

# 1 Descrição do Problema

Este capítulo tem por objetivo apresentar o problema tratado nesta dissertação de mestrado que analisa a experiência de teletrabalho vivida por indivíduos em uma grande organização do setor de petróleo e gás – A Shell Brasil Ltda. O capítulo inicia com a apresentação da origem do tema desta pesquisa e os motivos que nortearam a escolha do problema. Em seguida, são apresentados os objetivos, a delimitação e a relevância do estudo. Por último, no fechamento do capítulo, optou-se pela inclusão de definições de vários termos que surgem da discussão do tema em questão e que precisam ser conhecidos previamente para um melhor entendimento do problema abordado.

## 1.1. Introdução ao problema

Durante os últimos anos, o ser humano tem experimentado uma profunda transformação nas suas relações com outros indivíduos e com o meio em que vive. Dentre os elementos que aceleram e dão forma a esta transformação estão as novas tecnologias recentemente desenvolvidas e implementadas com grande rapidez. Com efeito, a tecnologia da informação e da comunicação tem se manifestado sobre várias formas tais como : internet , celulares, novos tipos de softwares de comunicação, redes *wireless*, etc. Este fenômeno tem provocado modificações drásticas no relacionamento dos indivíduos, quer seja no ambiente familiar, quer seja no ambiente de trabalho. Uma pequena prova disto é que hoje uma pessoa em Kioto no Japão pode se comunicar com outra em Belo-Horizonte, no Brasil, através de um computador com som e imagem em tempo real. Tudo isso por um custo extremamente baixo, permitindo que as pessoas não percam contato, apesar da distância e do custo ainda alto de chamadas internacionais das operadoras de telefonia. Do mesmo modo, grandes empresas agora podem contar com a *expertise* de funcionários distantes geograficamente de suas respectivas sedes. Elas podem demandar destes funcionários informações, novos projetos, consultorias e outras atividades, sem ter que

transferi-los ou dispender tempo e dinheiro com o deslocamento físico dos mesmos.

O pressuposto que tal fenômeno é duradouro e irá se fazer sentir em diversas camadas da nossa sociedade foi o ponto de partida para o desenvolvimento do estudo em questão. Ele aborda a relação dos indivíduos com as dimensões de tempo e espaço que estão sendo alteradas, a partir da utilização da tecnologia da informação (TI). Como já foi citado anteriormente, esta relação tem sofrido grandes modificações e tem despertado a atenção de muitos estudiosos, em especial nos últimos anos, com o advento da internet e outros meios de comunicação. Mais precisamente, este estudo procura se aprofundar na questão de uma nova modalidade de trabalho, o *home-office* ou teletrabalho cuja utilização tem se intensificado, uma vez que grandes organizações encontraram nesta modalidade uma forma de reduzir custos, aumentar a produtividade e até mesmo re-equilibrar a relação entre vida pessoal X trabalho dos indivíduos. No Brasil, segundo dados da Sociedade Brasileira de teletrabalho (SOBRATT), já existem mais de três milhões de teletrabalhadores, um número bastante expressivo e que cresce a cada ano.

A condução deste estudo enfocou a análise dos efeitos desta nova modalidade de trabalho *home-office* em relação aos indivíduos e as suas formas de atuação nas organizações. Contudo, cabe ressaltar que as implicações do teletrabalho para as organizações não serão tratadas neste estudo, muito embora elas também sejam parte integrante da análise.

O estudo pretendeu, então, responder a seguinte questão: “Quais são as implicações para os indivíduos que atuam na modalidade de trabalho *Home-office* ou Teletrabalho?”. A tentativa de responder a esta pergunta foi a mola-propulsora de todo o estudo.

Outras questões intermediárias também são relevantes para esta análise, tais como: Como fica o contrato psicológico de trabalho do indivíduo que migra para esta nova modalidade?, Quais são os impactos para a família deste indivíduo?, Quais são os principais problemas que ele enfrenta para se adaptar?, Que efeitos esta nova modalidade tem sobre o absenteísmo, produtividade, motivação dos indivíduos enquanto funcionários de organizações?, Que adaptações precisam ser feitas nas suas respectivas residências para viabilizar o trabalho dos indivíduos em condições adequadas?

É importante frisar que este estudo se baseou numa pesquisa qualitativa com caráter exploratório. Isto porque não se pretendeu, portanto, identificar relações causais entre variáveis, tais como, por exemplo, entre as condições de

trabalho e o desempenho dos indivíduos. O estudo buscou investigar o fenômeno do *home-office* que já está acontecendo hoje em muitas empresas e explorar as suas múltiplas facetas sob o ponto de vista do indivíduo.

Portanto, o problema estudado nesta dissertação é justamente a nova relação de regime *home-office* a que estão sendo submetidos diversos profissionais das mais variadas organizações. Procura-se observar quais são as principais mudanças que o novo regime acarreta na vida dos indivíduos e quais os efeitos que podemos esperar no curto e médio prazo.

O estudo focaliza a realidade de teletrabalhadores que atuam na Shell Brasil, uma das pioneiras a implementar esta modalidade de trabalho de modo formal no país, configurando-se, portanto, como um estudo de caso.

## **1.2. Objetivo do estudo**

Este estudo teve por objetivo principal identificar as implicações da mudança de regime de trabalho de funcionários que trabalhavam nas dependências de grandes organizações e que migraram para o sistema *home-office* de trabalho. Em outras palavras, o estudo buscou entender o que mudou na vida dos indivíduos que passaram a trabalhar em suas próprias residências. Neste sentido, buscou-se entender prioritariamente como ficou o seu relacionamento com os outros membros da família e com a sua empresa e as adaptações que tiveram que ser feitas no seu ambiente e na sua rotina de trabalho.

Através deste processo, chegou-se a várias conclusões que, acredita-se, poderão contribuir para que novos funcionários que migrem para esta nova modalidade possam encarar esta mudança com mais naturalidade e segurança e para que as empresas possam construir melhores condições para que os indivíduos atuem nesta modalidade, potencializando os resultados desejados para ambas as partes.

## **1.3. Delimitações do estudo**

Existem vários tipos de profissionais que trabalham em regime de *home-office*. Além dos profissionais que trabalham para organizações que optaram em mantê-los em suas residências, existem também os profissionais liberais tais como advogados, consultores, contadores e etc que já trabalham desta maneira para reduzir seus custos fixos. Este trabalho, no entanto, está restrito àqueles

profissionais que trabalham em grandes organizações que optaram pelo teletrabalho.

Logo, este trabalho não terá, talvez, em suas conclusões, grandes *insights* no que tange profissionais liberais que, pela necessidade, montaram seus escritórios em suas próprias residências.

O advogado que trabalha em casa, estudando os processos de seus clientes, fazendo reuniões em locais públicos com estes e indo ao Forum quando necessário, não estará sendo retratado neste trabalho. Da mesma forma, o profissional que montou uma estrutura de tele-atendimento em sua residência e opera uma agência de viagens virtual, também está fora do escopo deste estudo. O vendedor que tem sua rotina de visitas semanais a clientes e que, ao final de cada jornada, chega em casa e conecta o seu *palmtop* ou *notebook* apenas para envio de informações também não estará aqui representado.

Em termos geográficos, este trabalho ficou concentrado nos funcionários da Shell Brasil residentes no eixo Rio-São Paulo. O motivo para esta escolha foi o fator acessibilidade, uma vez que o pesquisador reside no Rio de Janeiro e vai com frequência para São Paulo por motivos profissionais. A opção por esta empresa multinacional se deveu ao fato de que a mesma pratica esta nova modalidade de trabalho que demandou investimentos em TI.

Outro ponto importante seria analisar a questão do *home-office* sob a ótica das empresas que apostaram nesta nova modalidade como forma de redução de custos e aumento de produtividade. Contudo, este trabalho não está direcionado a procurar entender se esta expectativa das grandes organizações efetivamente está se concretizando ou não. Primeiramente, porque este movimento é recente e seus desdobramentos ainda não estão totalmente claros e mapeados. O que pode ter sido uma redução de custos no primeiro e segundo ano, pode vir a se transformar num grande prejuízo quando algum processo trabalhista ocorre. Isto porque a legislação trabalhista no Brasil ainda não incorporou este novo regime de trabalho e até que o mesmo esteja devidamente previsto, muitas discussões serão travadas. Em segundo lugar, é possível que as empresas que têm implementado este tipo de atividade não tenham formas claras de medir a redução de custos. Isto porque não existem contas específicas em seus balanços para registrar o que é custo de funcionário *home-office* e o que era o custo da estrutura que existia antes da migração. Logo, em virtude destes dois grandes motivos, este trabalho se restringiu a lançar o seu olhar para as implicações para os funcionários, deixando o âmbito das organizações para ser explorado no futuro.

#### **1.4. Relevância do estudo e relacionamento do pesquisador com o tema**

Esta análise trouxe à tona uma série de situações vivenciadas por indivíduos que migraram para esta nova modalidade de trabalho. A grande contribuição para a sociedade foi a identificação de pontos positivos e negativos desta nova forma de trabalhar e como esta mesma sociedade, representada pelos próprios indivíduos, organizações e governo deve se preparar para mais um deslocamento das pessoas que deixarão de ocupar espaço em grandes centros empresariais e passarão a ter que se adaptar ao trabalho em suas próprias residências.

Logo, este estudo atende a uma nova necessidade da sociedade em que vivemos que está enfrentando um rearranjo das relações entre indivíduos e organizações. Embora todo o foco da análise tenha sido o das implicações para os indivíduos que passaram a trabalhar em regime *home-office*, as organizações também podem e devem se beneficiar deste estudo para se adaptarem melhor e mais rapidamente a esta mudança. A oportunidade aqui representada reside no fato de que é mais fácil aprender com a experiência de quem já passou por esta mudança, reforçando as melhores práticas e tentando minimizar ou eliminar as principais barreiras enfrentadas.

Para a área da Administração, este estudo pretendeu contribuir para uma melhor gestão das relações de trabalho entre as empresas e os indivíduos, tendo em vista o caráter recente de implementação deste novo regime de trabalho. Mais especificamente no que tange a área de organização e planejamento, como as teorias existentes atualmente surgiram de estudos com base no regime de trabalho convencional, este trabalho se torna relevante por lançar luz sobre as novas situações vivenciadas pelos indivíduos que migraram para o teletrabalho, podendo gerar novas teorias aplicáveis a esta nova relação.

Vale ressaltar que o pesquisador do referido tema precisou redobrar a atenção para tentar ser o mais imparcial possível, uma vez que seu regime de trabalho também já é de *home-office* há pelo menos três anos, além de atuar na empresa focalizada. Todo este cuidado foi para evitar qualquer tipo de viés oriundo do conhecimento prévio do tema por parte do pesquisador.

Existe, portanto, muito interesse pessoal por parte do pesquisador sobre o tema pois ele já enfrenta as implicações desta forma de trabalho em sua rotina diária.

Outra relevância deste estudo foi o de que ele pudesse gerar *insights* para novas pesquisas e utilizá-los não somente neste estudo de caso que tem o seu escopo limitado, mas também gerar novos trabalhos sobre a temática do teletrabalho.

## 1.5. Definição dos termos

Para ajudar no entendimento desta pesquisa, é importante que se tenha uma definição bem clara e precisa dos termos e jargões utilizados ao longo da mesma. Sendo assim, optou-se por listar todos estes termos e defini-los nesta parte inicial da dissertação. Portanto, seguem abaixo os principais termos e suas respectivas definições:

**Teletrabalho ou *home-office*** – apesar de podermos atribuir diferentes significados para ambos os termos, neste estudo eles são entendidos como sinônimos. Para os fins específicos desta dissertação, teletrabalho significa o regime de trabalho a que está submetido o profissional que se utiliza de recursos tecnológicos para realizar suas tarefas em sua própria residência ou em outro estabelecimento que não seja de propriedade da organização a que este pertence. Também é importante que este regime aconteça de forma preponderante ao longo de sua jornada de trabalho. Profissionais que, eventualmente, realizem trabalhos dentro deste regime não serão considerados como Teletrabalhadores;

**Teletrabalhador ou *tele-worker*** – profissional de uma organização que trabalha em regime de teletrabalho na maior parte da sua jornada de trabalho;

**Tecnologia da informação ou TI** – novo conceito criado para denominar a utilização de recursos tecnológicos para controle e disseminação da informação;

**Hotdesk** – profissional que utiliza tanto as instalações físicas da empresa quanto a sua própria residência para executar o seu trabalho;

**Banda larga** – meio físico para transporte de informação que permite o envio de dados em alta velocidade;

**Redes Wireless** – redes de computadores interligados sem a necessidade de fios, uma vez que o sinal da rede é transmitido através de uma antena e captado por cada computador que dispõe de um dispositivo receptor;

**Dress-Code** – meio encontrado por teletrabalhadores para comunicar aos demais membros de sua casa a sua eventual disponibilidade, ou não, através do uso de vestimentas específicas;

**FTF - Face to Face Communication** – comunicação entre indivíduos que pressupõe que ambos estão fisicamente próximos o suficiente para que todos os aspectos verbais e não verbais da comunicação efetivamente aconteçam;

**CMC – Computer-mediated Communication** – comunicação entre indivíduos que pressupõe a utilização de um computador para mediar a troca de informações e que tem como consequência a dificuldade de transmissão de aspectos não verbais e de sentimentos;

**HSSE – Healthy, safety, security environment** – termo utilizado para designar as ações voltadas para a saúde, segurança e conservação ambiental de uma determinada empresa;

**Liability** – termo em inglês utilizado para designar algum tipo de perda financeira ou passivo de uma companhia;

**MSN - Messenger** – Microsoft Messenger – programa da Microsoft que permite pequenos bate-papos através do envio de mensagens instantâneas;

**OPEX – Operational Expenses** – termo inglês utilizado para designar despesas classificadas como operacionais;

**PDA – Personal Digital Assistant** – aparelho similar a um computador de mão (*palmtop*), que apresenta tamanho reduzido para facilitar a utilização em qualquer ambiente;

**Network** – grupo de pessoas que mantém contatos entre si; rede de relacionamentos;

**GPA – Goals and Performance appraisals** – metodologia utilizada para avaliação de desempenho dos funcionários;

**Coaching** – apoio dado pelo supervisor a seus subordinados no sentido de melhorar a performance dos mesmos na execução de suas tarefas;