



RAI - Revista de Administração e Inovação

ISSN: 1809-2039

campanario@uninove.br

Universidade de São Paulo

Brasil

Mazzei Nogueira, Arnaldo; Campos Patini, Aline

TRABALHO REMOTO E DESAFIOS DOS GESTORES

RAI - Revista de Administração e Inovação, vol. 9, núm. 4, outubro-diciembre, 2012, pp. 121-152

Universidade de São Paulo

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97324897007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## TRABALHO REMOTO E DESAFIOS DOS GESTORES

### **Arnaldo Mazzei Nogueira**

Doutor em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP

Professor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP

Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

ajnogueira@pucsp.br e ajfranca@usp.br (Brasil)

### **Aline Campos Patini**

Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP

aliner@ibm.com (Brasil)

## RESUMO

Este artigo é resultado de pesquisa cujo objetivo foi entender o desafio dos gestores de trabalhadores remotos, amplamente utilizado pelas organizações, principalmente pelas empresas de alta tecnologia. Atualmente, as organizações estão inseridas em um ambiente onde as transformações globais acontecem com grande velocidade em decorrência dos avanços tecnológicos. Tais transformações trazem diversas mudanças para o trabalho, que aderindo à flexibilidade tem se apresentado de diversas formas: o trabalho remoto, o trabalho em domicílio, os centros compartilhados, os centros satélites, os trabalhadores autônomos ou terceirizados etc. Nessas novas modalidades de trabalho, os gestores de pessoas precisam realizar suas atividades de gestão, coordenação e controle de maneira remota. Sob o aspecto dos processos de gestão, tais como seleção, treinamento, desenvolvimento, controle de atingimento das metas, avaliação de desempenho, motivação e planos de cargos e salários entre outros aspectos, a condição das relações de trabalho na modalidade remota traz diversos desafios aos gestores. A comunicação remota é a base da construção desta relação de trabalho entre funcionário e gerente, e permite ao gestor avaliar o desempenho, dar feedbacks e até traçar estratégias para o desenvolvimento profissional, tanto de si mesmo, como dos trabalhadores que estão sob sua responsabilidade. O fato é que o trabalho remoto pode trazer benefícios, mas também, desafios às organizações, aos gestores, aos trabalhadores e a sociedade de um modo geral.

**Palavras-chave:** Trabalho remoto; Gestores de pessoas; Transformações globais.

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações provocadas pelo uso da tecnologia da informação nas organizações que atuam em redes, em mercados globais e que flexibilizaram suas estruturas organizacionais estão trazendo novos desafios para a gestão da força de trabalho em especial à força de trabalho remota. Não é raro encontrar trabalhadores que sejam contratados pela empresa apenas para realizar determinadas tarefas, ou que, apesar de possuírem vínculo empregatício, salário mensal e jornada de trabalho de acordo com a legislação do trabalho, executam suas funções ou tarefas de seus próprios lares, comparecendo aos escritórios da empresa apenas extraordinariamente. Há também, trabalhadores que atuam em um escritório da empresa, mas que se reportam a uma estrutura localizada em outra cidade, outro estado ou país. O trabalho remoto como todo o trabalho à distância coloca novas questões à gestão e aos gestores de pessoas

Este artigo é resultado de pesquisa acadêmica e prática organizada pela observação de situações de trabalho remoto exercido em empresas de alta tecnologia quer dizer, empresas intensivas no uso de tecnologia de informação e pela opinião de seus gestores que atuam remotamente ou fisicamente distantes de seus funcionários. Os desafios enfrentados pelos gestores de trabalho remoto nas tarefas de coordenação, controle das metas e resultados, avaliação de desempenho, motivação e desenvolvimento do trabalho compõem os aspectos práticos do presente estudo.

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

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

Muitos autores fazem uma leitura positiva sobre as transformações globais e seus reflexos nos modelos de trabalho, principalmente na literatura do *management*, conforme por exemplo DRUCKER (1999) uma de suas figuras exponenciais, mas, há autores que se contrapõem a esse posicionamento. O cenário do trabalho flexível introduz aspectos negativos, tais como: o fim das condições e proteções

dos trabalhadores conquistadas ao longo do século XX. Segundo a análise de RIFKIN (1996) sobre o caso norte americano, inicia-se uma era entendida como a do fim do emprego regular, estável, com carreira, salários e jornadas de trabalho definidas.

Ao longo do livro de RIFKIN (1996, p. 8) é digna de nota, a seguinte passagem sobre os casos de duas grandes empresas, Ernst and Young e AT&T, que optaram pela flexibilização do trabalho a fim de reduzir custos de infraestrutura em seus escritórios:

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

Em complemento, pode-se trazer uma citação do autor francês CHESNAIS (1996, p. 42), na qual de forma bastante incisiva e crítica faz a seguinte observação sobre o assunto: “as legislações em torno do emprego do trabalho assalariado, que haviam sido estabelecidas graças às grandes lutas sociais e às ameaças de revolução social, voaram pelos ares”. Essas reflexões feitas por Rifkin e Chesnais marcam as controvérsias em torno das transformações do trabalho, entre elas a do trabalho flexível e remoto.

Na análise de CHESNAIS (1996, p. 35), a flexibilização é uma realidade do capitalismo global e está envolvendo todos os países ao redor do mundo: “apesar das grandes diferenças que houve (e ainda há) entre os principais países capitalistas, o modelo americano e inglês, com eixo na desregulamentação e na ‘flexibilização’ dos contratos de trabalho, vem ganhando terreno regularmente”, e gerando diversas alternativas às organizações que buscam cada vez mais se instalar em diversos países do mundo, com o objetivo de aliar o menor custo salarial a um serviço adequado.

Segundo CASTELLS (2009), no capitalismo informacional, o ambiente em redes das organizações gera um grande distanciamento físico entre as pessoas no cotidiano do trabalho. Ao citar grupo de trabalhadores que prestam serviços para filiais em outros países, ou mesmo indicar modalidades de trabalho, como o *home office* é possível visualizar um cenário onde o gestor ou o líder desses trabalhadores esteja se adaptando e buscando a melhor maneira de realizar seu trabalho remotamente.

Em adicional, o mercado global exige permanentemente o fluxo de informações e conhecimento entre empresas e subsidiárias. E isso se dá através da tecnologia da informação que

requer trabalhadores remotos para operar a comunicação e a interação entre profissionais e clientes de outras cidades, países e até continentes. No entanto, é importante ressaltar que nem todo trabalhador remoto tem um gestor remoto. Nos *shared centers*, por exemplo, a liderança direta dos trabalhadores pode estar atuando no mesmo local, e nesses casos, apenas os trabalhadores atendendo clientes de outros países é que estariam remotos.

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

“Art. 6º. **Não se distingue** entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.  
Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão **se equiparam**, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.” (NR) (Grifo nosso. Cf. Lei Nº 12551 de 15 de dezembro de 2011).

Outro dado interessante que mostra a expansão do trabalho remoto no Brasil foi divulgado pela empresa especialista em recrutamento Robert Half. Em consulta a 1.876 diretores de Recursos Humanos de 16 países, o Brasil aparece em 3º lugar entre 10 países no uso do trabalho remoto. O 1º lugar é ocupado pela China e o 2º lugar por Singapura. Segundo as informações da pesquisa, as funções administrativas, técnicas, tecnologia e atendimento ao cliente são as mais executadas pelo trabalho remoto de funcionários e prestadores de serviços. Isso não quer dizer que o trabalho executado seja feito em casa ou fora do escritório o tempo todo. Mas, o fato de um funcionário ou gerente administrativo poder ficar parte da semana em casa para organizar a vida pessoal, sem prejudicar as atividades profissionais favorece a expansão do trabalho remoto.

(Cf. <http://www.movebla.com/1699/robert-half-brasil-terceiro-trabalho-remoto-home-office/> Anderson Costa 06/06/2012)

Resumindo, o presente artigo tem por objetivo analisar o trabalho remoto e sua utilização por três empresas de serviços intensivas no uso de tecnologia da informação no Brasil. Em sequência, são identificados os desafios dos gestores de trabalhadores remotos destas empresas. Os aspectos observados na pesquisa foram: o controle, a coordenação da equipe, o cumprimento das metas, a

avaliação de desempenho, o reconhecimento e a motivação dos funcionários. Do lado dos funcionários, a condição do trabalho remoto pode ser positiva pela flexibilidade de horário e local de trabalho, mas, pode ser negativa por trazer um sentimento de não pertencimento à empresa dificultando a adaptação às formas de trabalho exigidas pelo mercado globalizado e pelos processos de reestruturação organizacional.

## 2. TRABALHO REMOTO: CONCEITO E DEFINIÇÕES

É sabido que o trabalho remoto não é tão recente como pode parecer em um primeiro momento. Há indicadores de sua existência desde o século XIX nos Estados Unidos conforme dito por Goulart (2009, p. 23) em citação ao trabalho de Kugelmass, a companhia Estrada de Ferro Penn “usava seu sistema privado de telégrafo para gerenciar o pessoal que estava distante do escritório central em Chicago, ao ser delegado aos empregados o controle no uso de equipamento e na mão de obra”. Assim como também a primeira definição de teletrabalho surgiu em 1970 e foi denominado desta maneira por Jack M. Nilles, chamado de “pai do teletrabalho” (AMIGONI; GURVIS, 2009).

Contudo, apesar das origens nos séculos passados, o fato é que o trabalho remoto ganhou muito maior relevância no contexto contemporâneo das sociedades onde o modo de produção capitalista tornou-se flexível. A busca da flexibilidade do trabalho implicou em diversas modalidades de trabalho processados como trabalho remoto e teletrabalho.

O trabalho remoto pode ser definido como o trabalho realizado à distância e por meio do uso das novas tecnologias de comunicação. Ou seja, o trabalho remoto pode ser exercido no interior de um escritório desde que contemple a condição de estar mediado por meios eletrônicos e, distante do gestor. Pode contemplar um centro satélite<sup>1</sup>, como descrito por alguns autores e pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (SOBRATT) na definição de teletrabalho e diversas outras situações nas quais, a comunicação seja feita através da tecnologia da informação, seja com o gestor, o cliente e outros trabalhadores.

No entanto, há várias definições que não chegam a ser controversas, mas que seria interessante conhecer.

Conforme definido pela SOBRATT:

Teletrabalho é todo e qualquer trabalho realizado à distância (tele), ou seja, fora do local tradicional de trabalho (escritório da empresa), com a utilização da tecnologia da informação e da comunicação, ou mais especificamente, com

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

computadores, telefonia fixa e celular e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar e receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral<sup>2</sup>.

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

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

Há também outros termos considerados por alguns autores como sinônimos para teletrabalho, entre eles, *telework*, *e-work*, *e-commuting* e *telecommuting*. Contudo, neste artigo houve uma clara opção em adotar o termo **trabalho remoto** devido a incluir situações diversas, tais como: trabalho exercido por funcionários fisicamente distantes, não necessariamente trabalhando em centros satélites ou em domicílio, mas também funcionários que trabalham nas dependências da empresa, de maneira tradicional, que estão distante de seus gerentes e até colegas de departamento, por estarem em diferentes edifícios, cidades, estados e até países.

A SOBRATT afirma que trabalho remoto é o mesmo que teletrabalho. No entanto, o teletrabalho sempre é realizado de forma remota, contudo, nem todo trabalho remoto poderia ser classificado como teletrabalho porque o mesmo pode ser realizado dentro das dependências da empresa.

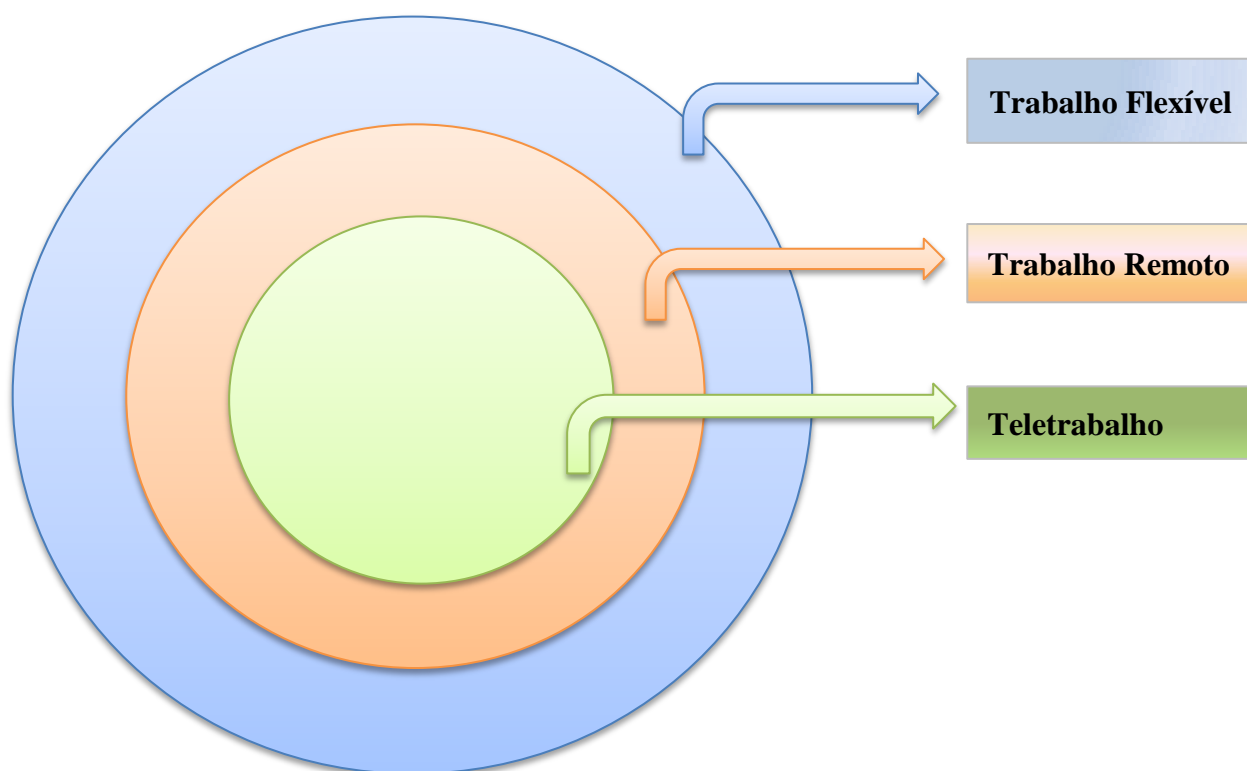
De uma forma ou de outra, considera-se que o fundamento das mudanças no trabalho está no conceito de trabalho flexível. Este incorpora a flexibilidade de horário, de salário, de local de trabalho, de contrato, de qualificação e de processo e organização do trabalho. Um mesmo trabalhador pode exercer atividades dentro das dependências da empresa, ao mesmo tempo em que atende um cliente interno na mesa ao lado e possui seu gestor na mesa à frente; pode ser polivalente e com muitas habilidades típicas do trabalho flexível exercido em organizações flexíveis que é a condição para atuar de forma remota.

Desse modo, o teletrabalho é uma condição para o trabalho remoto e ambos estão contidos na forma de trabalho flexível, conforme a figura 1.

---

<sup>2</sup> Disponível em <<http://www.sobratt.org.br/faq.html>>. Acessado em 16 de janeiro de 2011.





**Figura 1** - Teletrabalho, trabalho remoto e trabalho flexível  
Fonte: Elaboração dos autores.

Os modos de trabalho na era flexível podem ser resumidos da seguinte maneira (AMIGONI; GURVIS, 2009, p. 21 -27; GOULART, 2009, p. 24 - 26):

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

b) Trabalho autônomo - chamado também de *freelancer* exercido por profissionais liberais, tais como músicos, jornalistas, escritores ou tradutores. Geralmente são profissionais especializados em sua área de atuação, contratados apenas para o desenvolvimento de um trabalho específico e sem vínculo empregatício, que atuam de forma remota e que apresentam à empresa apenas o resultado do trabalho desenvolvido de acordo com o solicitado.



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

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

e) Centros de trabalho remoto ou centros satélites - são escritórios menores da empresa flexível nos quais os trabalhadores podem permanecer por estar mais próximo de sua residência.

As modalidades acima abordadas podem ser aplicadas pelas empresas de maneira total ou parcial. É possível trabalhar em domicílio alguns dias da semana e em outros estar fisicamente na empresa como um trabalhador móvel, ou em alguns dias da semana em centros satélites.

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

Outro aspecto que pode flexibilizar o horário de um trabalhador é o cliente para o qual ele trabalha. Um exemplo bastante comum são os centros de serviço, como os *call centers* onde os trabalhadores na maioria das vezes atendem filiais ou clientes em outros países e precisam estar disponíveis em horário comercial da localidade, ou seja, acabam afetados pelos fusos horários. No início do ano, ao longo do mês de janeiro, por exemplo, os trabalhadores que estão na cidade de São Paulo e outros que estão na Cidade do México devem se adaptar ao fuso horário de 4 horas. Considerando a jornada de 8 horas, é preciso fazer os ajustes dentro de um dia de trabalho. Assim, quando um trabalhador de São Paulo já estaria terminando seu expediente, o trabalhador do México estaria apenas na metade de sua jornada de trabalho. Em centros compartilhados uma alternativa identificada ao longo da pesquisa foi o atendimento em turnos diferentes, que garante a disponibilidade de trabalhadores nas 24 horas do dia durante a semana toda. Abaixo segue um caso que exemplifica essa situação.

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

Chamado pela empresa de Global Command Center, referente a uma equipe que trabalha por turnos para garantir a disponibilidade ao cliente que vai de 24 horas por dia a 7 dias por semana. Segundo a empresa “seus operadores controlam o sistema de clientes espalhados por 60 países das Américas e da Europa. Eles gerenciam o tráfego de e-mails e o sistema de redes, entre outras atividades”. Atualmente a filial conta com mais de cinco mil funcionários e vem se destacando como um dos principais centros de serviços da IBM no mundo, acompanhados pela China, Índia e Argentina.

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

De acordo com Goulart (2009, p.19)

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

Como já debatido na introdução, a globalização e o desenvolvimento tecnológico são impulsionadores dessas novas modalidades de trabalho.

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

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

Do ponto de vista legal, com base nas informações publicadas pelo site da Câmara dos deputados foi aprovado em 08 de dezembro de 2010 pela Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania (CCJ) o Projeto de Lei 4505/08, que vem regulamentar a situação trabalhista dos teletrabalhadores. Essa lei reserva 20% dos postos de trabalho aos portadores de deficiência física e estabelece direitos aos teletrabalhadores como: salário, férias, feriados, licenças previstas na CLT e faltas por doença. Contudo, a lei tem sido alvo de muitas críticas, pois, os teletrabalhadores não terão direito a receber um valor adicional trabalhado pela realização de horas extras, por se tratar de jornada aberta. Assim, a remuneração deverá ajustar-se às horas normais de trabalho. Há controvérsias sobre esta questão, cabendo à esfera jurídica a interpretação sobre a legalidade das situações específicas que envolvem o trabalho remoto.

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

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

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

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

Contudo, se a possibilidade de trabalhar de forma remota, inclusive da sua própria casa, permite a redução do estresse oriundo das políticas do escritório quanto às vestimentas, ao horário de entrada e saída, ao tráfego nos momentos de pico, às pressões pessoais dos chefes, há também a contrapartida do isolamento social desses trabalhadores que perdem o convívio que o local de trabalho na empresa permite.

O Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)<sup>3</sup>, em 2005 implementou o teletrabalho através de um projeto e obteve resultados positivos tanto para a empresa quanto para os trabalhadores.

---

<sup>3</sup> A Serpro foi criada em 1964 como uma empresa prestadora de serviços de tecnologia da informação e comunicação para as empresas do setor público no Brasil.

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

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

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

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

O processo de avaliação do trabalho remoto dentro da empresa foi baseado em ferramentas oferecidas aos gestores de pessoas desde a avaliação de desempenho, o acompanhamento de cumprimento de metas e, principalmente, foram criados instrumentos adaptáveis aos trabalhadores remotos.

### **3. OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E O AMBIENTE REMOTO**

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

Nas palavras de Fischer (2002, p. 12) “entende-se por gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.” Para isso, as organizações por meio da área de Recursos Humanos desenvolvem e disponibilizam processos e ferramentas que suportam seus gestores na responsabilidade de gerenciar pessoas. Entre esses

processos, podemos citar o processo de seleção e treinamento, o controle de atingimento das metas, avaliação de desempenho, motivação e planos de cargo e salário.

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

Ainda utilizando o artigo escrito por Fischer (2002), ele oferece uma reflexão para o papel da tecnologia adotada pela companhia, exemplificando como os funcionários se adaptam as tecnologias e como a gestão de pessoas da empresa deve acompanhá-las.

No trabalho remoto a tecnologia é fundamental tanto na definição da atividade a ser desempenhada à distância, como na forma como o gestor irá trabalhar junto ao funcionário. Algumas atividades podem ser realizadas de centros compartilhados localizados fisicamente em um país, mas prestando serviços a outros diferentes países. O *help desk* de uma empresa, por exemplo, dá suporte a usuários de informática, e precisam apenas conhecer o hardware ou software com os quais trabalha, falar o idioma e estar disponível em horário compatível ao do usuário, que independente de onde ele estiver sua atividade poderá ser desenvolvida com sucesso.

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

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

A última das quatro categorias citadas por Fisher (2002) é a vantagem competitiva que segundo ele “é qualificado como competitivo por dois motivos principais: porque deve ser condizente com o ambiente de competitividade que caracteriza as organizações contemporâneas e porque privilegia e se articula em torno de competências”. Por meio de processos de avaliação, desempenho e

reconhecimento à competição é fortemente incentivada no atual ambiente corporativo. Para Fleury (2002, p. 55) competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Assim, os trabalhadores com maior grau de competência, conquistam maiores cargos e salários, resultando na competição anteriormente citada.

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

Para Hipólito e Reis (2002, p. 76) os aspectos considerados no processo de avaliação devem ter os diferentes focos demonstrados no quadro abaixo:

**Quadro 1 – A avaliação como instrumento de gestão**

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

Fonte: HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; REIS, Germano Glufke. “A avaliação como instrumento de gestão”. In. As Pessoas nas Organizações. Ed. Gente, 2002.

Identificar o potencial do indivíduo, oferecer feedbacks com relação ao seu comportamento, perceber o grau de maturidade e conseguir por meio de resultados numéricos a realização das metas esperadas, é fundamental para que o gestor possa traçar plano de carreira ao seu funcionário. Em seguida, identificar as habilidades e qual a atividade em que ele poderá apresentar melhor e maiores resultados contribui para definir cargos, salários e outros benefícios.

Contudo, os aspectos citados pelos autores envolvem a dimensão do comportamento humano que é mais difícil de ser avaliado no contexto do trabalho remoto. Para um gestor de trabalhadores remotos cada comunicação passa a ser importante para que se possa identificar a maturidade de um funcionário e avaliar os resultados e o cumprimento das metas dentro do prazo pré-determinado. Nesse

processo de comunicação, o gerente que está distante pode apoiar-se na tecnologia e utilizar *e-mails*, *chat* de mensagens instantâneas ou mesmo telefone a fim de garantir maior proximidade no relacionamento. Entretanto, sempre haverá um desafio adicional se comparado ao gestor que tem o privilégio de ter seu funcionário trabalhando em uma mesa próxima e então, pode garantir a comunicação por meio de conversas presenciais, durante as quais tanto um quanto o outro podem observar inclusive a comunicação não verbal.

Adicionalmente, esses aspectos se tornam ainda mais complicados quando há o envolvimento de diferentes culturas. Conforme dito por Amigoni e Gurvis (2009, e-book, location 962) “as diferenças culturais estão entre os maiores obstáculos enfrentados pelas equipes virtuais”. Mais adiante em sua análise eles (location 968) complementam: “compreender as variáveis de tempo, espaço e organização são fundamentais na escolha e na criação de equipes virtuais, assim como também na criação de estratégias para melhorá-los”. Entender um pouco da cultura de um funcionário remoto, como eles costumam expressar satisfação ou insatisfação, passa a ser importante ao gestor que precisa gerenciá-lo a distancia.

Ainda de acordo com Amigoni e Gurvis (2009, e-book, location 2600) “uma forma de desenvolver a confiança em um time remoto é focar em resultados e não no processo”. Ademais pode ser uma maneira de conseguir medir os resultados de modo bastante focado sem se deixar cair em falsas impressões causadas por comunicações via emails, mensagens instantâneas ou telefone. Isto é, ao estar fisicamente distante de uma equipe fica bastante difícil controlar a maneira como cada funcionário realiza uma tarefa, e considerando que o resultado final é o que realmente importa, o gestor passa a ser objetivo e mais focado no resultado final, demonstrando ao trabalhador confiança em seu trabalho e fazendo uso das características que tem um trabalhador remoto, como por exemplo, e de se autogerenciar.

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

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



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

Segundo Amigoni e Gurvis (2009, e-book, location 700) existem características específicas para trabalhadores remotos, que variam de acordo com a atividade exercida. Ainda assim, eles citam algumas que se deve buscar na seleção de candidatos:

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

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

Acredita-se que não é coincidência que existam características em comum entre as citadas por Amigoni e Gurvis (2009, e-book, location 700), e também as citadas por Drucker (2009, p. 117) ao relatar a produtividade do trabalhador do conhecimento. Nesse debate, ele expõe que aos trabalhadores do século XXI a informação será a base. Segundo ele os trabalhadores do conhecimento têm características distintas das apresentadas pelos trabalhadores manuais:

- É necessário o entendimento de “qual é a tarefa”, isto é, além de conhecer a atividade exercida, o trabalhador deve entender como realizar a tarefa, para que ela está sendo realizada e suas consequências.
- O trabalhador deve se autogerenciar e ter autonomia, sem que haja a necessidade de um gestor controlando a realização do seu trabalho constantemente.

- A busca pela inovação deve ser freqüente, para que sua produção também seja inovadora e possa responder as necessidades da organização.
- O trabalhador deve buscar conhecimento e ensino contínuo. Por meio de novos aprendizados, o trabalhador pode se destacar e produzir melhor.
- A quantidade e qualidade são igualmente importantes, ou seja, não apenas a quantidade produzida pelo trabalhador do conhecimento é relevante, mas a qualidade do seu trabalho é que pode apresentar algo inovador e então, trazer bons resultados a ele e a organização.
- O trabalhador do conhecimento deve ser considerado como “ativo e não como custo” pela empresa, pois esse trabalhador é o maior bem gerador de lucro que ela pode ter. Esse trabalhador possui o conhecimento e o leva para onde ele for, ou seja, a organização precisa dele para continuar produzindo e gerando lucro, e se ele for embora, todo seu conhecimento o acompanhará.

Pode-se se dizer que as características apresentadas são comuns entre trabalhadores remotos e trabalhadores do conhecimento. Ambos têm foco no resultado e não no processo, assim como ambos são flexíveis, possuem autonomia na realização das suas tarefas, são profundamente conhecedores das suas atividades e do contexto onde elas estão inseridas. Isto é, pode ser que o trabalho esteja encontrando uma alternativa para a resolução de alguns problemas, como os congestionamentos das grandes cidades ou o aquecimento global, assim como novos valores para a sociedade, onde o conhecimento passa a ser mais reconhecido.

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

Conforme dito por Amigoni e Gurvis (2009, ebook, location 3117), para os trabalhadores remotos “a maior preocupação é estar fora da vista e fora da mente”, isto é, serem esquecidos ou talvez mal avaliados por aqueles que têm a responsabilidade que coordenar seu trabalho e sua carreira.

A seguir, o artigo expõe os procedimentos e a análise qualitativa dos resultados da pesquisa com os gestores de trabalho remoto de empresas intensivas em tecnologia.

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada com os gestores atendeu os preceitos éticos e de conduta no trato com pessoas e foi baseada em um roteiro de entrevista semiestruturado organizado em cinco partes: a primeira, contendo informações sócioprofissionais a fim de se obter o perfil do entrevistado; a segunda, contendo perguntas gerais sobre a empresa e a terceira sobre a trajetória do gestor. Na quarta parte, buscou-se conhecer a área de recursos humanos da empresa e na quinta e última, focou-se a gestão à distância e do trabalho remoto.

Foram escolhidas três empresas intensivas em tecnologia que adotam amplamente o trabalho remoto em suas atividades. Por solicitação de sigilo dos representantes das empresas foram adotados nomes fictícios, a saber: Beta, Gama e Delta.

### 4.1 A empresa Beta

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

A empresa possui um forte programa de flexibilidade para os seus funcionários, que são aplicáveis a todos os funcionários regulares, ou seja, não aplicável a funcionários terceirizados ou com contrato por período determinado. Seguem algumas das opções oferecidas pela empresa: **semana de trabalho comprimida** - oferece ao funcionário a oportunidade de cumprir todas as suas responsabilidades de trabalho da semana em menos dias. Os funcionários poderão ajustar sua agenda semanal, aumentando o número de horas de trabalho em alguns dias para se ausentar meio período ou período integral em outros dias; **home office** - trabalho em domicílio já conceituado que a empresa utiliza para motivar seus funcionários e reduzir o custo com infraestrutura; **flexi-place** - permite aos funcionários trabalharem 40% de sua jornada semanal em casa, ou outro local, combinados com seu gerente imediato e equipe; e, **shared centers** ou centros compartilhados centralizados em determinados países nos quais os serviços são oferecidos à distância, buscando maior qualidade e menor custo.

## 4.2 Empresa Gama

A Gama é uma empresa brasileira fundada em 1983. É uma empresa de desenvolvimento de sistemas voltados para diversos segmentos. Uma empresa relativamente nova, com 26 anos de atuação e primeira do setor em toda a América Latina a abrir seu capital. Tem mais de 25,2 mil clientes ativos, conta com o apoio de 9 mil participantes e está presente em 23 países. Não existem programas específicos de flexibilidade, mas ao mesmo tempo não existe cobrança em relação ao horário e/ou local de trabalho, mas sim pelo resultado das atividades. Considerando alguns critérios, a empresa oferece aos seus funcionários computador portátil, assim, como também possibilita a eles, o acesso a rede da empresa e a *internet* permitindo assim que eles possam trabalhar de forma remota.

## 4.3 Empresa Delta

A Delta é uma empresa que nasceu nos Estados Unidos e até hoje possui sua matriz estabelecida em seu país de origem. Com subsidiárias espalhadas por todo o mundo, a empresa está no mercado há mais de 30 anos, quando seu precursor identificou que as empresas não estavam se dedicando a um importante software de banco de dados. Hoje, a Delta está em diversos países ao redor do globo, com 104.500 funcionários, incluindo 30 mil desenvolvedores de novos produtos. No Brasil onde há centro de desenvolvimento, relativamente pequeno se comparado com o da Índia, são aproximadamente mil funcionários. A empresa não tem um programa específico de trabalho em domicílio, mas, não impede, caso o funcionário precise ou queira trabalhar de casa e negocie com o seu gerente imediato. Não há na empresa um controle de entrada e saída dos funcionários. O que a empresa possui em seu programa de flexibilidade é o trabalho móvel relacionado à atividade do funcionário, que varia de país para país. Na América Latina 80% dos funcionários trabalham de maneira móvel, isto é, não possuem mesa fixa e quando precisam trabalhar instalam-se em uma mesa que esteja disponível no momento. Para isso a Delta disponibiliza a cada funcionário um computador móvel, um celular e conexão que permite inclusive a conexão do ramal diretamente no computador. Há equipes que passam meses sem vir ao escritório porque tudo pode ser feito pelo sistema, inclusive reembolsos de despesas e outros gastos tidos pelo funcionário.

#### 4.4 Os gestores

Todos os gestores entrevistados tinham experiência com funcionários remotos, que trabalhavam em domicílio, de maneira móvel, ou mesmo, em outras cidades, estado ou países devido à necessidade do negócio.

Durante a pesquisa, foi possível adquirir maior conhecimento sobre as empresas, quando os gestores falaram sobre suas carreiras e também sobre elas. Adicionalmente, foram consultados os sites das empresas, assim como links relacionados a elas.

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

Na tabela 1 a seguir, há um resumo dos entrevistados e sua função em cada empresa:

**Tabela 1 - Gestores participantes da pesquisa**

<b>Beta</b>	
Gestor 1	B1 - Gerente de Processos e Controles
Gestor 2	B2 - Gerente de Operações de Cobrança
Gestor 3	B3 - Gerente de Controles e Análise de Risco
<b>Gama</b>	
Gestor 4	G1 - Gerente de Produtos
Gestor 5	G2 - Gerente de Produtos Financeiros
<b>Delta</b>	
Gestor 6	D1 - Diretor do Processo de CRM

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na análise dos resultados, os gestores serão identificados pela legenda acima definida. Deste modo, ao tratar o entrevistado por B3, refere-se ao terceiro entrevistado da empresa Beta, que ocupa a posição de Gerente de Controles e Análise de Risco.

## 5. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RESULTADOS

A análise dos resultados a seguir está organizada através dos pontos mais relevantes abordados pelos entrevistados e que atende aos objetivos propostos na introdução do artigo, a saber: analisar as concepções e os contextos do trabalho remoto e identificar os desafios dos gestores de trabalhadores

remotos, desde o controle, a coordenação da equipe, o cumprimento das metas, a avaliação de desempenho, o reconhecimento e a motivação dos funcionários.

### 5.1 O contexto do trabalho remoto na visão dos gestores

As três empresas pesquisadas adotam um processo de trabalho informacional onde gestores e trabalhadores estão envolvidos em atividades realizadas de forma remota em redes internas e globais.

A empresa Delta, segundo o entrevistado D1, automatiza boa parte dos processos e em muitos casos, o trabalho remoto em rede informacional envolve gestores e funcionários operacionais, como o processo de reembolso de despesas exemplificado abaixo:

“A Delta usa o auto-atendimento para despesas. Entro mesmo como diretor, lanço cada comprovante, pego esses comprovantes, digitalizo, gero um arquivo, submeto o relatório que vai pro meu chefe, que aprova ou não etc, envio os recibos para um e-mail genérico da Índia. A pessoa responsável pega, valida e comanda o que vai para o Contas a Pagar. Isso tudo acontece em três dias” (depoimento D1).

Essa citação do entrevistado D1 mostra a complexidade do processo pelo fato de haver um grupo na Índia responsável pela validação dos comprovantes e autorização do pagamento. Há na Índia um *Shared Center* responsável por atender a todas as filiais da empresa no que tange ao pagamento de reembolsos. Esta é uma modalidade de trabalho remoto global que mostra o lado operacional da dinâmica atual mercado mundial.

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

“Eu acompanhei essa mudança que é também de mentalidade das pessoas. Você sai de uma produção de equipamentos e agora você tem um pool de gente atendendo diversos países. O pessoal de back-office (faturamento, administração de contratos, contas a receber) atende hoje o pessoal do Canadá, dos Estados Unidos, da Europa, o Japão ... o mundo todo! Então, muda a mentalidade dos próprios profissionais e culturalmente também, fazendo com que a gente cresça do ponto de vista de cultural” (depoimento B3).

O depoimento apresenta o mundo dos centros compartilhados e indica a dimensão da mudança de mentalidade e de cultura dos trabalhadores envolvidos em processos de trabalho remoto e prestação de serviços para profissionais que estão em várias partes do mundo.

O que para o entrevistado B3 representa uma mudança de mentalidade muito positiva, para os entrevistados B1 e D1 representa um desafio bastante grande. Ambos possuem funcionários fora do Brasil, e ao longo da entrevista citaram o aspecto cultural como um desafio. O entrevistado B1 tem

atualmente quatro funcionários remotos, dos quais dois trabalham em domicílio em função da atividade exercida, e dois são funcionários da empresa em outros países, um na Argentina e outro na Colômbia. Falando sobre o aspecto cultural, ele diz o seguinte:

“Eu acho que quando você trabalha com pessoas de diferentes culturas, você tem que ter muito cuidado. Mesmo em países da mesma língua tem tons e maneiras diferentes de falar: o que para um argentino é normal e pode ser completamente agressivo para um mexicano. O argentino é um ‘cara’ que grita, grita, e está sempre querendo se impor .... No México, eles não tem essa forma de se relacionar. E ao trazer um mexicano para uma reunião com argentinos a pessoa pode se sentir agredida, ou o contrário.” (depoimento B1)

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

“A maior dificuldade para o gestor é conseguir entender as particularidades da cultura do lugar para depois entender o indivíduo. As diferenças culturais são muito grandes. No México, por exemplo, nunca ninguém te dá a má notícia. Com alguns líderes, eu consigo ter uma relação pessoal, então eu peço que nunca escondam nada, mas é difícil ter o compromisso dessas pessoas. Na Colômbia eles dizem: estou muito preocupado. Pintam o inferno. E logo depois fechamos.” (depoimento D1)

Apesar de o aspecto cultural ter muita influência não há uma ferramenta de gestão para lidar com a diversidade cultural e a prioridade do gestor é garantir o cumprimento de metas e a motivação dos trabalhadores.

Outro aspecto abordado pelo entrevistado D1, é o fuso horário quando há o envolvimento com outros países. Durante os últimos e primeiros meses do ano, o fuso com o México chega a ser de 4 horas, devido ao horário de verão, assim como na Colômbia, a diferença chega a três horas. Inicialmente, pode-se parecer que são poucas horas, entretanto, ao considerar às oito horas de trabalho diárias percebe-se que há um desencontro que pode chegar à metade do período de trabalho. Apenas para exemplificar, pode-se pensar em um brasileiro que precise acionar um colega de trabalho no México às 16h30min de um dia qualquer no mês de janeiro, ele provavelmente não encontraria seu colega no posto de trabalho, pois no México seria 13h30m. E, esse é geralmente o horário de almoço dos mexicanos. Assim, seria possível que o brasileiro só conseguisse falar com seu colega por volta das 17h30min, quando ele já estaria no final do seu expediente. Caso, seu colega tenha alguma reunião, ou qualquer outro imprevisto que faça com que o brasileiro precise esperar, resultaria no trabalho de horas extras.

Nesse ambiente o avanço tecnológico é que possibilita a comunicação entre os trabalhadores por meio de e-mails e correio eletrônico. Todavia, esse meio de comunicação é uma alternativa, que



não pode ser usada em todas as situações e não raramente pode gerar aos funcionários horas adicionais de trabalho.

A velocidade dos avanços tecnológicos reflete no dia-a-dia dos trabalhadores remotos. O entrevistado B1 aborda o problema da substituição do trabalho humano por robôs ao falar sobre a sua carreira na empresa Beta:

“Eu comecei trabalhando no CPD de Buenos Aires na Argentina, com 18 anos, quando ainda estava começando o curso superior, e trabalhei por mais ou menos um ano na área de Fitoteca, um trabalho que hoje em dia é feito por um robô, mas antigamente era feito por pessoas. O trabalho basicamente era você ficar na frente de uma quantidade grande de monitores, identificando pedidos de fitas que o sistema fazia e montando essas fitas na unidade que as pedia. Eu ficava em uma sala gigantesca e refrigerada e tinha que sair correndo de um monitor para o outro carregando as fitas.” (depoimento B1)

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

Observa-se diante do exposto o contexto do trabalho remoto nas empresas intensivas em tecnologia envolvidas nessa pesquisa. . Em casos de trabalho remoto em diferentes países, o desafio da gestão através da comunicação remota é acrescido das dimensões culturais que envolvem desde jornada de trabalho e até o modo de comunicação e expressão. Elas utilizam a flexibilidade e a tecnologia desenvolvidas por elas mesmas para garantir as estratégias da empresa, assim como o cumprimento de metas e resultados. Nesse cenário, a comunicação remota coloca os maiores desafios aos gestores do trabalho remoto. É através da comunicação remota que ocorre a contratação, a manutenção, a motivação, o conhecimento e o controle do desempenho de um funcionário. É o que se verá a seguir.

## 5.2 Controle de atingimento das metas e avaliação de desempenho

Os entrevistados das três empresas afirmam que os *chats* de mensagens instantâneas são mais simples, rápidos e fáceis de usar em relação às dúvidas rápidas e frequentes que ocorrem no dia-a-dia, o que não descarta o uso de *emails* para casos mais formais, ou o telefone para conversas mais longas.

Com relação ao controle do atingimento das metas, de modo geral pode-se dizer que os entrevistados buscam fazer um acompanhamento semanal dos resultados e status dos trabalhos realizados por seus funcionários. A avaliação é apurada ao longo do ano e incide sobre a qualidade do trabalho, a apresentação dos resultados individuais e do grupo.

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

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

Já ocorreu o inverso, de se criar uma equipe local para economizar com viagens. Hoje, em CRM eu tenho 11 pessoas no Brasil, então, eu consigo cobrir 90% do que preciso com qualidade. Eu só consigo fazer isso porque eu divido e especializo, ou seja, um profissional estuda marketing, outro recursos humanos, outro estuda finanças. Se eu vou pra Colômbia com três pessoas, eu não consigo a mesma profundidade, eles conhecem de maneira genérica. Então, quando preciso de algo mais específico, eu tenho que mandar um cara daqui pra lá. Eu posso economizar, e cortar as viagens, mas isso “emburrece” a equipe. Em algumas situações é fundamental ter a equipe na localidade. (Depoimento D1)

Ainda segundo o depoimento do gestor da Delta, a empresa possui um processo de avaliação e desempenho oficial, do qual faz parte um formulário com algumas perguntas que ficam disponíveis para o funcionário na *intranet*. Este formulário deve ser respondido pelo empregado a cada seis meses a fim de se obter uma auto-avaliação, ou seja, o próprio funcionário atribui uma nota para si mesmo em cada um dos itens. Em seguida, o gestor realiza a mesma avaliação e atribui a nota oficial. Esse processo permite ao gestor entender qual a visão do funcionário sobre seu próprio trabalho e assim, torna-se possível o alinhamento de expectativas. O gestor identifica e determina as metas individuais no começo do ano para toda a equipe de vendas e através de uma ferramenta tecnológica controla o cumprimento das metas. Há a montagem de um ranking no qual ele ordena e classifica cada um dos funcionários com base no desempenho individual e, então, através de reuniões telefônicas, ocorre os *feedbacks* às pessoas que estão remotas. Estes *feedbacks* não são realizados em uma data específica, mas sim à medida que o gestor sente essa a necessidade.

Para o gestor B2, que atua na área de cobrança, o controle é feito por meio de uma planilha em Excel, onde estão todas as faturas que vencem naquele mês e a partir daí são identificadas quais delas podem não ser pagas pelo cliente. Esses casos geram a necessidade de abertura de um chamado envolvendo as áreas necessárias internamente na empresa de forma a garantir que o pagamento seja

realizado o mais breve possível, esse chamado recebe o nome de ‘disputa’, e tem um prazo para ser aberto. Adicionalmente há um sistema internamente chamado de ‘histórico de pagamento’, onde o funcionário registra todas as suas ações. Assim, o gestor tem diversas ferramentas oferecidas pela tecnologia e que permite o controle do trabalho de seus funcionários.

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

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

De outro lado, é evidente o quanto esta forma de gestão da força de trabalho à distância pode intimidar, mesmo que na forma virtual, o trabalhador, gerando problemas nas relações de trabalho que ainda não estão evidenciados. Assunto, para uma outra pesquisa.

### **5.3 Processo de recrutamento & seleção e treinamento**

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

Encontrar um funcionário com sólido conhecimento da atividade exercida, com excelente comunicação, focado em resultados e metas, e capaz de gerenciar seu próprio tempo definindo prioridades, passa ser mais simples por meio o processo de recrutamento e seleção interno, pois assim os candidatos já conhecem a empresa, as regras, normas, além de possibilitarem ao gestor ter acesso a *feedbacks* sobre o desempenho dele.

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

entrevista realizada por seu colega ele faz uma segunda entrevista com pessoa ainda que seja via telefone.

Eu delego a alguém que confio para a primeira parte desse processo, e depois é claro que vou querer participar desse processo e fazer uma entrevista ainda que seja por telefone. Mas você precisa de alguém que tenha mais ou menos a mesma forma de olhar. Eu acho que precisa haver uma entrevista olho no olho. (Depoimento B1)

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

Eu peço os currículos para o RH local ou então, para o RH que cuida da localidade, de pessoas que moram nessa cidade e dentro dos requisitos que eu quero, da vaga que está em aberto, para que eu possa fazer a seleção. Então, marco com todos eles, eu mesmo ligo, marco com todos eles os horários, pego uma sala nessas localidades e passo um dia inteiro fazendo entrevistas e disso, faço a minha escolha, se um dia não foi suficiente, fico mais algum dia, faço a minha escolha e volto pra São Paulo e aí o resto é todo remoto. (Depoimento B2)

O treinamento dos funcionários segundo o entrevistado B2 ocorre sempre de forma presencial através de outros funcionários mais antigos e que conhecem a operação. Segundo o gestor, “o serviço em si é igual, o que muda é o território e o grupo de clientes que a pessoa atende”.

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

No México peço ajuda aos funcionários que estão lá e eles me indicam possíveis candidatos, então recrutamento local seleciona, e eu faço entrevista via vídeo conferência. Peço ao candidato para preparar uma apresentação e realizado a entrevista dessa maneira. (Depoimento D1)

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

É fato que para os entrevistados da Beta e da Gama o processo de seleção começa através de indicações de outros colegas a fim de preencher a vaga disponível com um candidato que já pertence à companhia. Ocorre então um recrutamento interno que permite identificar funcionários que já tenham bom desempenho em outras áreas da empresa, minimizando assim, os riscos da contratação de um candidato que não atenda as expectativas.

Para o entrevistado B1, a seleção de um candidato para trabalhar de forma remota, é o maior desafio do gestor, seja um candidato para trabalhar em outro país ou em uma das modalidades de trabalho remoto, como trabalho em domicílio ou móvel.

Eu acho que o maior desafio é você identificar as pessoas para trabalhar de forma remota, e nisso, conta a maturidade do funcionário, por que a pessoa precisa se autogerenciar de alguma forma e tem pessoas que realmente não tem essa capacidade, só fazem o que mandam elas fazerem. (Depoimento B1)

As palavras do gestor reforçam as características bem definidas de um funcionário que possa trabalhar de forma remota. Por meio das entrevistas pessoais, o perfil adequado ao trabalho remoto será mais facilmente identificado. Os processos de seleção e recrutamento procuram buscar profissionais que tenham foco em resultados, metas, objetivos, excelente comunicação, adaptável, organizado, sólido conhecimento da atividade exercida, conhece os objetivos da organização e é capaz de estabelecer prioridades e de gerenciar seu próprio tempo e não necessita de supervisão. São exatamente as características indicadas por Amigoni e Gurvis (2009, e-book, location 700).

## 5.4 Motivação

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

Para o gestor D1, o aspecto cultural é o maior desafio para lidar com a motivação e o desenvolvimento profissional dos funcionários remotos e muitas vezes se assemelha a um pesadelo devido aos gastos, custos financeiros e o desgaste no relacionamento. Segundo o gestor, em 2009, seus funcionários remotos foram prejudicados e por isso houve uma mudança na estrutura e de algumas posições que eram centralizadas e passaram a ser locais. Na visão deste gestor, os cargos e posições remotas podem e devem existir quando trazem resultados positivos para companhia e quando estão alinhadas à estratégia da empresa. Em outras palavras, deve haver bastante cautela na definição de estruturas que exijam a presença de trabalhadores distantes da sua gerência ou do cliente interno ou externo.

Já para os gestores entrevistados, que não possuem funcionários remotos em outros países, isto é, que não sofrem de maneira tão forte as diferenças culturais, as políticas adotadas tendem a ser semelhantes para os funcionários próximos e remotos. Cada gestor trata individualmente o assunto, mas apontam haver poucas diferenças entre os trabalhadores.

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

Para a motivação eu utilizo duas linhas. Uma é a operacional, através de *calls* (telefone), reuniões mensais, bimestrais ... e realmente levantar a moral de todo

o pessoal, mostrando os bons resultados ... e que isso é muito bom pra companhia, muito bom para o departamento como um todo. Levantando o ego de todo mundo. E a outra parte é mais pessoal verificando se há algum problema pessoal ou familiar. Claro que de todo mundo é impossível, mas uma parte mais humana para o pessoal se sentir gente e não só um ‘numerozinho’ aqui dentro da empresa, então, acho que isso acaba motivando um pouquinho as pessoas. (Depoimento B2)

Diferente das visões anteriores apresentadas, o gestor B2 busca de forma ampla a empatia de seus funcionários, ao mesmo tempo em que demonstra estima por eles. Nesse ambiente, observa-se uma tentativa de equilibrar as necessidades de segurança e sociais, e obter o reconhecimento mútuo.

## 5.5 Contrato de trabalho e salários.

Ao analisar as informações obtidas por meio das entrevistas com os seis gestores não há diferença entre os trabalhadores de modalidades tradicionais e trabalhadores que atuam de maneira remota no que diz respeito aos contratos de trabalho e recompensas salariais. Uma das hipóteses sobre esse fato é a ausência de regulamentação do trabalho remoto. Ou seja, nos casos pesquisados, os funcionários não possuem um contrato de trabalho diferenciado como teletrabalhadores. Eles apenas exercem determinadas funções que são possíveis de serem realizadas de forma remota, não havendo uma nova forma de contrato e diferenças no plano de cargos e salários em relação aos demais trabalhadores. No caso do Brasil, a regulamentação dos teletrabalhadores aprovada recentemente, ainda que estabeleça mecanismos de proteção social, não alterou as condições gerais do trabalho.

Assim, sob os aspectos que envolvem contrato de trabalho, planos de cargos e salários, a pesquisa permite afirmar que para os entrevistados e empresas envolvidas, hoje, não há um processo diferenciado para os trabalhadores remotos.

## 6. CONCLUSÃO

As empresas de serviços intensivas em uso de tecnologia da informação pesquisadas através dos seus gestores indicam que os principais desafios são o processo de recrutamento e seleção e a motivação. E esses desafios são maiores devido à influência do fator cultural nas relações de trabalho de diferentes países. Ambos os processos, estão diretamente relacionados à comunicação remota que na relação entre gestor e funcionário não basta ser clara e tecnicamente precisa. É necessário dimensionar os elementos subjetivos que envolvem as interações de conhecimento entre os agentes e a

relação de confiança de modo que os outros processos, como o de avaliação de desempenho, controle de metas e resultados sejam eficazes para as empresas.

Outra descoberta da pesquisa diz respeito as dificuldades em encontrar operadores com o perfil adequado às habilidades e competências requeridas para o trabalho remoto. Fato que gera a recomendação de um cuidado especial na identificação deste perfil ao realizar um processo de recrutamento e seleção, bem como, de manutenção e desenvolvimento destes funcionários.

É muito difícil encontrar no mercado de trabalho um trabalhador de perfil já adequado ao trabalho flexível e remoto que ao mesmo tempo conheça profundamente a atividade, saiba definir prioridades e seja capaz de se autogerenciar. Esse fato traz um desafio enorme ao gestor em termos do seu papel em orientar o funcionário no desenvolvimento das habilidades e competências necessárias a um bom desempenho do trabalho remoto.

A tecnologia de informação, ao mesmo tempo em que gera esse ambiente de flexibilidade, disponibiliza ferramentas utilizadas no controle tradicional do trabalho através de simples planilhas de Excel e também possibilita sistemas de controle automatizados mais sofisticados. Isso vale para todos os trabalhadores, mas varia de acordo com a operação e complexidade do trabalho. Adicionalmente, a tecnologia de informação disponibiliza ferramentas de comunicação fundamentais na construção de uma relação entre funcionários e gestores fisicamente distantes.

Mesmo com toda essa facilidade tecnológica, as contradições do trabalho flexível e remoto dadas pela redução de custos da força de trabalho e o desempenho produtivo requerido no processo estão colocadas e podem gerar dificuldades adicionais nas relações e operações do trabalho remoto. Os aspectos negativos do trabalho remoto não foram objeto direto da pesquisa e não foram destacados pelos entrevistados. Mas, há evidências de que muitos conflitos ocorrem nesta relação devido a problemas nas condições de trabalho ligados à jornada extensiva de trabalho, níveis salariais reduzidos, cobrança de metas abusivas e isolamento social que podem levar à degradação real do trabalho virtual (Cf. Antunes e Braga, 2009). Apesar das controvérsias existentes sobre o trabalho flexível e virtual, nesta pesquisa os gestores entrevistados consideram esta forma de trabalho bastante vantajosa para as partes e para a sociedade, e, em especial para a empresa e será cada vez mais uma realidade inevitável nas organizações. Fica então, uma recomendação ao final deste artigo no sentido de que novas pesquisas sejam feitas e investiguem diretamente os trabalhadores remotos para identificar suas expectativas e necessidades, suas condições de trabalho e suas opiniões sobre as empresas e os gestores que trazidas à tona permitem novas leituras desta realidade.



## REFERÊNCIAS

- ACCENTURE. **Ambiente de trabalho da Accenture.** Disponível em: <<http://careers.accenture.com/br-pt/working/overview/environment/Pages/index.aspx>>. Acessado em 19 de janeiro de 2011.
- ALBUQUERQUE, L. G.. **A gestão estratégica de pessoas.** in. As pessoas nas organizações. ed. Gente, 2002.
- ALVES, Giovanni. **A condição de proletariado:** a precariedade do trabalho no capitalismo global. Londrina: Praxis, 2009.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais:** Pesquisa Quantitativa e Qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANTUNES, R.; BRAGA, R. Infoproletários: a degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009.
- AMIGONI, Michael; GURVIS, Sandra. **Managing the Telecommuting Employee:** Set Goals, Monitor Progress, and Maximize Profit and Productivity. Kindle ebook. Avon, Massachusetts: Adams Business, 2009.
- ARAÚJO, E. Rodrigues; BENTO, S. Coelho. **Teletrabalho e aprendizagem:** contributos para uma problematização. Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian, Ministério da Ciência e da Tecnologia, 2002.
- BRAGA, Marcelle; GOMES, Heloisa. **Uma cidade de serviços.** In O ibmista. 5ª ed. - 2007. Disponível em: <[http://revistaibmista.files.wordpress.com/2009/10/ibmista\\_edicao\\_051.pdf](http://revistaibmista.files.wordpress.com/2009/10/ibmista_edicao_051.pdf)>. Acessado em 12 de fevereiro de 2011.
- Câmara dos Deputados. Acessado em 12 de março de 2011.  
Disponível em: [http://www.camara.gov.br/internet/sileg/Prop\\_Detalhe.asp?id=420890](http://www.camara.gov.br/internet/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=420890).
- CASTELLS, Manuel (1942-). **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2009.
- CASTRO, Celso Antonio Pinheiro de. **Sociologia aplicada à administração.** São Paulo: Atlas, 2002.
- CHESNAIS, François. **A mundialização do capital;** trad. Silvana Finzi Foa. São Paulo: Xama, 1996.
- COSTA, Anderson. <http://www.movebla.com/1699/robert-half-brasil-terceiro-trabalho-remoto-home-office>. Postado em 06/06/2012.
- COSTA, Renata; CUNHA, Evelyn; BANDEIRA, Ana. **Sem fronteiras para os melhores serviços.** In O ibmista. 13ª ed. - 2008. Acessado em 12 de fevereiro de 2011.  
Disponível <[http://revistaibmista.files.wordpress.com/2009/10/ibmista\\_13.pdf](http://revistaibmista.files.wordpress.com/2009/10/ibmista_13.pdf)>.
- COSTA, Renata; MARCHI, Giulia de. **Rotina total flex.** In O ibmista. 20ª ed. - 2009. Disponível em: <[http://revistaibmista.files.wordpress.com/2010/05/ibmista\\_edicao\\_20\\_final-baixa.pdf](http://revistaibmista.files.wordpress.com/2010/05/ibmista_edicao_20_final-baixa.pdf)>. Acessado em 12 de fevereiro de 2011.

COSTA, Renata; CHAVES, Bruno. **Planeta Hortolândia: um mundo em transformação.** In O ibmista. 23ª ed. - 2010. Acessado em 12 de fevereiro de 2011.

<[http://revistaibmista.files.wordpress.com/2010/05/ibmista\\_edicao\\_23\\_completa.pdf](http://revistaibmista.files.wordpress.com/2010/05/ibmista_edicao_23_completa.pdf)>.

CTMC, - Convergência Tecnológica e Mobilidade Corporativa. Disponível em: <http://www.crasp.com.br/index.asp?secao=228>. Acessado em 16 de janeiro de 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand (1909-2005). **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

NOBRE, Noéli. **Câmara aprova regulamentação de trabalho à distância.** O teletrabalhador terá direito a direitos previstos na CLT, como férias e licenças, mas não fará jus as horas extras. Câmara dos deputados, 2010. Disponível em:

<<http://www2.camara.gov.br/agencia/noticias/TRABALHO-E-PREVIDENCIA/151913-CAMARA-APROVA-REGULAMENTACAO-DE-TRABALHO-A-DISTANCIA.html>>. Acessado em 10 de fevereiro de 2011.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## REMOTE WORK AND MANAGERS'S CHALLENGERS

### ABSTRACT

This article is the result of research whose goal was to understand the challenge of managers of remote workers, widely used by organisations, mainly by high-tech companies. Currently, organizations are inserted into an environment where global transformations happen with great speed as a result of technological advances. Such transformations bring several changes to the work, that adhering to flexibility has appeared in a number of ways: the remote work, home work, shared facilities, satellite centres, autonomous workers or outsourced etc. In these new forms of work, managers of people need to perform their activities of management, coordination and control remotely. Under the aspect of management processes, such as selection, training, development, achievement of goals, performance evaluation, motivation and plans for jobs and salaries among other things, the condition of the working relationship in remote mode brings several challenges for managers. Remote communication is the foundation of construction of this employment relationship between employee and Manager, and allows the Manager to assess the performance, give feedback, and even plot strategies for professional development, both from yourself, as workers who are under its responsibility. The fact is that the remote desktop can bring benefits, but also challenges to organizations, managers, workers and society in General.

**Keywords:** Telecommuting; Remote work; People managers; Global transformations.

---

Data do recebimento do artigo: 18/06/2012

Data do aceite de publicação: 13/10/2012