

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

ADALTON DE OLIVEIRA NASCIMENTO

**TRABALHO REMOTO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES FRENTE À IDENTIDADE
E IMAGEM DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Belo Horizonte

2016

ADALTON DE OLIVEIRA NASCIMENTO

**TRABALHO REMOTO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES FRENTE À IDENTIDADE
E IMAGEM DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a banca examinadora em 19 de Maio de 2016.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga

**Belo Horizonte
2016**

Ficha catalográfica

N244t Nascimento, Adalton de Oliveira.
2016 Trabalho remoto [manuscrito]: desafios e oportunidades frente à identidade e imagem da cultura organizacional/ Adalton de Oliveira Nascimento. – 2016.
33 f.

Orientador: Ricardo Teixeira Veiga
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Trabalho. I. Veiga, Ricardo Teixeira. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Santos - CRB-6/2530
Biblioteca da FACE/UFMG. – FS/036/2022



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **ADALTON DE OLIVEIRA NASCIMENTO**, REGISTRO N° **2014675311**. No dia 19/05/2016 às 11:45 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**TRABALHO REMOTO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES FRENTE À IDENTIDADE E IMAGEM DA CULTURA ORGANIZACIONAL**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Ricardo Teixeira Veiga, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 60 (SESSENTA) DIAS

NÃO APROVADO

75 pontos (SETENTA E CINCO trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados)

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 19/05/2016.

Prof. Ricardo Teixeira Veiga
(Orientador)

Prof. Gustavo Quiroga Souki

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Ricardo Teixeira Veiga pela ajuda na elaboração deste trabalho com seu jeito simples e fácil de lidar, tornando este trabalho mais leve. E também à sua liberalidade em prover informações e conhecimentos em sala de aula.

À Denise Stehling pela grande ajuda e paciência na revisão do texto.

Ao Evandro, funcionário do CEPAD que ofereceu excelentes serviços durante todo o curso e conquistou a turma por sua humildade e bom trato.

Aos entrevistados que contribuíram com suas falas e conhecimento liberalmente.

À todos os colegas de curso com que tive o prazer de dividir as noites de terças e quintas-feira, pelo companheirismo e situações engraçadas.

À toda minha família, incluindo minha mãe, meu falecido pai, irmãos e especialmente a Adalson e Cecília Nascimento que me encorajaram a perseverar nesta jornada.

À Jesus Cristo, autor e consumidor da minha fé e principal motivação de esperança de vida.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma análise dos desafios e oportunidades do teletrabalho e como a percepção dos empregados com relação a imagem e identidade, dentro da cultura organizacional, foi modificada. No decorrer dessa análise foram realizadas pesquisas bibliográficas buscando fundamentação teórica pertinente ao tema, realizando-se estudos de caso, exploratório e qualitativo. Foram escolhidas duas empresas multi-nacionais de atuação global e com origem nos Estados Unidos da América e que estão implantando o trabalho remoto nos últimos anos. Os dados foram obtidos e analisados a partir de três entrevistas realizados com os empregados das duas organizações. Ao final, pontua-se que a introdução do trabalho remoto introduz conflitos na vida dos empregados na medida em que modifica barreiras de comunicação, horários e mensuração de produtividade. Como produto desses conflitos a percepção da imagem e identidade pelos empregados pode ser modificada de forma negativa, sendo necessário para as empresas implementarem mecanismos e formas de equacionar esse novo problema.

Palavras-chave: Teletrabalho; Identidade Organizacional; Imagem Organizacional.

ABSTRACT

The present work aims to present an analysis of the challenges and opportunities of teleworking and how the perception of employees related to image and identity, within the organizational culture, has been modified. During this analysis, bibliographic research was carried out seeking theoretical foundations relevant to the theme, carrying out a case, exploratory and qualitative studies. Two multinational companies with global operations were chosen, originated in the United States of America and which have been implementing remote work in recent years. The data were obtained and analyzed from three interviews carried out with the employees of the two organizations. In the end, it is pointed out that the introduction of remote work introduces conflicts in the lives of employees since it changes communication barriers, schedules, and productivity measurement. As a result of these conflicts, the perception of image and identity by employees can be negatively modified, making it necessary for companies to implement mechanisms and ways to solve this new problem.

Keywords: Telework; Organizational Identity; Organizational Image.

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	6
1.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	10
1.1.	O espírito de época “Zeitgeist”.....	10
1.2.	A Globalização.....	11
1.3.	O teletrabalho.....	11
1.3.1.	Vantagens do teletrabalho.....	11
1.3.2.	Alguns dos desafios do trabalho remoto.....	13
1.4.	Identidade e imagem corporativa.....	14
1.5.	Cultura Organizacional.....	15
2.	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	18
2.1.	Características das pesquisas.....	18
2.2.	Descrição das organizações pesquisadas.....	19
2.3.	Perfil dos participantes.....	20
2.4.	Características da coleta de dados nas entrevistas.....	21
2.5.	Análise e categorias das entrevistas.....	21
2.6.	Limitações do método de pesquisa qualitativa.....	22
3.	RESULTADOS.....	23
3.1.	O Teletrabalho, os limites e o estresse.....	23
3.2.	Percepção da identidade e imagem pelos teletrabalhadores.....	24
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
	REFERÊNCIAS.....	28
	APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas semi-estruturadas.....	32

INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso foi elaborado junto ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdades de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. O objetivo é identificar as mudanças percebidas na cultura organizacional e na postura dos funcionários ao se implantar o trabalho remoto ou teletrabalho.

O estudo buscou entender as formas pelas quais a percepção dos empregados sobre a identidade e imagem, dentro da cultura organizacional foi modificada após a implantação gradual do trabalho remoto. Também é alvo do estudo uma introdução aos desafios e oportunidades do teletrabalho para a cultura organizacional, tanto no campo da empresa quanto na individualidade de cada empregado.

Na história da humanidade houve duas grandes revoluções: a Revolução Agrícola na Pré-História e posteriormente a Revolução Industrial entre 1760 e meados de 1840, essa última apresentando como marco a invenção da máquina a vapor em 1776, na Inglaterra. O resultado da Revolução Industrial foi o implemento da produção em massa nas fábricas, em contrapartida ao antigo modelo de trabalho artesanal. Uma terceira nova onda está em curso desde 1947, ano de lançamento do primeiro computador e tem sido denominada como Revolução da Informação da sociedade pós-industrial. Essa nova revolução tem como característica o desenvolvimento dos microchips e das tecnologias de informática e telecomunicações, ou telemática (CAVALCANTI, 1995).

A evolução dos sistemas de informação, dos computadores pessoais e dispositivos móveis e também a crescente evolução na construção e alcance da infraestrutura de redes de computadores nos últimos dez anos, tem massificado a distribuição e o acesso aos recursos necessários para o trabalho, tanto para os empregados quanto para as organizações. Desde a década de 1990 quando a rede mundial de computadores começou a se tornar comercialmente acessível, funcionários, líderes, clientes e fornecedores de empresas começaram a ter gradual acesso integrado a processos, serviços e produtos e puderam se comunicar rápida e instantaneamente entre si (STEWART, 2000). Dentro destes últimos anos da Era da Informação destaca-se as modificações trazidas pelo computador pessoal, a personalização de produtos e serviços em oposição a massificação dos mesmos de eras anteriores. Cita-se também a revolução digital, onde a informação, o

entretenimento, os produtos e serviços e outros são transformados, vendidos e compartilhados em imagens e sons acessíveis através das supervias da informação. Outra modificação importante dentro da Era da Informação que cabe citar é a produção do software livre que democratizou o acesso a informação e o aprendizado.

Dado esse novo ambiente, as organizações procuram aproveitar as novas tecnologias e infraestruturas de telecomunicação para mudar sua forma de atuação. Dentre as novas oportunidades está a oportunidade de mudanças na localização geográfica e estrutural de seus processos e pessoas, visando reduzir custos e obter maior eficácia e eficiência. Surge então a possibilidade do modelo organizacional se adaptar a “Era da Informação”, estruturando-se na forma de trabalho longe dos escritórios centrais corporativos. A esta nova forma dá-se o nome de organização virtual (NILLES, 1998).

A partir das décadas de 60 e 70, e depois acelerada pela revolução da microeletrônica e das tecnologias de informação, costumes tradicionais como fixação de locais determinados de trabalho e processos locais foram modificados (TIETZE, 2003). A atividade laboral se tornou flexível na medida em que pode ser executada de qualquer localidade geográfica, desde grandes escritórios, fábricas e indústrias de espaço compartilhado, a pequenos escritórios satélites, com menor custo e requisitos de infraestrutura. O trabalho também pode ser executado em residências de empregados ou ambientes menores como cybercafés.

O conceito de *telecommuting* foi cunhado em 1973 por Jack Nilles para descrever aquele tipo de acordo de trabalho onde o empregado não se desloca para um local ou escritório central de trabalho - isso, dentre outras razões para evitar o trânsito intenso e crescente das capitais e as grandes distâncias. Esse tipo de empregado é também chamado de “nômade” na medida em que, com o auxílio das tecnologias de telecomunicação, realiza suas atividades de qualquer lugar (NILLES, 1998).

A partir de então vários autores (HARKNESS, 1973) começaram a vislumbrar o tempo que os empregados não teriam que dirigir ao local de trabalho, aumentando a qualidade de vida e o equilíbrio entre família e trabalho, diminuindo a poluição e dando maior flexibilidade de horário. Nessa concepção, alguns funcionários técnicos somente precisariam manter os bancos de dados tecnológicos centrais para que os outros empregados remotos pudessem trabalhar do conforto de seus lares ou a partir de pequenos escritórios mais perto de seu local de residência.

Uma vez que as estratégias organizacionais são singulares, é oportuno investigar o impacto da adoção do teletrabalho em organizações contemporâneas.

Nesse sentido, o objetivo deste estudo é, após contextualizar o cenário em que se insere o trabalho remoto atual, entender qual é a mudança acarretada na imagem da organização percebida pelos empregados que migraram para essa modalidade de trabalho.

O estudo também analisa, através de entrevistas com funcionários de caráter exploratório, quais os desafios e as oportunidades que o trabalho remoto coloca para a cultura de uma organização. Essas análises constam das seguintes perguntas:

- Após os entrevistados terem adotado o teletrabalho, como essa mudança afetou a percepção da imagem, identidade e cultura organizacional?
- Quais as vantagens e os desafios que o trabalho remoto e o uso da tecnologia trazem para os empregados das organizações estudadas?

A pesquisa se limitou a funcionários que trabalham em casa com jornada de trabalho de oito horas por dia, durante os cinco dias úteis da semana. Estes empregados também exercem suas atividades às vezes em escritórios menores, denominados satélites comutando alguns dias da semana para estes outros locais de trabalho compartilhado.

De caráter qualitativo, não foi realizado cruzamento de dados qualitativos ou quantitativos com outras empresas.

O estudo também apresenta limitações na medida em que os resultados não podem ser generalizados para outras organizações devido ao fato dos dados terem sido colhidos de empregados de somente duas organizações. Nessa perspectiva, está organizado em três capítulos, da seguinte forma:

Na Introdução é dado a contextualização do trabalho, a relevância ou o porquê do estudo, objetivos e limitações do trabalho. O primeiro capítulo contém a revisão bibliográfica relacionada ao tema de estudo. E os principais tópicos são: O Espírito de Época, a Globalização, o Teletrabalho, a Identidade Corporativa e a Cultura Organizacional.

O segundo capítulo dedica-se à metodologia de pesquisa aplicada ao estudo e incluiu a fundamentação teórica para escolha do método, a população do estudo e amostra, a coleta de dados, a análise e tratamento dos dados e os limites do estudo.

O terceiro e último capítulo desenvolve os resultados e conclusões da análise dos dados, à luz da metodologia científica determinada no capítulo anterior e a partir

da pesquisa de campo realizada. As considerações finais apresentam o resultado final e as conclusões do estudo, bem como sugestões de estudos futuros para o mesmo tema.

1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1. O espírito de época “Zeitgeist”

Zeitgeist é um conceito que conceitua o espírito de uma era ou tempo na medida em que uma escola de pensamento dominante influencia a cultura de um determinado período. Essa palavra de origem alemã é atribuída inicialmente ao filósofo Georg Hegel, apesar de ele nunca a ter usado (MAGEE, 2011) e ajuda a entender o contexto atual em que se insere o trabalho dentro das empresas e as mudanças advindas das mudanças tecnológicas.

Após a destruição do Muro de Berlin as sociedades dos países da Europa Central e Oriental tiveram que ser reconstruídas e repensadas. O conceito de sociedade civil então era entendido como um dos elementos primordiais para a construção da democracia nos países do mundo. Sendo assim, a partir de 1990 as organizações não-governamentais e seu papel surgiram como força para levar a democratização do processo de tomada de decisão, proteção dos direitos humano e ajuda aos mais vulneráveis. Tem-se aqui então um exemplo de espírito de época, um pensamento dominante, que surgiu nos países pós-socialistas a respeito da composição e importância do conceito de sociedade civil (TRIFFONOVA, 2015).

O conceito de Zeitgeist, para alguns executivos, financistas, jornalistas e autores pode ser então uma chave para entender como algumas formas de negócios surgem e também como forma de analisar o valor da inovação. Líderes atuantes no Vale do Silício, na Califórnia, propõem que as inovações e o novo jeito de trabalhar dos nossos tempos foi criado, ou pelo menos facilitado pelo acesso quase universal de tecnologias como a Internet, software de código livre, a revolução dos microprocessadores a partir dos anos de 1970 e a possibilidade de se acessar nichos de mercado mundiais após a globalização (WIKIPEDIA, 2014).

Sendo o espírito de época atual voltado a tecnicidade digital do trabalho é importante se estudar com olhar crítico as proposições, vantagens, desvantagens e efeito nos indivíduos, sociedades e organizações. Particularmente a questão do teletrabalho está inserida neste contexto na medida que modifica o contato geográfico e as relações dentre os próprios empregados e desses com a organização.

1.2. A Globalização

A globalização, que se acelerou partir da década de 1960, pode ser entendida como conjunto de atividades interconectadas que se realizam a despeito dos limites de fronteiras locais. Este fenômeno tem provocado fortes mudanças econômicas, políticas e culturais dentro de um mercado global sem fortes controles (HOBBSAWN, 2007).

A globalização moderna é um fenômeno que também contribuiu para que as organizações adaptem sua estrutura organizacional. (ALBROW; KING, 1990). Na Aldeia Global, termo que tem sua origem atribuída as obras de Marshall McLuhan a partir dos anos 60 (MCLUHAN, 1962), é onde se dá o mercado de trabalho atual para parte da população mundial. Nesta nova configuração de mercado as pessoas com maior qualificação profissional e dependendo da natureza de seu trabalho podem exercer suas funções de diferentes localidades, tendo maior nível de empregabilidade devido ao maior trânsito entre mercados.

As empresas se beneficiam na medida em que podem buscar profissionais em mercados agora mais integrados e distantes geograficamente. As barreiras que antes limitavam de certa forma a escolha dos empregados, agora se apresentam mais flexíveis. Sendo assim é possível para muitas organizações e empresários prover-se de profissionais de alta tecnologia e formados em cursos de educação superior que trabalham remotamente, em diferentes partes do globo e de fuso horário mais adequado a suas operações (HOBBSAWN, 2007). O fenômeno da globalização moderna permite também a escolha de profissionais com determinados conhecimentos específicos mais adequados a função e o trabalho realizado.

Resumindo: a globalização e o avanço das tecnologias de comunicação fomentam o cenário ideal para o desenvolvimento e ampliação do teletrabalho na medida em que as empresas podem buscar empregados em diferentes partes do globo (CLAUDE; HEIDUK, 2003).

1.3. O Teletrabalho

1.3.1. Vantagens do Teletrabalho

O trabalho remoto apresenta diversas vantagens, tanto para o empregado quanto para as organizações. A coletividade de modo geral também se beneficia de várias formas.

Os empregados se beneficiam na medida em que o deslocamento ao local de trabalho é eliminado ou reduzido, evitando perda de tempo e o estresse do trânsito.

Empregados das grandes cidades reportam ser o tempo dirigindo para o trabalho como um dos períodos mais estressantes do dia (GRECO, MARTINS, 2001).

Outra vantagem do teletrabalho para o empregado é poder adaptar o escritório satélite ou o espaço de casa de maneira mais adequada ao seu perfil de trabalho. Empregados com dificuldades de locomoção devido problemas físicos, temporários ou permanente, ou que necessitem de adaptações especiais ao ambiente físico de trabalho para atender alguma deficiência, encontra no teletrabalho um aliado para superar obstáculos normalmente presentes na infraestrutura de sua cidade ou no seu local de trabalho compartilhado.

A flexibilidade também é dada como vantagem na medida em que os empregados podem adequar horários de trabalho e pausas, intercalando períodos durante o dia para resolver pendências pessoais. Configura-se então uma vantagem bastante atrativa para os empregados essa possibilidade de melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, através de uma melhor administração de sua casa, vida familiar e particular advinda dessa flexibilidade que é inerente ao teletrabalho (WINTER, 2005).

O trabalhador remoto também tem maior autonomia e menos interrupções em sua rotina, tornando-se mais produtivo.

Pelo lado das empresas observa-se da mesma forma várias vantagens. Um dos fatores principais que levam as organizações a implementar alguma forma de teletrabalho é a possibilidade de atrair e reter indivíduos talentosos ou especialistas. Empresas transnacionais podem contratar funcionários em qualquer parte do globo através do teletrabalho e da flexibilização dos horários de trabalho, da língua de comunicação e dos custos de contratação e manutenção dos rendimentos dos empregados. Uma empresa americana pode contar com um especialista em um determinado assunto em um país como o Líbano, pagando um salário menor do que pagaria a um empregado residente nos Estados Unidos. E o nível de conhecimento específico deste profissional libanês pode ser o mesmo, ou até maior do que seu par na América do Norte.

Outra vantagem é o fato do empregado ter mais tempo produtivo de trabalho já que, não só o funcionário perde tempo e energia ao se deslocar para o trabalho, como também desperdiça tempo ao chegar aos estabelecimentos da organização e ter que relaxar através de conversas informais com seus colegas. Isso visando aliviar o

estresse causado pelo deslocamento e trânsito desordenado da maioria das grandes cidades.

Outra realidade que leva ao aumento de produtividade se dá à medida que os empregados conseguem maior concentração e menos distração trabalhando em casa ou em pequenos escritórios. Estes locais tendem a ser ambientes mais calmos, com menos interrupções, sem outros colegas de trabalho disponíveis para bate-papo, menos pausas para café informais e reuniões sem necessidade (GUY, 2008).

Outra vantagem para as empresas que adotam o teletrabalho é a redução dos custos de infraestrutura para manter um escritório de maior porte funcionando. Custos como aluguel, eletricidade, água, manutenção de prédio, segurança, serviços de recepção e portaria, entre outros são de certa forma atenuados ou eliminados quando a força de trabalho é deslocada para escritórios do tipo home-office e onde geralmente o empregado assume tais custos em menor escala (WINTER, 2005).

Além dos ganhos tanto para empregados como empregadores, a sociedade e o estado de modo geral também se beneficiam da implementação de formas de trabalho remoto. Redução do trânsito das grandes cidades e redução de emissão de CO₂ são comumente citados na literatura. Um estudo denominado *O Custo do Transporte para o Ambiente - O Papel do Teletrabalho na Redução da Emissão de Carbono de 2007*, realizado pelo departamento de Estudo de Transportes do Centro Universitário de Oxford para Questões Ambientais e citado por Marike concluiu que: “A importância do teletrabalho para reduzir a energia utilizada no transporte de trabalhadores e dos próprios negócios está se tornando a cada dia mais relevante”.

1.3.2. Alguns dos Desafios do Trabalho Remoto

As desvantagens e desafios são identificados nesta parte do trabalho, tanto para o empregado quanto para as empresas bem como para a sociedade de modo geral.

A falta de contato pessoal cara a cara entre os empregados e seus superiores é uma das primeiras dificuldades encontradas entre os membros de uma organização. Isso pode levar a um sentimento de isolamento dos demais, a sensação de que está perdendo importantes informações e discussões dentro da empresa (GUY, 2008).

Pode haver também a percepção que o trabalhador remoto tem a tendência de se ausentar de suas obrigações gerando um sentimento de desconfiança por parte dos superiores. Gerentes e superiores, quando não recebem uma resposta imediata

de seus subordinados através do telefone ou meios digitais de telecomunicação podem cultivar a desconfiança, gerando mal-entendidos. E esse mesmo processo de percepção errônea pode levar o trabalhador a desenvolver uma atitude paranoica e gastar mais tempo no trabalho, tentando compensar o contrato implícito, agora arranhado pela contaminação da desconfiança. Pelo lado da empresa isto pode parecer como benéfico, devido a maior produtividade, porém no longo prazo leva os funcionários a ficarem doentes mental e fisicamente por conta do estresse (REED et al, 2006).

Um desafio apontado pelos gerentes e supervisores é como gerenciar e comunicar com sua equipe remota. Autores como HILL *et al.* (1998) apontam para o fato que o trabalho em equipe pode ser prejudicado pela falta de comunicação em contraste com os projetos gerenciados de forma tradicional, no mesmo espaço físico de trabalho.

Um dos principais pontos definido como obstáculo e desvantagem com relação ao teletrabalho é a perda da identidade corporativa, afetando a cultura organizacional da empresa. Os trabalhadores adquirem um senso de não pertencimento à organização perdendo assim a motivação para trabalhar em equipe e tendendo a trabalhar de uma forma mais individualista. Esse perigo desafia os gerentes a terem que desenvolver uma forma de trabalho com menos controle e um ambiente de maior confiança em seus subordinados (GUY, 2008).

1.4. Identidade e Imagem Corporativa

Vários autores discorrem sobre o conceito de identidade corporativa. Capriotti (2005) conceitua a identidade corporativa como valores, princípios, crenças e características que diferenciam as organizações uma das outras. Esses proveem para as organizações sua própria identidade e personalidade. É importante compreender este conceito corretamente para que líderes, gestores e colaboradores possam formular estratégias e ações coerentes, que não agridam sua própria filosofia de organização.

O mesmo Capriotti (2005) identifica duas vertentes de onde emana a identidade corporativa de uma organização: a filosofia e a cultura corporativa.

A filosofia corporativa consiste no ideário que a empresa escolhe para conceituar a sua missão, visão e seus valores. A partir de tais ela estabelece planos e ações para alcançar seus objetivos e metas.

Já a cultura corporativa são condutas, normas e valores, as vezes implícitos e as vezes escritos, que todos funcionários e líderes compartilham e observam em suas ações dentro da empresa. Esta cultura da empresa é geralmente fruto dos valores e visão de seus fundadores, outras pessoas chave posteriores na história da organização e também de outros colaboradores de modo geral. Ela também é influenciada pelo entorno social onde se insere a organização e também pelos resultados positivos e negativos alcançados através de sua história.

É importante identificar um erro comum quando se trata da conceituação da identidade corporativa: o perigo aqui é se minimizar essa identidade à representação gráfica e material impresso ou ao nome da empresa. Esses podem no máximo traduzir parte da identidade da organização, mas nunca de forma completa (FASCIONI, 2006).

Diferente da identidade corporativa, a imagem corporativa reflete a imagem ou aparência que é percebida pelos receptores. Essa imagem se forma a partir de como os indivíduos percebem a empresa e depende de quais atributos tem maior ou menor representação para esses próprios indivíduos. Esta análise é muitas vezes feita de forma mais superficial e reflete mais a aparência externa da organização, em oposição a identidade corporativa que reflete mais a essência e o ponto de vista daqueles que querem comunicar sua filosofia corporativa (MINGUEZ, 2008).

Esta imagem é formada na mente coletiva através de atributos e valores e são o que formam as opiniões e ações com relação a empresa por parte dos indivíduos.

1.5. Cultura Organizacional

O termo cultura foi sendo conceituado a partir da Antropologia, Sociologia e do estudo das Ciências Humanas e é comumente usado para expressar as manifestações intelectuais e comportamento humano quando consideradas coletivamente.

A literatura é vasta quando se trata do tema cultura organizacional e os principais autores apresentam diferentes definições teóricas e modelos para o tema.

Segundo Carrieri (2006) e Smircih (1983) o conceito de cultura organizacional pode ser dividido em duas vertentes distintas: primeiramente como metáfora da organização; e segundo como uma variável. Como metáfora da empresa, a cultura organizacional é entendida como uma construção social da realidade. Já como variável, a cultura organizacional é passível de ser moldada para fazer com que as organizações alcancem mais efetivamente seus objetivos e resultados.

Ao entender a cultura organizacional como uma variável, o psicólogo social Shein (1992) propõe um modelo teórico que afirma que a cultura organizacional se compõe dos seguintes componentes: artefatos, normas, valores e pressupostos.

Artefatos são manifestações físicas, comportamentais e verbais visíveis dentro da cultura organizacional, mas nem sempre fáceis de serem decifráveis. São fáceis de serem reconhecidos por todos, mas difíceis de serem interpretados de maneira correta já que um indivíduo pode atribuir um significado, mas outro diferir completamente, de acordo com sua própria interpretação. Exemplos de artefatos são o logo de uma empresa, os uniformes dos empregados, o linguajar próprio de comunicação ou jargão da organização, os mitos ou explicações verbais comuns ao grupo

Outro componente ou nível da cultura organizacional entendida como metáfora são as normas e valores comuns. Os valores são de fácil percepção pelos membros da empresa e explicitam o que é importante dentro da cultura da empresa. Já as normas são regras implícitas, nem sempre escritas, e que norteiam os colaboradores de uma organização para se entender o que é esperado de cada um em vários contextos. Estas normas podem ser diferentes dependendo da cultura ou organização. Quando um problema é colocado perante um grupo, as soluções são apontadas por líderes baseados em seus valores. Se esta solução funciona o grupo passa a entender este como um valor comum.

O terceiro nível proposto por Shein (1992) é caracterizado pelos pressupostos. É um nível mais profundo e seus funcionários muitas vezes não tem consciência deles. São as crenças e percepções que os indivíduos não questionam e influenciam seu modo de pensar e suas ações. Um exemplo de pressuposto é a ênfase que se dá ao homem como um ser ecológico atual, levando ao entendimento dos valores do meio ambiente e de controle externo.

Esse estudo de Schein (1992) verifica que o cerne da cultura é expresso por seus pressupostos básicos e crenças estabelecidas. Tais elementos moldam os valores e as regras e são validados por todos os indivíduos em uma determinada cultura. As ações e escolhas dos indivíduos então são influenciadas pelos valores e normas da cultura organizacional, produzindo artefatos. Neste contexto novos membros para se integrarem a cultura têm que ter os mesmos valores ou aceitar os valores culturais já existentes na organização. Valores diferentes só são incorporados aos pressupostos básicos após a validação de que tragam benefícios para a empresa.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

2.1. Características da Pesquisa

Para se atingir o objetivo proposto de identificar as mudanças percebidas na cultura organizacional e na postura dos funcionários ao se implantar o trabalho remoto ou teletrabalho, foi conduzida uma pesquisa qualitativa e exploratória a partir de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Foram conduzidas três entrevistas em profundidade envolvendo os empregados de duas organizações, uma atuante no Terceiro Setor e a outra no setor da Tecnologia da Informação. As informações obtidas foram analisadas por meio de técnicas de transcrição para documentos digitais de texto, categorização e posteriormente comparadas de forma críticas entre si.

Para o trabalho acadêmico é necessário aplicar o método de investigação sistemático científico através da observação, seleção da pesquisa, organização dos dados e finalmente utilizar o senso crítico sobre os resultados da pesquisa (PONTE et al, 2007). O objetivo é construir o conhecimento humano, gerando novos conhecimentos ou desenvolvendo a partir de conhecimento pré-existente.

A metodologia de pesquisa científica é um conjunto de práticas, processo e técnicas para se obter o conhecimento. De acordo com Gil (1991) está classificada em três: pesquisa exploratória, descritiva e explicativa.

A metodologia exploratória é geralmente usada para se realizar um primeiro estudo do objeto da pesquisa, com o intuito de se familiarizar com o tema ou fenômeno estudado, abrindo caminho para posteriores estudos que poderão obter melhor precisão e compreensão (CERVO et al, 1996). A pesquisa exploratória geralmente serve para estudar problemas dos quais ainda não se tem nenhum ou pouco conhecimento e procura encontrar padrões, ideias e hipóteses e tipicamente se usa estudos de casos, análises históricas (COLLIS, 2005).

Na pesquisa definida como descritiva o objetivo é descobrir com a máxima precisão possível a frequência, características e relações com outras variáveis de um determinado fenômeno ou processo (GIL, 1991; CERVO et al, 1996).

A pesquisa explicativa, também classificada como experimental pode ou não ser uma continuação de uma pesquisa descritiva. Ela procura identificar fatores que determinam ou levam a certos fenômenos ou processos exigindo maior síntese e teorização (GIL, 1991; CERVO et al, 1996).

Segundo ARAÚJO *et all*, (1997) com relação à natureza das variáveis estudadas as pesquisas se classificam em qualitativa, quantitativa e híbrida, sendo esta última uma combinação quantitativa-qualitativa. Na pesquisa quantitativa utiliza-se variáveis bem definidas, cálculos estatísticos e inferenciais preocupando-se com proposições prováveis e mensuráveis. Já a qualitativa os cálculos exatos e estatísticos são substituídos por análises dissertativas e classificatórias. Finalmente a híbrida procura fazer uma junção de ambas para se obter o melhor de ambos os mundos (FORTE, 2006)

A pesquisa qualitativa foi escolhida para o presente estudo devido ao fato de haver pouco conhecimento teórico sobre o tema e também não haver certeza das variáveis a serem escolhidas e observadas com mais precisão.

Optou-se também pela pesquisa exploratória pela falta de mais teorias e pesquisas sobre o tema aqui estudado.

Os meios escolhidos foram determinados como pesquisa bibliográfica, de campo e estudo de caso. As fontes utilizadas foram revisão da literatura disponível em livros, artigos acadêmicos e sites da rede mundial de computadores amplamente acessíveis. A pesquisa é de campo pois consiste na coleta de dados a partir de entrevistas e posterior investigação empírica das experiências e percepções relatadas pelos empregados dentro da organização estudada. Por causa dos limites da pesquisa o trabalho também é classificado como estudo de caso o que dá ao pesquisador flexibilidade com relação às análises de campo. As perguntas baseadas no “qual” e “como” configuram o caráter exploratório da análise e se encaixam ao estudo aqui apresentado.

Finalmente o estudo de caso foi definido em duas organizações por questões de logísticas e limites de tempo e outros recursos.

2.2. Descrição das Organizações Pesquisadas

Configurado o acesso às organizações estudadas e os fatores práticos e limitantes como tempo, logísticas e etc., duas empresas foram escolhidas para o estudo. A primeira é a *Visão Mundial* e a segunda é uma empresa de tecnologia denominada *Riverbed*. Abaixo caracteriza-se aspectos relevantes das duas organizações.

A *Visão Mundial* é uma organização sem fins lucrativos de caráter confessional cristão que visa servir à todos, a despeito de religião, raça, etnicidade e gênero. Ela

visa a transformação da sociedade por meio de mudanças das estruturas sociais e do desenvolvimento comunitário. O foco da organização são crianças, adolescentes e jovens, mas também se beneficiam de sua atuação as famílias e comunidades onde aqueles estão inseridos (BRASIL, 2015).

Entre outras, a organização atua nas áreas da justiça para a infância, ajuda humanitária, microcrédito e levantamento de recursos a serem utilizados em comunidades pobres. A organização possui atuação em quase cem países e parcerias são estabelecidas com comunidades locais, visando o desenvolvimento transformador e sustentável das pessoas mais vulneráveis.

Em seu relatório anual de 2014 a organização serviu a cerca de 34 milhões de crianças em mais de 1.660 comunidades com cerca de 4.2 milhões de crianças registradas em seu programa de apadrinhamento. Cerca de 1.3 bilhões de dólares foram arrecadados junto a seus doadores. O total de dinheiro gasto com programas de desenvolvimento global foi cerca de 2.359,40 de dólares americanos. A empresa conta com cerca de 45.000 funcionários em seu estafe e também possui programas de voluntariados e destaca-se o fato que seus diretores, com exceção do diretor executivo, são não-remunerados (HOUSE, 2014).

A *Riverbed*, que em português seria traduzido como leito do rio, é uma empresa de infraestrutura de tecnologia computacional fundada em 2002 em São Francisco na Califórnia e presente em mais de trinta e sete países através de setenta e três escritórios. A organização prove recursos de ponta a ponta para gerar visibilidade, otimização e controle de aplicações para seus clientes na forma de produtos e serviços.

De acordo com dados colhidos no site da filial brasileira da Riverbed (RIVERBED, 2016) mais de 26.000 companhias clientes utilizam a plataforma de aplicativos de performance da Riverbed. Estes produtos e serviços da Riverbed geram uma melhor performance dos negócios de seus clientes.

2.3. Perfil dos Participantes

O primeiro entrevistado, denominado aqui entrevistado 1 é Libanês e funcionário da *Visão Mundial* Internacional trabalhando remotamente no Líbano. Tem trinta e dois anos de idade com bacharelado em Ciência da Computação e mais de oito anos de experiência no campo da Tecnologia da Informação. Trabalha há cinco anos de forma remota em casa após ter trabalhado três anos anteriormente em um

escritório corporativo. Seu trabalho consiste em gerenciar redes de computadores, serviços de suporte ao usuário e projetos ligados ao departamento de tecnologia da Visão Mundial, abrangendo atuação remota em todos os escritórios nos quais a organização está presente.

A entrevistada 2 é gerente global de sistemas da *Visão Mundial*, natural e residente na África do Sul. Ela tem 53 anos de idade e tem pós-graduação em administração com ênfase em desenvolvimento de negócios. Está na posição atual há seis anos e trabalha desde o ano de 2008 de forma remota. É responsável por gerenciar diretamente uma equipe de cinco funcionários dentro do departamento de tecnologia da Visão Mundial.

O funcionário da empresa *Riverbed*, chamado aqui de entrevistado 3, tem 39 anos e formação superior em gestão de redes de computadores. Reside e atua em São Paulo como parte da equipe de pré-vendas e é responsável por dar suporte à equipe de vendas da Riverbed, explicando como funciona os serviços e equipamentos aos clientes, levantando as necessidades e requisitos de sistema e facilitando a montagem dos projetos para implantação dos sistemas computacionais. Trabalha em escritórios corporativos há 15 anos e particularmente de forma remota nos últimos 5 anos. Em uma estimativa semanal trabalha dois dias em casa, dois dias nas instalações dos clientes e um dia no escritório satélite da empresa atendendo reuniões ou serviços administrativos.

2.4. Características da Coleta de Dados Nas Entrevistas

As entrevistas foram feitas entre janeiro e março de 2016 de forma remota, via computador e gravadas em formato digital para posterior análise. Os entrevistados autorizaram o livre uso de suas falas para o trabalho científico ficando à vontade para expressar suas ideias em ambiente privado e sem interferências externas. As entrevistas duraram até dezoito minutos.

Sendo o trabalho atual caracterizado como estudos de casos, a literatura (GIL, 1991) aponta que entrevistas são pertinentes quando o objetivo é levantar informações pessoais e percepções dos entrevistados.

2.5. Análise e Categorias das Entrevistas

Em pesquisas qualitativas o objetivo é identificar o que é mais relevante para o estudo em questão. Sendo assim nem toda informação é aproveitada e procura-se categorizar os dados de acordo com o assunto estudado (CRESWELL, 2002)

Após serem gravadas em áudio os pontos mais importantes das entrevistas foram transcritos para documentos digitais de texto. Posteriormente o pesquisador efetuou a releitura e categorização das partes mais relevantes para o estudo. Este processo foi dinâmico e características não observadas no começo do estudo, mas que apareceram nas entrevistas foram também incluídas e consideradas.

Após este processo as entrevistas foram comparadas de forma crítica entre si e o pesquisador também procurou observar aquilo que era único na fala de cada entrevistado, procurando entender a individualidade de cada caso e o que se apresentava em comum tendo como base os temas apresentados no começo do trabalho e observando-se também novos assuntos que poderiam sugerir possíveis temas de posteriores trabalhos.

2.6. Limitações do Método de Pesquisa Qualitativa

Um fator limitante da técnica de coleta de dados através de entrevista é a questão de o entrevistador influenciar as respostas dos entrevistados tornando os resultados contaminados ou incongruente com a realidade (GILL, 1991).

Outro dos problemas das pesquisas qualitativas é a acessibilidade gerando limitações como quais serão as pessoas a serem entrevistadas. Nestas entrevistas também se dá o fator limitador na medida de que o sujeito entrevistado tende a responder o que é socialmente esperado dele por medo de retaliações ao passo que se se garantir o anonimato, este mesmo entrevistado pode ter um discurso diferente do que ele realmente pratica (CRESWELL, 2002). Para se mitigar esta situação, sugere-se dar ao entrevistado garantias de que ele possa se expressar abertamente de uma forma amistosa e sem pressão.

3. RESULTADOS

Neste capítulo são discutidos os resultados das análises das entrevistas em relação a forma dos teletrabalhadores compreenderem a imagem e identidade das corporações dentro da cultura organizacional. São abordados também os benefícios, oportunidades e desafios percebidos pelos funcionários em suas entrevistas e advindos do teletrabalho.

É importante lembrar que uma conclusão definitiva e absoluta do tema tratado seria pretensão do pesquisador devido às limitações do universo de empresas estudado e também do método de pesquisa. Então, o presente estudo e análise contribui para expandir o tema, compreender melhor as percepções dos funcionários e interpretar as mudanças ocorridas com o trabalho remoto.

3.1. O Teletrabalho, os Limites e o Estresse

Quando perguntados sobre o fato da tecnologia ter avançado dentro do ambiente de trabalho possibilitando o teletrabalho, de qualquer lugar e a qualquer hora, e a relação disto com uma vida menos ou mais estressantes, verificou-se uma certa ambiguidade na fala dos entrevistados pela falta de capacidade de precisar os efeitos do teletrabalho. Um dos entrevistados relacionou o estresse mais a quantidade de trabalho e menos ao uso da tecnologia em si.

“Às vezes é estressante, as vezes não. Existem períodos que o trabalho é mais estressante, quando existe uma demanda maior. Mas quando esta demanda diminui, é menos estressante. – Entrevistado 1 – 4:20”.

Já outro entrevistado afirmou não ver diferença nenhuma. Só mais a frente, em outra pergunta refletiu melhor sobre o fato da tecnologia trazer mais ou menos estresse para sua vida.

“Não acho que faz muita diferença trabalhar em casa ou no escritório, em termos de tecnologia já que a tecnologia está disponível de qualquer lugar. – Entrevistada 2 – 4:04”.

O terceiro entrevistado refletiu de forma que contradisse os dois entrevistados anteriores, mostrando o fato que com o trabalho remoto e a tecnologia atual as barreiras de comunicação diminuiriam e com elas os limites que serviam de escudo contra o estresse e o trabalho excessivo.

“Eu acho que através da tecnologia ela fica mais estressante. Você fica o tempo inteiro conectado e as pessoas esperam que você esteja o tempo inteiro conectado. Então como as pessoas sabem que você anda o dia inteiro com o celular e o notebook elas esperam que você responda quase que instantaneamente o que estão pedindo. Então acho que neste ponto é mais estressante. - 4:24 – Entrevistada 3”.

3.2. Percepção da Identidade e Imagem pelos Teletrabalhadores

Como já foi discutido em capítulos anteriores a identidade é composta dos valores, princípios, crenças e características que é comum à uma organização e a diferencia de outra. É onde estão a missão, a visão e os valores de uma organização. No entanto, a Imagem de uma organização é a aparência percebida pelos atores. Esta imagem é formada na mente das pessoas e formam as opiniões e ações com relação à empresa por parte de cada indivíduo. Quando colocados para os entrevistados esses dois conceitos e perguntado se conseguiam identificar diferenças ou mudanças na identidade e imagem organizacional, alvos do estudo, diferentes respostas surgiram.

O primeiro entrevistado afirmou que houve sim uma mudança de sua percepção.

“Eu acho que isto é relevante, que mudou um pouco. Especialmente porque agora eu não encontro com meus colegas da Visão Mundial, de outros departamentos. E então não converso sobre o nosso trabalho, frequentando reuniões de pessoal, ou devocionais em grupo. E é onde se ouve sobre o trabalho das outras pessoas. Então trabalhando remotamente, eu creio que eu foco mais no meu próprio trabalho, o que eu tenho para fazer. Sendo assim, dependo mais em reuniões virtuais via ferramenta Webex, o que não é o mesmo que reuniões onde encontro as pessoas. Então eu creio que a resposta é sim, existe uma diferença. Eu foco mais no meu próprio trabalho e não no que a organização (Visão Mundial) em geral realiza – 10:44 – Entrevistado 1”.

Já na segunda entrevista, a entrevistada 2 começou dizendo que via conflito entre a identidade e a imagem da organização, mas isto não estava relacionado ao fato de agora estar trabalhando de forma remota. Porém, no desenvolvimento de sua resposta, apontou para o fato de que se somente tivesse trabalhado de forma remota, e não tivesse tido a experiência de ter trabalhado por nove anos em um ambiente compartilhado de um escritório corporativo, este conflito poderia sim ser observado.

“Se eu não tivesse trabalhado em um escritório de campo seria muito mais difícil para mim entender a identidade da Visão Mundial. E a imagem que a Visão Mundial passa não está alinhada com isto. Isto por causa da politicagem interna, eu não acho que isto tem ajudado. Creio que é um conflito que sempre existiu (não está relacionado ao teletrabalho), é independente de onde você trabalha. Eu acho que o fato de possuir um bom conhecimento do Ethos da Visão Mundial já que trabalhei em um escritório presencial ajuda, o que seria mais difícil se eu tivesse sempre trabalhado de forma remota, como eu tive bons nove anos trabalhando em um ambiente compartilhado... - 9:30 – Entrevistada 2”.

O último entrevistado afirmou categoricamente que não via conflito entre o que a empresa definia como sua identidade e a imagem que era percebida pelas pessoas. Isto se devia ao fato de, sendo uma empresa de tecnologia, a própria empresa utilizava sua imagem como forma de marketing ou venda de seus produtos e serviços, sendo assim o alinhamento entre identidade e imagem era imprescindível para o sucesso de seu negócio.

“Não, a missão da minha empresa no caso, e a imagem que procura passar, acho que estão muito alinhadas. Porque a gente vende um produto que permite você ser uma empresa global e estar espalhada em vários locais. E nós somos uma empresa que está espalhada em vários locais. Então, a nossa missão é permitir que você consiga, na sua empresa trabalhar de qualquer lugar com qualidade e desempenho da mesma maneira que você estivesse no seu escritório. E a gente vende isto e procura passar esta imagem para as outras empresas (clientes). Então eu acho que eu trabalhando remotamente eu consigo mostrar para meu possível cliente que a empresa vende, ela executa aquilo que ela acredita como sendo a visão e a missão que ela tem como produtos. Então acho que as duas coisas estão bem alinhadas. - 13:00 – Entrevistada 3”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho de conclusão de curso foi analisar as formas pelas quais a percepção dos empregados sobre a imagem e a identidade organizacional foi sendo modificada após a adoção das formas de trabalho remoto, dentro da cultura organizacional. Foi também alvo do estudo as mudanças, os desafios e as oportunidades que o teletrabalho trouxe para os empregados envolvidos nessa forma de trabalho.

Foi feita revisão da literatura sobre o tema e pesquisa de campo a partir de entrevistas com funcionários de organizações que atuam na área de tecnologia que já adotam o trabalho remoto.

Neste sentido procura-se apresentar a conclusão do estudo dividido em dois tópicos. Um como as conclusões das análises das entrevistas de acordo com os temas propostos. E o segundo como novos temas que surgiram durante as entrevistas e servem como sugestões para pesquisas futuras.

Uma conclusão do estudo é que o trabalho remoto introduz um conflito na vida dos empregados na medida em que remove as barreiras de comunicação, de horário, de mensuração de produtividade e outras. Neste contexto, os funcionários podem trabalhar de casa ou de qualquer lugar que estiverem, desde que tenham acesso à rede mundial de computadores e aos recursos de trabalho. Isso traz a necessidade de melhor administrar o estresse causado pela percepção que estão disponíveis no trabalho a qualquer hora e lugar. Essa percepção pode acarretar, no longo ou curto prazo doenças, desmotivação com o emprego e levar a um conflito na forma como percebem a identidade que a organização promove internamente, versus a imagem que é realmente percebida pelos indivíduos. Então é necessário que as empresas junto com os empregados encontrem mecanismos e formas de equacionar este novo conflito que surge entre a vida pessoal e profissional com o advento do teletrabalho.

Outra conclusão é que existem empresas mais suscetíveis a apresentar inconsistência entre sua identidade e sua imagem percebida. Algumas empresas, talvez pelo fato de sua categoria ou tipo de negócio tem maior facilidade em manter alinhada a identidade com sua imagem. Outras, também por sua natureza têm mais dificuldades em conservar este equilíbrio e relação harmoniosa entre como se definem e como são percebidas. Sendo assim, é recomendado para as organizações que estão migrando para o teletrabalho que estudem e procurem identificar em qual

categoria se enquadram primeiro. Ou seja, se são mais suscetíveis a perderem a consistência entre sua identidade versus imagem, procurem elaborar planos, ações e formas para eliminar ou mitigar este conflito ao adotar o teletrabalho.

Observou-se ainda que os indivíduos que trabalharam em um escritório regular, cercado de colegas e exposto ao ambiente corporativo compartilhado conseguem ter uma melhor compreensão da identidade e imagem da organização. Sendo assim, um tema sugerido para posteriores estudos seria como replicar esta experiência aos trabalhadores remotos visando minimizar este conflito. Talvez mesclar ou iniciar o trabalho de um novo empregado em um escritório compartilhado, e só após um período permiti-lo se engajar no teletrabalho. Dessa forma talvez se encontre a solução para este conflito ou novos estudos.

Outra sugestão para estudo posterior é o fato apontado por um dos entrevistados afirmando que o teletrabalho tem feito dele uma pessoa mais introvertida. Talvez seria interessante aliar outros campos de estudo como a psicologia para se compreender este fenômeno que a tecnologia de modo geral, e o teletrabalho em si - que tende a ser uma atividade mais individual em oposição ao trabalho presencial coletivo - provocam e afetam as disposições comportamentais e habilidades sociais dos teletrabalhadores.

REFERÊNCIAS

ALBROW, M.; KING, E. **Globalization, Knowledge and Society: Readings from International Sociology**. [S.I.]: SAGE Publications Ltda, 1990.

ARAÚJO, A. O., OLIVEIRA, M. C. **Tipos de pesquisa. Trabalho de conclusão da disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada a Contabilidade** - Departamento de Controladoria e Contabilidade da USP. São Paulo, 1997.

BRASIL, V. M. **Quem Somos**. 2015. Disponível em: <<https://visaomundial.org.br/nossa-organiza/quem-somos>> Acesso em: 09 de dezembro 2015.

CAPRIOTTI, Paul. **Planificación estratégica de la imagen corporativa**. 2a ed. Barcelona: Editora Ariel, 2005.

CARRIERI, A. de P.; LEITE-DA-SILVA, A. R. **Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão**. In: Marlene Marchiori. (Org.). Faces da cultura e da comunicação. 1 ed. São Caetano do Sul. Difusão editora, 2006.

CAVALCANTI, E. P. **Revolução da Informação: Algumas Reflexões**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1 – 1, Segundo Semestre 1995. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/C01-art06.pdf>>. Acesso em: 23 março 2016.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A., DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 4ª Ed. São Paulo. Makron Books, 1996.

CLAUDE, E. B.; HEIDUK, P. J. W. G. S. **Internet, Economic Growth and Globalization: Perspectives on the New Economy in Europe, Japan and the US**. Nova York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração** (2 ed.). Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

FASCIONI, Lígia. **Quem a sua empresa pensa que é?** Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2006.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. **Manual de elaboração de tese, dissertação e monografia**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza. 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas, 1991.

GRECO, M. A.; MARTINS, I. G. S. **Direito e Internet: relações jurídicas na sociedade informatizada**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

GUY, M. **A Desk Too Far?: The Case for Remote Working**. 2008. Disponível em: <<http://www.ariadne.ac.uk/issue56/guy>>. Acesso em: 03 dezembro 2015.

HARKNESS, R. C. **Communication innovations, urban form and travel demand: some hypotheses and a bibliography**. Transportation, n. 2, 1973. Disponível em: <http://archive.org/stream/communicationinn285hark/communicationinn285hark_djvu.txt>. Acesso em: 11 dezembro 2015.

HILL, E. et al. **Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance**. Personnel Psychology. 1998.

HOBSBAWN, E. **Globalização, Democracia e Terrorismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

HOUSE, E. O. W. **World Vision International Annual Review 2014**. Disponível em: <<http://www.wvi.org/international/publication/world-vision-international-annual-review-2014>>. Acesso em 23 dezembro 2015.

MAGEE, G. A. **The Hegel Dictionary (Bloomsbury Philosophy Dictionaries)**. [S.I.]: Bloomsbury Academic, 2011. p. 262.

MCLUHAN, M. **The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man**. Primeira. [S.I.]: University of Toronto Press, Scholarly Publishing Division, 1962.

MINGUEZ, Norberto. **Un marco conceptual para la comunicación corporativa**. Revista de Estudios de Comunicación, n. 7, maio 1999. Bilbao: Disponível em <<http://ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>>. Acesso em: 23 dezembro 2015.

NILLES, J. M. **Managing telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce**, Wiley, New York, NY, 1998.

PONTE, V. M. R., OLIVEIRA, M. C., MOURA, H. J., BARBOSA, J. V. **Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos Estudos brasileiros sobre balanced scorecard: um estudo dos Artigos publicados no período de 1999 a 2006**. 2007.

REED, A., HUNTO, J. E., NORMAN, C. S. **A post modern stakeholder analysis of telework**, 2006.

RIVERBED. 2016. Disponível em: <<http://br.riverbed.com/about/riverbed-story>>. Acesso em: 4 março 2015.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SMIRCICH, Linda. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quarterly, New York, v.28, n.3, p.339-358, Setembro, 1983.

STEWART, B. **The Living Internet**. 2000. Disponível em: <<http://www.livinginternet.com>>. Acesso em: 11 dezembro 2015.

TIETZE, S. **The times and Temporalities of home-based Telework**. Personnel Review, v. 32, n. 4, p. 438 – 455 – 455, 2003. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs>>. Acesso em: 23 dezembro 2015.

TRIFFONOVA, E. **Civil Society - A Key Element of the Post-cold War Zeitgeist - Civic Society Structure in Bulgaria**. Disponível em: <<http://pdc.ceu.hu/archive/00002353/01/triffonova.pdf>>. Acesso em: 23 dezembro 2015.

WIKIPEDIA. **Zeitgeist**. 2014. Disponível em: <<https://en.wikipedia.org/wiki/Zeitgeist>>. Acesso em: 10 dezembro 2015.

WINTER, V. R. L. **Teletrabalho: uma forma alternativa de emprego**. São Paulo: Ltr, 2005.

APÊNDICE A

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

O objetivo desta entrevista é identificar a experiência com o trabalho remoto e as mudanças ou percepção que esta modalidade de trabalho possa ter acarretado no entrevistado. Esta entrevista será utilizada no trabalho de conclusão de curso de pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade Federal de Minas Gerais do Brasil. (Solicitação de autorização para uso das informações gravadas).

Os critérios adotados para a construção do roteiro de entrevistas foram perguntas que se basearam em tempo de exposição e efetivo trabalho remoto, vantagens, desvantagens e oportunidades percebidas pelo empregado com o trabalho remoto, equilíbrio ou não proporcionado pelo advento do trabalho remoto com relação a vida social, familiar, profissional e administração do tempo, estresse e descanso. Também procurou-se adotar critérios para auferir a capacidade do entrevistado de entender a identidade, imagem e cultura organizacional e as mudanças que o teletrabalho trouxe para a percepção dos mesmos.

Levantamento dos Dados para Identificação dos Entrevistados

Nome, idade, sexo, nível de escolaridade, formação, cargo ocupado e tempo de trabalho no emprego atual.

Perguntas

1. Em que consiste o seu trabalho atual? Por favor, dê uma breve descrição do que você faz no seu emprego.
2. Antes de trabalhar remotamente, por quanto tempo você trabalhou em um escritório central, cercado de outros colegas?
3. Desde quando você começou a trabalhar remotamente?
4. Quantos dias ou horas da semana você trabalha remotamente?
5. Quantos dias ou horas da semana você trabalha em um escritório central, cercado de outros colegas?
6. De um modo geral, você acha que por causa da tecnologia o seu trabalho ficou mais fácil ou mais estressante? Por quê?

7. Nos nossos tempos atuais, a tecnologia da informação está presente no teletrabalho. Você acredita que quanto mais recursos e estrutura de trabalho tecnológica (computadores, Internet rápida e outros) você tiver acesso, melhor será a sua performance no trabalho?
8. Quais as mudanças positivas você percebe advindas do trabalho remoto?
9. Quais os desafios ou mudanças negativas você percebe como efeitos do teletrabalho?
10. Como você procura balancear sua vida profissional e pessoal?
11. Você acha que o trabalho remoto ajuda ou prejudica a matemática de equilibrar a vida profissional/pessoal?
12. Identidade é composta dos valores, princípios, crenças e características comuns a uma organização e que a diferencia das outras. É onde estão a missão, visão e valores de uma organização. Já a imagem” de uma organização é como é percebida pelo público. A imagem é formada na mente das pessoas e caracteriza as opiniões e ações com relação a empresa por parte de cada indivíduo. Existe diferenças que você identifica entre a Imagem e Identidade da organização em que trabalha?
13. A Cultura Organizacional de uma empresa pode receber influências do espírito de época tecnológico atual. De que formas positivas ou negativas esta influência é percebida por você no seu trabalho?
14. E na sua vida pessoal?

Agradecimentos e Fechamento da Entrevista

Agradecimentos pela disponibilidade e conteúdo compartilhado através da entrevista.