

# CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

[cadernosebape@fgv.br](mailto:cadernosebape@fgv.br)

Escola Brasileira de Administração

Pública e de Empresas

Brasil

Leal Aderaldo, Igor; Leal Aderaldo, Carlos Victor; Carneiro Lima, Afonso

Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional

Cadernos EBAPE.BR, vol. 15, septiembre, 2017, pp. 511-533

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323252561010>

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



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

# Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional

**IGOR LEAL ADERALDO**

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR), FORTALEZA- CE, BRASIL

**CARLOS VICTOR LEAL ADERALDO**

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR), FORTALEZA- CE, BRASIL

**AFONSO CARNEIRO LIMA**

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, FORTALEZA- CE, BRASIL

## Resumo

Em meio às transformações no mundo dos negócios, as empresas são constantemente forçadas a se adaptar, revisando suas políticas, seus processos e suas práticas e rotinas de trabalho. Dentre as diversas práticas de trabalho, o teletrabalho é um tema polêmico em administração e merecedor de estudos mais aprofundados. Baseando-se nessa premissa, propõe-se a seguinte pergunta de pesquisa: "Quais são os elementos críticos para a sustentabilidade de um programa de teletrabalho no contexto de uma empresa multinacional?". Assim, o objetivo deste artigo é descrever e caracterizar as visões de teletrabalhadores em relação ao teletrabalho enquanto prática de recursos humanos (RH), suas vantagens e desvantagens, assim como o desafio de torná-lo uma prática estrategicamente orientada. Realizou-se estudo em um programa de teletrabalho para estagiários de uma empresa multinacional. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com 12 estagiários e examinados por meio de análise de conteúdo no programa de computador NVivo 9 – que forneceu 7 categorias acerca das percepções dos participantes do programa de teletrabalho. Dentre as vantagens identificadas estão a relação positiva entre teletrabalho e atividades acadêmicas, a flexibilidade proporcionada, assim como o amadurecimento profissional como resultado do estabelecimento autônomo de metas individuais de trabalho; por outro lado, a sobrecarga de horas de trabalho, a dificuldade de desvincular a vida pessoal do trabalho e os problemas com a visibilidade foram apontados como as principais dificuldades dessa modalidade de trabalho.

**Palavras-chave:** Tecnologia. Gestão de Pessoas. Estratégias de Recursos Humanos. Teletrabalho. Análise de conteúdo.

## *Critical aspects of telework in a multinational company*

### Abstract

Amidst the changes in the business world, companies are constantly forced to adapt by reviewing their policies, their processes and their practices and work routines. Among various working practices, teleworking is a controversial theme in management and worthy of more in-depth studies. Based on this premise, the following research question is proposed: What are the critical elements for telework programs' sustainability in a multinational company? This article aims to describe and characterize teleworkers' views regarding telework as a human resources practice, its advantages and disadvantages, as well as the challenge of making it a strategically oriented practice. A study was carried out in a telework program for interns of a multinational company. Data were collected through in-depth interviews with twelve trainees and examined through a content analysis with the aid of the software NVivo 9. The analysis provided seven categories regarding the perceptions of the program participants. Among advantages identified are the positive relationships between telework and academic activities, the flexibility provided, as well as professional development as a result of autonomous setting of individual working goals. On the other hand, the working hours, the difficulty of untying personal life from work and problems with visibility within the organization – which is important in terms of career advancement – were singled out as major difficulties of this work mode.

**Keywords:** Technology. Personnel Management. Human Resources Strategies. Teleworking. Content analysis.

## *Aspectos críticos del teletrabajo en una compañía multinacional*

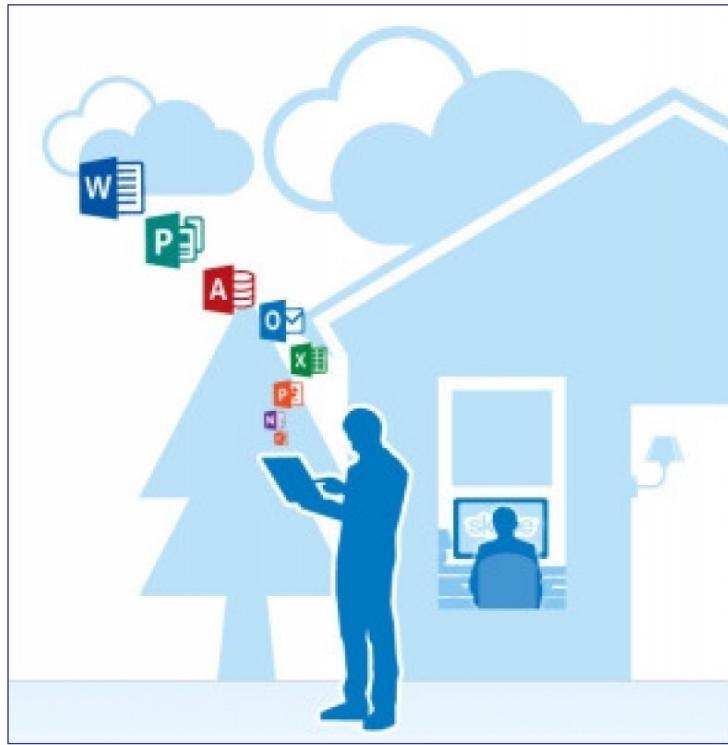
### Resumen

En medio a las transformaciones del mundo de los negocios, las empresas son forzadas a adaptarse constantemente, revisando sus políticas, sus procesos, sus prácticas y rutinas de trabajo. Entre las diversas prácticas de trabajo, el teletrabajo es un tema polémico en administración, y merecedor de estudios más profundos. Con base en esa premisa, se plantea la siguiente pregunta de investigación: "¿Cuáles son los elementos críticos para la sostenibilidad de un programa de teletrabajo en el contexto de una empresa multinacional?". Así, el objetivo de este artículo es describir y caracterizar las opiniones de los teletrabajadores en relación al teletrabajo como práctica de recursos humanos (RH), sus ventajas y desventajas, así como el desafío de convertirlo en una práctica estratégicamente orientada. Se realizó un estudio en un programa de teletrabajo para pasantes de una empresa multinacional. Los datos se recolectaron mediante entrevistas en profundidad con 12 pasantes y se examinaron a través del análisis de contenido en el programa informático NVivo 9, que suministró 7 categorías acerca de las percepciones de los participantes del programa de teletrabajo. Entre las ventajas identificadas están la relación positiva entre teletrabajo y actividades académicas, la flexibilidad proporcionada, así como la madurez profesional resultante del establecimiento autónomo de metas individuales de trabajo. Por otro lado, la sobrecarga de horas de trabajo, la dificultad de desvincular la vida personal del trabajo y los problemas con la visibilidad se señalaron como las principales desventajas de esa modalidad de trabajo.

**Palabras clave:** Tecnología. Gestión de Personas. Estrategias de Recursos Humanos. Teletrabajo. Análisis de Contenido.

Artigo submetido em 31 março de 2016 e aceito para publicação em 03 de julho de 2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395160287>



## INTRODUÇÃO

As constantes mudanças nos cenários econômico, social e político exigem transformações nas organizações. A pluralidade de trabalhos, a ênfase no desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais, a inserção do jovem no mercado de trabalho, os esforços de retenção de talentos e as novas formas de organização do trabalho são alguns dos desafios que podem ser destacados, o que demanda novas abordagens e tecnologias em gestão de pessoas (DUTRA, 2013). Além disso, a competitividade, a globalização e os processos de inovação em gestão tornam ainda mais complexa a atuação da gestão de pessoas. Paralelamente, tem-se exigido maior alinhamento dessa área às estratégias organizacionais, o que tira o foco da área em seus subsistemas tradicionais: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, políticas de remuneração e benefícios, entre outros. Dessa forma, a mobilização de competências individuais para o desenvolvimento organizacional, processos contínuos de inovação em gestão de pessoas, uso de tecnologias para ampliação da comunicação e da agilidade nas atividades passam a ser as atuais demandas e desafios à atividade da gestão de pessoas. Além disso, a crescente exigência de diversos *stakeholders* traz desafios que requerem maior entendimento do negócio para garantir a sustentabilidade desejada. Conjuntamente, observa-se o ingresso dos jovens nas empresas, que têm objetivos muitas vezes distintos daqueles que empresas com estruturas rígidas e tradicionais utilizam em seus modelos de gestão.

É nesse sentido que propostas de intervenção são necessárias, na medida em que contribuem para a adaptação às mudanças no âmbito das organizações. O teletrabalho surge, assim, como opção aos desafios de jornada de trabalho, à manutenção do espaço físico e dos gastos fixos da empresa, ao deslocamento para o trabalho e à flexibilização da gestão e do acompanhamento dos resultados esperados (COENEN e KOK, 2014; BARROS e SILVA, 2010; SERRA, 2010). Além disso, pode-se argumentar que o teletrabalho, dependendo de sua operacionalização, pode ser empregado como estratégia de retenção de jovens trabalhadores que buscam flexibilidade e, ao mesmo tempo, desenvolvimento de competências nas organizações.

Fonte da imagem: SERJUSMIG. Disponível em: <http://site.serjusmig.org.br/noticia/930/tjmg-publica-portaria-autorizando-participacao-de-servidores-no-teletrabalho-conheca-os-pros-e-contras>. Acesso em 19 jul. 2017.

Tendo em vista os aspectos supracitados, o objetivo deste artigo é analisar o teletrabalho enquanto prática de gestão de pessoas, abordando vantagens e desvantagens para os trabalhadores bem como o desafio de torná-la uma prática estrategicamente orientada. Para isso, foi escolhido um programa específico de teletrabalho para estagiários em uma empresa multinacional. Foram abordados os desafios atuais da gestão de pessoas, o teletrabalho e um modelo de integração dos estagiários a partir dessa modalidade de trabalho.

## GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS ATUAIS

---

Para que a gestão de pessoas se tornasse efetivamente estratégica para a organização, fez-se necessário ampliar a visão acerca do papel dos trabalhadores. Assim, a nomenclatura usada para descrevê-los mudou: durante o século XX, passou-se de “mão de obra” a “funcionários” e, posteriormente, a “colaboradores”, muito embora, não raramente, esta última seja empregada no sentido de criar uma falsa sensação de construção participativa, encobrindo relações de trabalho fragilizadas. Mesmo assim, contrapondo-se à visão das pessoas estritamente como recursos, a visão contemporânea da gestão de pessoas tem como propósito a busca de soluções integradas que alinhem o desenvolvimento das pessoas à estratégia da organização (MENESES, COELHO JÚNIOR, FERREIRA et al., 2014).

Segundo Meneses, Coelho Júnior, Ferreira et al. (2014), têm sido comuns na literatura sobre gestão de pessoas as produções com abordagem funcionalista, isto é, que buscam modelos capazes de solucionar antigos problemas, tais como subsistemas de gestão de pessoas e perspectivas e desafios contemporâneos na área; porém, muitos artigos não resgatam o referencial teórico mais atualizado ou carecem de rigor metodológico suficiente para um avanço na teoria (MASCARENHAS e BARBOSA, 2013). Paralelamente às produções funcionalistas, outros pesquisadores sugerem métodos qualitativos, como a cartografia, capazes de ampliar a compreensão dos fenômenos em gestão de pessoas a partir do registro da transformação do território, acompanhamento de percursos e a relação do pesquisador com o próprio campo de pesquisa, rompendo com proposições positivistas e cartesianas (WEBER, GRISCI e PAULON, 2012).

O alinhamento da gestão de pessoas à estratégia organizacional, considerando visão, missão, valores e objetivos, resulta na parceria que agrega valor à organização e ao desenvolvimento das pessoas. Barreto, Silva, Fischer et al. (2010) destacam que temas emergentes em gestão de pessoas envolvem novos desafios e as respectivas estratégias para enfrentá-los, tendo em vista tecnologias, papel estratégico dos recursos humanos (RH) e internacionalização; diante de uma estratégia de internacionalização em uma companhia multinacional, por exemplo, a gestão de pessoas é a área que oferece um diferencial competitivo ao se ocupar da integração das pessoas ao desenvolvimento organizacional (LEITE, LEITE e ALBUQUERQUE, 2013). Oliveira e Oliveira (2011) reforçam essa ideia ao relacionar diversas pesquisas e práticas em gestão de pessoas ao desempenho da organização, enfatizando aquelas que integram essa área à estratégia. Assim, verifica-se que a sustentabilidade do negócio, por meio da ampliação e da inovação dos processos em gestão de pessoas, dá suporte ao desenvolvimento da organização (VASCONCELOS, CYRINO, D'OLIVEIRA et al., 2015).

Além do conhecimento técnico e do RH como elemento de mudanças, os profissionais que atuam na área também têm o papel de parceiros estratégicos (ULRICH, 2000). Assim, globalização, competitividade, tecnologias e o ramo de negócios em que a organização atua devem ser considerados ao implantar ações e projetos de RH. É o caso do alinhamento das competências individuais às competências organizacionais empregados como forma de garantir competitividade à empresa (FLEURY e FLEURY, 2004; DUTRA, 2013). As competências individuais (e as capacidades) têm sido vistas como dinâmicas para o alcance dos resultados organizacionais esperados (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). A capacitação do trabalhador em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes também envolve o conceito de entrega, isto é, como ele contribui para os objetivos organizacionais (DUTRA, 2013). Nesse sentido, as competências individuais devem estar alinhadas aos objetivos e desafios estratégicos da organização. Logo, a gestão de pessoas assume uma função maisativa para o suporte dos objetivos estratégicos da empresa, abrangendo e empregando ferramentas estratégicas para a análise interna à organização – recursos, capacidades e competências individuais e organizacionais – e externas –, análise setorial e institucional (BARNEY, 1991; BARNEY e HESTERLY, 2007; PORTER, 1986; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

A mobilização de pessoas para o desenvolvimento profissional e organizacional implica a construção de um ambiente de trabalho que fomente a troca de conhecimento, aprendizados e aperfeiçoamento das capacidades, que são mais amplas do que os tradicionais treinamentos formais promovidos nesses espaços (PANTOJA e BORGES-ANDRADE, 2009). A aprendizagem organizacional, nesse sentido, é mais do que a soma das aprendizagens individuais; experiências compartilhadas transformam os sujeitos e a organização em uma contínua e produtiva adaptação que leva à mudança de comportamentos e de rotinas. As instituições que promovem essas trocas são vistas como organizações de aprendizagem, pois se adaptam às necessidades do mercado em ciclo contínuo de aperfeiçoamento e promovem maior sustentabilidade do negócio (ARGYRIS e SCHÖN, 1996).

Em estudo com gerentes de RH sobre os desafios vislumbrados em anos subsequentes (2010 a 2015) na atuação profissional, Barreto, Silva, Fischer et al. (2010) destacam como principais achados o desafio de promover maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e a adaptação de políticas que contemplam as necessidades de jovens profissionais. Tal estudo exemplifica o desafio da gestão de pessoas na busca pelo desenvolvimento de políticas inovadoras que reestruturem, de forma criativa, tanto a jornada de trabalho quanto o ingresso de jovens profissionais nas empresas. Dentre esses esforços inclui-se a internacionalização, ainda que a inovação tecnológica das companhias multinacionais brasileiras, de maneira geral, não apresente estágio de desenvolvimento semelhante ao de companhias multinacionais sediadas em outros países (FLEURY, FLEURY e BORINI, 2013). A flexibilização da jornada de trabalho, assim como as práticas de retenção de talentos com perspectivas de desenvolvimento profissional e pessoal, é vista como estratégia essencial (ou ao menos importante) no cenário contemporâneo (WHITTLE e MUELLER, 2009).

Por outro lado, é preciso considerar de que maneira tais estratégias e práticas são conduzidas nas organizações. As novas morfologias do trabalho no Brasil utilizam tecnologias ou modelos de gestão que precarizam a relação estabelecida pelo indivíduo com o próprio trabalho (ANTUNES, 2014). Nesse sentido, observam-se termos como teletrabalho e trabalho flexível, entre outros, que se apresentam como inovações, mas são, em muitos casos, verificados como ações que beneficiam principalmente as organizações em detrimento dos trabalhadores (ROHM e LOPES, 2015). Essa situação conflitante exige que os profissionais em gestão de pessoas desenvolvam reflexões éticas e que questionem o caráter funcionalista que essa área tem adquirido com os discursos de estratégias e de modelos que servem apenas ao capital (ROHM e LOPES, 2015).

Assim, o teletrabalho surge como alternativa às organizações que buscam flexibilizar suas rotinas. As organizações precisam repensar o modo de conduzir e de adaptar-se a mudanças, tais como o avanço tecnológico, enxugamento de custos fixos, maior autonomia no trabalho para estagiários que ingressam no mercado, assim como as consequências desse modelo para a vida dos indivíduos. O tópico seguinte abordará questões-chave relativas ao teletrabalho, incluindo vantagens e desvantagens dessa modalidade indicadas na literatura.

## TELETRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

O teletrabalho, ou *home office*, é definido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) como aquele “efetuado distante dos escritórios centrais ou das oficinas de produção” e no qual os trabalhadores “mantêm-se conectados com alguns de seus colegas por meio das novas tecnologias”. Ele surge como uma possibilidade para que a organização possa ampliar sua presença e integrar trabalhadores que estejam em regiões longínquas dos escritórios e fábricas ou trabalhadores cujas funções necessitem de deslocamento; outro aspecto importante é a consideração de áreas remotas, antes desconsideradas no mercado de trabalho dada sua distância geográfica (RODRIGUES, 2011).

Em contrapartida, com o teletrabalho, há um processo de domínio da temporalidade do indivíduo após a jornada de trabalho. A informatização e as novas tecnologias ampliaram o trabalho imaterial, o aproveitamento das capacidades do trabalhador e os mecanismos de controle deste (GRISCI e CARDOSO, 2014). Tais aspectos foram verificados na pesquisa ora realizada, sendo necessário analisar os discursos do teletrabalho sob diferentes óticas, considerando o argumento organizacional de desenvolvimento de competências profissionais a distância e as consequências dessa modalidade para o jovem teletrabalhador.

## AS ORGANIZAÇÕES E O TELETRABALHO

Há, na literatura, diferentes abordagens analíticas acerca do teletrabalho. Para autores como Serra (2010), o teletrabalho pode vir a ser uma solução para organizações que necessitem descentralizar as operações de seus escritórios e indústrias ou que busquem direta ou indiretamente economia de espaço e de energia em suas sedes. Nessa mesma perspectiva, Pérez, Sánchez e Carnicer (2007) afirmam que o trabalho a distância também proporciona aumento de produtividade e motivação dos trabalhadores, além de outros benefícios, como economia de espaço nos escritórios, aumento da produtividade do próprio funcionário, menores índices de absenteísmo e economia relativa à flexibilização das relações de trabalho.

No entanto, essa mesma flexibilização, proporcionada pelo uso de tecnologias, aumenta o controle que a organização exerce sobre os indivíduos. Discursos organizacionais sustentam que o teletrabalhador precisa ser autônomo, disciplinado, confiável e proativo, entre outros aspectos de uma postura que mantém os empregados sujeitos às demandas das empresas (COSTA, 2013) pelo seguinte processo: ao ser nomeados pela organização como pessoas com competências e capacidades distintas, diferenciadas em relação a outros trabalhadores da instituição, os teletrabalhadores acabam sendo dominados por esse posicionamento organizacional para além da jornada de trabalho, o que os torna propensos a se dedicar ainda mais ao trabalho para corresponder a uma suposta competência que lhes foi confiada pela organização (COSTA, 2013; GRISCI e CARDOSO, 2014).

Um resultado direto desse fenômeno é o aumento da produtividade do trabalhador, assinalado como benefício para a organização, uma vez que o teletrabalhador tem foco em tarefas a ele designadas e que não há interrupção ou interferência direta por parte de colegas de trabalho. Outro fator que contribui para esse aumento de produtividade individual é o fato de que o trabalhador que faz suas atividades fora do escritório tende a se esforçar mais para sinalizar resultados para a organização (BARROS e SILVA, 2010; COENEN e KOK, 2014). Além disso, um trabalhador no escritório representa uma despesa indireta na forma de gastos com água, café, energia etc. que também deve ser considerada (BARROS e SILVA, 2010) e que, no caso do teletrabalho, são repassados ao teletrabalhador, o qual custeia parte desses recursos ao exercer a atividade laboral em casa (WHITTLE e MUELLER, 2009).

Coenen e Kok (2014) são mais abrangentes ao tratar dos benefícios do teletrabalho para as empresas. Os autores sugerem que a simples flexibilidade de horário, sem que o funcionário necessariamente exerça sua função longe do escritório, traz o benefício de menor rotatividade de pessoal. Para a organização, além da diminuição da rotatividade, o funcionário aumentaria sua produtividade, o que seria benéfico e esperado pela empresa. Por outro lado, é necessário analisar o custo subjetivo das novas tecnologias de gestão que, em alguns casos, apresentam-se como modismos, mas que são fundamentadas nos processos produtivos tayloristas/fordistas. Tal postura produtivista leva à diminuição da autonomia e do poder de agir do trabalhador, podendo causar seu adoecimento (ANTUNES, 2014).

A flexibilidade de trabalho pode ser uma grande vantagem para a organização: uma vez que ela disponibiliza a autonomia de horários ao trabalhador, este aumentaria seu comprometimento com a organização. Assim, o trabalhador estaria disposto a dedicar horas adicionais para entregar uma tarefa recém-cobrada com prazos definidos pela organização. Esse compromisso ocorreria pela necessidade que o empregado tem de demonstrar suas competências e capacidades, como mencionado, e pela sensação de que ele poderá compensar esse tempo dedicado no futuro, realizando alguma atividade pessoal no horário de trabalho, por exemplo (BARROS e SILVA, 2010).

Sob a ótica organizacional, áreas como a de pesquisa e desenvolvimento (P & D) e de desenvolvimento de novos produtos poderiam ter os mais significativos ganhos com o teletrabalho. Para Coenen e Kok (2014), a partir dessa modalidade, as áreas envolvidas (produção, inteligência de mercado, *trade marketing* etc.) poderiam apresentar maiores níveis de integração e, assim, operar com maior agilidade. Contudo, os autores ressaltam a importância de que haja encontros e contatos entre os envolvidos; os trabalhadores entrevistados nesta pesquisa ressaltaram a flexibilidade e a confiança na equipe como fatores determinantes para o sucesso dos projetos.

Em contrapartida aos benefícios às organizações, vale ressaltar as desvantagens que a instituição tem ao adotar o teletrabalho: mudança da cultura e da estrutura organizacional, gastos com equipamentos, seleção de funcionários, preparo das lideranças e incentivos (PÉREZ, SÁNCHEZ e CARNICER, 2007).

A mudança da cultura e da estrutura organizacional é um desafio para a organização, uma vez que terá de lidar com duas formas distintas de trabalho. Ela deverá atentar para que o trabalhador a distância esteja integrado à companhia, visto que seu ambiente de trabalho é diferente: os espaços e os tempos de interação são reduzidos para o teletrabalhador e ele passa por um isolamento social na organização (COSTA, 2013). Na tentativa de minimizar esse aspecto, Whittle e Mueller (2009) apontam que algumas empresas têm adotado medidas visando a maior integração de seus teletrabalhadores, tanto entre si como com os demais, por meio de encontros na própria empresa, almoços de trabalho com toda a equipe e *happy hours* depois do expediente.

Quanto à implantação desse regime de trabalho, também há necessidade da empresa efetuar investimentos em tecnologia e informação: *notebooks*, telefones celulares, *modem* de internet 3G, *palmtops*, além de programas de computador especializados que possam servir de base para o trabalho (BARROS e SILVA, 2010). Tais investimentos são voltados à melhoria da comunicação e da acessibilidade do trabalhador à empresa, bem como à sua integração ao ambiente corporativo. Entretanto, a integração e o diálogo entre a empresa e o teletrabalhador podem não ocorrer espontaneamente; mesmo com elevados investimentos, é possível que haja ruídos comunicacionais alheios à vontade da organização (BARROS e SILVA, 2010).

A pesquisa etnográfica realizada por Whittle e Mueller (2009) com um grupo de 10 teletrabalhadores mostra, dentre alguns fatores, a difícil relação dos trabalhadores com os sistemas informatizados e de comunicação da empresa. Apesar do investimento em equipamentos necessários ao trabalho, os trabalhadores estão sujeitos a intempéries que inviabilizam importantes atividades: danificação e mau funcionamento do computador, isolamento em uma localidade, falhas de acesso à internet e o comprometimento de reuniões por telefone, sujeitas, ainda, a precários serviços de telefonia. Para Barros e Silva (2010), é importante a remuneração extra para custeio de despesas de adaptação do ambiente de trabalho, além de um auxílio mensal para arcar com despesas de papelaria e internet. Além dessas despesas, a empresa deve custear as despesas habituais, como passagens aéreas, táxi e jantares, necessárias para reunir toda a equipe.

A seleção de pessoas que atuarão na modalidade de teletrabalho também é uma atividade difícil; há a necessidade de estabelecer de antemão elementos essenciais que envolvem a realização de tarefas, como métodos, relatórios, entregas, indicadores etc., bem como a necessidade de habilidades e competências específicas. O discurso da gestão de pessoas interpõe uma série de competências comportamentais aos sujeitos, porém, no processo de seleção, esse posicionamento também deve ser permeado por uma reflexão crítica, para que a atuação desses profissionais não seja mais um instrumento de precarização de trabalho (ROHM e LOPES, 2015).

Outro aspecto crítico do teletrabalho é a adaptação das lideranças a essa cultura. Se, por um lado, há estudos que apontam maior produtividade do teletrabalhador em tarefas sobre as quais ele ou ela tenha controle, autonomia e responsabilidade, por outro lado, há outros que apontam maior produtividade em tarefas repetitivas (PÉREZ, SÁNCHEZ e CARNICER, 2007). Dessa forma, ainda não se tem consenso acerca de estilos de liderança ou de gestão nessa modalidade de trabalho.

Para Ordoñez (2012), a adaptação e as dificuldades dessa modalidade de trabalho afetam tanto líderes quanto empregados. Para os teletrabalhadores, na prática, dividir as 24 horas do dia entre trabalho, descanso e ócio pode mostrar-se algo muito complicado: alguns teletrabalhadores chegam a utilizar objetos simbólicos para diferenciar o horário de trabalho dos horários de ócio quando estão em casa. O movimento da suposta modernização do trabalho eliminou gestos e estilos de trabalho considerados improdutivos, dando espaço à economia do tempo e extinção de ócio criativo diante da mecanização das atividades humanas (ROHM e LOPES, 2015).

Vale ressaltar que as disputas por poder e as comunicações informais têm grande importância na relação do funcionário com seus colegas e a organização. Assim, a organização tem de estar atenta a circunstâncias subjetivas do ser humano: inveja, disputas internas, vaidades e outras manifestações que possam prejudicar os trabalhadores. O trabalhador que frequenta a empresa diariamente pode sentir-se prejudicado por ter de ir ao escritório todos os dias, enquanto seu colega não o faz; portanto, o conhecimento da rotina, das atribuições e das características pertinentes ao exercício da função em *home office* deve ser conhecido por todos os empregados da organização (PÉREZ, SÁNCHEZ e CARNICER, 2007).

No contexto contemporâneo do mercado de trabalho, em que as empresas enfrentam dificuldades para selecionar e reter funcionários, o teletrabalho pode ser uma forma de retenção de pessoal. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), o elevado grau de rotatividade e inconstância relativas à ocupação resultam mais em desemprego do que a falta de postos de trabalho entre a população jovem. Portanto, é fundamental que as organizações estejam atentas ao que o jovem

busca em suas primeiras experiências profissionais e, por vezes, o teletrabalho pode vir a ser uma resposta efetiva a essa busca. Um número cada vez maior de empresas tem oferecido programas de estágio e, em muitas companhias, esses programas são essenciais para a entrada de universitários na empresa e considerados uma forma de garantir um futuro empregado qualificado para a organização. Segundo Noonan e Glass (2012), os jovens com Ensino Superior em cargos administrativos ou de gerência estão mais propensos a gostar do teletrabalho do que outros jovens.

Diante do que foi discutido acerca do teletrabalho sob uma ótica organizacional, também se faz necessário destacá-lo a partir da perspectiva dos trabalhadores, a partir de um discurso de autonomia, flexibilidade e confiança afirmado pela empresa, de modo a melhor compreender como o teletrabalhador vivencia e equaciona demandas organizacionais e pessoais.

## OS TRABALHADORES E O TELETRABALHO

---

O teletrabalho exige da organização ferramentas e uma cultura que facilitem a autonomia do trabalhador; das lideranças da organização, ele demanda uma capacitação para que possam ter desempenho efetivo junto aos teletrabalhadores; dos teletrabalhadores, demanda-se domínio e compreensão dos sistemas informatizados da empresa (BARROS e SILVA, 2010).

Sob a ótica do trabalhador, pode-se inicialmente considerar que o teletrabalho é capaz de proporcionar um conjunto específico de benefícios: economia de recursos financeiros (principalmente combustível), flexibilização do local de trabalho e de horários, economia de tempo e autonomia relativa, fatores que podem contribuir para um clima de trabalho mais confortável e motivador (PÉREZ, SÁNCHEZ e CARNICER, 2007; LENUZZA, 2007; SERRA, 2010; GRISCI e CARDOSO, 2014).

Barros e Silva (2010), porém, mostram que a economia de recursos financeiros nem sempre é satisfatória: mesmo que o trabalhador deixe de gastar com deslocamento até o trabalho, ele terá gastos com a aquisição de materiais de expediente, como mobiliário que lhe proporcione condições ergonômicas para o trabalho, materiais diversos, energia etc. Além disso, nem sempre as condições necessárias para o desempenho de sua função são adequadas (BARROS e SILVA, 2010), daí a importância da disponibilização de recursos financeiros/materiais para que o teletrabalhador tenha plenas condições de exercer suas tarefas sem que incorra em gastos pessoais, estabelecendo, simultaneamente, mecanismos transparentes de controle desses recursos e prestação de contas.

Em relação à flexibilização do horário de trabalho, esta é apontada como uma das características mais importantes para o teletrabalhador: ele pode ordenar suas prioridades e aproveitar melhor seu tempo livre (PÉREZ, SÁNCHEZ e CARNICER, 2007). Tremblay (2012) ressalta que o teletrabalho é mais atrativo para pessoas casadas e com filhos, uma vez que possibilita maior tempo com a família. Por outro lado, Grisci e Cardoso (2014, p. 5) apontam que essas tecnologias ampliam o trabalho imaterial, pois “mesmo nas atividades mais simples, o trabalhador recebe treinamentos que visam [a] prepará-lo para atender bem o cliente e estar sempre à disposição da organização para tarefas eventuais”. Vale destacar que a flexibilização não se refere somente ao horário de trabalho; em geral, é oferecida ao empregado a escolha do lugar de preferência para trabalhar. A escolha do local pode beneficiar trabalhadores que façam grandes deslocamentos. No caso de estagiários, por exemplo, a própria faculdade poderia ser um local de trabalho. Em outros casos, a empresa indica telecentros, localidades que dispõem dos recursos de que o indivíduo precisa para executar sua função e compartilhar informações. No entanto, Noonan e Glass (2012) ressaltam que a flexibilidade pode induzir não só o empregado a trabalhar além das 40 horas semanais exigidas por lei, mas também a trabalhar quando está doente; dada a natureza do trabalho remoto, o trabalhador dispõe de meios para acessar *e-mails* e responder a solicitações emergenciais.

A economia de tempo referente ao deslocamento é apontada como o segundo maior benefício para o trabalhador na pesquisa de Pérez, Sánchez e Carnicer (2007). Ao reduzir ou eliminar o tempo de deslocamento até os escritórios ou as indústrias, os trabalhadores economizam tempo para a vida pessoal, podendo inclusive dedicá-lo ao seu próprio desenvolvimento profissional. Poderiam, ainda, dispor de seu tempo para resolver problemas pessoais que só poderiam ser solucionados em horário comercial (BARROS e SILVA, 2010).

Finalmente, quanto à autonomia no trabalho, o fato do trabalhador ser avaliado por seu desempenho na entrega dos trabalhos requer uma postura mais proativa, isto é, que ele se dedique a um planejamento mais ativo de suas atividades e tarefas.

Em relação às desvantagens do teletrabalho, a literatura aponta o isolamento social, a quase ausência de proteção jurídica, a possibilidade de condições de emprego menos favoráveis – inclusive dada a dificuldade de identificar horas extras trabalhadas para a respectiva e devida remuneração –, a interferência e a sobreposição do trabalho na vida familiar, o que pode causar a fragilização dessas relações, a sobreposição entre trabalho e lazer, maior dificuldade de defesa dos interesses laborais e profissionais, “parcelarização” do trabalho, controle onipresente da empresa por meio de tecnologias e sistemas e menos oportunidades de promoção (SERRA, 2010; RODRIGUES, 2011; NOONAN e GLASS, 2014).

O isolamento social é um problema claro em relação ao teletrabalho; o ser humano é um animal social e seu bem-estar depende em grande parte das interações e vínculos criados no ambiente de trabalho (TOSE, 2005). No ambiente organizacional tradicional, as pessoas se reúnem em grupos de acordo com seus interesses comuns, estabelecendo relações afetivas. No teletrabalho, a integração social é um aspecto problemático, representado por dificuldades de relacionamento tanto com pessoas do escritório quanto com familiares. O isolamento do indivíduo pode fazê-lo sentir-se desmotivado com seu trabalho; além disso, ele pode ter suas oportunidades de aprendizado diminuídas. O aspecto da organização informal contribui de modo relevante para o aprendizado do trabalhador (PÉREZ, SÁNCHEZ e CARNICER, 2007; BARROS e SILVA, 2010; SERRA, 2010; ORDOÑEZ, 2012; DAHLSTROM, 2013). A sensação de isolamento afeta, assim, a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador, podendo gerar sua alienação em relação à cultura organizacional. Adicionalmente, Whittle e Mueller (2009) expõem que a sensação de solidão e as ferramentas de controle podem levar o teletrabalhador a desenvolver problemas associados ao estresse excessivo, à sensação de estar sendo explorado e à insegurança.

Ordoñez (2012) ressalta que o trabalho faz parte da relação de ser e estar do indivíduo na sociedade atual. A iniciativa do teletrabalho, apontada pelas empresas como uma solução aos trabalhadores de grandes cidades, é uma forma de redução abrupta de custos e que retiraria do trabalhador algo fundamental à sua existência, as relações sociais. A disseminação do teletrabalho iria contra a própria essência social do indivíduo. Pérez, Sánchez e Carnicer (2007) e Tose (2005) sugerem que o trabalhador pode realizar atividades com os colegas que diminuam essa sensação de isolamento, como participar de almoços com os outros funcionários e ir à empresa algumas vezes na semana para encontrar os amigos.

Na atualidade, o teletrabalho é regulado a partir da legislação vigente para empregados autônomos, cujo regime de trabalho se distingue do regime de *home office*, no qual há subordinação a um empregador (LENUZZA, 2007). Com isso, não há uma fiscalização da empresa sobre a jornada de trabalho do teletrabalhador, pelo que ele se equipara a um trabalhador externo, havendo o risco de não se aplicar a cobrança de horas extras (RODRIGUES, 2011).

Ainda que a flexibilidade seja vista como uma das grandes vantagens do teletrabalho para o trabalhador, essa vantagem não é consensual. Por meio de uma classificação referente aos tipos de flexibilidade, Whittle e Mueller (2009) esclarecem as bases de discussão: (1) flexibilidade funcional, aquela que permite ao trabalhador trocar de área na organização, temporária ou definitivamente; (2) flexibilidade numérica, a qual permite à organização modificar seu quadro de funcionários com rapidez por meio de empregados terceirizados; (3) flexibilidade financeira, a qual envolve os sistemas de pagamentos não homogêneos para os trabalhadores; e (4) flexibilidade a distância, diretamente associada às pessoas que trabalham longe dos escritórios e sedes da empresa. Segundo os autores, a flexibilidade funcional leva a empresa a forçar a troca de área do trabalhador, o qual acumularia funções sem acréscimo de remuneração por tal aumento de tarefas. A segunda flexibilização faria com que a empresa pudesse trocar e subcontratar facilmente os empregados por meio de empresas terceiras, gerando, assim, uma pressão para obter contratações por menores salários. A flexibilização financeira geraria sistemas de pagamentos injustos para os trabalhadores.

A quarta categoria de flexibilização criticada pelos autores é a mais relevante para este artigo: envolve a contratação de pessoas em regiões distantes e *freelancers*, com o objetivo de proporcionar menores custos à organização. Na visão de Whittle e Mueller (2009), essa prática faz parte do denominado “capitalismo flexível”, no qual as empresas venderiam um ideal que não se concretiza na prática, dados os aspectos negativos dessa flexibilização: aumento de custos individuais, carga horária de trabalho excessiva, sentimento de isolamento, redução de perspectiva de carreira, dificuldade de conciliação da vida pessoal com a profissional.

A parcelarização do trabalho, citada por Serra (2010), refere-se ao trabalhador executar suas atividades aos poucos, sem necessariamente terminar uma e iniciar outra. Esse tipo de multifunção pode não só prejudicar a qualidade do serviço solicitado pelos líderes, mas contribuir para uma sobrecarga de horas necessárias para o cumprimento de seu cronograma de atividades (COSTA, 2013; GRISCI e CARDOSO, 2014).

Mesmo distante do escritório e sem a presença física de seu chefe, o teletrabalhador pode ser fiscalizado por meio da tecnologia da informação, desde ligações até por rastreamento do *notebook* disponibilizado pela empresa. Contudo, Barros e Silva (2010) ressaltam que a premissa básica para o teletrabalho é a confiança dos supervisores em seus subordinados.

A dificuldade de ascensão de carreira é um aspecto encontrado pelos trabalhadores que trabalham fora do escritório. A falta de visibilidade na empresa, decorrente do pouco tempo de presença do teletrabalhador no escritório, e a dificuldade de estabelecer critérios de avaliação adequados a esse tipo de atividade dificultam promoções dentro da organização. Há ainda, como já mencionado, preconceito por parte dos trabalhadores que cumprem horas em um local fixo, em um escritório, em relação àqueles que se dedicam ao teletrabalho: ocorre com frequência a percepção de que “se você não está sendo visto, não está trabalhando” (DAHLSTROM, 2013).

## METODOLOGIA

---

Para a realização deste estudo, empregou-se uma abordagem de pesquisa qualitativa, uma vez que se buscou coletar e analisar percepções, relações implícitas, motivações e ideias, bem como respectivas análises e reflexões a fim de ter uma compreensão de atividades sociais e humanas (MILES e HUBERMAN, 1994; COLLIS e HUSSEY, 2005). Quanto à sua finalidade, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, considerando o objetivo de evidenciar percepções e reflexões de um grupo de estagiários de uma companhia multinacional quanto ao regime de teletrabalho em que atuam. A pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, podendo situar “correlações entre variáveis e definir sua natureza” e, embora não tenha a exata finalidade de explicar os fenômenos e relações em estudo, ela pode servir como esforço inicial para tal (VERGARA, 1998, p. 45).

O contexto da pesquisa é a subsidiária brasileira de uma companhia multinacional sediada nos EUA cujas operações estão presentes em 175 países. Com mais de 140 anos de mercado, ela possui ações comercializadas na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE) e, no primeiro trimestre de 2016 obteve faturamento de mais de US\$ 4,5 bilhões. No Brasil, sua subsidiária tem duas décadas de existência, empregando mais de 5 mil pessoas. O escritório central está localizado na cidade de São Paulo, abrigando as seguintes áreas corporativas: Presidência, Finanças, Recursos Humanos, Jurídico, Categorias, Vendas, Marketing e *Trade Marketing*. Além do escritório central, a companhia possui 2 fábricas no estado de São Paulo, 2 no estado do Rio Grande do Sul e 1 no estado da Bahia. Com produtos distribuídos em todo o Brasil, suas marcas estão focadas na categoria de bens de consumo, oferecendo produtos nas linhas de higiene pessoal, de cuidado infantil e de proteção feminina. Além das linhas produtos de consumo, a empresa oferece uma linha de produtos hospitalares e outra voltada a bares e restaurantes.

Quanto à gestão de pessoas, a companhia possui um amplo e estruturado programa de planos e benefícios: planos de saúde e odontológico, vale-refeição, subsídio a cursos de idiomas e especializações, programa de acompanhamento psicológico e jurídico, plano de previdência privada e veículo sem limite de quilometragem para empregados da área comercial. Tais planos e benefícios corroboraram para o reconhecimento da companhia como 1 das 10 melhores empresas para trabalhar no Brasil e 1 das 100 melhores na América Latina (GREAT PLACE TO WORK, 2016).

Em relação aos sujeitos selecionados para a pesquisa, considerou-se um grupo de 12 jovens estagiários (atuais e egressos), com idade entre 21 e 26 anos, de diversas partes do país (Quadro 1); a seleção teve por principal critério experiências relevantes dos participantes com o teletrabalho durante o programa de estágio da empresa; todos atuaram diretamente com a área comercial em pelo menos uma das seguintes funções: vendas, *trade marketing* ou *merchandising*.

**Quadro 1****Descrição dos sujeitos da pesquisa**

Sujeito	Situação	Idade	Sexo	Curso	Área de atuação	Cidade	Entrevista
1	Estagiário	21	M	Engenharia de Produção	Vendas	Belém	Presencial
2	Ex-estagiário	23	F	Engenharia de Produção	Vendas	Belém	Presencial
3	Ex-estagiário	25	F	Comunicação	Vendas	Belém	Presencial
4	Ex-estagiário	26	M	Administração	Vendas	Fortaleza	Presencial
5	Estagiário	21	F	Administração	Vendas	Fortaleza	Presencial
6	Ex-estagiário	22	M	Administração	Vendas	Fortaleza	Presencial
7	Ex-estagiário	26	M	Administração	Vendas	Salvador	Presencial
8	Estagiário	25	M	Comunicação	Vendas	Salvador	Presencial
9	Ex-estagiário	23	F	Administração	Vendas	Rio de Janeiro	Telefone
10	Ex-estagiário	25	M	Administração	Vendas	Salvador	Telefone
11	Estagiário	26	M	Administração	Vendas	Manaus	Telefone
12	Ex-estagiário	25	M	Administração	Vendas	Porto Alegre	Telefone

Fonte: Elaborado pelos autores.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas tanto presencialmente quanto por telefone. Segundo Colli e Hussey (2005), as entrevistas permitem ao pesquisador perceber o que pensam, fazem e sentem os entrevistados sobre determinada temática; dessa forma, a entrevista se mostrou uma estratégia adequada de coleta de dados para esta pesquisa. O roteiro de 16 perguntas buscou compreender a relação entre o estágio em regime de teletrabalho e a vida pessoal e profissional, sendo todas elas integralmente gravadas e posteriormente transcritas. Para a construção do roteiro foram utilizadas as contribuições dos autores Barros e Silva (2010), Coenen e Kok (2014), Dahlstrom (2013), Noonan e Glass (2012), Ordoñez (2012), Pérez, Sánchez e Carnicer (2007), Rodrigues (2011), Serra (2010), Tose (2005) e Whittle e Mueller (2009), acerca de teletrabalho e estágio. Visando a aperfeiçoar o roteiro, os autores realizaram três entrevistas preliminares a título de pré-teste, as quais foram posteriormente consolidadas.

O tratamento e a análise dos dados das entrevistas foram conduzidos por meio de uma análise de conteúdo com o auxílio do programa de computador NVivo 9, em consonância com os procedimentos sugeridos por Bardin (2011) e Vergara (1998). Empregou-se, dessa forma, uma grade mista (categorias previamente definidas, porém, considerando a inclusão de categorias surgidas ao longo do processo) e uma análise, sobretudo interpretativa, acerca dessas categorias (VERGARA, 1998). A partir das 12 entrevistas, foram identificadas 150 unidades de registro, condensadas em 23 categorias. Por fim, as 23 categorias preliminares foram agrupadas em 7 categorias definitivas. A partir da definição dessas categorias, os objetivos de pesquisa foram revisitados, de modo a garantir respectivo alinhamento das análises interpretativas. Na seção seguinte, os resultados da pesquisa são analisados e comentados.

## RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta a frequência entre as unidades de registro e como elas foram agrupadas em unidades de contexto e categorias de análise. Os elementos de maior relevância para o grupo de entrevistados foi sua relação com a instituição de ensino, o impacto da carga horária, a flexibilidade e a dificuldade de desvincular a vida pessoal do teletrabalho, a distante relação com os colegas de trabalho, a importância dos equipamentos, a distância das lideranças, o aprendizado nesse modelo de trabalho e a preocupação com a visibilidade do estágio.

**Tabela 1**  
**Análise de frequências dos entrevistados**

Categorias de análise	Unidades de contexto	Frequência absoluta	Frequência relativa
Relação com a instituição de ensino	Relação positiva com faculdade	11	7,3%
Impacto da carga horária na vida do estagiário	Carga horária além da permitida (sobrecarga)	15	10,0%
	Dificuldade com a administração dos horários	2	1,3%
	Problemas com viagens	1	0,7%
Teletrabalho e vida pessoal	Flexibilidade	18	12,0%
	Dificuldade de separação casa/trabalho	16	10,7%
	Deslocamento	8	5,3%
	Qualidade de vida	4	2,7%
	Dificuldade de separação vida pessoal/trabalho	3	2,0%
	Conforto	3	2,0%
	Uso de simbologias	2	1,3%
	Dificuldade em rotina	1	0,7%
Relacionamentos interpessoais	Relação distante com colegas de trabalho	12	8,0%
	Relação positiva com colegas de trabalho	4	2,7%
	Auxílio dos colegas de trabalho	3	2,0%
Proximidade e relação com as lideranças	Distância das lideranças	9	6,0%
Aprendizagem e engrandecimento profissional	Autodesenvolvimento e amadurecimento	9	6,0%
	Trabalhar com prioridades e disciplina	4	2,7%
	Trabalho em uma multinacional	4	2,7%
	Criar responsabilidade	2	1,3%
	Ganho Produtividade	3	2,0%
	Perda de produtividade	2	1,3%
Visibilidade e ascensão de carreira	Problemas com visibilidade	14	9,3%
Total		150	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

## RELAÇÃO COM A INSTITUIÇÃO DE ENSINO

As respostas às entrevistas revelaram que autonomia e flexibilidade são condições fortemente valorizadas pelos estagiários. A administração autônoma dos horários de trabalho foi percebida positivamente, embora as tarefas e os horários de trabalho se sobreponham às tarefas acadêmicas e aos horários de aula, como representado pelo relato de um dos respondentes:

*Mistura, mas não atrapalha. Antigamente eram bem separados quando estagiava sem teletrabalho, faculdade e estágio, e eu só tinha tempo para estudar à noite [...] como agora eu posso misturar um pouco, eu acho melhor. (Entrevistado 6)*

Complementarmente, para os estagiários, a flexibilidade de horários contribui positivamente para a organização das atividades e demandas da universidade, verificação que se alinha a Barros e Silva (2010), Pérez, Sánchez e Carnicer (2007) e Whittle e Mueller (2009). Outro respondente fornece uma percepção representativa para o grupo que, unanimemente, vê a flexibilidade como algo positivo:

*[...] é muito bom assim; quando eu estou em semana de prova, eu posso me organizar... eu prefiro começar a trabalhar mais cedo e ter mais tempo para estudar... Em administração, eu sempre tenho um trabalho em equipe, então a flexibilidade de horário me ajuda muito. (Entrevistado 5)*

Além da flexibilidade relativa aos horários, é enfaticamente valorizada por quase a totalidade do grupo a flexibilidade quanto ao local de trabalho para exercer suas atividades: executar as atividades ou em casa ou no ambiente acadêmico auxilia o estagiário, visto que seu tempo de deslocamento é reduzido. Para ilustrar tal argumento, vale ressaltar que um estagiário tem carga horária de trabalho de 6 horas diárias e uma carga de aula diária de até 6 horas. Ao ser indagado sobre a compatibilidade do estágio com as atividades acadêmicas, um dos respondentes comenta:

*Sim, é supercompatível; a flexibilidade ajuda muito em relação ao home office mesmo, porque eu estava na faculdade e não precisava sair de lá para fazer as atividades. Isso é bastante positivo para desenvolver o trabalho em qualquer local, principalmente na faculdade, que é um ambiente bem interessante para se trabalhar. (Entrevistado 11)*

Embora a flexibilidade dos horários e do local de trabalho exerça uma profícua influência na conciliação entre as atividades acadêmicas e o estágio, há, por outro lado, fatores negativamente percebidos pelo grupo: a interrupção das atividades acadêmicas (aulas presenciais, principalmente) e profissionais por razões de viagem, muito embora elas possibilitem, em diversos casos, a interação entre os estagiários em regime de teletrabalho com outros membros da organização. Apesar de isso não ser uma obrigação, uma vez que a organização dá ao estagiário a escolha de viajar ou não, para metade dos sujeitos, situações como essa implicam considerável insegurança. Os treinamentos direcionados a todos os trabalhadores são realizados, em geral, na matriz, o que acaba por exigir alguns deslocamentos:

*Eu tinha algumas viagens e alguns treinamentos, mas eu sempre pesava para tomar a melhor decisão.  
Quando eu estava em Belém, eu realmente não perdia aula. (Entrevistado 2)*

Para dois dos respondentes, as viagens também geram desconforto na vida pessoal, prejudicando a relação entre empresa e estagiário:

*A parte negativa pela questão de programa de estágio são viagens para reuniões. Eu acabo tendo que faltar à aula, perder algumas provas. [...] na volta pode ser meio complicado de retomar dependendo do período que você tem que faltar. O prejuízo que eu tive é que eu acabei atrasando um pouco a graduação, tive que atrasar um pouco as disciplinas...mas foi voluntário, porque queria me formar somente ao terminar o contrato de estágio. (Entrevistado 11)*

*Praticamente todo mês nós tínhamos que estar viajando por conta de reuniões e treinamentos. Muitas vezes, a gente acabava tendo que estar longe de casa em datas importantes na nossa vida pessoal.  
Meu próprio aniversário eu passei em uma reunião de ciclo. (Entrevistado 3)*

O teletrabalho, para os estagiários, é positivamente percebido quanto à flexibilidade de horários e à conciliação das demandas do trabalho e dos estudos. Contudo, a necessidade de viagens faz com que os estudantes tenham suas atividades universitárias comprometidas e, em menor grau, como verificado, a convivência familiar. Um aspecto que não ficou evidente foi a percepção

das viagens para a matriz como uma oportunidade de integração e convivência com outros colegas; nesse contexto, caberia aos líderes da organização empregar iniciativas que tornem as reuniões periódicas experiências: oportunidades para aprendizado, integração e discussões estruturadas com outros trabalhadores etc.

## IMPACTO DA CARGA HORÁRIA NA VIDA DO ESTAGIÁRIO

---

Rodrigues (2011) destaca que, em alguns casos, o teletrabalhador não tem fiscalização de sua jornada de trabalho por parte da empresa; assim, o trabalhador se equipara a um trabalhador externo e a cobrança de horas extras não se aplicaria. No caso dos estagiários teletrabalhadores em análise, a questão da carga horária do estágio é um assunto problemático, pois muitos ultrapassavam as 30 horas semanais regulares. Se somadas as horas “parceladas” de trabalho ao longo do dia, elas poderiam superar a carga horária regular estabelecida:

*Assim... Eu era bem disciplinada em relação ao começo do trabalho, aquele horário de pico... era importante que eu estivesse ali, né? Se eu pudesse escolher entre às vezes estar fazendo algum trabalho, 21h00 ou 22h00... eu priorizava trabalhar em horário comercial por ter acesso a outras pessoas e informação mais rápida. Mas, às vezes, eu tinha que exceder mesmo o horário de trabalho, seja porque usei o horário para resolver coisas pessoais, seja porque era necessário para finalizar determinadas demandas... Como eu te falei, eu achava que o tempo era infinito; então se eu chegasse da faculdade às 23h00, eu acreditava que eu ainda conseguiria resolver aquela demanda até as 4h00. [...] Eu colocaria que eu trabalhava o mesmo que eu trabalho hoje: 40 horas semanais. (Entrevistado 2)*

As questões relativas à carga horária estão, em grande parte dos casos, associadas à “parcelarização” do trabalho (SERRA, 2010). Tal prática pode prejudicar o tempo para a realização de atividades pessoais, o nível de qualidade das tarefas e serviços solicitados pelos líderes, assim como a própria formação universitária do estagiário. Dessa forma, a administração do tempo vem a ser um aspecto crítico para os teletrabalhadores, algo a ser priorizado pela própria organização, isto é, divulgando boas práticas para seus teletrabalhadores e, ao mesmo tempo, incorporando aos processos de organização das tarefas a ser distribuídas a possibilidade de uma administração do tempo.

A administração do tempo para 5 dos estagiários foi verificada como algo quase impossível; a principal razão para isso é a ansiedade do teletrabalhador em mostrar seu desempenho e a possibilidade do aumento da carga horária, como apontou um respondente:

*[...] tinha horário para começar, mas não tinha horário para terminar. (Entrevistado 10)*

Dahlstrom (2013) enfatiza essa relação atribulada do teletrabalhador com o tempo: em um trabalho a distância, o estagiário é fortemente seduzido ou influenciado a “mostrar serviço” e acaba por exceder suas horas de trabalho de maneira a estar mais próximo da gerência e a um passo mais perto da efetivação plena em uma posição na organização:

*Você acaba se adequando ao horário da sua chefe, então, a gerente tinha horário para começar, mas não tinha horário para terminar. Começávamos as 8h00, mas não era raro precisar ficar até 2h00 ou 3h00 da manhã discutindo alguma coisa. Como eu fazia as apresentações e análises de dados, era muito comum eu ficar até 2h00 ou 3h00 explicando o que eu tinha feito. [...] Ultrapassava as 30 horas semanais, era “fácil” eu trabalhar em fim de semana. Em média, se eu somar os dias que trabalhei fim de semana e colando nos dias úteis, eu trabalhava 50 horas por semana... fácil e sem exagero. (Entrevistado 10)*

As funções deles, cujo tempo superava as 30 horas semanais, eram exercidas em suas residências e a ausência tanto de uma fiscalização pela organização quanto de um controle pessoal do próprio estagiário, nesse contexto, compromete o cumprimento das leis de estágio vigentes (CHEN e SHEN, 2012). Entretanto, verificou-se que as longas horas trabalhadas podem se estabelecer como uma regra implícita entre os participantes, isto é, como um código de conduta, ainda que as chefias respeitem o horário do estagiário, e, não havendo obrigatoriedade do cumprimento das tarefas solicitadas fora da

jornada padrão, ao ser indagado sobre a obrigatoriedade de exceder as horas trabalhadas, o respondente que mencionou já trabalhar 50 horas por semana deixa claro que era uma vontade pessoal:

*Não. Não é como se você se sentisse na obrigação de fazer. Mas, eram trabalhos e funções agregadoras, então, não surgia como obrigação, mas como necessidade da equipe. Demandavam muita ajuda, mas eles sempre encaravam como “o \*\*\*\* está fazendo algo a mais”. (Entrevistado 10)*

Além disso, há casos em que horas adicionais são escolhas pessoais de estagiários, embora essa não seja a regra geral.

*Os meus chefes respeitavam o horário, mas eu me colocava à disposição para estar disponível em determinados horários. Trabalhar em multinacional tem esse perfil mesmo. Determinadas demandas, determinadas apresentações, certas coisas teriam que ser feitas fora do horário de trabalho ou elas não seriam feitas. Os meus chefes explicavam o que tinha que ser feito e, se fosse preciso, eu passava do horário... (Entrevistado 2)*

O discurso do entrevistado 10 traz a ideia preconizada da autodisciplina, autogestão e automotivação no processo de tornar os teletrabalhadores em “empreendedores de si” (COSTA, 2013). Contudo, ainda que pareça voluntária, a adesão a essa carga horária superior, motivada pela necessidade de mostrar-se competente, é intrometida por sujeitos que reproduzem e naturalizam discursos organizacionais em torno de argumentos ligados à produtividade. O principal motivo dessa carga horária excessiva advém da percepção e postura do trabalhador de “mostrar serviço”, dada a dificuldade de visibilidade que o teletrabalho apresenta. Durante o estágio, os jovens buscam externalizar comportamentos e qualidades desejáveis do ponto de vista organizacional, objetivando a contratação ao final do período; tentam, dessa forma, adequar-se rapidamente às diretrizes e normas da empresa. (FERRAZ, OLTRAMARI e PONCHIROLI, 2011). A preocupação da visibilidade da empresa e comparação com pessoas do escritório são alguns dos principais fatores de apreensão dos teletrabalhadores. Tal apreensão para mostrar seu trabalho e suas entregas faz com que exceda seus limites de horário, não tendo nenhuma remuneração adicional por isso (DAHLSTROM, 2013; NOONAN e GLASS, 2012; RODRIGUES, 2011).

Embora para o entrevistado a noção do controle de tempo advenha do próprio estagiário, alguns fatores contribuíam para que eles não conseguissem administrá-lo de forma correta. O horário de trabalho dos chefes e colegas, a quem os estagiários atendiam, era de 40 horas semanais, ao passo que a carga horária dos estagiários deve ser de 30 horas semanais. Assim, naturalmente, haveria uma incompatibilidade entre as horas trabalhadas e a limitação entre estágio e vida pessoal:

*Pediam demandas fora do horário de trabalho, porque eles trabalhavam 40 horas semanais e eu só 30 horas, mas eram muitas pessoas a quem você respondia, então, cada um ligava em uma hora diferente. (Entrevistado 4)*

As respostas obtidas reforçam o posicionamento de Rohm e Lopes (2015), no qual as novas tecnologias empregadas no trabalho beneficiam as organizações e empobrecem o poder de agir dos trabalhadores diante das demandas organizacionais.

Whittle e Mueller (2009) ressaltam que a flexibilização do trabalho pode ocasionar uma sobrecarga de trabalho para os trabalhadores e a administração do tempo é algo crucial para esses teletrabalhadores. Respostas relacionadas a essa categoria repercutem na categoria a seguir, a partir da análise dos limites entre o teletrabalho e a vida pessoal do estagiário.

## TELETRABALHO E A VIDA PESSOAL

Um dos aspectos mais relevantes para o estudo do teletrabalho é seu impacto na vida pessoal do trabalhador. Flexibilidade, autonomia, qualidade de vida e economia de tempo no trânsito são apontados como fatores de motivação para os teletrabalhadores. Contudo, a dificuldade em relação ao gerenciamento do tempo, isolamento, relação com as gerências e visibilidade (que será abordada nas próximas seções) aparecem como aspectos de maior preocupação (BARROS e SILVA, 2010; DAHLSTROM, 2013; NOONAN e GLASS, 2012; PÉREZ, SÁNCHEZ e CARNICER, 2007; RODRIGUES, 2011; TOSE, 2005).

A flexibilização do horário de trabalho é apontada como a característica mais importante para o trabalhador, segundo Pérez, Sánchez e Carnicer (2007), em sua pesquisa realizada com teletrabalhadores espanhóis da indústria, manufatura e

setor de serviços. Tal horário flexível permite ao trabalhador ordenar suas prioridades e aproveitar melhor o tempo livre. Ao ser questionados sobre os aspectos positivos, a primeira palavra mais mencionada pelos respondentes foi a flexibilidade:

*Número 1, a flexibilidade; acho que é importantíssimo e funciona bem comigo. Eu acho horrível ter que bater ponto, chegar às 13h00 e sair exatamente às 18h00. E é muito complicado manter essa rotina de 13h00 às 18h00... A questão da flexibilidade é incrível. Hoje, por exemplo, eu tenho uma consulta médica às 17h00: eu posso acordar às 7h00, dar uma ajeitada no meu tempo e fazer o que eu preciso fazer até às 17h00. Acaba que você tem mais autonomia.* (Entrevistado 5)

Assim como em Barros e Silva (2010), a flexibilidade de poder resolver tarefas do dia a dia durante o horário comercial é percebida como uma vantagem do teletrabalho pelos estagiários. Para Whittle e Mueller (2009), há diferentes óticas para flexibilidade. A primeira é a vestimenta que o estagiário utiliza em casa, visto como positiva por 2 dos sujeitos:

*[...] o conforto também, de você estar na sua casa, de não estar dentro de um ambiente de trabalho, estar mais à vontade, vestido do jeito que você quiser.* (Entrevistado 1)

Segundo Lenuzza (2007), poder trabalhar em casa com roupas mais confortáveis do que se a pessoa estivesse em um escritório é um fator de motivação para determinados grupos. A segunda ótica da flexibilidade envolve o escopo do trabalho do teletrabalhador. Na empresa pesquisada, o estagiário atua como um analista de vendas, utilizando um computador e a internet para fornecer análises para executivos e gerentes. Nesse caso, um dos estagiários comenta que a liberdade ajuda na criatividade:

*[...] em relação à parte profissional, os pontos positivos, eu diria que a gente consegue ter a comodidade de estar em casa, né? A gente consegue ter um período de ócio criativo para desenvolver certas coisas.* (Entrevistado 2)

O terceiro aspecto relacionado à flexibilidade, que envolve a autonomia, diz respeito à escolha do local de trabalho. Essa mobilidade é enaltecida pelos entrevistados.

*Mobilidade e poder trabalhar onde bem entender. O lado positivo de que muita coisa acontece na rua, principalmente na área que a gente se encontra. Então, é melhor estar na rua do que estar no escritório, pois você vai no foco do problema com mais facilidade do que você estando no escritório.* (Entrevistado 12)

Para Pérez, Sánchez e Carnicier (2007), a autonomia no trabalho é apontada como o terceiro maior benefício percebido pelos trabalhadores que usam essa modalidade; já a economia de tempo de deslocamento até o trabalho é apontada como o segundo maior benefício, uma vez que o trabalhador pode incorporar melhor as atividades pessoais à sua rotina. O tempo perdido no trânsito é mencionado por pelo menos 3 entrevistados e está diretamente relacionado à qualidade de vida do estagiário:

*A maioria dos colegas vê como uma coisa boa, porque você vê muito o lado de você trabalhar em casa e não passar pelo trânsito.* (Entrevistado 1)

*Dirigir todos os dias é horrível, né? Naquela época era bem tranquilo, né? Não precisava pegar trânsito... Eu acredito que o teletrabalho dê mais qualidade de vida, porque embora tenha uma visita a cliente, pegar o carro e dirigir, não é uma coisa que você faz o tempo todo. Não precisa pegar trânsito, horário de pico, você não tem hora para entrar e sair do trabalho.* (Entrevistado 3)

Embora a autonomia de horários contribua positivamente para as obrigações e atividades acadêmicas e traga promessas de qualidade de vida ao estagiário em regime de teletrabalho, a gestão do tempo se torna muito complicada, interferindo em sua vida familiar e dificultando o distanciamento entre atividades de teletrabalho e vida pessoal:

*Acho que a questão o horário mesmo, a gente acaba não tendo limite de horário para começar e terminar as coisas. Tu sempre tens a sensação de que quando chegares em casa você ainda vai conseguir fazer*

*muita coisa, quando na verdade você precisa de tempo para dormir e fazer outras coisas. Então, acho que um dos aspectos negativos do trabalho remoto é quando a gente acha que vai dar tempo de fazer tudo, quando na verdade a gente não tem todo esse tempo disponível.* (Entrevistado 2)

Outro respondente também ratifica a dificuldade de lidar com a flexibilidade de horário:

*Como você não tem horário fixo, você fica muito preso esperando algo acontecer para você estar de prontidão, além de você trabalhar às vezes à noite ou de madrugada para entregar alguma demanda.* (Entrevistado 6)

Nesse sentido, Noonan e Glass (2012) enfatizam que a separação do trabalho da vida pessoal do teletrabalhador fica cada vez mais difícil e que ele, muitas vezes, acaba trabalhando mais do que se estivesse no escritório. A desvinculação entre casa e trabalho é mais difícil para esse grupo de teletrabalhadores:

*No período de estágio, era muito difícil desvincular o que era vida pessoal e o teletrabalho. Hoje, é um pouco mais fácil. Minha vida pessoal ocorria quando eu não estava em casa. Porque em casa... eu já vinculava minha casa muito ao trabalho, eu entrava em casa e era aquela neura, vou ligar o computador para ver se tem um e-mail. Minha vida pessoal era fora de casa eu não conseguia desvincular. Ter um e-mail da empresa no celular, rápido, faz com que definitivamente você não desligue nunca. Porque se você vai usar o celular, pode ser que 23h00 você receba um e-mail e você não tenha nem a desculpa de dizer que não viu o e-mail.* (Entrevistado 2)

Novas morfologias laborais são apontadas como inovações tecnológicas e de gestão, mas o que se percebe é a continuidade do domínio do trabalhador presente desde os modelos tayloristas/fordistas (ANTUNES, 2014). Noonan e Glass (2012) ressaltam, também, que o teletrabalho, ainda que traga flexibilidade, faz com que o trabalhador trabalhe além das horas semanais exigidas por lei. As tecnologias e as conexões remotas contribuem para um expediente de trabalho do estagiário frequentemente marcado por horas extras, podendo o trabalhador trabalhar inclusive durante suas férias. Assim, a fala do entrevistado corrobora Rodrigues (2011), uma vez que o teletrabalho pode forçar o trabalhador a exercer mais horas laborais, mesmo que não seja remunerado por isso. Nesse sentido, são extraídas ao máximo as capacidades dos trabalhadores para o trabalho, mesmo que ele esteja fora do horário da jornada (GRISCI e CARDOSO, 2014).

Outro aspecto do teletrabalho e sua relação com a vida pessoal diz respeito à influência da família, cujo papel é importante no processo. Alguns entrevistados, por exemplo, tiveram dificuldades iniciais com as interrupções dos familiares durante o trabalho:

*Era complicado [risos], eu demorei muito tempo para fazer com que eles se acostumassem que eu estava trabalhando e não estava ali. A mãe mandando ir comprar pão, passear com cachorro, fazer alguma coisa de casa enquanto você estava ali focado. Demorou muito para eles entenderem.* (Entrevistado 7)

Os respondentes revelaram usar práticas simbólicas para mostrar que estavam no trabalho:

*No início, nos primeiros 3 meses, eu me vestia para trabalhar, camisa social e calça jeans.* (Entrevistado 7)

Outro entrevistado foi além para sinalizar a família:

*Sim, eu acabei confeccionando uma plaquinha para pôr na porta do meu quarto [...] Eu coloquei a plaquinha para que as pessoas começassem a criar a rotina de que não era para eu ser incomodada.* (Entrevistado 3)

Aliado aos impactos na vida pessoal, mostra-se importante analisar como ocorre o convívio dos sujeitos com outros teletrabalhadores, tendo em vista que o isolamento social é frequente nessa modalidade de trabalho (COSTA, 2013). Paradoxalmente à estrutura do teletrabalho, o convívio com outros profissionais é fundamental para o desenvolvimento laboral do jovem, pois o estágio, desde sua criação, em 1977, preconiza uma supervisão próxima da empresa.

## RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS

O acompanhamento dos estagiários como parte de seu desenvolvimento profissional é uma atividade crucial. O contato com outros trabalhadores influenciará diretamente seu amadurecimento e seu desenvolvimento de carreira (OLIVEIRA e PICCININI, 2012). Contudo, no teletrabalho o estagiário está, em grande parte do tempo, sozinho.

*Então, na época que eu era estagiária, eu comentava com os estagiários da época que faltava um pouco mais de contato para que a gente pudesse tirar dúvidas... até mesmo que a gente criasse aquele clima organizacional de amigos ou parceiros de trabalho. Sentia falta disso. (Entrevistada 3)*

Mesmo com um clima organizacional favorável, o distanciamento e os encontros pouco frequentes são um grande problema para o desenvolvimento dos jovens estagiários:

*A equipe sempre foi muito unida e amiga, nós somos amigos realmente, entretanto, nossos encontros são muito pontuais. Tinham reuniões mensais... então, a gente se via dez vezes no ano. (Entrevistado 7)*

Os problemas relativos à integração do trabalhador à sociedade e à empresa são citados por Barros e Silva (2010) Ordoñez (2012), Pérez, Sánchez e Carnicer (2007), Serra (2010) e Costa (2013), dentre outros. Todos relatam a dificuldade que o trabalhador tem de relacionar-se com pessoas do escritório e colegas, ressaltando que o isolamento pode fazê-lo (a) sentir-se desmotivado com seu trabalho.

*Acho que falta muito; às vezes, eu até tento marcar um almoço com os executivos... porque eu sinto falta de ter uma equipe... (Entrevistado 5)*

O pequeno número de reuniões com toda a equipe é um fator de desmotivação para os respondentes:

*É complicado, porque você sente falta desse convívio. Você fica, às vezes, muito só. Às vezes, essa convivência com pessoal de trabalho é boa, porque você conversa, ouve, tem e troca experiências, essa convivência é bem benéfica. (Entrevistado 4)*

O isolamento social também é destacado:

*Acho que o aspecto negativo principal é a falta de convívio com a equipe. Quando você está no escritório, você inevitavelmente acaba interagindo com todo mundo, mesmo que não seja da sua área isso já é um crescimento para você... por exemplo, eu tive a oportunidade de estar uma semana em Recife em uma mini-integração no escritório, teve um dia que cheguei cedo e tinha um cara que era gestor e foi conversar com uma pessoa de merchandising, e só nessa conversa que eu vi já foi um aprendizado que eu tive que eu não teria se estivesse em casa. (Entrevistado 8)*

Simultaneamente ao isolamento social, a automotivação afirmada pelas organizações atribui ao indivíduo a responsabilidade de buscar seu autodesenvolvimento diante das dificuldades, das flexibilidades e das barreiras do teletrabalho (COSTA, 2013). O custo subjetivo da atividade fica a cargo do estagiário, que necessita de espaços para o intercâmbio de angústias e desafios que, apesar de próprios do cotidiano, precisam ser superados pelo jovem profissional no suposto pleno desenvolvimento da autogestão. Além disso, esse isolamento pode comprometer a aprendizagem do estagiário, pois a falta de troca de experiências profissionais torna mais difícil o desenvolvimento desses teletrabalhadores. Cabe destacar que as viagens à matriz, como levantado pela pesquisa, podem prejudicar as atividades acadêmicas, mas também podem ser oportunidades de convivência, aprendizado e desenvolvimento. Nesse sentido, como as lideranças são percebidas por esses jovens e qual o papel que elas devem desempenhar na organização para agir sobre esses aspectos negativos? De que modo essa relação com a liderança tem proporcionado o desenvolvimento buscado pelos estagiários?

## PROXIMIDADE E RELAÇÃO COM AS LIDERANÇAS

O estágio com teletrabalho exige cuidado tanto por parte das lideranças quanto por parte do teletrabalhador. Enquanto um trabalhador em regime tradicional de trabalho já tem pleno conhecimento de suas atribuições, o estagiário está em período de aprendizagem e amadurecimento profissional. A convivência com lideranças é um fator fundamental para seu desenvolvimento (OLIVEIRA e PICCININI, 2012).

A pesquisa apontou o contato presencial com as lideranças como insuficiente; quatro dos entrevistados enfatizaram poucos encontros com as lideranças:

*Eu praticamente não via meu gestor direto, eu não tinha contato com as outras pessoas da área. E eu tinha mais contato com ele, tinha meses que eu não o via. (Entrevistado 2)*

Contudo, tais sujeitos não se sentiam sem assessoria; outros mencionaram que tal fato não é um problema. As ligações, conferências ou contatos com os executivos de vendas suprimiam a ausência das chefias diretas:

*As pessoas que mais me ajudavam foram meus colegas de trabalho, os executivos de vendas; meu chefe me desenvolveu, claro, mas não tanto quanto os executivos com os quais eu tinha convivência quase diária. (Entrevistado 6)*

Complementarmente:

*Minha gestora não está comigo todo dia, mas ela faz questão de estar sempre presente acompanhando minha rotina e isso é muito importante. (Entrevistado 8)*

O convívio com as chefias diretas, no entanto, é fundamental: Swanson e Tomkovick (2012), por exemplo, ressaltam que tal convivência acelera o processo de aprendizagem dos estagiários.

A maior preocupação para a maioria dos entrevistados se refere ao aprendizado profissional ao longo do estágio e da possibilidade de crescimento na organização, isto é, o desenvolvimento de carreira. Silva (2011) relata que muitos jovens universitários estariam dispostos a entrar no mercado do trabalho mesmo que tenham que iniciar trabalhando em um cargo abaixo de sua formação profissional se tiverem uma perspectiva de crescimento.

## APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO PROFISSIONAL

Quanto à aprendizagem no teletrabalho, se por um lado os estagiários relatam o aprendizado no foco, priorização e produtividade, por outro, também alegam maior tempo para o aprendizado de tarefas:

*Eu acho que quando a gente está no trabalho remoto ou externo, o desenvolvimento é muito prejudicado no sentido de exposição ao trabalho: você não está sendo exposto ao trabalho de ninguém. Quando você está fazendo trabalho de escritório no home office, você está sozinho. Você demora mais a aprender as coisas; às vezes é um “ctrl C e ctrl V”, um clique em uma opção que já faz aquilo que você demorou muito para fazer e que se você tivesse no escritório você viraria para um cara do lado e ele te ajudaria rapidinho. (Entrevistado 7)*

O “ctrl C e ctrl V” citado pelo entrevistado corrobora a perspectiva de Rohm e Lopes (2015), em que a mecanização do trabalho mudou o processo educativo e de desenvolvimento do ser social pelo trabalho, resultando em uma transmissão de conhecimentos sem significância social, mas apenas como mera obrigação humana. O indivíduo perde, então, a apropriação de sentido com as próprias tarefas exercidas devido ao processo de isolamento social, tendo como consequência a fragmentação das atividades e da identidade do sujeito (SENNETT, 2007).

Ao ser questionados sobre a influência do teletrabalho na carreira, 11 dos 12 entrevistados alegaram que seria positiva, por possibilitar maior amadurecimento, autogerenciamento, proatividade e disciplina:

*Aprendi a dosar responsabilidade, porque você não tem uma supervisão direta... desenvolver esse senso de responsabilidade, autogerenciamento... quando você consegue se autogerir você se torna um profissional mais independente e se desenvolve mais rápido. (Entrevistado 10)*

O “empreendedorismo de si” se faz mais uma vez presente nos relatos a partir do momento em que, diante das dificuldades, o estagiário assume a responsabilidade pela automotivação e pela produtividade no teletrabalho (COSTA, 2013). O engrandecimento profissional foi identificado por eles como fundamental, pois tinham que aprender muitas coisas sozinhos e isso os fazia encontrar novas soluções:

*Então, o fato de o teletrabalho te forçar a ser mais proativo. Isso agregou muito à minha postura profissional, eu ter que buscar mais do que esperar passivamente. (Entrevistado 8)*

Ainda nessa perspectiva:

*Tem todo esse lance da maturidade e autogerenciamento, de ser produtivo sem ter ninguém te olhando. Você ouve várias pessoas: “ah, queria trabalhar com teletrabalho”, mas, aí, eu via a pessoa dizendo: “ah, vamos à praia, porque não tem ninguém te vendo”. E eu: “não, não vou”! Isso gera essa responsabilidade, pois você é medido pelos seus resultados, se você mata horário, você não terá resultado. (Entrevistado 5)*

Nessa fala, percebe-se o “empreendedorismo de si” a partir do modo como o teletrabalho é visto pelo entrevistado, o que corrobora os atributos especiais dessa modalidade (COSTA, 2013). Consequentemente, há o argumento de que aqueles trabalhadores que possuem sua âncora de carreira voltada à autonomia e independência tendem a ser mais bem adaptados a esse cenário, uma vez que essas pessoas preferem trabalhar em seu próprio ritmo (ABRAHIM, 2008).

*Ele me fez amadurecer muito... assim, a trabalhar com prioridades e disciplina. O teletrabalho exige de ti um tipo de produtividade que o trabalho fixo, no escritório e tudo o mais, não exige. Então, se tu usares de forma produtiva, tu consegues ter uma produtividade muito maior. (Entrevistado 2)*

Dois dos sujeitos ressaltaram a importância do ingresso em uma multinacional que, de certa forma, ajudar-lhes-ia no seu desenvolvimento:

*Eu acho que o teletrabalho em si não teve uma influência ativa. Eu acho que o local onde eu exercia essa rotina de trabalho, com certeza, influenciou, porque, querendo ou não, você ter uma multinacional no currículo é muito importante. (Entrevistado 3)*

Para o jovem estagiário, essa experiência é um fator de grande importância para que consiga as oportunidades de ascensão no mercado de trabalho (OLIVEIRA e PICCININI, 2012).

## VISIBILIDADE E ASCENSÃO DE CARREIRA

O último aspecto abordado na pesquisa envolve a visibilidade e a ascensão de carreira na empresa, dois aspectos fundamentais para o grupo, visto que os estagiários buscam essencialmente o aprendizado e a efetivação (CHEN e SHEN, 2012). A pesquisa mostrou que os estagiários se preocupam muito com sua visibilidade na organização; o trabalho é percebido pela chefia direta e por alguns colegas, mas não pela organização como um todo. Acerca da visibilidade, um dos entrevistados revelou preocupação em relação a colegas em regime habitual de trabalho que possuem apoio do escritório.

*Eu conseguia sim, não em nível São Paulo e outras regionais, mas as pessoas que estavam junto comigo conseguiam ver, sim, perceber as coisas que eu fazia, mas só em nível regional... eu acho que o pessoal do escritório tinha muito mais visibilidade que a gente, principalmente quando se fala do Norte e Nordeste. (Entrevistado 3)*

*A estagiária do escritório fez algo bom e ela comemorou com o chefe dela e com outra área que ela talvez tenha interesse de ir. Aqui eu tenho contato com área de vendas, no escritório eu posso ter contato com o pessoal do RH, o cara da TI... quem está no escritório tem a mesma visibilidade profissional que eu, mas como quem está lá tem relações interpessoais com outras pessoas, eles têm mais visibilidade... então, quem está no escritório tem mais visibilidade. (Entrevistado 5)*

Para os estagiários, tal aspecto da visibilidade pode despertar grande inclinação em assumir uma sobrecarga de trabalho, ainda que não seja pago a mais por isso (DAHLSTROM, 2013; GRISCI e CARDOSO, 2014; NOONAN e GLASS, 2012; RODRIGUES, 2011). A falta de visibilidade mencionada pelos jovens ainda os leva a exercitar competências individuais, como o marketing pessoal. Embora nem todos demonstrem aceitação, essa prática de autopromoção é identificada em grande parte dos casos:

*Eu acho que no trabalho remoto você tem que aprender a exercitar mais é o marketing pessoal. É muito fácil você fazer alguma coisa que não é vista e é muito fácil você passar do ponto na maneira como você se expõe... na ânsia de querer mostrar trabalho você se torna repetitivo... (Entrevistado 10)*

Serra (2010) ratifica essa sensação dos entrevistados sobre visibilidade; para o autor, o trabalhador que atua remotamente tem maiores dificuldades para conseguir promoções. Entretanto, essa condição é diretamente influenciada pela maneira como os líderes e gestores integram teletrabalhadores e trabalhadores em regime presencial. Em alguns dos relatos, observa-se que a ascensão dentro da organização depende do apoio das chefias para que os estagiários se exponham e ganhem espaço.

*[...] então, você precisa ter relacionamento com as pessoas, pois é nas conversas do dia a dia que você vai falando das suas atribuições, suas conquistas e, quando você está fora do escritório, dificulta; você não está indo almoçar com a equipe, tomar uma cerveja com seu chefe ou com o chefe do seu chefe, e é esse tipo de relação que vai criando uma ideia no cara do tipo: "ele é bom; a conversa com ele é muito boa, os resultados que ele me fala no café são bons..." e vai criando uma imagem sua e lhe promove e quando você está no home office é mais difícil. (Entrevistado 4)*

A partir dessa discussão, algumas das mais relevantes preocupações quanto à carreira e à vida profissional estão relacionadas à visibilidade e à proximidade com as lideranças diretas. Ainda que haja maior demora do aprendizado, os estagiários enfatizam que faz parte do amadurecimento e que esse modelo de trabalho os tornou mais proativos e independentes. Para que isso ocorresse, na ânsia de mostrar o trabalho, a grande maioria deles trabalhava acima das 30 horas semanais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

A gestão de pessoas tem incorporado um papel cada vez mais estratégico, proporcionando o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais e a retenção dos trabalhadores nas organizações. Além dos desafios em gestão de pessoas, observam-se modificações no tradicional modelo de trabalho nas organizações e, nesse contexto, o teletrabalho se amplia como uma realidade no mercado de trabalho, tanto como parte da estratégia organizacional (expansão geográfica, ampliação de presença em outras regiões etc.), quanto como promessas de desafios, autonomia e flexibilidade para o trabalhador.

A flexibilidade e a autonomia aparecem como aspectos mais relevantes aos teletrabalhadores. Entretanto, a carga horária praticada no regime de teletrabalho, em muitos casos acima daquela permitida por lei, é um ponto ainda muito frágil dessa modalidade e requer atenção por parte da organização, dos líderes e dos próprios trabalhadores. Nesse sentido, vale observar de que maneira o teletrabalho está alinhado à qualidade de vida dos indivíduos. Se, por um lado, o discurso organizacional

sustenta a flexibilidade, por outro se tem um jovem em condições precarizadas de trabalho e com menor poder de ação sobre a situação. Essa precarização é descrita principalmente pelo isolamento social e aos valores de autogestão, automotivação, confiabilidade, entre outros que são afirmados pelas organizações, porém, nem sempre verificados na realidade do trabalhador. O custo subjetivo dessas práticas fica a cargo do estagiário, que tem seu tempo de vida pessoal reduzido em detrimento de uma jornada de trabalho maior.

Mesmo assim, um contraponto a essas considerações, também revelado pelas entrevistas, foi a de que o jovem tem percebido o teletrabalho como oportunidade de desenvolvimento de competências individuais, tais como amadurecimento profissional, responsabilidade, agilidade e proatividade. Ainda que algumas das falas sejam reproduções do “empreendedorismo de si”, não se pode desconsiderar as vivências de prazer na relação com o teletrabalho que foram pontuadas, tornando a dicotomia prazer/sofrimento presentes nessa modalidade contemporânea de trabalho.

Tendo isso em vista, pôde-se verificar que a minimização dos problemas derivados do teletrabalho, tanto para as organizações quanto para os indivíduos, está ao alcance dos líderes e dos trabalhadores. Para que isto ocorra enquanto estratégia de desenvolvimento das pessoas e da organização, tarefas, práticas, processos e comunicação no regime de teletrabalho devem ser integrados à cultura organizacional e à estrutura tecnológica oferecida. Demandas de treinamento das lideranças, acompanhamento dos jovens, as necessidades de aprendizagem e o crescimento profissional dos estagiários, especialmente em momentos únicos como viagens a serviço da organização, foram os principais pontos destacados pelos entrevistados.

O fato dos teletrabalhadores serem autônomos na execução de suas tarefas diminui o contato com os colegas de trabalho, gerando uma sensação de isolamento. Essa sensação traz maior dificuldade de integração do indivíduo à empresa, o que pode gerar uma fragmentação de identidade e distanciamento da cultura organizacional. A distância dos escritórios e líderes é de grande relevância para os estagiários: se, por um lado, essa é uma das formas de ingresso em uma multinacional em regiões onde a empresa não tem escritório, por outro, essa modalidade de estágio pode comprometer sua visibilidade, ascensão de carreira e efetivação. A distância dos líderes também pode acarretar dificuldade de aprendizagem, pois as chefias diretas podem ajudar no desenvolvimento profissional.

Essa sugestão de proposta de teletrabalho buscou consolidar questões fundamentais a partir de três diferentes prismas: a) organização, b) lideranças e c) teletrabalhadores para o incremento da vantagem competitiva nas organizações. Entretanto, limitações precisam ser destacadas. Por se tratar de um estudo em uma única organização, os resultados não podem ser generalizados. Além disso, outros aspectos, como o papel e a interação com a sociedade, não foram contemplados. Ainda assim, este artigo levanta pontos que são pouco discutidos em conjunto na literatura (estagiário e teletrabalho), contribuindo, ainda, como ponto de partida para pesquisas futuras, seja por meio de um viés funcionalista para testar ou discutir hipóteses daqui derivadas ou por meio de uma perspectiva crítica, aprofundando questões de prazer/sofrimento e a precarização do trabalho. Sobre o segundo tópico, pesquisas que abordem a precarização do trabalho do jovem a partir do teletrabalho podem ajudar a clarificar os efeitos coletivos do teletrabalho, tema fora da proposta deste artigo. As transformações vividas na sociedade, tanto em relação ao trabalho, à tecnologia e ao ingresso do jovem no mercado, merecem ampla discussão a partir de diversas perspectivas teóricas.

## REFERÊNCIAS

---

- ABRAHIM, G. S. O papel dos valores pessoais nas decisões de carreira. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 6, n. 2, p. 35-46, 2008.
- ANTUNES, R. Desenhando a nova morfologia do trabalho no Brasil. *Estudos Avançados*, v. 28, n. 81 p. 39-53, 2014.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning**: theory, method, and practice. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996. v. 2.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 7. ed. Lisboa: Ed. 70, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.
- BARRETO, L. M. et al. **Gestão de pessoas**: projetando desafios e tendências para 2015. In: Encontro de estudos organizacionais, 6.; 2010, São Paulo. *Anais...* Florianópolis: AnPAD, 2010.
- BARROS, A. M.; SILVA J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração *home-office*: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.
- CHEN, T. Z.; SHEN, C. C. Today's intern, tomorrow's practitioner? The influence of internship programmes on students' career development in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, v. 11, n. 1, p. 29-40, 2012.
- COENEN, M.; KOK, R. A. W. Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, v. 32, n. 4, p. 564-576, 2014.
- COLLI, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA, S. A. C. Controle em novas formas de trabalho: o teletrabalho e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 11, n. 3, p. 463-474, 2013.
- DAHLSTROM, R. T. Telecommuting and leadership style. *Public Person Management*, v. 32, n. 3, p. 438-451, 2013.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- FERRAZ, D. L. S.; OLTRAMARI, A. P.; PONCHIROLI, O. **Gestão de pessoas e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T.; BORINI F. M. The Brazilian multinational approaches to innovation. *Journal of International Management*, v. 19, p. 260-275, 2013.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. C. Alinhando estratégias e competências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 44-47, 2004.
- GREAT PLACE TO WORK. **Melhores empresas para trabalhar Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://www.gptw.com.br/pesquisa-e-benchmark/brasil-2016-grandes.htm>> Acesso em: 19 out. 2016.
- GRISCI, C. L. I.; CARDOSO, J. Experimentação do tempo e estilo de vida em contexto de trabalho imaterial. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 12, n. 4, p. 851-865, 2014.
- LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. A gestão de pessoas e as estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais: o caso Petrobrás. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 12, n. 4, p. 91-122, 2013.
- LENUZZA, L. M. E. **Teletrabalho**: tecnologia gerando uma nova forma de trabalho. 93 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2007.
- MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 1, p. 35-45, 2013.
- MENESES, P. P. M. et al. A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos de 2001 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n. 4, p. 111-134, 2014.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis**. 2 ed. California: Sage Publications, 1994.
- NOONAN, M.; GLASS, J. L. The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, v. 135, p. 38-24, 2012.
- OLIVEIRA, A. M.; OLIVEIRA, A. J. Gestão de recursos humanos: uma meta-análise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 10, p. 650-669, 2011.
- OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. A construção do mercado de estágios em administração na cidade de Porto Alegre. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 6, n. 4, p. 28-48, 2012.
- ORDÓÑEZ, D. B. Sobre subjetividad y (tele)trabajo. Una revisión crítica. *Revista de Estudios Sociales*, n. 44, p. 181-196, 2012.
- PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 1, p. 41-62, 2009.
- PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER M. P. L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *New Technology, Work and Employment*, v. 22, n. 3, p. 208-223, 2007.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.
- RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho**: a tecnologia transformando as relações de trabalho. 136 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 2 p. 332-345, 2015.
- SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- SERRA, J. P. **O teletrabalho**: conceito e implicações. 2010. Disponível em: <[http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra\\_teletrabalho.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2014.

- SILVA, D. W. G. **O planejamento de carreira na formação universitária.** 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2011.
- SWANSON, R. S.; TOMKOVICK, C. Marketing internships: how values and search strategies differ across the student-employer dyad. **Marketing Education Review**, v. 22, n. 3, p. 251-262, 2012.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TOSE, M. G. L. e S. **Teletrabalho:** a prática do trabalho e a organização subjetiva dos seus agentes. 185 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.
- TREMBLAY, D., G. Balancing work and Family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. **Women in Management Review**, v. 17, n. 3/4, p. 157-170, 2012.
- ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.
- VASCONCELOS, I. F. F. G. et al. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 910-929, 2015.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.
- WEBER, L.; GRISCI, C. L. I.; PAULON, S. M. Cartografia: aproximação metodológica para produção do conhecimento em gestão de pessoas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 4, p. 841-857, 2012.
- WHITTLE, A.; MUELLER, F. 'I could be dead for two weeks and my boss would never know': telework and the politics of representation. **New Technology, Work and Employment**, v. 24, n. 2, p. 131-143, 2009.

Igor Leal Aderaldo

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR); Fortaleza- CE, Brasil. E-mail: igor\_aderaldo@hotmail.com

Carlos Victor Leal Aderaldo

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR); Professor assistente na UNIFOR – Psicologia, Fortaleza- CE, Brasil. E-mail: aderaldo@hotmail.com

Afonso Carneiro Lima

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP); Professor Adjunto do PPGA-UNIFOR, Fortaleza – CE, Brasil. E-mail: afonsolima@unifor.br