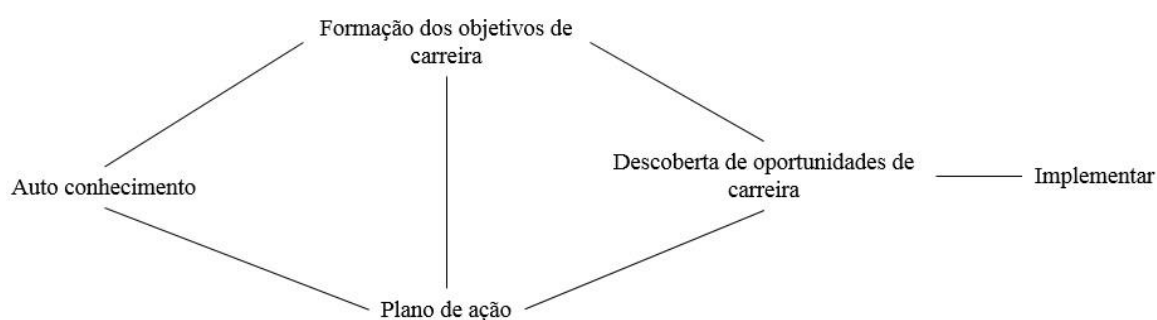
dos indivíduos preocupa-se em se tornar atraente profissionalmente para o mercado, de forma a garantir que esteja sempre empregada, porém não mais com o desejo de permanecer longos períodos em um só lugar. Além disso, segundo Limogi-França (2004), na era do conhecimento ocorre a quebra do contrato psicológico entre empregado e empregador. Antes, a carreira era percebida apenas por seus cargos e posições; hoje, o importante é aquilo que a própria pessoa percebe, ou seja, o indivíduo passa a ser o dono da gestão da sua própria carreira.

Segundo Martins (2006) apud Tieppo et al (2011), a família, a sociedade e a cultura têm grande influência no processo de escolha de carreira:

Família – possui grande peso na escolha inicial e nas escolhas de redefinição de carreira.
Sociedade – influencia através da percepção de prestígio dentro dela.
Cultura – possui um caráter invisível, atribuindo o juízo de valor às opções de carreira (TIEPPO et al, 2011).

O planejamento de carreira pelo indivíduo é um processo que permite a ele ter uma visão mais exata e clara de quais são as possibilidades de carreira dentro ou fora da organização que são aderentes ao que ele procura. Uma forma de se fazer esse planejamento foi proposta por London e Stumpf (1982) (Figura 1).

Figura 1: Etapas do processo de planejamento de carreira



Fonte: Adaptado de Dutra (2010) p. 62.

As etapas apresentadas na Figura 1 interagem entre si, ou seja, no decorrer da construção do projeto profissional, uma influencia a outra e vice-versa. Entretanto, vale ressaltar que o ponto de partida é o autoconhecimento, e após essa etapa é que surgem as outras. Após o indivíduo concluir as etapas de autoavaliação, estabelecimento de objetivos de carreira e plano de ação, ele será capaz de chegar

à conclusão sobre as oportunidades de carreira que possuem maior aderência ao que almeja (DUTRA, 2010).

Segundo Dutra (2010), existem seis passos para a construção de um projeto profissional:

- 1- Autoconhecimento: analisar valores e personalidade. Parte essencial e complexa do projeto profissional.
- 2- Conhecimento do mercado: pensar na carreira dentro ou fora da organização.
- 3- Objetivos de carreira: estabelecer objetivos com base em si mesmo.
- 4- Estratégias de carreira: construir estratégias para alcançar os objetivos definidos na etapa anterior.
- 5- Plano de ação: definir como colocar o projeto em prática.
- 6- Acompanhamento do plano: acompanhar periodicamente os resultados.

Comparando com as etapas propostas por London e Stumpf, os seis passos de Dutra contemplam tópicos semelhantes, porém, acrescentam-se o conhecimento do mercado e o acompanhamento do plano após a implementação.

4.4 Carreiras contemporâneas

Segundo Baylin (2006), o desafio-chave para as organizações está em encontrar meios de lidar com a diversidade da força de trabalho nesse mundo mutante. Dessa perspectiva, o percurso da carreira dentro ou fora de uma organização também é diverso. Cada indivíduo detém intenções e expectativas próprias, as quais também sofrem ou sofreram mudanças.

Na economia do conhecimento, ou “nova economia”, muito da natureza do trabalho e carreiras necessárias precisam ser completamente repensados. Para entender carreiras neste contexto, é preciso atribuir maior importância à carreira subjetiva, ou seja, à carreira percebida pelas próprias pessoas no lugar daquela que pode ser medida por postos alcançados e cargos galgados objetivamente (COSTA, in DUTRA, 2010).

O trecho evidencia a autopercepção da carreira, em que cada um enxerga o sucesso à sua maneira e não necessariamente como um progresso vertical. Balassiano e Costa (2006) ressaltam que tanto as carreiras profissionais, como as carreiras organizacionais, passaram a ser associadas às trajetórias de cada indivíduo.

Nesse sentido, a carreira transpassa não só a ideia de vida profissional, ela passa a englobar desejos e necessidades que a pessoa tem no decorrer de sua existência.

Complementando esse pensamento, Veloso (2009) aponta que a construção de uma carreira exige resoluções e atitudes que refletem em outras esferas da vida do indivíduo, necessitando de adaptações que envolvem não só a pessoa, mas também sua família. Com o intuito de dar conta dessas mudanças de perspectivas, surgiram novos conceitos de carreira, bastante diferentes do tradicional. De acordo com Evans (1996), as carreiras estão assumindo uma natureza espiral, zigzagueando em vez de seguirem uma escada.

Segundo Tieppo, Gomes, Sala e Trevisan (2011), adequando-se a uma economia que favorece o conhecimento, surgem carreiras voltadas para modelos baseados na competência, conhecidas como carreiras inteligentes. Autores dão títulos específicos às novas carreiras, que se diferenciam em formato, perfil da pessoa que a desenvolve, vantagens e desvantagens (COSTA, 2010). Algumas das chamadas novas carreiras são: sem fronteiras, de portfólio, proteana, caleidoscópica e customizadas.

4.4.1 Carreira proteana

O novo conceito chamado de carreira proteana tem como principal objetivo o sucesso psicológico do indivíduo. Inspirada no deus grego Proteus, que possuía a habilidade de mudar de forma conforme sua necessidade (GOMES ET AL, 2014), sugere que seja feito um contrato psicológico, que o indivíduo realiza consigo mesmo, de modo que o critério de sucesso se torna algo interno (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

Algumas características do perfil de sucesso da carreira proteana, de acordo com Hall (1996, p.9) são:

- do *know-how* para o *learn-how*;
- da segurança no trabalho para a empregabilidade;
- das carreiras organizacionais para as carreiras proteanas;
- da individualidade no trabalho para a individualidade no todo.

Segundo Hall (1996), o novo modelo de carreira deixa de ser mensurado pela idade cronológica e pelas etapas da vida, mas pelo contínuo aprendizado e pela mudança de identidade. Com base nesses fatores, sugere-se que a carreira seja um processo que perdure por toda a vida, e não é só o emprego em si que conta, mas também o desenvolvimento em outras atividades não relacionadas ao trabalho.

A carreira proteana sugere ainda que as pessoas possuem três espaços de expressão: pessoal, familiar e profissional. Em cada um deles apresentam-se várias identidades, e cada identidade é um autoconceito, ou seja, sua própria percepção (HALL, 1996). Para o autor, no século 21 a carreira será predominantemente proteana, dirigida pelas pessoas e não pelas organizações, e reinventada de tempos em tempos. Nesse sentido, segundo Cabrera (2009), tradicionalmente, os indivíduos delegam às organizações a responsabilidade pelas suas carreiras. Na carreira proteana, os indivíduos são autogeridos; eles são proativos para gerenciar suas próprias carreiras.

4.4.2 Carreira sem fronteiras

O outro novo conceito de carreiras, o sem fronteiras (*boundaryless careers*), que teve início com Arthur e Rousseau (1996), tem como princípios: a valorização do capital humano, o aumento da empregabilidade e a mobilidade profissional (se movam entre empresas e ocupações), gerando assim uma aprendizagem acumulada (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Segundo Lacombe (2005), a carreira sem fronteiras demanda a apropriação, pelo indivíduo, do planejamento e desenvolvimento de sua carreira e, para tanto, é necessário investir em competências como o *know-how* (o conhecimento, a técnica), o *know-why* (as motivações para o exercício do trabalho) e o *know-whom* (a rede de relacionamento). A valorização dessas competências vai ao encontro dos objetivos da carreira sem fronteiras de se garantir a empregabilidade e mobilidade, e com o passar do tempo essas bases ajudarão o profissional a programar o desenvolvimento da sua trilha de carreira.

Chanlat (1995) enfatiza que deixam de valer a relação de longo prazo, a lealdade e a segurança, passando a existir relações fora do empregador, como redes

de relacionamento, dedicação a outros projetos ou à família, ocorrendo a apropriação do planejamento e desenvolvimento da carreira pelo próprio indivíduo. Nesse sentido, as organizações precisam se adaptar às novas expectativas e aos planos do trabalho. Segundo Dutra et al (2009), a necessidade de flexibilidade impõe-se às organizações para sua atuação em um ambiente altamente competitivo, o que leva à tendência de que elas próprias se tornem organizações sem fronteiras.

De acordo com Dutra e Veloso (2010, p. 20-21), Arthur e Rousseau (1996) destacam seis formas de como a carreira sem fronteiras se apresenta:

1. A ênfase mais proeminente aparece quando a carreira se move através de fronteiras de empregadores distintos (exemplo: profissionais de alta tecnologia do Vale do Silício).
2. Uma segunda forma aparece quando a carreira possibilita a comercialização do trabalho de forma autônoma ou de forma complementar, como, por exemplo: o carpinteiro, que pode atuar fora da empresa vendendo de forma autônoma seu trabalho ou o profissional que pode atuar como professor.
3. Uma terceira característica é envolvida quando uma carreira é sustentada por *networks* ou informações externas (exemplo: corretor de imóveis).
4. Uma quarta forma surge quando tradicionais fronteiras organizacionais de carreira, que envolvem explicitamente discurso hierárquico e princípios de progresso, são quebradas, como, por exemplo: profissionais técnicos de alto nível, estimulados a ampliar sua rede de relacionamentos junto à comunidade científica, que passam a desempenhar papel fundamental em discussões estratégicas.
5. Um quinto significado aparece quando uma pessoa rejeita oportunidades de carreira por razões pessoais ou familiares.
6. Um sexto significado depende da interpretação do ator da carreira, que pode perceber um futuro sem fronteiras sem levar em consideração obstáculos estruturais (DUTRA; VELOSO, 2010).

Em suma, Weick (1996) *apud* Dutra (2010) discute que as carreiras sem fronteiras são veículos para converter trocas de situações profissionais e interrupções de carreira em adaptações. Outros conceitos novos de carreira serão abordados brevemente a seguir.

4.4.3 Carreira customizada e de portfólio

A carreira customizada ou personalizada é aquela em que os indivíduos personalizam suas carreiras com base em dificuldades e situações passadas. Dessa

forma, as pessoas modificam as características do trabalho atual de acordo com as preferências pessoais, familiares, dentre outras (VALCOUR; BAILYN; QUIJADA 2007). Ainda segundo os autores, para personalizar sua carreira o indivíduo precisa fazer negociações e escolhas no âmbito da família, organização, comunidade e consigo mesmo.

Relacionando-se com a carreira personalizada, a carreira portfólio também permite ao indivíduo alterar as condições de trabalho para uma perspectiva mais flexível. No conceito de portfólio, o indivíduo pode optar por trabalhar apenas em um regime parcial e dedicar o restante de seu tempo a atividades fora do trabalho ou mesmo em frentes diferenciadas de trabalho (BORGEM, AMUNDSON e REUTER, 2004, apud BENDASSOLLI, 2009). A carreira portfólio depende de uma identidade pessoal flexível; exige que se distribua o tempo do indivíduo em diversas atividades, algumas das quais não relacionadas ao trabalho (BENDASSOLLI, 2009).

4.4.4 Carreira caleidoscópica

A carreira caleidoscópica, segundo Mainiero e Sullivan (2005), é um modelo vivenciado pelas mulheres, em que suas decisões quanto à carreira levam em consideração várias esferas que afetam suas vidas em sua totalidade. Assim como um caleidoscópio, cada ação tomada por uma mulher em sua carreira é vista como tendo profundos efeitos duradouros sobre outras pessoas ao seu redor (MAINIERO; SULLIVAN, 2005).

De acordo com os autores, três parâmetros predominam nas escolhas de carreira das mulheres: autenticidade, balanço e desafio. Ainda, relatam que por muito tempo as pessoas viveram para trabalhar e agora estão optando por trabalhar para viver. Essa pode ser uma explicação para o movimento de *opt-out* que será abordado no próximo tópico desse trabalho. O Quadro 5 resume as teorias de carreira aqui expostas.

Quadro 5: Características de perfis de carreiras

Carreira	Características	Autor
Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> • Alto Comprometimento. • Vínculo trabalhista contínuo. • Progressão vertical. • Marcas de sucesso externas. • Preferência por trabalhar em uma única organização durante a vida. • Distanciamento entre a vida no trabalho e outras esferas da vida, sendo o trabalho sempre com maior prioridade. • A empresa é responsável pela a carreira dos seus funcionários. 	Wilensky (1961)
Sem fronteiras	<ul style="list-style-type: none"> • É baseada em três faces de conhecimento: • <i>Know Why</i> (saber por quê): motivação para realizar o trabalho; • <i>Know How</i> (saber como): informação para execução do trabalho; • <i>Know Whom</i> (saber com quem): rede de relacionamentos como base para o trabalho. • O indivíduo estabelece metas, expectativas e caminho para além das fronteiras da organização e independente dos caminhos impostos por ela, mas depende das perspectivas de desenvolvimento e relacionamento. • A carreira sem fronteiras visa à empregabilidade. 	Defillippi e Arthur (1994)
Portfólio	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho é realizado ao mesmo tempo para várias organizações, criando um portfólio de empregadores ou clientes. 	Mallon (1998)
Proteana	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de realização no trabalho por sua autodireção. • Aprendizagem constante e autoconsciente. • É gerenciada pelo indivíduo, não pela organização. • As experiências, habilidades, aprendizagens, transições e mudanças de identidade que se acumulam ao longo da vida são valorizadas. • O tempo cronológico não é importante, o que vale é o tempo de carreira. • O sucesso na carreira é medido pela visão particular e pelos valores da própria pessoa, com o objetivo de se ter autorrealização. • Foco na realização pessoal. • Seguir o caminho com o coração. 	Hall (2002)

Caleidoscópica	<ul style="list-style-type: none"> • Durante a vida profissional, o indivíduo altera suas prioridades de acordo com os desafios, balanço entre trabalho e família e a busca de autenticidade no que faz. • Esses três tópicos alternam-se na base do caleidoscópio durante a vida da pessoa. • A carreira caleidoscópica enfatiza tanto o mundo profissional quanto a vida pessoal. 	Mainiero e Sullivan (2006)
Customizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizada por carreiras tradicionais interrompidas por uma das três situações: (1) redução do regime de trabalho de tempo integral para parcial (redução de salário); (2) interrupção na participação na força de trabalho (exemplo: licença não remunerada); (3) alteração do vínculo empregatício (relação mais dinâmica e transacional). • Na carreira customizada, o indivíduo deseja continuar trabalhando para a mesma organização, mas em um formato diferenciado (customizado). 	Valcour, Bailyn e Quijada (2007)

Fonte: Adaptado de Costa, in Dutra, 2010.

4.5 O *opt-out*

Scalabrin et al (2010) traduzem o termo *opt-out* de forma literal; “optar por fora”, que pode ser interpretado por optar por afastar-se da organização. Segundo os autores, o termo foi criado por Lisa Belkin (2003) para descrever a quantidade de mulheres, na maioria mães, que escolheram não seguir a carreira executiva no mercado de trabalho. Mainiero e Sullivan salientam os diversos formatos de *opt-out*:

O fenômeno *opt-out* assume muitas formas. Algumas mulheres decidem pelo *opt-out* e deixam a força de trabalho para sempre. Outras decidem pelo *opt-out* e retornam quando os filhos são maiores. E muitas decidem pelo *opt-out* deixando trabalhos de tempo integral e trabalhando meio período (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

A escolha de “optar por fora” não é fácil. De acordo com Oltramari e Grisci (2014), existem algumas considerações que precisam ser feitas, como: filhos *versus* carreira e confinamento doméstico *versus* um mundo de contínua aventura (BAUMAN, 2007). Segundo Bauman (2007), é muito difícil recusar o *status* e o recurso financeiro que uma promoção traz a todo o núcleo familiar.

Para um movimento ser considerado *opt-out*, devem-se observar três fatores, de acordo com Scalabrin, Kishore e Casado (2010):

- (1) Decisão é tomada por vontade própria, não imposta pela empresa;
- (2) Decisão deve ir contra as atuais perspectivas de carreira;
- (3) O movimento assume a forma de *off ramps*, *scenic routes* ou saída para empreender.

O terceiro fator expõe as três formas de como o movimento *opt-out* aparece: *off ramps*, *scenic routes* e saída para empreender. O formato de *off ramps* é o afastamento temporário ou definitivo das atividades profissionais ou é uma opção por sair do trabalho e buscar uma recolocação (SCALABRIN et al, 2010). Em relação à saída para empreender, muitos têm como sonho abrir seu próprio negócio, dessa forma, optam por sair do ambiente profissional para se aventurar em algo em que tenham o sentimento de propriedade, de dono. Já o *Scenic routes* é assim definido por Hewlett (2007 p. 29-20):

Algumas escolhem o que eu chamo de *scenic route*. Elas não saem completamente, em vez disso, elas recuam um pouco aceitando um trabalho de meio período, um arranjo de trabalho flexível, ou uma opção de trabalho à distância, ou recusando uma promoção, decidindo que não podem assumir responsabilidades adicionais. Por um período de tempo essas mulheres deliberadamente escolhem uma trajetória de carreira menos ambiciosa.

O formato de *scenic route* engloba conceitos que flexibilizam formatos de trabalho ainda muito tradicionais. Um desses formatos é o *home office* (trabalho remoto), no qual uma pessoa pode fazer seu trabalho normalmente de casa. Algumas vantagens são: o indivíduo pode ficar mais tempo com a família e a organização tem economia de alguns custos. O conceito de *home office* será abordado também neste trabalho.

Conforme exposto no primeiro e no segundo fator, os movimentos de *opt-out* são feitos de forma voluntária pela pessoa, que já não se identifica mais com os padrões de carreira e trabalho em que está inserida (SCALABRIN et al, 2010). Nesse sentido, os autores descrevem o *opt-out* como uma revolução em um protesto de corações e mentes contra os atuais ambientes de trabalho.

Não se trata somente de uma questão de equilíbrio entre questões de trabalho e vida pessoal, até por que, embora o fenômeno ocorra principalmente com mulheres que são mães, muitos homens e mulheres sem filhos têm também tomado a decisão de afastar-se, apesar do estigma e pressão social que ainda existem principalmente para os homens – tradicionalmente provedores- nessa situação.

Esses indícios sinalizam uma questão muito mais complexa que resulta de diversas alterações na forma pelas quais as carreiras são criadas e desenvolvidas, indicando que, mais do que uma revolução, o fenômeno trata de uma revolta contra ambientes de trabalho que não permitem que as pessoas atinjam seu potencial, sejam autênticas e ao mesmo tempo sintam-se realizadas com seus trabalhos e consequentemente, com suas vidas. Trata-se de uma revolta contra a baixa satisfação no trabalho e decorrente do trabalho (SCALABRIN; KISHORE; CASADO, 2010, p. 207).

Mainiero e Sullivan (2006) expõem que a revolta *opt-out* adverte quanto à necessidade de um novo modelo de negócios que proporcione flexibilidade para os indivíduos, ao acomodar as diversas demandas que surgem ao longo da vida.

É importante salientar, conforme exposto no trecho de Scalabrin et al 2010, que não são somente mulheres que fazem o *opt-out*; os homens também o fazem, apesar de ser menos comum. O que leva as mulheres a tomar a decisão pelo *opt-out* é a não flexibilidade e o seu não reconhecimento nos tradicionais ambientes de trabalho. Para os homens, o mais comum é a necessidade de repensar a carreira e a área de atuação, além de motivações para estudo (SCALABRIN et al, 2010). De acordo com Mainiero e Sullivan (2006), as carreiras das mulheres são mais relacionais que as dos homens – elas tendem a analisar os impactos que geraram nos outros ao seu redor.

4.5.1 *Opt-out* e a carreira caleidoscópica

No livro *The opt-out revolt* (A revolta da opção pra fora), Mainiero e Sullivan (2006) destacam que as carreiras não se tornaram sem fronteiras, mas sim caleidoscópicas, no sentido de homens e mulheres estarem trabalhando dentro e fora das fronteiras organizacionais para conciliar as necessidades de autenticidade, balanceamento e desafio (DUTRA et al, 2009).

O modelo da carreira caleidoscópica apresentado por Mainiero e Sullivan (2006) é o ABC, em que (A) é autenticidade, (B) balanço e (C) desafio. De acordo com Scalabrin, Kishore e Casado (2010):

- (A) Autenticidade: relaciona-se com a identidade e o autoconhecimento de cada um. Esse parâmetro induz o indivíduo a questionar se está fazendo as escolhas certas.
- (B) Balanço: deve-se considerar o equilíbrio entre atividades pessoais, profissionais e familiares.

(C)Desafio: constata-se pelas necessidades de crescimento, aprendizado, realizações, dentre outras, sendo esse um dos maiores motivadores do ser humano (intrínseco).

A importância dos parâmetros é alterada de acordo com as fases da vida do indivíduo, mudando assim o que fica como base no caleidoscópio da pessoa (MAINIERO; SULLIVAN, 2006). Essa mudança durante a fase da vida do homem ou da mulher é que motiva a opção pelo *opt-out*. Dessa perspectiva, pode-se concluir que a todo o momento os indivíduos possuem os três parâmetros no desenvolvimento de sua carreira, porém, às vezes, um é mais importante que o outro.

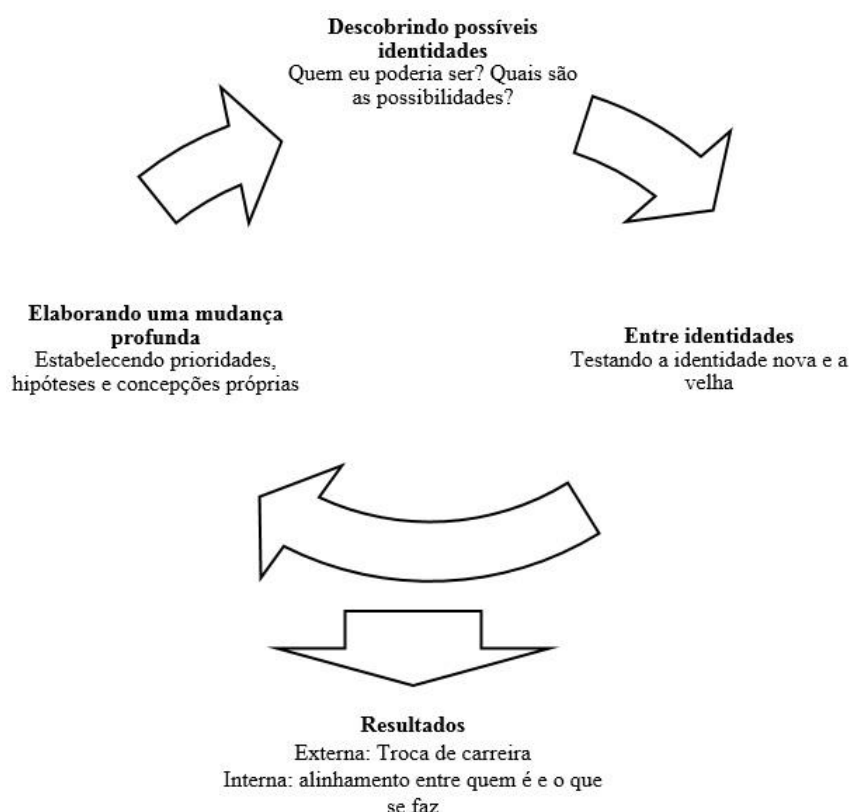
4.6 Transição de carreira

De acordo com Ibarra (2009), as mudanças de carreira significam a redefinição da identidade profissional, ou seja, em determinado momento da vida, o profissional se encontra entre duas identidades: a atual e a que almeja se tornar. Segundo Veloso e Dutra (2014):

Transições de carreira podem ser motivadas tanto por decisão pessoal do trabalhador de buscar novos desafios quanto por outras situações que impõem a necessidade de adaptação a novas realidades, como a perda de um emprego ou uma proposta de mudança de trabalho, por exemplo.

Muitas vezes, encontrar exatamente o objetivo ideal de carreira é um processo longo e complexo, que envolve análises e estudos profundos sobre as áreas de interesse e um olhar para si mesmo (IBARRA, 2009). Dessa perspectiva, uma teoria que pode ajudar a fazer essas análises é a teoria de cenários.

Segundo Van Der Heijden (2009), a teoria de cenários é utilizada para ampliar os moldes mentais, ajudando a fazer as perguntas certas em momentos de escolha. Nesse sentido, quando um profissional está em processo de transição de carreira, normalmente faz uma análise de cenários observando o que ele tem no atual momento e o que ele vai encontrar, ou seja, onde está e para onde deseja ir, seja na empresa em que está ou em outra. Dessa forma, os cenários podem ser vistos como um conjunto de diferentes interpretações.

Figura 2: Identidades em Transição

Fonte: Adaptado de Ibarra (2009 p. 16)

Veloso (2012) ressalta que o autoconhecimento pode ser tanto causa como consequência das transições. A autora discute que o processo de se autoconhecer está presente em todo o processo da transição, desde quando o indivíduo começa a se incomodar com algumas atividades e pensar em novas oportunidades até quando já está trabalhando no novo emprego. O anseio de compreender o que realmente pode gerar maior satisfação no trabalho revela competências e habilidades ainda não notadas pelo trabalhador.

Essa revelação se dá por meio de avaliações durante o período de transição. A pessoa passa por algumas experiências, nas quais acredita poder encontrar seu objetivo de satisfação profissional. Embora algumas pareçam perda de tempo, o interessante é que essas experiências proporcionam *insights* para encontrar a real identidade (VELOSO, 2012).

De acordo com Giuliese (2005), a transição de carreira é dividida em três momentos: (1) aquele marcado pela incerteza e pelo sentimento de não pertencimento à atual atividade; é o início do desprendimento; (2) quando o

sentimento de perda é latente e há um desligamento da antiga identidade; (3) quando começa a nova identidade, ocasionada por um planejamento prévio ou não.

Pensemos em uma atividade de tiro ao alvo. Um indivíduo, iniciante na atividade, começa jogando os dardos para fora do quadro de referência. Depois, começa a estreitar o tiro e acertar a parte de fora do círculo; em seguida, estuda um pouco mais a situação e tenta gerar estratégias para atingir o tão almejado alvo. Até que, após vários testes, a pessoa finalmente consegue atingir seu objetivo final.

É da mesma forma que se constrói uma transição de carreira. O indivíduo começa enumerando uma série de possibilidades e depois de certo tempo vai-se identificando mais com umas e descartando outras. Até que, após alguns testes em empregos e atividades, começa a ter mais certeza daquilo que faz mais sentido para seu perfil.

Segundo Louis (1980), os tipos de transição profissionais são:

- Entrada/Reentrada: entrada no mercado de trabalho (primeiro emprego) ou mães que voltam a trabalhar após o nascimento dos filhos.
- Dentro da empresa: mudança de área ou de cargo dentro da organização.
- Entre empresas: mudança de empresa e conseqüentemente mudança na rotina e atividades.
- Mudança de profissão: mudança completa de profissão, por exemplo, um analista de sistemas que se torna arquiteto.
- Saída: saída permanente ou temporária do mercado de trabalho.
- Ajustes internos de papel: mudança na percepção do indivíduo em relação a sua posição na empresa.
- Ajustes externos de papel: alterações na vida do trabalhador que modificam sua dedicação à vida pessoal ou profissional.
- Estágios de transição de carreira: novas necessidades e problemas podem surgir naturalmente na meia-carreira, sem que o trabalhador perceba essa incorporação.
- Estágios de transição de vida: alterações na vida pessoal que impactam decisões na vida profissional.

Diante do contexto do presente trabalho que investiga a população de trabalhadores de empresas de tecnologia da informação, o artigo “Antecedentes à

transição de carreira dos profissionais de tecnologia da informação”, de Mangia e Joia (2015), relata como se dá a transição de carreira desses profissionais.

Para os autores, existem duas formas de transição: (1) *turn-over*, em que o profissional muda de emprego, porém permanece na área de TI; e o (2) *turnaway*, que ocorre quando o trabalhador abandona a área de TI e vai para outra área dentro ou fora da empresa. De acordo com eles:

(...) a transição de carreira na área de Tecnologia da Informação está intimamente ligada ao dinamismo da área e às condições de trabalho associadas, levando os profissionais a uma insatisfação com a área de TI, o que os faz buscar capacitação gerencial e novas experiências de trabalho, de modo a ampliar a sua rede de relacionamento interpessoal e as oportunidades profissionais em diferentes campos de trabalho. Essa atitude possibilitaria a migração desses profissionais para outras áreas funcionais, as quais oferecem ao profissional de TI melhores condições de trabalho, maior reconhecimento e concretas possibilidades de crescimento profissional na organização (MANGIA; JOIA, 2015).

As insatisfações percebidas por esses indivíduos podem estar relacionadas ao volume de trabalho, à constante pressão por se capacitar cada vez mais e por se manter flexível para atender às demandas em vários lugares, dentre outros motivos. Isso ocorre muitas vezes pela escassez de funcionários especializados em determinadas tecnologias; conseqüentemente, esses profissionais buscam alternativas de trabalho dentro da própria organização, mudando de área ou sistema de trabalho ou ainda optando por outra oportunidade fora dela.

5 Âncoras de carreira

5.1 Âncoras de carreira

Edgar Schein foi precursor do conceito de âncoras de carreira. No período de 1961-1973, ele pesquisou 44 alunos do mestrado de administração da Massachusetts Institute of Technology (MIT). A pesquisa foi feita com alunos do segundo ano do programa, que tinha dois anos de duração. Entrevistas posteriores foram no local de trabalho dos mesmos alunos que responderam à pesquisa da primeira vez, depois de seis meses, um ano, cinco anos e dez anos. As alterações ocorridas na carreira dessas pessoas foram observadas e criticadas em relação aos motivos, atribuições, valores e atitudes (GOMES et al, 2014).

De acordo com Gomes et al (2014), Edgar Schein e Delong realizaram um estudo nos anos 1979-1982 em que identificaram os oito parâmetros de âncoras de carreira ou inclinações profissionais:

- Competência Técnica/Funcional (TF);
- Competência Gerencial Geral (GG);
- Autonomia/Independência (AI);
- Segurança e Estabilidade (SE);
- Criatividade Empreendedora (CE);
- Serviço/Dedicação a uma Causa (SD);
- Puro Desafio (DP);
- Estilo de Vida (EV).

De acordo com Dutra (2010, p. 7) apud Gomes et al (2014):

A âncora de carreira é importante por que influencia escolhas, afeta decisões para a mudança de um trabalho/emprego para outro, determina visões do futuro, influencia a escolha de ocupações específicas e afeta as reações do indivíduo frente ao trabalho.

Nos tópicos a seguir serão apresentadas as características de cada uma das oito âncoras de carreira elaboradas por Schein (1996).

5.1.1 Competência técnica/ funcional

A competência técnica está presente no início de carreira de quase toda pessoa, porém não são todas as pessoas que a seguem e se identificam com ela durante a vida profissional. Conforme Schein (1996 p. 38):

Embora quase todas as carreiras, no princípio, tenham orientação técnico-funcional e a sua fase inicial esteja ligada ao desenvolvimento de uma especialidade, nem todos são atraídos por uma especialidade. Para alguns, a especialização é um meio de serem admitidos como membros da organização ou motivo de segurança mais do que um objetivo em si. Para outros, é simplesmente um degrau no plano de carreira, ou seja, uma etapa necessária para chegar à administração geral. Para outros, ainda, é uma oportunidade de aprender algumas técnicas necessárias para iniciar atividades autônomas ou empresariais. Consequentemente, embora a maioria comece se especializando, apenas alguns acham isto intrinsecamente gratificante o suficiente para desenvolver pontos de referência profissionais em torno de suas especialidades.

Os indivíduos dessa âncora baseiam-se pela equidade externa, ou seja, comparam seus salários com outros de mesmo nível de outras organizações, e caso os salários não estejam compatíveis, terão o sentimento de que não estão sendo tratados de forma igualitária pela organização (SCHEIN, 1996). Nesse sentido, o autor destaca a preferência das pessoas dessa área pela remuneração:

As pessoas da categoria técnico-funcional preferem salários a incentivos especiais tais como bônus ou ações, exceto como forma de reconhecimento. Elas dão preferência a pacotes de benefícios que lhes permitam escolher entre várias alternativas.

As pessoas que têm essa âncora como norteadora de carreira se empenham para estarem cada vez mais especializados, não buscam cargos de gerência, mas o aceitam se puderem continuar na área em que se especializaram (SHEIN, 1996). Dessa forma, caso essas pessoas sejam transferidas para outras áreas de trabalho ou fiquem impossibilitadas de trabalhar como especialista na sua área, elas tendem a ficar menos satisfeitas. De acordo com Schein (1996), começam a se sentir atraídas de volta para sua área de competência e satisfação.

Schein (1996) deixa claro que as pessoas dessa âncora valorizam muito a educação continuada e também o reconhecimento de outras pessoas da organização. Segundo o autor, elas valorizam mais um reconhecimento de um par ou subordinado

que entende o que foi feito do que o reconhecimento de um gestor que, por muitas vezes, não tem clareza do que foi realmente realizado.

5.1.2 Competência gerencial geral

Indivíduos que têm essa âncora como característica buscam controlar e delegar funções, ascender na hierarquia da empresa e tomar decisões importantes e estratégicas dentro da organização. Entretanto, muitos deles não têm conhecimento do que é necessário para chegar até o tão sonhado posto de diretor, por exemplo. Nesse sentido, Schein (1996 p.42) expõe que:

Quando começam a trabalhar em uma empresa, as pessoas de um modo geral querem progredir. Muitas falam abertamente das ambições de atingir o alto escalão, mas poucas têm uma imagem realista daquilo que, de fato, é exigido, em termos de aptidões, motivação e valores para chegar lá. Com a experiência, torna-se mais claro especialmente para aqueles que estão emprenhados em obter o cargo de diretor geral que é necessário não apenas um alto grau de motivação, mas também uma mescla de talento e habilidade em três áreas básicas: aptidão analítica, facilidade no relacionamento interpessoal e intergrupar e equilíbrio emocional.

No trecho acima, Schein identifica três áreas básicas como premissa para se atingir o cargo de diretor geral. Para o autor, a aptidão analítica é a capacidade de identificar, analisar, sintetizar e solucionar problemas sob condições de incerteza e com informações incompletas. Diante do exposto, o gestor necessita ter uma visão de análise aguçada, mesmo quando não se têm todos os dados necessários para se tomar uma decisão – fato esse presente nas organizações e bastante complexo para quem ocupa esse cargo.

Em relação à facilidade no relacionamento interpessoal e intergrupar, é necessário que o diretor navegue bem tanto dentro de sua área, como na empresa e com outros fora dela. Schein (1996, p. 43) define essa aptidão como capacidade de influenciar, supervisionar, chefiar e controlar pessoas, além de saber lidar com elas em todos os níveis da organização, tendo em mente sempre as metas da empresa. Diretores gerais definem aptidão de relacionamento como a capacidade de conseguir informações de outras pessoas, motivar os funcionários a contribuírem para a solução de um problema, informar com clareza as metas, dentre outras (SCHEIN, 1996).

Para Schein (1996, p. 44), equilíbrio emocional:

É a capacidade de ser estimulado por questões e crises emocionais e interpessoais, em lugar de sentir-se exaurido ou enfraquecido por elas; capacidade de assumir alto grau de responsabilidade sem ficar sem ação e capacidade de exercer o poder e tomar decisões difíceis sem culpa ou vergonha.

O autor ainda salienta que o papel de diretor geral é absorver as tensões emocionais, e nesse sentido o gestor se distancia da competência técnico-fundamental e se aproxima da administrativa geral (SCHEIN, 1996).

De acordo com Schein (1996), os indivíduos com habilidade administrativa geral avaliam a si mesmos pelos seus níveis de rendimento e esperam ser muito bem remunerados. Além disso, esperam por recompensas de curto prazo, como bônus quando cumprem uma meta (SCHEIN, 1996).

Em resumo, os profissionais dessa âncora valorizam bastante a remuneração mensal e também como forma de reconhecimento quando atingem o objetivo que estava programado. Entretanto, não são somente essas formas. Esses indivíduos veem como principal forma de reconhecimento as promoções para cargos com maior responsabilidade (SCHEIN, 1996).

5.1.3 Autonomia/Independência

A âncora de autonomia e independência visa, de forma substancial, à questão de preservação da liberdade do indivíduo. Segundo Schein (1996), todos têm necessidade de certo grau de autonomia, que varia no decorrer da existência. Para alguns, entretanto, essa necessidade é vital: eles acham que devem sempre ser capitães de seus navios.

As pessoas dessa âncora não gostam de supervisores muito rigorosos, preferem fazer seu trabalho sem interferência. Quando se delega um trabalho, o indivíduo dessa âncora trabalha com uma meta definida para alcançar o resultado final (SCHEIN, 1996).

Em relação à promoção, Schein (1996, p. 50) salienta que:

Ela deseja um cargo novo para ter mais liberdade do que teve no anterior. Em outras palavras, promoção significa maior autonomia. Ela pode sentir-se ameaçada se sua ascensão no plano hierárquico ou a atribuição de maiores responsabilidades representar perda de autonomia. Um representante de vendas autônomo sabe que o cargo de gerente de vendas pode significar menos liberdade, razão pela qual, muitas vezes, ele recusa esta promoção.

É possível concluir que os indivíduos dessa âncora, além de valorizar a questão da liberdade e autonomia em suas atividades, também desejam ter um ambiente flexível para realizar as tarefas da forma que acreditem ser melhor.

5.1.4 Segurança e estabilidade

Todos os indivíduos precisam de certo grau de segurança e estabilidade durante a vida (SCHEIN, 1996). Porém, existem indivíduos que valorizam essa questão muito fortemente, tornando-se assim fator-guia na carreira. Schein (1996) define que as pessoas dessa âncora procuram empregos em organizações que proporcionem estabilidade, que sejam conhecidas por evitar dispensas, que possuam bons programas de benefícios, e cuja a imagem seja de uma empresa sólida e confiável.

Essas posições são normalmente encontradas em cargos públicos, nos serviços do governo, pois proporcionam uma garantia de renda que vai até a aposentadoria. Schein (1996) expõe que esses indivíduos têm uma necessidade imperiosa de organizar suas carreiras de forma a se sentirem seguros e bem-sucedidos, e a preverem eventos futuros. Não é fator importante para esse grupo se a empresa proporciona promoções ou ocupa posições importantes (SCHEIN, 1996).

Pode-se interpretar que esses indivíduos veem o sucesso na carreira como uma forma de estar seguro e estável em uma organização. Segundo Schein (1996), essa pessoa quer ser reconhecida pela sua lealdade e desempenho uniforme, preferivelmente com maior garantia de estabilidade no emprego. Acima de tudo, ela tem necessidade de acreditar que a lealdade contribui, de fato, para o bom desempenho da empresa.

5.1.5 Criatividade empreendedora

O grupo que está nessa âncora tem vontade de criar novos negócios e desenvolver novos produtos e serviços ou ainda formar uma nova empresa. Segundo Schein (1996, p. 53), essas pessoas:

Descobrem cedo que possuem uma imperiosa necessidade de criar novos negócios próprios desenvolvendo novos produtos ou serviços, organizando novas empresas mediante manipulação financeira ou assumindo a direção de empresas existentes e moldando-as de acordo com suas especificações.

Com a inauguração de novas organizações, essas pessoas realizam o sonho de ter autonomia e trabalhar por conta própria (SCHEIN, 1996). Entretanto, essa âncora se difere da autonomia e independência no que diz respeito à vontade exacerbada de criar algo novo. Geralmente, esse desejo nasce quando a pessoa ainda é bastante jovem, e quando adulta não fica muito tempo trabalhando em organizações, ela só aguarda o melhor momento para criar seu próprio negócio (SCHEIN, 1996).

Ainda nesse sentido, o autor destaca que algumas pessoas, durante a maior parte de suas carreiras, estão em busca de soluções criativas, mas ao mesmo tempo ganham a vida com empregos convencionais. Em outras palavras, é possível concluir que elas podem ter sucesso, no sentido de ascensão na carreira, também dentro de empresas tradicionais. Talvez em organizações onde se valorizem novas ideias e novas formas de se fazer uma mesma atividade seja mais fácil para um indivíduo desse grupo se sentir satisfeito.

Essas pessoas sentem necessidade de novos desafios e são bastante inquietas, características também presentes na âncora de desafio puro. Além disso, são pessoas que gostam de ser reconhecidas publicamente, e esse reconhecimento é alcançado fazendo fortuna e criando empreendimentos (SCHEIN, 1996).

5.1.6 Serviço/dedicação a uma causa

Podemos observar em algumas profissões, como por exemplo médicos, sacerdotes e assistentes sociais, o desejo de dedicar-se a uma causa para ajudar o próximo. Essas pessoas veem como necessidade a ideia de tornar o mundo melhor, no sentido de servir a humanidade e ajudar a nação (SCHEIN, 1996). Porém, existem os que estão em profissões relacionadas a essas características e não estão ancorados em serviços dedicados a uma causa. Segundo Schein (1996 p. 56):

Alguns médicos, advogados, sacerdotes e assistentes sociais podem ter como referência a competência técnico-funcional, a autonomia ou a segurança; alguns talvez queiram tornar-se diretores gerais. Sem

saber qual o ponto de referência está, de fato, ativado, não se pode saber o que o profissional realmente quer.

Esse grupo de pessoas a princípio não é fiel a uma organização, por isso buscam uma ideia de benefícios móveis e uma remuneração que esteja de acordo com suas atividades na empresa (SCHEIN, 1996). Os valores intrínsecos são muito importantes para esses indivíduos e por isso procuram o reconhecimento de pessoas que também as valorizem.

5.1.7 Puro desafio

Schein define que as pessoas ancoradas em puro desafio:

Fundamentam suas carreiras na percepção de que podem conquistar qualquer coisa ou qualquer um. Para elas, o sucesso é transpor obstáculos impossíveis ou vencer adversários muito fortes. À medida que progridem, procuram desafios cada vez maiores (SCHEIN, 1996, p. 57).

Pessoas dessa âncora valorizam os desafios constantes e se sentem motivadas a enfrentá-los. Caso a essência do trabalho não esteja alinhada nesse sentido, o indivíduo fica desmotivado.

Diante disso, Schein (1996) expõe que o emprego deve proporcionar oportunidades constantes de provar capacidade. Caso contrário, as pessoas desse grupo tornam-se entediadas e irritadas. Profissões que geralmente ofertam esse tipo de ambiente desafiador e competitivo são: atletas profissionais, vendedores e gerentes (SCHEIN, 1996).

5.1.8 Estilo de vida

Nessa âncora, os indivíduos valorizam, além do trabalho, questões pessoais e de família, buscando o equilíbrio entre esses fatores. O autor identifica que não é uma questão somente de conciliar vida profissional e pessoal, mas de encontrar um meio de integrar as necessidades do indivíduo, da família e da carreira (SCHEIN, 1996).

As pessoas dessa âncora são orientadas para a autonomia e anseiam por flexibilidade. Estão orientadas a trabalhar em empresas, se as opções certas estiverem disponíveis na hora certa (SCHEIN, 1996). Dessa perspectiva, a valorização da organização por essas questões fora do trabalho (nascimento de filho,

casamento, doença na família), a concessão de horários flexíveis ou até a possibilidade de fazer *home office* fazem com que o indivíduo consiga atingir seus objetivos intrínsecos e fique mais motivado. Sobre isso, Schein (1996, p. 59) expõe:

O que este tipo de ponto de referência mais exige dos gerentes é compreensão, porque não se sabe com clareza quais soluções específicas da empresa serão mais proveitosas em cada caso, exceto que diretrizes e planos de carreiras devem ser mais flexíveis.

Ainda segundo o autor, a âncora de estilo de vida está presente em homens e mulheres, principalmente em pais e mães (SCHEIN, 1996). Isso ocorre por conta da necessidade e vontade de ter maior equilíbrio entre profissão e vida particular para conseguir dedicar-se à criação dos filhos.

Quadro 6: Síntese das Âncoras de Carreira

Âncora de Carreira	Tipo de Trabalho	Remuneração e Benefícios	Sistema de Promoção	Tipo de Reconhecimento	Exemplo Profissões
Técnico Funcional (TF)	Utilização de conhecimentos especializados.	Equidade externa/ Interesse no grau de especialização.	Acréscimo de recursos/ Apoio técnico/ Participação de decisões importantes	Reconhecimento formal dos pares/ Oportunidade de aprimoramento.	Cientista/ Supervisor técnico.
Administrativa geral ou Gerência Geral (GG)	Gerenciamento de empresas/ liderança.	Equidade interna/ Remuneração alta/ Bônus por metas/ Opção de compra de ações.	Promoção tradicional (baseada em resultados).	Promoções/ Maior controle das responsabilidades / Status/ Aprovação dos superiores.	Diretor/ Gerente/ Líder.
Autonomia/ Independência (AI)	Tarefas bem definidas/ Liberdade para trabalhar da forma que achar melhor.	Mérito por desempenho/ Benefícios móveis.	Promoções pelas realizações feitas/ Objetivo de obter mais autonomia e flexibilidade	Valorizam-se reconhecimentos como medalhas, cartas de recomendação, prêmios, recompensas.	Profissional liberal.
Segurança/ Estabilidade (SE)	Trabalho previsível e estável.	Aumentos constantes e previsíveis/ Planos de seguro e aposentadoria.	Baseado em tempo de serviço e desempenho.	Reconhecimento pela fidelidade e desempenho contínuo com objetivo de garantir a estabilidade.	Funcionário público.
Criatividade Empreendedor a (CE)	Utilização da criatividade.	Ações da organização/ Visa à acumulação de riquezas.	Liberdade para exercer a criatividade	Fazer riqueza/ Criar empreendimentos / Reconhecimento público.	Empresário / Publicitário.

Vontade de Servir/ Dedicação a Causa (SD)	O indivíduo procura influenciar a organização para os valores de contribuição social e ajuda ao próximo.	Remuneração justa pelas suas atividades/ Benefícios móveis.	Posições influentes e que proporcionem liberdade para executar as funções de dedicação a causa.	Apoio de pares e superiores pela vontade de servir.	Assistente social/ Médico/ Sacerdote.
Puro Desafio (DP)	Trabalho que desafie o indivíduo constantemente em suas habilidades	Remuneração e benefícios de acordo com os desafios enfrentados.	Possibilidade de encarar maiores desafios.	Reconhecimento pela capacidade de superar desafios e solucionar dificuldades.	Vendedor/ Atleta/ Investidor de risco.
Estilo de Vida (EV)	Integração das necessidades: profissionais, individuais e familiares.	Benefícios opcionais/ Licenças-prêmio/ Horários flexíveis.	Busca de conciliação entre trabalho e estilo de vida.	Consideração da empresa pelas necessidades pessoais.	Consultor/ Empresário

Fonte: Adaptado de Alberto (2008), elaborado segundo Schein (1996, 2006a, 2006b).

6 Metodologia

6.1 Objetivos

O **objetivo principal** do estudo é investigar a carreira de trabalhadores da área de tecnologia da informação da cidade de São Paulo que trabalham em sistema *home office*.

São **objetivos específicos**:

1. Mapear o perfil e as âncoras da carreira dos trabalhadores.
2. Pesquisar a percepção em relação a produtividade e ascensão de carreira.
3. Identificar a satisfação, bem como as vantagens e desvantagens do *home office*.
4. Verificar a relação com os conceitos contemporâneos de carreira e de era digital.

6.2 Pergunta de partida

A pergunta de partida tem como objetivo ser uma direção para o projeto de pesquisa. Na pergunta de partida, de acordo com Quivy e Campenhoudt (1998), “o investigador tenta exprimir exatamente o que procura saber, elucidar e compreender melhor”.

A pergunta de partida do presente estudo visa a responder quais são as características da carreira de trabalhadores da área de tecnologia que trabalham em sistema *home office*.

Como definição operacional de características de carreira, entende-se neste trabalho que estão relacionadas tanto às percepções individuais de produtividade, satisfação e tempo na prática, quanto aos tópicos abordados no referencial teórico, como os tipos de carreira contemporânea mais aderentes a esse público e as âncoras de carreira com maior incidência.

6.3 Tipo de Pesquisa

Para atender aos objetivos propostos, o presente estudo tem caráter qualitativo, pois é possível detalhar melhor a situação em que um grupo específico

está inserido em relação a uma análise quantitativa, por exemplo. Segundo Richardson (2015, p. 80):

[...] uma análise qualitativa tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Em complemento, o autor expõe que a pesquisa qualitativa tenta compreender mais a fundo as características apresentadas em determinada investigação.

Dentro da abordagem qualitativa, o método utilizado para a análise da carreira de trabalhadores em contexto de trabalho remoto foi o estudo de caso. Yin (2015, p. 17-18) dividiu a definição de estudo de caso em duas partes, a saber:

1. O estudo de caso é uma investigação empírica que:
 - investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.
2. A investigação do estudo de caso:
 - (i) enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e como resultado (ii) conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado (iii) beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para a coleta e a análise de dados.

Em sua definição, o autor procurou enfatizar a característica da pesquisa por ser a análise de uma situação existente, real. Com o estudo de caso, é possível aprofundar-se e detalhar o fenômeno que deseja ser investigado. Para tanto, é necessário que antes de estudar o(s) caso(s) seja realizada uma pesquisa sobre a teoria e outros estudos que abordaram o mesmo tema para se formularem a diretriz de pesquisa e posteriormente as análises.

Nesse sentido, o presente trabalho expôs um referencial teórico que teve grande contribuição para elaborar o questionário de perguntas e também para se chegar às conclusões com base nos dados coletados.

Figura 3: Relação do referencial teórico com o tema de pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora

Yin (2015) aponta que o estudo de caso pode ser: (a) explicativo ou causal, (b) descritivo e (c) exploratório. O questionário elaborado tem o objetivo tanto de descrever quanto de explorar os casos em questão.

Gil (2009, p. 7) resumiu em seis tópicos as principais características do estudo de caso:

- 1- É um delineamento de pesquisa.
- 2- Preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado.
- 3- Investiga um fenômeno contemporâneo.
- 4- Não separa o fenômeno do contexto.
- 5- É um estudo em profundidade.
- 6- Requer utilização de múltiplos procedimentos de coleta de dados.

Além disso, Gil (2009, p. 15) ainda aponta que os benefícios de se utilizar o estudo de caso são diversos: possibilita o aprimoramento, a construção e a rejeição de teorias; permite investigar o caso pelo “lado de dentro”; pode ser aplicado em diferentes enfoques teóricos e metodológicos, dentre outros.

Este trabalho utilizará o formato de análise de caso múltiplo, que tem como objetivo analisar mais de um contexto (caso) em que a mesma situação ocorre. Optou-se por esse formato, pois, além de ter aumentado sua frequência nos estudos nos últimos anos, também concluiu-se que é o mais adequado diante dos objetivos propostos neste ensaio (YIN, 2015).

A opção pelo estudo de mais de um caso justifica-se também com base em Yin (2015, p. 67). Segundo ele, entre estudar um único caso ou estudar mais de um caso é preferível optar pela segunda opção. De acordo com autor, quando realizado com apenas um caso, o estudo pode ficar um pouco frágil nas análises, pois só está “apostando” em uma única fonte.

Corroborando com o exposto por Yin, Gil (2009 p.52) argumenta que “as chances de se fazer um bom estudo de caso são melhores com casos múltiplos” e complementa afirmando “as evidências obtidas com estudos de casos múltiplos são consideradas mais convincentes”.

Para analisar os casos, aplicou-se um questionário direcionado aos trabalhadores de empresas de tecnologia que praticam *home office*. O questionário, entrevista estruturada ou *survey*, é o método mais comum para coletar dados de empresas e empregados (RICHARDSON, 2015). Os questionários podem ser compostos de perguntas fechadas (múltipla escolha), perguntas abertas (entrevistado responde abertamente sua opinião) ou a combinação das duas formas.

Segundo Richardson (2015, p.193):

As perguntas fechadas, destinadas a obter informação sociodemográfica do entrevistado (sexo, escolaridade, idade etc.) e respostas de identificação de opiniões (sim-não, conheço-não conheço etc.), e as perguntas abertas, destinadas a aprofundar as opiniões do entrevistador.

No presente estudo, o questionário seguiu o formato expresso acima, optando-se pela combinação entre perguntas abertas e fechadas.

6.4 Instrumento de pesquisa

O instrumento foi dividido em quatro partes. Nas três primeiras foram utilizadas perguntas abertas e fechadas, com objetivo de conseguir informações que caracterizam o profissional e seu formato de trabalho.

Na primeira parte procurou-se obter informações demográficas como sexo, idade e escolaridade e também informações sobre o tempo de trabalho na organização e o cargo atual. Essas questões foram realizadas para mapeamento de características do público que respondeu à pesquisa.

A segunda parte aprofundou-se nas informações sobre o sistema de trabalho *home office*, com perguntas sobre quanto tempo o profissional exerce essa prática, qual a periodicidade semanal, se está satisfeito com esse modelo de trabalho e se tem intenção de continuar trabalhando nesse formato.

Na terceira etapa, informações sobre a carreira do entrevistado foram colocadas em pauta, tais como: se o *home office* foi uma opção de carreira, se o crescimento profissional é o mesmo de quem trabalha no escritório, dentre outras. O objetivo foi coletar dados sobre a percepção dos trabalhadores em relação à própria carreira.

Na última etapa foi utilizado um questionário sobre âncoras de carreira, elaborado pelo Edgar Schein. Esse teve por objetivo identificar as principais âncoras de carreira de um profissional de tecnologia que trabalha no sistema *home office*.

Além disso, os profissionais de recursos humanos entrevistados responderam a um questionário de perguntas abertas apresentado nos anexos deste trabalho que tiveram como objetivo saber a opinião em relação a prática e a percepção em relação as oportunidades de carreira para esses trabalhadores.

Com a coleta de dados de todas as partes do instrumento foi possível realizar um cruzamento de informações. O Quadro 7 mostra a estrutura do questionário.

Quadro 7: Divisão do questionário

I	Sócio profissionais
II	A prática de <i>Home Office</i>
III	Carreira
IV	Âncoras de carreira

Fonte: Elaborado pela autora.

6.4.1 Parte I. Sócio Profissionais

Quadro 8: Parte I – Sócio Profissionais

Questões	Opções de Resposta
1. Sexo	Masculino
	Feminino
2. Idade	18 – 25 anos
	25 – 30 anos
	30 – 40 anos
	40 – 45 anos
	45 – 50 anos
	Mais de 50 anos
3. Escolaridade	Ensino Médio
	Graduação Incompleta
	Graduação Completa
	Pós-Graduação
	MBA
	Mestrado
	Doutorado
4. Há quanto tempo está na empresa?	0 – 2 anos
	2 – 5 anos
	5 – 10 anos
	10 – 15 anos
	Mais de 15 anos
5. Qual é seu cargo atual?	

Fonte: Elaborado pela autora.

6.4.2 Parte II. A prática de *Home Office*

Quadro 9: Parte II – A prática de *Home Office*

Questões	Relação com a Teoria
6. Há quanto tempo você exerce a prática de <i>Home Office</i>?	Algumas organizações também vêm buscando o atendimento das necessidades dos empregados pela busca do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, proporcionando maior mobilidade e flexibilidade para a realização das suas atividades, tentando conciliar ambas as expectativas (SILVA, 2010).
7. A sua jornada de trabalho na prática de <i>Home Office</i> é:	
8. Quantas vezes por semana você faz <i>Home Office</i>?	Vantagens para a empresa: economia, produtividade (...). Vantagens para o colaborador: ambiente mais agradável para trabalhar, segurança, presença na criação dos filhos (...) (BRIK; BRIK, 2013).
9. Você gosta de trabalhar em <i>Home Office</i> na sua organização?	As empresas, ao adotarem o modelo, obtêm ganhos percebidos no aumento da satisfação e engajamento de colaboradores e na produtividade (SAP, 2016).
10. Você está satisfeito com a divisão dos dias em que você tem de ficar em casa e os que você deve ir para o escritório?	
10.1 Caso a resposta seja não, por favor, justifique.	

Fonte: Elaborado pela autora.

6.4.3 Parte III. Carreira

Quadro 10: Parte III – Carreira

Questões	Relação com a Teoria
11. Trabalhar em <i>Home Office</i> foi para você:	Ao longo da vida, o profissional altera suas prioridades em relação ao balanço entre vida profissional e família, busca de realização/autenticidade no seu trabalho e desafios. Dependendo da fase da vida em que o indivíduo se encontra, um fator pesará mais que o outro na escolha da carreira (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).
12. Você considera que tem oportunidades de crescimento de carreira iguais aos funcionários que ficam tempo integral no escritório?	Nos conceitos contemporâneos de carreira, o próprio empregado é responsável por gerir sua carreira dentro da organização ou fora dela (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).
12.1 Caso a resposta seja não, por favor, justifique.	
13. Você acredita que há uma melhoria no desempenho de suas atividades quando está em casa?	Segundo a pesquisa, 54% dos brasileiros são mais produtivos em casa do que no escritório (<i>Global Envolving Workforce</i> , 2014).
14. Está clara para você qual a trilha de carreira da sua área?	Após o indivíduo concluir as etapas de autoavaliação, estabelecimento de objetivos de carreira e o plano de ação, ele será capaz de chegar à conclusão sobre as oportunidades de carreira que possuem maior aderência ao que almeja (DUTRA, 2010).

Fonte: Elaborado pela autora.

6.4.4 Parte IV. Âncoras de carreira

Quadro 11: Parte IV – Âncoras de Carreira: Questionário

Questões para definição das âncoras de carreira		
1	Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.	Competência Técnica/ Funcional (TF)
9	Sinto-me sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.	
17	Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.	
25	Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.	
33	Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.	
2	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.	Competência Gerência Geral (GG)
10	Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.	

18	Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.	
26	Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.	
34	Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.	
3	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim programado.	Autonomia/In dependência (AI)
11	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quanto tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.	
19	Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.	
27	Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.	
35	Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.	
4	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.	Segurança/ Estabilidade (SE)

12	Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.	
20	Procuro trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade.	
28	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho.	
36	Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.	
5	Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio.	Criatividade Empreendedora (CE)
13	Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.	
21	Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços.	
29	Sinto-me bem-sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.	
37	Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.	
6	Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.	Serviço/ Dedicação a uma Causa (SD)

14	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.	
22	Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.	
30	Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.	
38	Preferiria deixar minha organização a aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.	
7	Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras.	Puro Desafio (DP)
15	Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.	
23	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.	
31	Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.	
39	Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.	

8	Preferiria deixar meu emprego a ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.	Estilo de Vida (EV)
16	Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.	
24	Sinto-me bem-sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.	
32	Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.	
40	Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.	

Fonte: Elaborado pela autora com base em Schein (1996).

6.5 As empresas e as amostras

Foram coletados 26 questionários de funcionários de três empresas de tecnologia situadas na cidade de São Paulo no mês de dezembro de 2016, dentre eles:

- Funcionários que fazem *home office* pelo menos uma vez por semana;
- Gerente de área de cada uma das empresas;
- Responsáveis pela área de recursos humanos (questionário aberto demonstrado no apêndice deste trabalho).

Por conta do sigilo de informações, optou-se por não revelar os nomes das empresas. Serão usados os nomes: Alfa, Beta e Gama para identificá-las e diferenciá-las. A seguir, uma breve descrição de cada uma.

Empresa Alfa

Maior empresa de *software* de capital fechado do mundo, especializada em ferramentas de análise estatística de dados. Por ser uma empresa que não tem ações na Bolsa de Valores, a organização só divulga a receita global avaliada em 3,16 bilhões de dólares (2015). A multinacional tem sede em Cary, na Carolina do Norte, e está presente no mundo há 40 anos, com mais de 14 mil funcionários em 148 países. Está há 20 anos no mercado brasileiro, com 180 funcionários divididos nos escritórios de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília.

Empresa Beta

Empresa nacional fundada em 1991, atua como implementador e suporte técnico de soluções de tecnologia nas áreas de segurança, nuvem, datacenter e mobilidade. A empresa conta com mais de 200 clientes, desde grandes bancos até empresas de telecomunicações e varejo. Possui cerca de 130 funcionários, e em 2016 ultrapassou a marca dos 100 milhões de faturamento.

Empresa Gama

Com sede nos Estados Unidos (Nova York), a empresa é considerada a maior da área de tecnologia do mundo. Foi criada em 1888 e conta com escritórios em mais de 170 países. A organização fabrica e vende *software* e *hardware*, além de oferecer consultoria e serviços. A receita em 2015 foi de 81,7 bilhões de dólares. Em 1917, o Brasil foi o primeiro país do mundo a receber uma filial da empresa.

6.5.1 Análise do grupo de empresas pesquisadas

O grupo de entrevistados da empresa Alfa é composto por profissionais da área de suporte técnico em que todos trabalham em sistema home office, foram entrevistados 100% dos funcionários deste departamento. Os funcionários costumam realizar o trabalho em casa, porém não há uma política escrita formal.

Na empresa Beta (nacional) os respondentes são da área de serviços, o qual tem relação com os projetos de tecnologia que a empresa oferece na implementação

e execução dos mesmo. Também não há uma política escrita formal apesar da prática do grupo semanal.

Os entrevistados da empresa gama são da vertical de suporte e atuam em um serviço específico oferecido pela organização. A empresa possui uma política escrita e formal para a prática de *home office* e possui milhares de colaboradores que trabalham exclusivamente de casa em todo o mundo.

As três empresas participantes da pesquisa fazem parte de um grupo de *benchmarking* (troca de informações/melhores práticas) que reúne profissionais da área de recursos humanos do ramo de tecnologia da informação situado na cidade de São Paulo.

No início do ano de 2016, foi realizada uma pesquisa rápida sobre *home office* com todas as 25 empresas do grupo, em que foi possível concluir que:

- Todos os participantes oferecem a possibilidade de trabalhar eventualmente em casa mesmo sem ter uma política formal para a prática;
- 60% dizem ter funcionários que trabalham 100% do tempo em sistema *home office*.

A maioria disponibiliza computador e celular para o *home office*, e algumas empresas reembolsam cadeira, mesa e impressora para montar o espaço de trabalho em casa.

Observa-se que mesmo aquelas que não possuem uma política formal para a prática dizem ter funcionários que trabalham em sistema *home office* de vez em quando ou toda a semana. Conforme descrito na justificativa deste trabalho, é uma prática que está crescendo bastante no Brasil.

6.6 Procedimentos de análise dos resultados

Os dados expostos neste estudo foram pesquisados em empresas do ramo de tecnologia da informação dentro da cidade de São Paulo e exclusivamente com funcionários que trabalham no sistema *home office* ao menos uma vez na semana, gerentes da área em questão e RH.

O procedimento de análise dos resultados foi dividido em duas partes, que serão explicadas a seguir:

- 1) Estatísticas descritivas e âncoras de carreira;
- 2) Análise de conteúdo.

6.6.1 Estatísticas descritivas

Essa etapa da análise dos resultados corresponderá à apresentação dos resultados das perguntas fechadas (múltipla escolha) por meio de gráficos e tabelas relacionados com a teoria apresentada neste trabalho.

6.6.2 Análise de conteúdo

Os dados coletados em forma de comentários e opiniões foram analisados com base na metodologia de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Segundo a autora, o termo significa:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (p. 47).

A análise de conteúdo é aplicada quando na pesquisa há discursos diversificados entre os respondentes. Com a aplicação da técnica, é possível organizar e interpretar as informações de forma estruturada para, assim, extrair dados cifrados e traduzíveis em uma interpretação clara (BARDIN, 2011).

A técnica de análise escolhida é a categorial que, segundo Bardin (2011, p. 201), é a mais antiga e a mais utilizada. Tem por característica a redução de informação/dados devido à codificação e à organização por tema.

De acordo com a autora, devem-se seguir quatro fases para a implementação da técnica. São elas:

- 1) pré-análise;
- 2) codificação;
- 3) categorização;
- 4) inferência.

A primeira fase é a de organização e preparação do material. Envolve a escolha dos materiais que serão utilizados por meio da leitura “flutuante”, que é o primeiro contato com os documentos a serem analisados. A segunda envolve a escolha da forma de registro, como serão feitos os recortes do texto, a agregação e a enumeração dos dados do texto, com o objetivo de se terem características comuns.

Na terceira têm-se a classificação e o agrupamento dos itens segundo critérios estabelecidos, que podem ser por temas, por verbos e adjetivos, pelo sentido, ou por perturbações de linguagem (CÂMARA, 2013). Segundo Bardin (2011), as categorias devem ser criadas com base nos seguintes critérios:

- Exclusão mútua: cada elemento só pode existir em uma categoria.
- Homogeneidade: somente uma dimensão de análise na categoria.
- Pertinência: as categorias devem estar alinhadas com a intenção do pesquisador, os objetivos da pesquisa, dentre outros aspectos.
- Objetividade e fidelidade: sugerem-se categorias bem definidas, tema e indicadores claros para a entrada de um elemento para não haver distorções.
- Produtividade: a produtividade das categorias vai depender de os resultados conterem inferências, hipóteses novas e dados concretos.

Já a última são deduções lógicas em relação à recepção do conteúdo, ou seja, é o tratamento dos dados. Nessa etapa, o pesquisador deve ir além do conteúdo apresentado no documento, fazendo assim uma interpretação do sentido (CÂMARA, 2013).

A seguir, os quatro passos da análise de conteúdo da pesquisa.

6.6.2.1 Pré-análise

As respostas dos questionários foram recolhidas em formato impresso e tabuladas no Excel. A seguir foi feita uma leitura de todas as respostas para se obter o primeiro contato com o texto.

6.6.2.2 A Codificação

Para a escolha dos temas de divisão de análise, utilizou-se como guia os objetivos específicos deste trabalho conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12: Codificação

Objetivos Específicos	Temas
1. Mapear o perfil e as âncoras de carreira dos trabalhadores.	Perfil
2. Pesquisar a percepção em relação a produtividade e ascensão de carreira.	Carreira
3. Identificar a satisfação, bem como as vantagens e desvantagens do <i>home office</i> .	<i>Home Office</i>

Fonte: Elaborado pela autora

6.6.2.3 Categorização

A escolha de agrupamento das informações foi realizada por temas. Cada tema possui sua(s) categoria(s) e os exemplos de argumentação/resposta dados pelos participantes da pesquisa.

Quadro 13: Categorização

Tema	Categoria	Exemplos
Perfil	Características do trabalhador	“Mais independente, auto gerenciável e responsável”
<i>Home office</i>	Vantagens	“Solução para minimizar os transtornos e tempo perdido com o deslocamento”
	Desvantagens	“Há um certo preconceito ou desconfiança quanto ao volume de trabalho”
Carreira	Crescimento de carreira	"O povo brasileiro é um povo altamente sociável, que valoriza muito o contato"
	Produtividade	“No escritório há interrupções que comprometem a evolução”
	Opção de carreira	“ Atualmente, o objetivo principal é ter qualidade de vida, experiência adquirida a partir de vivências com outras culturas e realidades”.

Fonte: Elaborado pela autora

6.6.2.4 Inferência

Nessa etapa, conforme Bardin (2011), utiliza-se do resultado encontrado para relacionar com outros pensamentos já aceitos como verdades concretas. Nesse sentido, na inferência, foram relacionados os dados coletados com os pressupostos teóricos.

O item 7.2 demonstra a técnica e sua aplicação.

7 Análise e interpretação dos dados

7.1 Estatísticas descritivas

7.1.1 Informações Sócio Profissionais

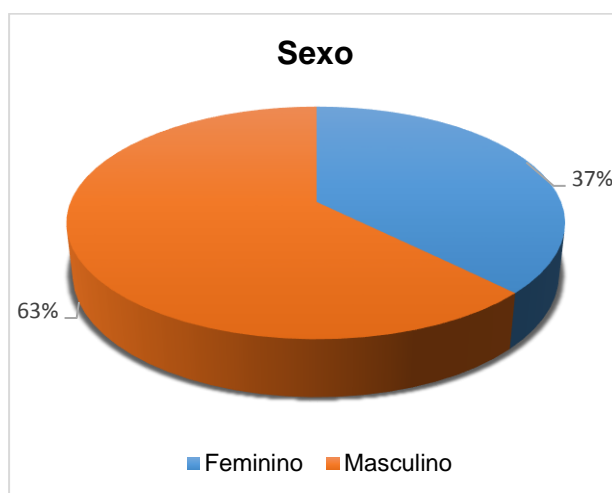
O grupo de trabalhadores e seus gerentes é composto de dez pessoas da empresa Alfa, nove da empresa Beta e cinco da empresa Gama, totalizando assim 24 pessoas. A maioria dos respondentes é do gênero masculino (63%), enquanto 37% foram do gênero feminino, conforme mostra o Gráfico 1.

Essa informação vai ao encontro com o artigo de Maia (2016), que discute a presença feminina nos cursos superiores relacionados a computação, como por exemplo: sistemas da informação, engenharia da computação, processamento de dados, segurança da informação, dentre outros.

A presença de mulheres decresceu 8%, enquanto a dos homens aumentou 98% no período de 2000 a 2013, de acordo com o Censo do MEC. Nesse período, o autor constatou que somente 17% dos concluintes eram do sexo feminino.

Corroborando com isso, as autoras De Paula Leite e Guimarães (2015) mostram que essa distinção entre homens e mulheres também é realidade na indústria. Nos casos estudados, as mulheres ainda ficam com os trabalhos mais repetitivos e manuais.

Gráfico 1: Sexo



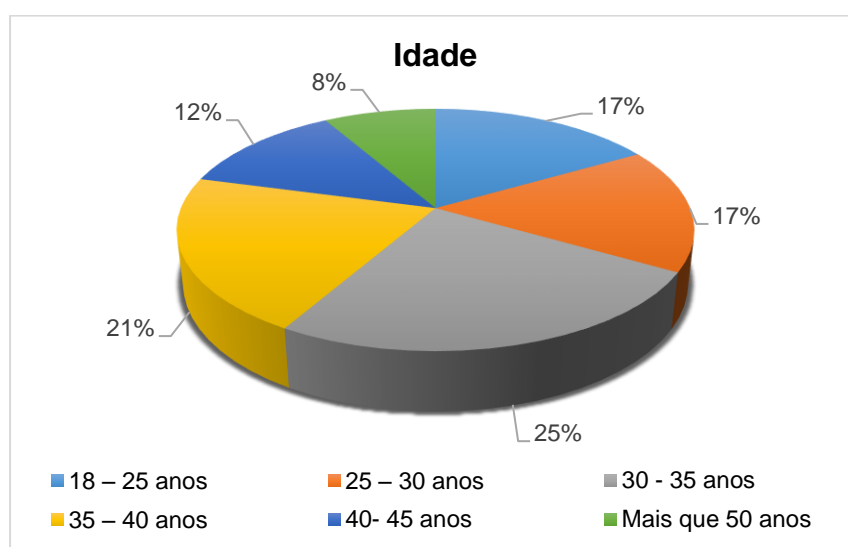
Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à idade do grupo pesquisado, a maioria se encontra com menos de 35 anos: 30-35 anos (25%), empatados com 17% os indivíduos de 18-25 anos e de 25-30 anos. Esses três grupos correspondem a quase 60% dos respondentes. Depois os trabalhadores de 35-40 anos (21%) e os profissionais com mais de 40 anos (20%).

Pode-se considerar que o perfil dos respondentes em questão é formado em sua maioria por profissionais no início e meio de carreira, se considerarmos que a idade para se aposentar está entre 60-65 anos. Nesse contexto e também da flexibilidade que tange a pesquisa em questão, é possível inferir que esse grupo tende a possuir mais frequentemente o perfil de trabalhador flexível.

De acordo com Rohm (2015), o perfil do trabalhador flexível exige a capacidade de relacionamento e de adaptação a novos ambientes e novas rotinas. Diante disso, é um profissional que tem de estar aberto a mudanças e adotar um estilo mais independente e disciplinado.

Gráfico 2: Idade

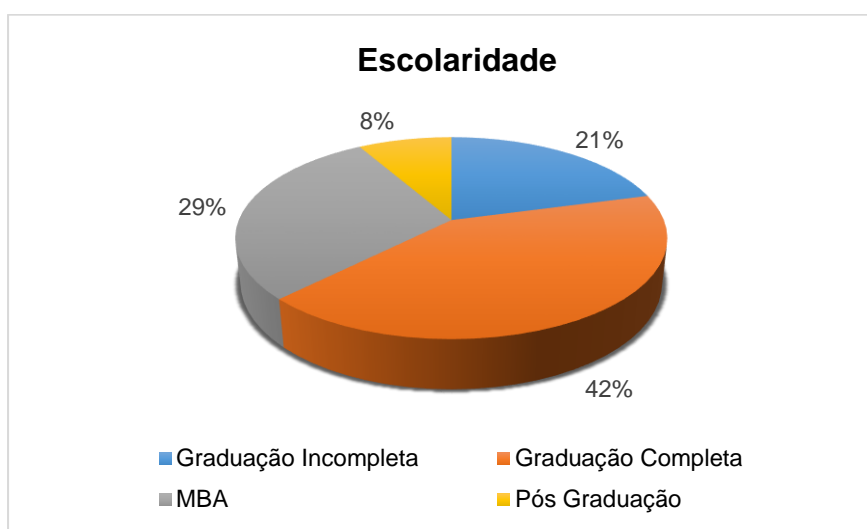


Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à escolaridade, o maior número de respondentes tem graduação completa (41%), seguidos pelos indivíduos com MBA (29%) e por aqueles com graduação incompleta (20%), e por último os trabalhadores com pós-graduação (8%). Aqueles com graduação incompleta estão quase todos na faixa etária de 18-25 anos, ou seja, estão cursando o ensino superior.

Relacionando-se a essa questão, Brynjolfsson e McAfee (2014) apontam que o aumento por mão de obra qualificada está relacionado aos avanços das tecnologias, pois esses “exigiram da força de trabalho níveis de habilidade mais altos e radicalmente diferentes”. Em continuação a esse pensamento, pode-se afirmar que a capacitação do profissional deve ser constante, para que ele acompanhe as inovações e se mantenha atrativo e interessante para o mercado de trabalho.

Gráfico 3: Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora

No Quadro 14 é possível identificar os cargos dos respondentes de cada uma das empresas. Na primeira linha da tabela estão os gestores das áreas (coordenador de suporte técnico na empresa Alfa, diretor de serviços profissionais na empresa Beta e gerente de serviços na empresa Gama). Nas outras linhas estão os trabalhadores que respondem diretamente para cada gestor. Conforme já exposto anteriormente neste trabalho, todos são da área de tecnologia.

Quadro 14: Cargos dos Respondentes

Cargos dos Respondentes		
Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
Coordenador de Suporte Técnico	Diretor de Serviços Profissionais	Gerente de Serviços
Consultor de Suporte Técnico IV	Gerente de Serviços	Especialista de Suporte
Consultor de Suporte Técnico III	Coordenador de Qualidade	Consultor de Segurança
Consultor de Suporte Técnico II	Gerente de Projetos	Consultor de SQL e DBA
Consultor de Suporte Técnico I	Analista de Projetos	Analista de Projetos
	Consultor de TI	
	Analista de Governança	

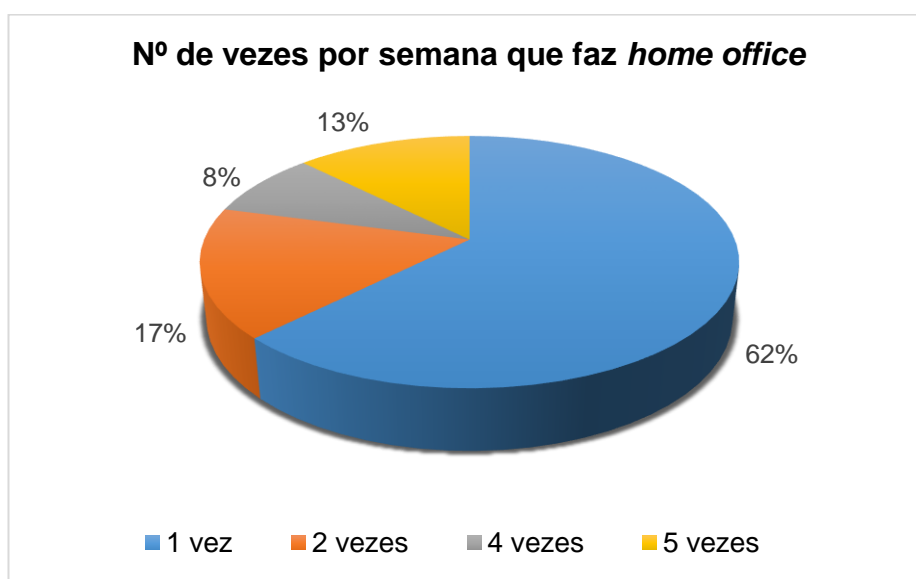
Fonte: Elaborado pela autora

*Há respondentes no mesmo cargo.

A seguir serão discutidas as questões relacionadas à prática de *home office*.

7.1.2 Home Office

Conforme já exposto, o pré-requisito para preencher o questionário é trabalhar no sistema *home office* pelo menos uma vez por semana. Essa exigência foi atendida por todos, conforme mostra o Gráfico 4.

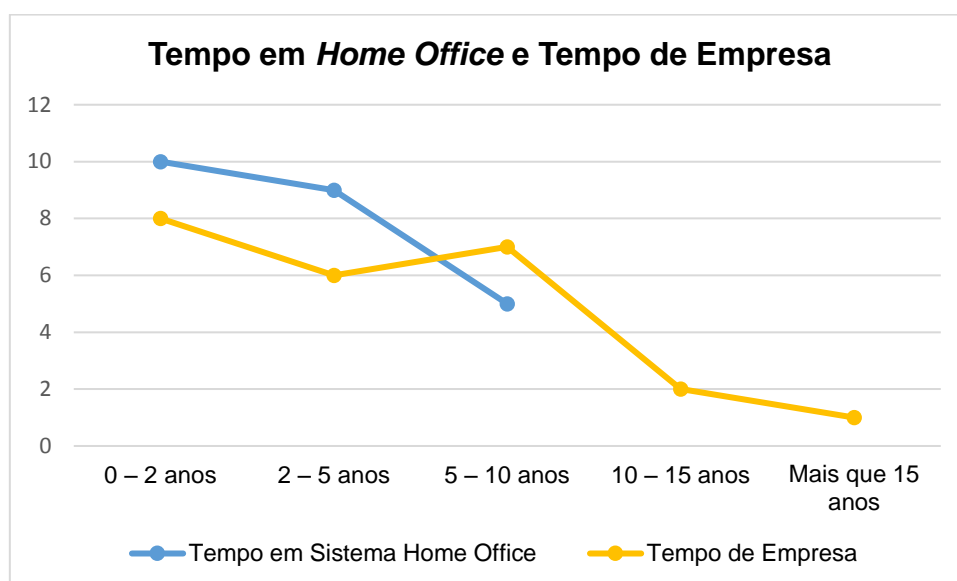
Gráfico 4: Nº de vezes na semana que faz home office

Fonte: Elaborado pela autora

A maioria dos trabalhadores que responderam à pesquisa trabalha em sistema *home office* uma vez por semana; em segundo lugar estão as pessoas que exercem a prática duas vezes por semana; depois as que trabalham exclusivamente de casa, ou seja, não vão para o escritório; e em último lugar as que a executam quatro vezes por semana.

Relacionando-se a esse assunto, de acordo com a pesquisa da Dell em parceria com a Intel (*Global Envolving Workforce* 2014) abordada no Capítulo 3 deste trabalho, aponta-se que, no Brasil, 56% dos trabalhadores trabalham de casa pelo menos eventualmente. O estudo comparou que essa taxa nos países emergentes é maior, de 68% e 31% nos países desenvolvidos.

De acordo com Brik e Brik (2013), “o modelo de trabalho remoto chegou aqui recentemente, na bagagem das empresas multinacionais e embalado como benefício no pacote de horários flexíveis”. Essa mesma constatação também pode ser observada na análise dos respondentes deste estudo, em que se levam em conta o tempo de trabalho do funcionário na empresa e o tempo em que se trabalha em sistema *home office*, conforme mostra o Gráfico 5.

Gráfico 5: Tempo em Home Office e Tempo de Empresa

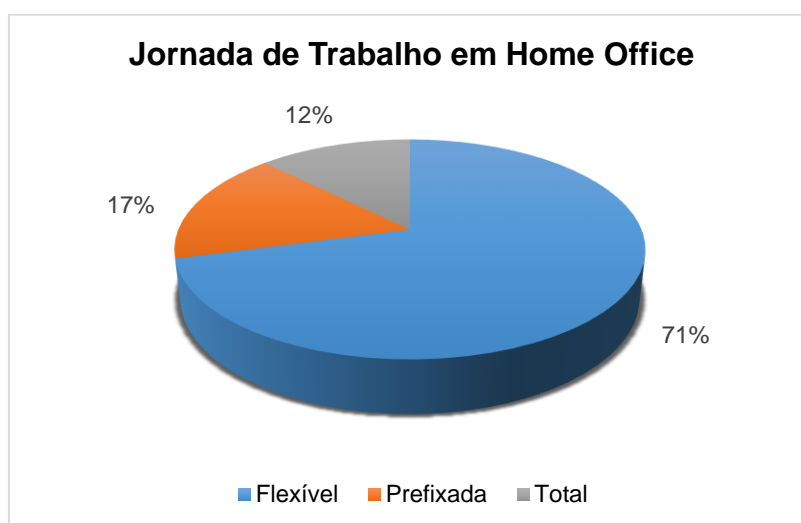
Fonte: Elaborado pela autora

A maioria dos entrevistados exerce a prática de trabalho fora do escritório a menos de dois anos, e os que há mais tempo a exercem estão entre 5-10 anos. O que se pode concluir com essa comparação é que existem funcionários com maior tempo de empresa e que começaram a trabalhar em sistema *home office* recentemente. Ou seja, o indivíduo optou ou adaptou-se à nova prática instituída na organização.

Seja pelo motivo de redução de gastos, melhora na qualidade de vida para o funcionário ou por qualquer outro motivo, as organizações estão atentando-se cada vez mais ao assunto com o passar dos anos. Corroborando com essa ideia, segundo a pesquisa de Robert Half Recrutamento (2013), o Brasil é o terceiro país do mundo onde mais cresce o *home office*.

Conforme resposta dos trabalhadores entrevistados, esse crescimento é aprovado pelos que exercem a prática. Todos os respondentes responderam que gostam de trabalhar no sistema *home office* e também 100% salientaram que estão satisfeitos com a divisão de dias em que ficam em casa e os que têm de ir para o escritório.

De acordo com o estudo *Global Envolving Workforce* (2014) feito com profissionais brasileiros que trabalham em sistema *home office*, 45% dos respondentes relataram que dirigem menos, 33% dormem mais tempo, 49% sentem menos estresse e 52% dizem ter mais tempo para a família.

Gráfico 6: Jornada de trabalho em home office

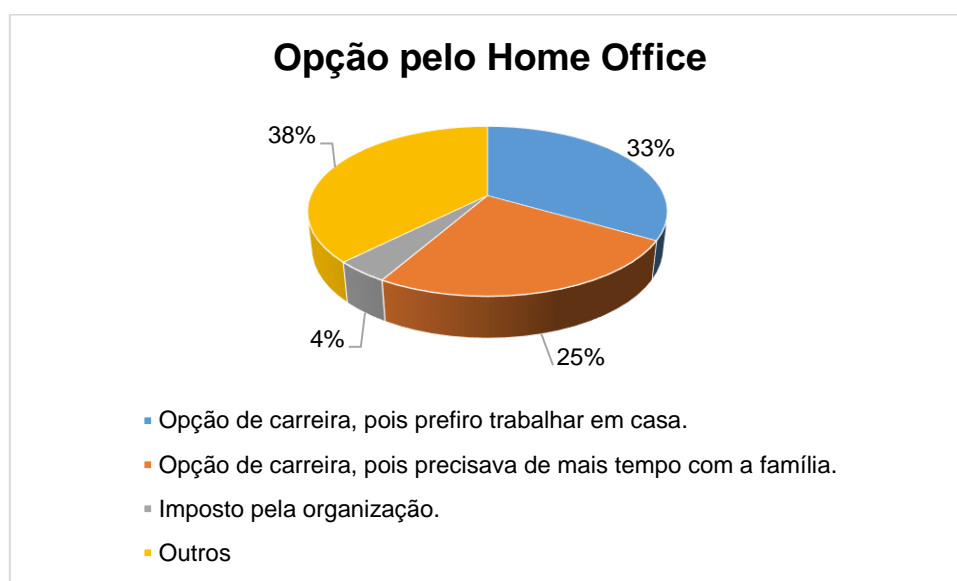
Fonte: Elaborado pela autora

Relacionando novamente esse nível de satisfação com a pesquisa feita neste trabalho, é possível inferir que o contentamento dá-se também pelo fato de mais de 70% dos trabalhadores terem a opção de escolher os dias em que podem trabalhar fora do escritório, ou seja, uma opção flexível. Já 17% apontam que a escolha dos dias da semana em que se exercem a prática cabe à organização e 12% relatam que a jornada é totalmente executada como teletrabalho. O Gráfico 6 ilustra essa divisão.

7.1.3 Carreira

Neste tópico serão apresentadas as respostas do questionário referentes a carreira e também as primeiras e segundas âncoras de carreira mais comuns entre os respondentes.

Na questão sobre o porquê de trabalhar em sistema *home office*, a maioria dos respondentes apontou que essa opção se deu por outro motivo que estava não relacionado na questão. Essas opções serão mais bem exploradas e discutidas na parte 7.2 deste capítulo. Em seguida, com 33%, as pessoas escolheram exercer a prática, pois preferem trabalhar em casa, 25% porque precisam de mais tempo com a família e a minoria (4%) apontou que foi uma política imposta pela organização. O Gráfico 7 demonstra essa composição.

Gráfico 7: Opção pelo home office

Fonte: Elaborado pela autora

Existem pessoas que preferem trabalhar em casa, seja por razões de melhor qualidade de vida e familiares, ou ainda por conseguirem se concentrar e produzir mais. Segundo a pesquisa *Global Envolving Workforce* (2014), 54% dos brasileiros são mais produtivos em casa do que no escritório. No questionário do presente trabalho, também procurou-se saber como é o fator desempenho quando o indivíduo se encontra trabalhando em casa.

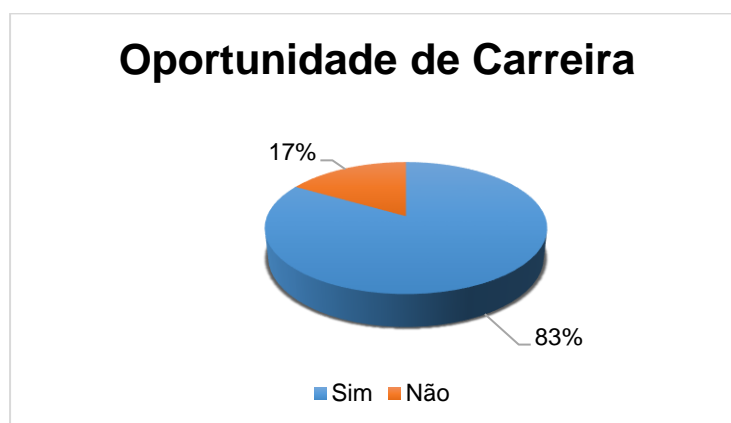
O resultado relaciona-se com o do estudo de 2014, pois 54% dos respondentes acreditam que seu desempenho melhora muito, 21% responderam que o desempenho não se altera, 17% apontam que melhora um pouco e 8% entendem que piora um pouco. Somando os que responderam que veem melhora em sua produtividade no trabalho em casa, a porcentagem chega a mais de 70% dos respondentes.

Sobre os que apontaram que a escolha por trabalhar em casa alguns dias da semana ou todos os dias foi por conta de razões familiares, Martins (2006) apud Tieppo et al (2011) corroboram com isso dizendo que a família, a sociedade e a cultura têm grande influência no processo de escolha de carreira. Em outras palavras, na hora de optar por uma mudança, seja ela dentro ou fora da empresa, o indivíduo considera esses três fatores, mesmo que inconscientemente, na tomada de decisão.

Colaborando com essa ideia, Mainiero e Sullivan (2005) discutem que também pesam na escolha de carreira a autenticidade, o balanço e o desafio, e que, dependendo da fase em que o profissional se encontra, uma esfera “pesa” mais que a outra na decisão.

Também se perguntou sobre a percepção dos entrevistados em relação a oportunidades de crescimento/mudança de carreira daqueles que ficam 100% do tempo no escritório. Oitenta e três por cento consideram que a presença física não interfere nas oportunidades de crescimento dentro da organização. Já 17% dos respondentes acreditam que essas oportunidades não são iguais. Vale observar que, nesse último grupo, a maioria executa o trabalho exclusivamente de casa.

Gráfico 8: Oportunidade de Carreira



Fonte: Elaborado pela autora

Nessa questão, o gestor tem papel fundamental, pois deve ficar atento à satisfação e aos desejos de seus liderados para auxiliá-los, buscando ter um gerenciamento próximo mesmo com a distância física. Segundo Amigoni e Gurvis (2009), a liderança de pessoas em ambiente virtual deve ser igual à dos que ficam estabelecidos nos escritórios da organização. Ainda segundo os autores, “os gestores que se comunicam de forma clara e dão feedback direto são geralmente eficazes e bem-sucedidos”.

O acompanhamento periódico do líder é fundamental para fazer a gestão das atividades, ter a percepção quanto à motivação e para que o funcionário não se sinta abandonado ou que não faz parte da equipe (mais comum em quem trabalha em sistema *home office* todos os dias da semana).

7.1.4 Âncoras de Carreira

Aplicou-se o questionário de âncoras de carreira nos trabalhadores e gerentes das áreas que praticam *home office* e o resultado dos mais frequentes para os menos está relacionado no Quadro 15.

Quadro 15: Primeira e Segunda Âncora de Carreira

Primeira Âncora de Carreira	%	Segunda Âncora de Carreira	%
Estilo de Vida	42%	Estilo de Vida	25%
Segurança/ Estabilidade	17%	Serviço/ Dedicção a uma Causa	17%
Puro Desafio	17%	Competência Técnica/ Funcional	17%
Criatividade Empreendedora	8%	Segurança/ Estabilidade	13%
Autonomia/ Independência	8%	Autonomia/ Independência	13%
Competência Técnica/ Funcional	4%	Criatividade Empreendedora	8%
Serviço/ Dedicção a uma Causa	4%	Competência Gerência Geral	4%
		Puro Desafio	4%

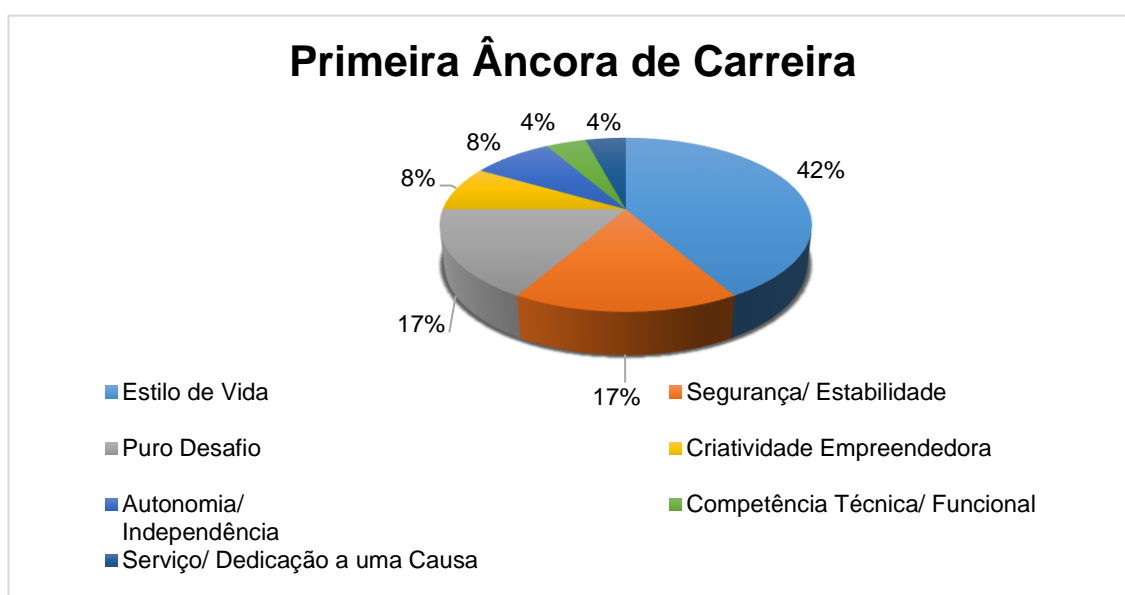
Fonte: Elaborado pela autora

A primeira e segunda âncora de carreira mais presente entre os entrevistados foi a de Estilo de Vida (EV), que tem como característica a necessidade de equilibrar assuntos familiares, pessoais e de carreira. Pessoas com essa âncora procuram carreiras que deem essa flexibilidade para alcançar a integração de todas as esferas (SCHEIN, 1996). As organizações que valorizam essa necessidade e que oferecem meios de se fazer essa conciliação podem adotar práticas como horários flexíveis ou a possibilidade de se fazer *home office*. Essas práticas tendem a deixar o trabalhador com essa âncora predominante mais motivado, pois se tem mais chance de conseguir o equilíbrio almejado.

A âncora de estilo de vida relaciona-se ainda com o tema deste estudo, *home office*, pois segundo Schein (1996) essa está presente principalmente em indivíduos que são pais e mães. Esse desejo por conciliar dedicação aos filhos e carreira faz com que o trabalho em sistema *home office* seja ainda mais atraente para indivíduos dessa âncora.

Além disso, indivíduos com essa opção de âncora são também os que podem buscar fazer o *opt-out*, evento que busca o afastamento da organização. Esse pode ser completo (nunca mais voltar), pode ser voltar depois de um tempo, ou optar por trabalhar meio período em vez de tempo integral. Esse evento deve-se ao fato de principalmente mães optarem por cuidar de seus filhos (SCALABRIN et al, 2010).

Gráfico 9: Primeira Âncora de Carreira



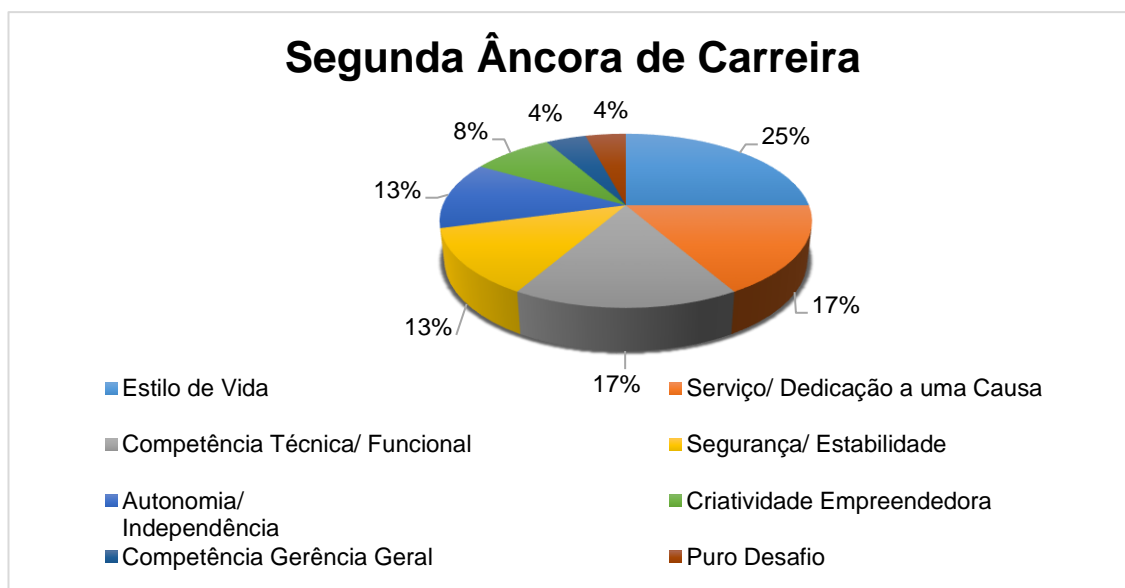
Fonte: Elaborado pela autora

Outro ponto a ressaltar é que de nove mulheres, apenas duas não tiveram como primeira âncora de carreira o estilo de vida. Já dos homens, de quinze, três tiveram como principal o estilo de vida. A âncora de maior presença nesse público foi a de segurança e estabilidade. Em contrapartida, como segunda âncora de carreira em estilo de vida os homens apresentaram uma maior porcentagem em relação ao universo feminino, visto que não se teve nenhuma mulher com estilo de vida como segunda âncora.

Na primeira âncora de carreira encontram-se empatados em segundo lugar segurança e estabilidade e puro desafio, com 17%, e como segunda âncora estão também empatados serviço e dedicação a uma causa e competência técnica funcional, igualmente com 17%.

Em relação ao empate da primeira âncora, é interessante observar que os que escolheram segurança e estabilidade são os trabalhadores que se encontram nas faixas de idade entre 40-45, 45-50 e mais de 50 anos. Já os que optaram por puro desafio têm predominantemente idades entre 25-30 e 30-45 anos.

Gráfico 10: Segunda Âncora de Carreira



Fonte: Elaborado pela autora

Na âncora de competência técnica/funcional, esperava-se haver mais trabalhadores enquadrados do que o demonstrado. Isso por conta de o meio de atuação e formação dos indivíduos ser tecnologia, e nessa âncora os trabalhadores sentem-se motivados ao aplicar suas habilidades em desafios técnicos (SCHEIN, 1996). Como primeira âncora, foi uma das menos presentes e na segunda ficou empatada em segundo lugar.

7.2 Análise de conteúdo

Como forma de manter a confidencialidade e não revelar o nome dos respondentes, os trabalhadores serão identificados com a primeira letra do nome fictício da empresa: Alfa (A), Beta (B) e Gama (G) e um número sequencial aleatório. A fala do líder será identificada por (L) e a letra da empresa correspondente, e o profissional de recursos humanos por (RH) mais a letra da empresa em que trabalha.

As análises serão divididas conforme as categorias determinadas na metodologia: perfil, *home office* e carreira.

7.2.1 Perfil

Neste tópico foram identificados comentários que ressaltaram as características de perfil do trabalhador remoto. Uma delas foi a disciplina, conforme expõe o (B3): “O *home office* exige disciplina do funcionário, quanto ao horário de entrada / saída, como se estivesse no escritório”. Essa característica é essencial para que o trabalhador consiga cumprir com seus afazeres e não se distrair com outros assuntos de cunho pessoal ou familiar.

Essa questão é apontada por Brik e Brik (2013) no Quadro 2 como um desafio ou solução para o colaborador. Solução, pois o funcionário estará em casa e poderá dar mais atenção aos filhos, a assuntos pessoais, dentre outras razões. O desafio encontra-se em conseguir focar, conciliar e equilibrar o tempo entre o trabalho e dedicação a outros assuntos.

Já o (A4) ressalta a questão da liberdade e independência na execução das tarefas:

A equipe desde o início já praticava a liberdade onde cada um da equipe realiza os atendimentos ou solicita auxílio/auxilia uns aos outros de forma independente, sem necessidade da atuação do gestor.

Esse funcionário aponta que eles têm certo grau de autonomia em seu trabalho, ou seja, não necessitam da presença/intervenção constante do gestor. Muitas vezes, o colaborador consegue solucionar o problema de forma independente ou perguntando para outros colegas. Vale ressaltar que a interação com os outros

membros do time, mesmo às vezes estando fisicamente longe, é de suma importância para a aprendizagem e produtividade nas tarefas.

Corroborando com o exposto, o (A7) também evidencia os pontos de independência e gestão própria das atividades:

Home Office exige do profissional um perfil mais independente, autogerenciável e responsável. Assim, só teremos a disseminação do *Home Office* quando esses trabalhadores encontrarem o equilíbrio entre seus desejos e a responsabilidade com suas carreiras.

Sem dúvida, a prática de *home office* exige que o trabalhador seja mais independente e consiga fazer seu autogerenciamento para que todas as tarefas sejam cumpridas no prazo correto. Esse autogerenciamento também está presente na ideia do conceito contemporâneo de carreiras, em que planejar a carreira é responsabilidade da pessoa e não mais da organização, como no conceitos tradicionais.

Na carreira proteana, por exemplo, a busca de realização no trabalho é no sentido da autodireção, ou seja, a carreira gerenciada pelo próprio indivíduo, na busca pela autorrealização (HALL, 2002). Além disso, esse conceito aponta que não é somente o trabalho que compõe a experiência profissional; as experiências em atividades externas, como treinamentos, leituras, dentre outras, também são fatores componentes da carreira do indivíduo. A ideia é que o trabalhador monte seu percurso profissional com base nos seus desejos e não nos da organização, assim como aponta o (A7) na última linha de seu raciocínio.

Todas as características do trabalhador em sistema *home office* indicadas nos comentários – disciplinado, independente, autogerenciável e responsável – relacionam-se com o perfil de âncora de carreira com maior incidência entre os entrevistados, o estilo de vida. Segundo Schein (1996), as pessoas dessa âncora são orientadas para a autonomia e desejam flexibilidade. Nesse sentido, tendem a ficar mais motivados por eles mesmos resolverem os obstáculos.

7.2.2 Home office

O tema *home office* foi dividido em duas categorias: vantagens e desvantagens da prática. O primeiro a ser discutido são as vantagens encontradas nas falas dos entrevistados.

A principal vantagem encontrada na fala dos respondentes foi o fator deslocamento entre casa-trabalho e trabalho-casa. Segundo o (LA), o *home office* foi uma “solução para minimizar os transtornos e tempo perdido com o deslocamento, considerando que moro longe do escritório”. Nessa linha, o (G1) expõe que pode ser uma solução para o rodizio presente em grandes metrópoles:

Uma solução para os problemas de rodizio em São Paulo, visto que o funcionário ou chegava tarde e saia tarde, ou chegava muito cedo e saia cedo. Nosso horário é das 9h às 18h.

O respondente (G3) aponta como uma vantagem para não se atrasar:

Às vezes faço mais dias de *home office* do que o combinado quando há feriados, trânsito muito forte, chuva forte, chances de me atrasar se for para o escritório, etc....

Colaborando com as visões expostas, o funcionário (B5) ressalta que, além das questões relacionadas ao deslocamento, também há ganhos em relação à qualidade de vida: “o *home office* garante uma melhora no padrão de vida, menos perda de tempo no trânsito, menos stress”.

Também nessa linha, o (A2) descreve o benefício de não enfrentar o trânsito diário e o tempo disponível para fazer atividades fora do trabalho:

A meu ver, o *home office* é uma excelente prática abordada pelas empresas, ainda mais em uma cidade como São Paulo, na qual as pessoas perdem em média 4 horas por dia se deslocando para seus trabalhos e posteriormente para suas casas. No meu caso tenho que acordar 4:45 da manhã e enfrentar cerca de duas horas de trânsito para chegar no escritório e iniciar meu dia de trabalho, na volta chego em casa quase 8 da noite. Todo esse tempo no trânsito acaba gerando um grande desgaste físico no decorrer da semana, assim como limita muito o tempo disponível para as atividades fora do trabalho.

Relacionando com os comentários expostos com a teoria, pode-se observar o mesmo sentido de ideias. De acordo com Silva (2010), “organizações também vêm buscando o atendimento das necessidades dos empregados pela busca do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho”. Além disso, o autor expõe que as empresas estão proporcionando mais mobilidade e flexibilidade para os trabalhadores na realização de suas tarefas. Aponta ainda que essa autonomia de fazer escolhas tem um impacto positivo na vida do colaborador, por ocasionar menos *stress* e ansiedade (SILVA, 2010).

Na fala de dois funcionários do departamento de recursos humanos, o *home office* também proporciona a redução em custo de locação para a empresa.

Home Office é um modelo de trabalho que as empresas têm utilizado para proporcionar flexibilidade ao funcionário e também redução de custo fixo para funções de "*backoffice*". Na minha visão, esta prática é bem-vinda em cidades onde o trânsito pode impactar a produtividade por conta de dificuldades na locomoção dos funcionários e também em funções que não são "core" e nem exigem um "*Client Facing*" (como vendas e atendimento ao cliente, por exemplo). (RHG)

O (RHA) corrobora com a ideia ao expor que o:

Home office é uma realidade em consolidação no Brasil. Diversos fatores têm sido fundamentais para a evolução desta prática, por exemplo, o baixo investimento em infraestrutura, o enquadramento das empresas em modelos de negócios atuais e tecnológicos que permitem a manutenção da produtividade do trabalhador de forma competitiva no mercado local e atualmente em perspectiva global.

Na visão de Brynjolfsson e McAfee (2014), as novas tecnologias e formas de produção propiciam um modo de trabalhar mais eficiente e inteligente, uma vez que reduzem custos e recursos, sem aumentar mão de obra, e criam valor para as instituições. Complementando essa ideia, pesquisa feita pela *Hays Recruiting Experts Worldwide* (2011) aponta que 60,3% das empresas adotam a política de *home office* pela redução dos espaços físicos dos escritórios.

Na visão de (A8), a tecnologia facilita a comunicação e diminui as distâncias físicas:

Na visão do cliente somos um grande time trabalhando lado a lado. E é isso que de fato ocorre. Acredito que com a atual facilidade nos meios de comunicação é natural nos sentirmos próximos, mesmo estando fisicamente a quilômetros de distância.

Outro comentário que evidencia essa facilidade de comunicação com qualquer parte do mundo é o do (B7): "Devido morar em outra cidade e os clientes que atendo são de outro país, foi um acordo entre as partes de trabalhar em casa". Esse encurtamento das distâncias entre pessoas fisicamente longe se deve ao advento das novas tecnologias e ao fato de estarmos vivendo a era digital atualmente.

De acordo com Segundo Parker (1999), na era digital: "Quase todas as empresas podem ter acesso ao conhecimento tecnológico e a trabalhadores

capacitados no mundo todo”. Com programas que facilitam a interação a qualquer momento por voz, escrita e filmagem, o compartilhamento de ideias e conteúdos é instantâneo e eficaz para qualquer parte do mundo. Compartilhando dessa ideia, o (G2) afirma que a implementação do *home office* na empresa não causou transformações:

Acredito que passar a realizar *home office* não mudou o comprometimento ou a forma com que os atendimentos ou interações entre a equipe ocorrem. Consequentemente, acredito que a gestão dos funcionários também não sofreu alterações.

Para ele, o impacto da implementação do *home office* foi pequeno, visto que a forma de trabalho, a gestão dos funcionários e a conversação do time continuaram da mesma forma que antes.

A outra categoria relacionada ao tema *home office* foi a de desvantagens da prática. Segundo o (A5):

O gestor perde algumas interações importantes, que o impedem de identificar algum tipo de liderança secundária/auxiliar ou mesmo atitudes positivas que ocorrem no dia a dia que deveriam ser incentivadas.

Relacionando a teoria exposta com o comentário do trabalhador (A5), o gestor necessita calibrar seu estilo de liderança de acordo com a maturidade e competência do empregado. Mesmo longe fisicamente, o gestor deve se fazer presente, delegando e acompanhando as atividades e buscando inspirar e motivar seus liderados a alcançarem suas metas (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Para isso, é importante que o líder crie mecanismos com a ajuda da tecnologia para o gerenciamento de tarefas. Nesse sentido, o (LB) argumenta que:

O gerenciamento é mais fundamentado em tarefas que precisam ser feitas dentro de um intervalo de tempo predeterminado, não amarrado no local, forma ou período em que essa tarefa será realizada. O desempenho dos funcionários é medido e acompanhado conforme as etapas são registradas, então isso força o funcionário a registrar tudo que fizer. Esse registro constante é importante não só para monitorar, mas serve como importante ferramenta para solicitar ajuda de terceiros, para justificar junto ao cliente final, bem como para gerar uma base de conhecimento para problemas e soluções já mapiadas.

Em contrapartida, a profissional de recursos humanos da empresa Gama vê a gestão e o acompanhamento das atividades como pontos a melhorar:

No Brasil, o número de funcionários *home office* vem aumentando cada vez mais nas empresas, porém, a "maturidade" desse modelo de trabalho em termos de gestão, acompanhamento, ferramentas, oportunidades e conscientização ainda precisa melhorar para que essa prática seja mais efetiva em termos de resultados para empresa e empregado (RHG).

Outro ponto de desvantagem ressaltado foi que ainda existe certo preconceito em relação à prática. De acordo com o (A3): “sinto que existe ressalva ao *home office*, como se o profissional se dedicasse menos ou fossem render menos”. Esse sentimento também é percebido nas falas de alguns respondentes em relação a oportunidades de crescimento de carreira e de produtividade, que são as categorias do próximo tema, carreira.

7.2.3 Carreira

A primeira categoria que será comentada é a de produtividade. Na visão do (A4): “Ao trabalhar em casa consigo melhor concentração em casos complexos devido ao silêncio e menor chances de distração”. Colaborando com o exposto, o respondente (B7) argumenta que:

Há determinadas atividades que precisam de maior concentração, e no escritório há interrupções que comprometem a evolução. Em casa, há maior concentração e produtividade.

O trabalhador (A5) ainda aponta que, além de o silêncio ajudar na produtividade, o maior tempo destinado a atividades externas também colabora para o rendimento das tarefas:

Particularmente acredito que o rendimento de um profissional com mais tempo disponível para a vida pessoal, para a prática de atividades físicas, para o lazer, ou até mesmo para descansar, é maior do que o rendimento de um profissional massacrado por horas diárias de trânsito, o qual inevitavelmente é acometido pela doença do século - *Stress*.

Essas visões afirmam o identificado na questão fechada, de múltipla escolha, apresentada no item 7.1 de estatísticas descritivas. Somando os que responderam ver melhora em sua produtividade no trabalho em casa, a porcentagem chega a mais de 70% dos respondentes das três empresas.

Pesquisa realizada pela empresa SAP (2016) mostra que as empresas, ao adotarem o modelo de *home office*, obtêm ganhos percebidos no aumento da

produtividade. Já o profissional de recursos humanos da empresa Alfa entende que é um desafio se adequar e encontrar medições de produtividade.

O grande desafio para o trabalhador é estabelecer o modelo de negócio adequado para esta realidade e mecanismos para incentivo e medições de produtividade. O trabalhador também encontra um novo paradigma onde precisará trabalhar com mais autonomia para pensar e executar como empreendedor, respeitando as diretrizes da empresa (RH,A).

Assim como exposto no tema perfil, o trabalhador remoto deve ser disciplinado e responsável na execução de seu trabalho, caso contrário, a produtividade do trabalho em casa é menor. A profissional de RH da empresa Gama concorda com esse argumento:

Para muitos funcionários, o *home office* é visto como um fator de motivação e flexibilidade que os ajuda na qualidade de vida e melhor organização das tarefas do dia a dia, e esse fator influencia positivamente na performance dos funcionários, porém, ainda existem muitos casos que não estão preparados para trabalhar neste modelo e acabam afetando negativamente sua produtividade devido à falta de exposição e disciplina junto ao time e empresa em que trabalham (RH,G).

E ainda complementa que:

Para produtividade da equipe em geral, ainda acredito mais no modelo *onsite* (ou *co-location*), pois métricas e metodologias como "*Agile Model*" mostram que times que ficam no mesmo lugar físico interagem mais e são mais produtivos (RH,G).

Para ela, o contato entre as pessoas enquanto trabalham faz com que os colaboradores fiquem mais produtivos em suas atividades. Como apontado, isso depende de uma questão de perfil, pois uns se concentram melhor em casa sem distrações e já outros se distraem mais quando trabalham no mesmo lugar onde moram.

A segunda categoria, chamada crescimento de carreira, procurou investigar se os respondentes acreditam que há igualdade nas oportunidades de crescimento de carreira entre funcionários que ficam *full time* (tempo integral no escritório) e aqueles que só vão de vez em quando (trabalham em sistema *home office*). Segundo o (A6):

O povo brasileiro é um povo altamente sociável, que valoriza muito o contato e o relacionamento com as pessoas. Acredito que essa cultura não é deixada de lado nas relações dentro de uma organização, ou até mesmo na tomada de decisões que envolvam cargos ou pessoas. O trabalho em *home office* naturalmente é mais impessoal, o que demanda um esforço maior do funcionário em *home office* para

manter o contato com as pessoas e trabalhar seu *networking*. Um outro ponto que, na minha opinião, afeta os funcionários em *home office* é que ainda há um certo preconceito ou desconfiança quanto ao volume de trabalho desempenhado ou a disponibilidade dos funcionários em *home office*. Não necessariamente pelos colegas de área ou pelo gestor, mas mais pelo restante dos funcionários da organização, por falta de transparência ou puramente por não haver contato visual diário com os funcionários em *home office*. Em nosso departamento, esta também é uma preocupação, que já atua para evitar este tipo de situação.

Concordando com o evidenciado, a profissional de recursos humanos da empresa Gama entende que:

Na prática ainda vejo muito a evoluir neste tema, pois as oportunidades de carreira continuam mais centralizadas nos funcionários que estão próximos fisicamente e da liderança. É nítido que oportunidades de carreira e melhores avaliações aparecem para aqueles que estão tempo integral no escritório compartilhando suas tarefas e resultados de trabalho, enquanto o funcionário *home office*, por sua vez, acaba ficando mais ofuscado e sem visibilidade. Esta realidade pode estar ligada ao fato que, para ter um bom desempenho trabalhando remotamente, a disciplina e organização são fundamentais para que o trabalho apareça de forma diferenciada (planejamento, concentração, foco, participação de reuniões e cadências em time mesmo estando de casa, *teamwork*, dentre outras práticas que devem ser reforçadas neste modelo) (RH,G).

Também nessa visão, o respondente (G2) evidencia sua opinião:

A visibilidade de quem fica no escritório é inegavelmente maior. Para ter o mesmo reconhecimento, quem trabalha de *home office* deve estar disposto a ter que trabalhar bem mais se comparado a um funcionário que fica no escritório. Porém, isso não é uma “reclamação” e sim um fato. Quando fui realocado para *home office*, já sabia dessa realidade e aceitei o desafio.

A barreira ou o preconceito que os três respondentes dizem ainda existir podem ser pelo fato de muitas pessoas ainda estarem acostumadas ou mais adaptadas a modelos tradicionais de carreira. Nesse, não é costume utilizar-se a prática de *home office* e as estruturas são hierarquizadas com a carreira controlada pela organização. Ao que parece, para os acostumados com esse modelo, a presença física é o que evidencia o trabalho, e o trabalhador virtual fica com um aspecto distante ou sem muita relevância. Isso ocorre também porque, segundo o (A6), muitas vezes pode faltar transparência nas atividades que o trabalhador remoto realiza.

O (B4) enfatiza que as oportunidades de carreira não são iguais, pois “acredito que perca um pouco devido ao marketing pessoal”. Ou seja, a pessoa perde um pouco

na hora de “vender” o que realiza no dia a dia, e as pessoas que ficam mais tempo no escritório são mais lembradas que as outras.

Apesar dessas opiniões contrárias, na questão múltipla escolha em que esse tópico foi utilizado como pergunta, 83% dos respondentes dizem que as oportunidades de carreira dos que se encontram no escritório por tempo integral são as mesmas dos que executam trabalho remoto. Somente 17% dos trabalhadores evidenciaram que são contrários a esse pensamento.

O profissional de recursos humanos da empresa Alfa ressalta que:

Este novo paradigma de carreira valoriza a busca do desenvolvimento de carreira pelo próprio indivíduo, e não somente do empregador. A competitividade e oportunidade continuarão no mercado e aqueles profissionais com maior aderência terão vantagem competitiva (RHA).

Esse pensamento de desenvolvimento da carreira pelo próprio indivíduo é o que também sugerem os conceitos de carreiras contemporâneas. Nessa perspectiva, Veloso (2009) aponta que a construção de uma carreira exige atitudes que refletem em outras esferas da vida do indivíduo, precisando de adaptações que envolvem não só a pessoa, mas também sua família.

Indo nessa linha, entramos na categoria de opção de carreira. Na questão de múltipla escolha sobre esse tema, 58% apontaram que trabalhar em sistema *home office* foi uma opção de carreira. Desse número, 33% dos respondentes escolheram exercer a prática, pois preferem trabalhar em casa, e 25% porque precisam de mais tempo com a família.

De acordo com o trabalhador (A2):

Na minha visão, estamos em fase de transição. Mudanças de paradigmas são inevitáveis ou até mesmo impostas pelo novo perfil dos "jovens trabalhadores". No passado era natural estudar, construir uma carreira e finalmente ter o tão esperado sucesso profissional. Atualmente, o objetivo principal é ter qualidade de vida, experiência adquirida a partir de vivências com outras culturas e realidades.

Nessa fala fica clara a âncora de carreira de estilo de vida (maior incidência entre os respondentes), quando o entrevistado fala de qualidade de vida e experiência em vivências e culturas. Sem dúvidas, esse perfil e esse modelo de vida mudaram ao longo do tempo, e os desejos são outros. A busca pela qualidade de vida e conciliação entre os afazeres familiares, pessoais e profissionais passa a ter mais valor.

Muitas vezes, os trabalhadores da área de tecnologia são submetidos a uma rotina bastante agitada. Esse setor é conhecido por realizar mudanças e decisões rápidas se comparadas às outras indústrias. Os profissionais são obrigados a adaptar-se e a corresponder ao que é esperado, normalmente trabalhando em projetos de implementação, suporte a clientes, confecções de apresentações de vendas, controle de sistemas/*softwares*, dentre outros.

Segundo Mangia e Joia (2015): “A transição de carreira na área de Tecnologia da Informação está intimamente ligada ao dinamismo da área e às condições de trabalho associadas, levando os profissionais a uma insatisfação com a área de TI”. Os autores complementam que:

Essa atitude possibilitaria a migração desses profissionais para outras áreas funcionais, as quais oferecem ao profissional de TI melhores condições de trabalho, maior reconhecimento e concretas possibilidades de crescimento profissional na organização (MANGIA; JOIA, 2015).

Em alguns casos, os trabalhadores que são responsáveis pela infraestrutura de tecnologia na empresa precisam trabalhar de madrugada para fazer algum tipo de manutenção na rede, pois é um período em que não tem ninguém trabalhando, e consequentemente não atrapalha o desenvolvimento da operação. Essa rotina relatada brevemente neste estudo pode ser um fator de *stress* e de busca por uma nova colocação profissional em que se tenham outras condições de trabalho e de qualidade de vida.

8 Considerações Finais

As organizações estão buscando diferentes práticas para continuarem competindo no mundo globalizado. Portanto, apesar dos desafios que o trabalho em *home office* apresenta, cada vez mais empresas estão adotando esse formato, principalmente alicerçado nas vantagens que podem ser obtidas, dentre elas a melhoria da qualidade de vida; a diminuição de suas estruturas físicas e, conseqüentemente, a redução de custos operacionais; e a contribuição para a melhoria do meio ambiente, com a redução de veículos em circulação nas ruas.

As ambições e desejos dos profissionais vêm mudando ao longo do tempo. Se antes o trabalhador almejava ficar a vida toda em uma organização, atualmente já não faz mais tanto sentido. Isso se deve ao fato de que, anteriormente, o sucesso na carreira do profissional era medido por quão alto o trabalhador estava na hierarquia da organização. Na concepção moderna, fatores como realização profissional e qualidade de vida tornam-se relevantes para a escolha de um emprego.

O presente estudo investigou a carreira de trabalhadores de tecnologia que trabalham em sistema *home office* pelo menos uma vez por semana. Com a aplicação de questionários para os trabalhadores, seus gerentes e profissionais de recursos humanos foi feita uma análise das respostas com base na teoria apresentada. Como resultado, foi possível obter algumas considerações em relação aos objetivos propostos para esse estudo.

O primeiro objetivo específico foi mapear o perfil dos trabalhadores e as âncoras de carreira com maior incidência. Sem dúvida, a prática de *home office* exige que o trabalhador seja mais independente e que consiga fazer seu autogerenciamento para que todas as tarefas sejam cumpridas no prazo correto. Esse perfil de disciplina e de responsabilidade foi evidenciado nos comentários dos respondentes na etapa de análise de conteúdo.

Essas características se relacionam com o conceito de âncora de carreira de maior incidência entre os trabalhadores, o estilo de vida, com 42% na primeira âncora e 25% de aderência na segunda âncora. Essa âncora tem por característica a busca pela flexibilidade e equilíbrio entre as esferas profissionais, familiares e pessoais

(SCHEIN, 1996), sendo o *home office* uma alternativa para se poder atingir o balanceamento ideal entre os fatores.

Além disso, foi constatado que o estilo de vida foi a âncora de carreira mais presente entre as mulheres, relacionando-se assim também com o fenômeno de opt-out apresentado neste trabalho.

O segundo objetivo específico dá-se por pesquisar a percepção em relação a produtividade e ascensão de carreira. Tanto na análise de estatísticas descritivas quanto na de conteúdo foi possível extrair a opinião dos funcionários sobre esses temas.

Em relação à produtividade, mais de 70% dos respondentes afirmaram que rendem mais trabalhando em casa do que no escritório. Alguns disseram que no escritório há interrupções e outros que o tempo de deslocamento atrapalha no período em que se tem para produzir. Os que são contrários a isso, acreditam que os funcionários produzem mais quando estão todos no mesmo ambiente, uma vez que há troca de ideias mais rápida, e também que a gestão e o controle desses funcionários ainda precisam melhorar.

Sobre as percepções de oportunidades de carreira serem as mesmas dos trabalhadores que ficam tempo integral no escritório, 83% dos respondentes apontaram que consideram serem as mesmas. Entretanto, os comentários contrários a essa opinião ressaltaram que, culturalmente, as pessoas ainda valorizam ou se lembram daquelas que veem constantemente e que percebem um esforço maior do profissional remoto para ser reconhecido pelo seu trabalho.

No terceiro objetivo, a premissa foi identificar a satisfação, bem como as vantagens e desvantagens do *home office*. Na análise de conteúdo ficou claro que a principal vantagem associada à prática foi o ganho em relação ao não deslocamento até o local de trabalho. Também foram evidenciados ganho na qualidade de vida com mais tempo para fazer outras atividades e até melhora em aspectos como o *stress*.

Já como desvantagem, verificou-se que, na prática, ainda há muito preconceito no que diz respeito a produtividade e engajamento desse colaborador. Por outros fatos da teoria também apresentados, é possível afirmar que a prática no Brasil chegou a pouco e ela ainda está passando por uma fase de comprovação/análise de eficiência pelas empresas.

O quarto objetivo foi verificar a relação com os conceitos contemporâneos de carreira e de era digital. Evidenciou-se que, com um ambiente cada vez mais descentralizado pela internacionalização/globalização em rede, o indivíduo precisa desenvolver e direcionar seu próprio percurso dentro da empresa de forma a se adaptar e procurar melhores opções de acordo com seu objetivo. Com a flexibilidade das novas formas de trabalho, as possibilidades de carreira ficaram ainda mais amplas, não no sentido do aumento no número de funções, mas no que se refere à interconexão entre segmentos dentro e fora do país.

O *home office* também tem aderência com os conceitos contemporâneos de carreira, como, por exemplo, a carreira customizada (desejo de trabalhar na mesma organização só que em outro formato) e sem fronteiras (não aceitar uma oportunidade de carreira por conta de razões familiares ou profissionais), entre outras.

Ao relacionar esse ponto com a carreira caleidoscópica, ao longo da vida, o profissional altera suas prioridades quanto a balanço entre vida profissional e família, busca de realização/autenticidade no seu trabalho e desafios (MAINIERO; SULLIVAN, 2006). Dependendo da fase da vida em que o indivíduo se encontra, um fator pesará mais que o outro na escolha da carreira. Um exemplo é a opção pelo trabalho em *home office* para ficar mais tempo com a família/filhos.

Outra relação que se pode fazer é com as teorias de *opt-out* e de transição de carreira. A primeira é geralmente protagonizada por mães que desejam se dedicar mais à família e optam ou por saírem definitivamente do mundo do trabalho, ou temporariamente, ou ainda por um período menor (SCALABRIN et al, 2010). Essa escolha é pelo fato de se conseguir ter maior flexibilidade e, conseqüentemente, mais atenção ao que o indivíduo almeja naquele momento.

Relacionando o trabalho em sistema *home office* com a questão de transição de carreira, o profissional pode optar por exercer uma nova função com a premissa de trabalhar em casa em busca de uma melhor qualidade de vida (quer ser empreendedor, artesão, dentre outras profissões). Além disso, pode-se trabalhar em outra área dentro da mesma empresa com a intenção de obter maior flexibilidade e autonomia.

Como forma de complemento, sugerem-se estudos complementares para verificar a adesão da prática com organizações de outros setores. Ou ainda, como

forma de aprofundamento, um estudo comparativo com empresas de tecnologia em outros países.

9 Referências Bibliográficas

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

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. A career lexicon for the 21st century. **Academy of Management Executive**, v.10, n.4, p.28-39, Nov. 1996.

ARTHUR, M.B. & ROUSSEAU, D. **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era.** Oxford, Oxford Press, 1996.

BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 99-116, 2004.

BALASSIANO, M. & COSTA, I.A. **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas.** São Paulo, Atlas, 2006.

BAILYN, Lotte. **Breaking the mold: Redesigning work for productive and satisfying lives.** Cornell University Press, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

Bauman, Z. **Vida líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007a.

BELKIN, Lisa. **Life's work: Confessions of an unbalanced mom.** Simon and Schuster, 2003.

BENDASSOLLI, Pedro F. Recomposição da relação sujeito–trabalho nos modelos emergentes de carreira. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009.

BEZERRA, Lara TGM; BRITO, Cristovão S.; ENDO, Patrícia T. Colaboração organizacional através de cloud computing: um estudo de caso no Porto Digital–PE. **Revista da Escola Regional de Informática**, v. 2, n. 2, p. 28-36, 2013.

BORGEN, William A.; AMUNDSON, Norman E.; REUTER, Jan. Using portfolios to enhance career resilience. **Journal of Employment Counseling**, v. 41, n. 2, p. 50, 2004.

BRIK, Marina Sell; BRIK, André. **Trabalho portátil: produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas**. Curitiba: Edição do autor, 2013.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. **Novas tecnologias versus empregabilidade**. São Paulo: M. Books, 2014.

CABRERA, Elizabeth F. Protean organizations: reshaping work and careers to retain female talent. **Career Development International**, v. 14, n. 2, p. 186-201, 2009.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Gerais: **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 2ª ed. São Paulo: Paz e terra, 1999.

CHAHAL, José Paulo Zeetano. **Emprego flexível e mercado de trabalho no Brasil**. Revista da ABET, v. 2, n. 2, 2002.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.6, p.67-75, 1995.

COSTA, V.L. Conciliação de Expectativas de Carreira entre as Pessoas e as Organizações, in **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

DELL, disponível em <http://www.dell.com>. Acesso em 20 de junho de 2015.

DE PAULA LEITE, Marcia; GUIMARÃES, Pilar Carvalho. Tudo muda, nada muda: as implicações do uso das tecnologias de informação sobre o trabalho das mulheres no setor eletroeletrônico. **Cadernos Pagu**, n. 44, p. 333-366, 2015.

DUTRA, Joel Souza et al. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 10, n. 1, p. 55-70, 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 3, p. 14-22, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso: Fundamentação Científica: Subsídios Para Coleta e Análise de Dados, Como Redigir o Relatório**. Editora Atlas S.A, 2009.

GIULIESE, M. **Desenhando o futuro: transições de vida e carreira**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GOMES, Dione Fagundes Nunes et al. **Construção da identidade profissional em jovens universitários bolsistas: um estudo a partir dos valores e das definições de âncoras de carreira**. 2016

GOMES, Dione Fagundes Nunes et al. Contribuição das âncoras de carreira para entender diferenças e similaridades de gênero e profissão na geração Y. **Revista de Ciências Humanas**, v. 47, n. 1, p. 152-171, 2014.

HALL, D. T. **Protean careers of the 21st century**. Academy of Management Executive. Nov. 1996.

HALL, Douglas T. **Careers in and out of organizations**. Sage, 2002.

HAYS RECRUITING EXPERTS WORLDWIDE, disponível em <https://www.hays.com.br/>. Acesso em 18 de junho de 2015.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. In: **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Epu, 1986.

HEWLETT, Sylvia Ann. **Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success**. Harvard Business Press, 2007.

HIRATA, Helena. Globalização, trabalho e gênero. **Revista Políticas Públicas**, v. 9, n. 1, 2015.

IBARRA, H. Identidade em Transição, in **Identidade de Carreira**. São Paulo: Gente, 2009.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. **O modelo da carreira sem fronteiras no contexto organizacional: pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil**. 2005.

LEI Nº 12.551, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2011. Disponível em:<
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm >

Acesso em 18/6/2016.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de Vida no Trabalho – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo, Atlas, 2004.

LONDON, Manuel; STUMPF, Stephen A. **Managing careers**. Addison Wesley Publishing Company, 1982.

LOUIS, M. R. Career transitions: varieties and commonalities. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 3, p. 329-340, 1980.

MAIA, Marcel Maggion. Limites de gênero e presença feminina nos cursos superiores brasileiros do campo da computação. **Cadernos Pagu**, n. 46, p. 223-244, 2016.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the “opt-out” revolution. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. **The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers**. Davies-Black Publishing, 2006.

MANGIA, Ursula Barreto; JOIA, Luiz Antonio. Antecedentes à transição de carreira dos profissionais de Tecnologia da Informação. **Revista de Administração** (São Paulo), v. 50, n. 4, p. 541-560, 2015.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARTINS, Hélio Tadeu. Gerenciamento da carreira proteana: contribuições para práticas contemporâneas de gestão de pessoas. **Gestão de carreiras, dilemas e perspectivas**, p. 81-93, 2006.

MARTINS, Carlos Estevam. Da globalização da economia à falência da democracia. **Economia e Sociedade**, v. 5, n. 1, p. 1-23, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Grupo Gen-LTC, 2014.

MOTTA, P.R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, M. e COSTA, I. D. S. A. D. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. cap. 1, p. 9-19. São Paulo: Atlas, 2006.

NEGROPONTE, Nicholas. **A Vida Digital**. Rio de Janeiro, Companhias das Letras, 1995.

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

OLTRAMARI, Andrea Poletto; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Carreira e família na sociedade líquido-moderna. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 1, p. 15-48, 2014

OHMAE, Kenichi. **The end of the nation state: the rise of regional economies**. McKinsey and Co: New York, 1995.

PAIVA, Ely Laureano; FINGER, Andrew Beheregarai; TEIXEIRA, Rafael. Novas tecnologias e desempenho operacional: um estudo internacional comparativo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 2, p. 126, 2014.

PARKER, Barbara. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2015.

ROHM, Ricardo Henry Dias; LOPES, Natália Fonseca. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 13, n. 2, p. 332, 2015.

SANTAELLA, Lucia et al. Desvelando a Internet das Coisas. **Revista GEMINIS**, v. 1, n. 2, Ano 4, p. 19-32, 2013.

SAP Consultoria em RH. Pesquisa Home Office Brasil 2016. Disponível em: <<http://sapconsultoria.com.br/homeoffice/resultados-2016/>> Acesso em 18/6/2016.

SCALABRIN, A.; KISHORE, A.; CASADO, T. Tendências na gestão de carreira. In **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHEIN, Edgar, H. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHEIN, Edgar H. Afterword: Career research-some issues and dilemmas. **Handbook of career studies**, p. 573-576, 2007.

SILVA, R. C. ; LAIZO, André ; VELOSO, E. ; DUTRA, J. Políticas e práticas de flexibilização para o trabalho: os impactos na percepção dos empregados sobre equilíbrio entre vida e trabalho e crescimento profissional. In: **XXXXIV Enanpad- Encontro Nacional da Anpad**, 2010, Rio de Janeiro. XXXIV Enanpad- Encontro Nacional da Anpad, 2010.

SIQUEIRA, Ingrid Prudêncio et al. A inserção da mulher como profissional contábil nos escritórios de contabilidade de Tangará da Serra-MT. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 2, n. 3, 2013.

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho. Disponível em: <www.sobrat.org.br>. Acesso em: 25 fev. 2016.

TIEPPO, Carlos Eduardo Gomes, D. F. N., Sala, O. T. M., & Trevisan, L. N. Seriam as âncoras de carreira aderentes às carreiras inteligentes? Estudo comparativo entre

alunos formandos do Curso de Administração de Empresas e Turismo. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, p. 144, 2011.

VALCOUR, Monique; BAILYN, Lotte; QUIJADA, Maria Alejandra. Customized careers. **Handbook of career studies**, p. 188-210, 2007.

VAN DER HEIJDEN, Kees. **Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica**. Bookman, 2009.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

VELOSO, E.F.R. **Carreiras sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional**. TD, USP - São Paulo, 2009.

VELOSO, E.F.R. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2012.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 16, n. 2, 2014.

WEICK, K. E. Enactment and the boundaryless career: organizing as we work. In: **The Boundaryless Career: a new employment principle for a new organizational era**. Acesso em 21 de junho de 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

ZUPPO, J. A. A Sociedade e a Economia no Novo Milênio: os empregos e a empresas no turbulento alvorecer do Século XXI, livro 2: **Macroeconomia e Emprego**. Barueri, SP: Manole, 2003.

10 Apêndices

1. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

O presente termo refere-se a um convite a participação do (a) Sr. (a) _____ ou sob a responsabilidade de seu presente legal Sr. (a) _____, a participar como sujeito, do projeto de pesquisa intitulado: “A CARREIRA DE PROFISSIONAIS DE TI EM SISTEMA *HOME-OFFICE*”. A pesquisa tem como objetivo analisar a carreira de profissionais de tecnologia da informação que trabalham em sistema *home office* e será realizada durante o mês de novembro e dezembro, através de questionários. A pesquisa será realizada pela pesquisadora do curso de pós graduação em administração.

No estudo sua identidade será mantida em sigilo. Os riscos da pesquisa são praticamente nulos e os benefícios pela participação da pesquisa são de contribuição para o estudo de carreiras no Brasil. Não haverá nenhuma forma de pagamento pela participação do estudo e caso seu filho (a) ou o Sr. (a) se recuse a participar sua vontade será respeitada.

Os resultados da pesquisa serão apresentados em março de 2017 e deverão ser publicados e apresentados em eventos científicos. Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa. Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação. Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você. Ao termino da pesquisa será realizada uma devolutiva dos resultados para os sujeitos envolvidos na mesma.

Assim se o (a) Sr. (a) aceitar o convite para participar da pesquisa, **(ou em caso do menor, permitir a participação do menor)**, por favor, preencha os espaços abaixo:

Eu, _____,
RG _____, fui devidamente esclarecida (o) do projeto de Pesquisa acima citado e aceito o convite para participar.

_____, _____ de _____ de 20__.

Assinatura do Sujeito da Pesquisa

Assinatura do responsável pela pesquisa

Obs: Caso queira mais esclarecimentos sobre a pesquisa entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).
Rua Ministro Godói, 969 – Perdizes – São Paulo – SP – CEP: 05015-001 – Tel./FAX: (11) 3670-8466
– e-mail: cometica@pucsp.br

2. Questionário para funcionários e gerentes:

A pesquisa intitulada: “A CARREIRA DE PROFISSIONAIS DE TI EM SISTEMA *HOME OFFICE*” tem como objetivo analisar a carreira de profissionais de tecnologia da informação que trabalham em sistema *home office* através de questionários. A pesquisa será realizada pela pesquisadora Regiani Salvático Pereira da Silva, do curso de Mestrado em administração na PUC-SP.

No estudo, sua identidade será mantida em sigilo. Os riscos da pesquisa são praticamente nulos e os benefícios pela participação da pesquisa são de contribuição para o estudo de carreiras no Brasil.

Os resultados da pesquisa serão apresentados em março de 2017 e deverão ser publicados e apresentados em eventos científicos.

>> Tempo médio de preenchimento: 10 min

Muito obrigada pela sua colaboração!

Parte I – Informações pessoais

Questões	Opções de Resposta
1. Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino
	<input type="checkbox"/> Feminino
2. Idade	<input type="checkbox"/> 18 – 25 anos
	<input type="checkbox"/> 25 – 30 anos
	<input type="checkbox"/> 30 – 40 anos
	<input type="checkbox"/> 40 – 45 anos
	<input type="checkbox"/> 45 – 50 anos
	<input type="checkbox"/> Mais de 50 anos
3. Escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino Médio
	<input type="checkbox"/> Graduação Incompleta
	<input type="checkbox"/> Graduação Completa
	<input type="checkbox"/> Pós-Graduação
	<input type="checkbox"/> MBA
	<input type="checkbox"/> Mestrado
4. Há quanto tempo está na empresa?	<input type="checkbox"/> Doutorado
	<input type="checkbox"/> 0 – 2 anos
	<input type="checkbox"/> 2 – 5 anos
	<input type="checkbox"/> 5 – 10 anos
	<input type="checkbox"/> 10 – 15 anos
	<input type="checkbox"/> Mais de 15 anos

Parte II – A prática de *Home Office*

Questões	Opções de Resposta
6. Há quanto tempo você exerce a prática de <i>Home Office</i> ?	<input type="checkbox"/> 0 – 2 anos <hr/> <input type="checkbox"/> 2 – 5 anos <hr/> <input type="checkbox"/> 5 – 10 anos <hr/> <input type="checkbox"/> 10 – 15 anos <hr/> <input type="checkbox"/> Mais de 15 anos
7. A sua jornada de trabalho na prática de <i>Home Office</i> é:	<input type="checkbox"/> Prefixada (a empresa determina os dias de trabalho em <i>home office</i>) <hr/> <input type="checkbox"/> Flexível (o funcionário escolhe os dias de trabalho em <i>home office</i>) <hr/> <input type="checkbox"/> Total (o trabalho é executado totalmente em <i>home office</i> , com eventuais visitas à organização)
8. Quantas vezes por semana você faz <i>Home Office</i> ?	<input type="checkbox"/> 1 vez <hr/> <input type="checkbox"/> 2 vezes <hr/> <input type="checkbox"/> 3 vezes <hr/> <input type="checkbox"/> 4 vezes <hr/> <input type="checkbox"/> 5 vezes
9. Você gosta de trabalhar em <i>Home Office</i> na sua organização?	<input type="checkbox"/> Sim, eu gosto e tenho a intenção de continuar por muitos anos. <hr/> <input type="checkbox"/> Sim, eu gosto, mas quero trabalhar <i>home office</i> menos dias ou somente no escritório no futuro. <hr/> <input type="checkbox"/> Não, eu não gosto, foi uma prática imposta, que tenho de cumprir. <hr/> <p style="text-align: center;">Outros descrever:</p>
10. Você está satisfeito com a divisão dos dias em que você tem de ficar em casa e os que você deve ir para o escritório?	<input type="checkbox"/> Sim, estou <hr/> <input type="checkbox"/> Não, ela não é igualitária entre todos

10.1 Caso a resposta seja não, por favor, justifique.

Parte III – Carreira

Questões	Opções de Resposta
11. Trabalhar em <i>Home Office</i> foi para você:	<input type="checkbox"/> Opção de carreira, pois precisava de mais tempo com a família. <input type="checkbox"/> Opção de carreira, pois prefiro trabalhar em casa. <input type="checkbox"/> Imposto pela organização. Outros (especificar):
12. Você considera que tem oportunidades de crescimento de carreira iguais aos funcionários que ficam tempo integral no escritório?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
12.1 Caso a resposta seja não, por favor, justifique.	
13. Você acredita que há melhoria no desempenho de suas atividades quando está em casa?	<input type="checkbox"/> Melhora muito <input type="checkbox"/> Melhora um pouco <input type="checkbox"/> Fica na mesma <input type="checkbox"/> Piora um pouco <input type="checkbox"/> Piora muito
14. Está claro para você qual a trilha de carreira da sua área?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
15. Comentários adicionais	

Parte IV – Âncoras de Carreira

Como classificar os itens

Para cada um dos próximos 40 itens, classifique o quanto esse item é verdadeiro para você em geral, atribuindo-lhe um número de 1 a 6. Quanto maior o número, mais esse item é verdadeiro para você.

Escreva a classificação que se aplica ao seu caso no espaço em branco, à esquerda de cada item. Use a escala seguinte para classificar quanto cada item é verdadeiro para você:

Nunca é Verdadeiro para Mim	Ocasionalmente é Verdadeiro para Mim		Frequentemente é Verdadeiro para Mim		Sempre é Verdadeiro para Mim
1	2	3	4	5	6

- ____ 1. Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.
- ____ 2. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.
- ____ 3. Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira no tempo por mim programado.
- ____ 4. Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.
- ____ 5. Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio.
- ____ 6. Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.
- ____ 7. Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras.
- ____ 8. Preferiria deixar meu emprego a ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.

- Sinto-me sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver
- _____ 9. minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.
- _____ 10. Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.
- _____ 11. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quanto tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.
- _____ 12. Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.
- _____ 13. Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.
- _____ 14. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.
- _____ 15. Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.
- _____ 16. Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.
- _____ 17. Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.
- _____ 18. Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.
- _____ 19. Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.
- _____ 20. Procuo trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade.
- Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de
- _____ 21. construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços.
- _____ 22. Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.

- _____ 23. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.
- _____ 24. Sinto-me bem-sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
- _____ 25. Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa de rodízio que me afastasse da minha área de experiência.
- _____ 26. Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.
- _____ 27. Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.
- _____ 28. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho.
- _____ 29. Sinto-me bem-sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.
- _____ 30. Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.
- _____ 31. Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.
- _____ 32. Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.
- _____ 33. Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.
- _____ 34. Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.
- _____ 35. Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.
- _____ 36. Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.
- _____ 37. Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.
- _____ 38. Preferiria deixar minha organização a aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.

÷5 ÷5 ÷5 ÷5 ÷5 ÷5 ÷5 ÷5

Média

Resumo das âncoras (Se desejar, pode destacar esse papel e guardar para você):

- **Competência Técnica/ Funcional (TF)** – Nesta âncora, o senso de identidade é obtido por não abrir mão das oportunidades de aplicar habilidades técnicas. A pessoa sente-se totalmente realizada quando o trabalho permite fortes desafios em áreas técnicas. Não se interessa por gerenciamento e evitaria gerenciamento geral, caso isso implique desistência de sua área de especialidade.

- **Competência Gerência Geral (GG)** – Implica a perspectiva de responsabilidade absoluta por resultados e identificação do próprio trabalho com o sucesso da organização. Esta âncora também abarca a perspectiva de construir oportunidades que permitam integrar esforços de outras pessoas em suas próprias funções, procurando a situação em que a posição em uma área técnica se transforma em constante experiência de aprendizado; o cargo gerencial técnico, em si mesmo, sem responsabilidade por resultados não desperta interesse.

- **Autonomia/Independência (AI)** – Nesta âncora não há renúncia a qualquer oportunidade de definir seu próprio trabalho e mesmo em organizações formais a pessoa procura funções que permitam flexibilidade. Não são toleradas regras e restrições organizacionais e, para manter autonomia, até mesmo promoções são recusadas.

- **Segurança/ Estabilidade (SE)** – A principal preocupação nesta âncora é alcançar a sensação de ser bem-sucedido para ficar tranquilo. Preocupa-se menos com o conteúdo do trabalho e com o posto que se pode alcançar e mais com a promessa de garantia de emprego. Constrói-se toda a autoimagem em torno do gerenciamento da segurança e estabilidade.

- **Criatividade Empreendedora (CE)** – Esta âncora está focada na busca pela criação da própria organização, desenvolvida a partir de elementos de capacidade própria e disposição por assumir riscos. O alvo é sempre a procura por oportunidades futuras, trilhando caminho próprio assim que a pessoa identificar condições para tal. O êxito financeiro é encarado como prova de capacidade.

- **Serviço/ Dedicção a uma Causa (SD)** – Nesta âncora não há renúncia, em qualquer hipótese, a oportunidades de trabalho em que realizem algo útil, como ajudar as pessoas, melhorar harmonia entre elas ou solucionar problemas ambientais. Procuram-se tais ocupações mesmo que haja a necessidade de mudar de organização e promoções não são aceitas se implicarem desvio desse tipo de trabalho.

- **Puro Desafio (DP)** – Não abrir mão de oportunidades de trabalho na solução de problemas aparentemente insolúveis, vencendo oponentes duros ou obstáculos difíceis são características nesta âncora. Alguns encontram essa oportunidade em trabalhos intelectuais muito complexos ou em competições interpessoais. A novidade, variedade e dificuldade das tarefas tornam-se um fim em si mesmo.

- **Estilo de Vida (EV)** – Nesta âncora, não se abre mão de situação que permita equilibrar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências de carreira. São construídos sistemas que integrem todos os segmentos da vida e a pessoa assume o desejo de que a carreira lhe dê suficiente flexibilidade para alcançar essa integração. A identidade está vinculada ao modo de viver, em diferentes expectativas.

3. Questionários para os profissionais de Recursos Humanos

- Qual sua opinião sobre *home office*?
- Vê como uma prática que deve ser mais difundida no Brasil? Por que?
- Acredita que ajuda na produtividade do empregado?
- Você considera que as pessoas que fazem home office tem oportunidades de crescimento de carreira iguais aos funcionários que ficam tempo integral no escritório?