

GESTÃO ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE PANDEMIA: TELETRABALHO NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN TIMES OF PANDEMIC: TELEWORKING IN THE BRAZILIAN BANKING SECTOR

Alana Barbosa Silva¹

Elimeire Alves de Oliveira²

Patrick Hernandes Ferreira Pinto³

Sileno Marcos Araujo Ortin⁴

Tainá Mattos da Costa⁵

Tiago Moreno Lopes Roberto⁶

RESUMO: Este estudo busca analisar o teletrabalho, popularmente chamado de *home office*, como ferramenta de Gestão de Pessoas levando em conta as teorias mais recentes desta área que possuem um olhar mais estratégico do capital humano dentro das organizações. Diante da pandemia do coronavírus (Covid-19) promovida pelo agente SarsCov-2, o teletrabalho se tornou uma das principais ferramentas para manutenção de atividade econômica devido às imposições sanitárias para contenção do contágio do vírus. O presente trabalho busca analisar estudos anteriores à pandemia para verificar como a adoção deste modelo impactou as organizações que adotaram o teletrabalho; e verificar comparativamente ao modelo de trabalho presencial como o bem-estar e anseios dos teletrabalhadores foram afetados. As pesquisas utilizadas para composição deste trabalho envolvem um artigo do Canadá, publicado em um periódico brasileiro, por servir de referência às empresas brasileiras de grandes centros urbanos neste tema e dois estudos nacionais que avaliam o teletrabalho adotado por empresas do país. O referido artigo faz uso do método hipotético-dedutivo, a metodologia utilizada será pesquisa exploratória, bem como pesquisa bibliográfica. Um segundo passo foi analisar a adoção do teletrabalho pelo Banco do Brasil durante a pandemia, por ser uma empresa de forte presença em todo território nacional e considerado serviço essencial que não paralisou suas atividades no ano de 2020. Procura-se formular um panorama da cultura organizacional dentro do país e como o teletrabalho pode ser uma ferramenta estratégica para as organizações e Recursos Humanos.

Palavras-chave: Teletrabalho. Gestão de Competências. COVID-19. Banco do Brasil.

ABSTRACT: This study seeks to analyze telework, popularly called home office, as a People Management tool, considering the most recent theories in this area that have a more strategic view of human capital within organizations. In the face of the coronavirus (Covid-19) pandemic promoted by the agent SarsCov-2, teleworking has become one of the main tools for maintaining economic activity due to sanitary impositions to contain the contagion of the virus. The present work seeks to analyze studies prior to the pandemic to verify how the adoption of this model impacted organizations that adopted telework; and to verify, comparatively to the face-to-face work model, how the well-being and desires of teleworkers were affected. The research used to compose this work involves an article from Canada, published in a Brazilian journal, as it serves as a reference for Brazilian companies in large urban centers on this topic, and two national studies that evaluate telework adopted by companies in the country. This article makes use of the

¹ E-mail: alanabarbosa1402@gmail.com.

² E-mail: elimeire@faculdadefutura.com.br

³ E-mail: patrikh.ferreira@gmail.com

⁴ E-mail: sileno@faculdadefutura.com.br

⁵ E-mail: tainamattos2017@gmail.com

⁶ E-mail: tiago.moreno@faculdadefutura.com.br

hypothetical-deductive method, the methodology used will be exploratory research, as well as bibliographic research. A second step was to analyze the adoption of teleworking by Banco do Brasil during the pandemic, as it is a company with a strong presence throughout the national territory and considered an essential service that did not paralyze its activities in 2020. It seeks to formulate an overview of the culture within the country and how teleworking can be a strategic tool for organizations and Human Resources.

Keyword: Teleworking. Skills Management. COVID-19. Bank of Brazil.

INTRODUÇÃO

Desde março de 2020, a OMS⁷ declarou que o mundo estava sob uma pandemia que foi nomeada de COVID (*Corona Virus Disease*), também conhecida pelo seu agente causador, coronavírus ou Sars-Cov-2. O termo pandemia se refere a alguma doença contagiosa, de alto poder de alastramento em que a maioria ou totalidade dos continentes apresentam alto número de casos em relação à sua população.

O vírus foi possivelmente descoberto na China, onde a explosão de casos alarmou o restante do mundo e rapidamente, devido à globalização e extensa movimentação de pessoas por diferentes países, acabou se alastrando para o resto da Ásia, posteriormente para Europa e Américas.

Uma das principais saídas para manutenção da atividade comercial foi a intensificação de gerenciamento remoto de diversas áreas internas das empresas e adoção de processos de trabalhos virtuais, sendo o modelo mais adotado popularmente chamado de “*home office*”, ou teletrabalho. Este documento procura investigar este fenômeno, procurando estabelecer um panorama deste modelo de emprego no Brasil, no período anterior à pandemia. Sob quais condições o teletrabalho foi adotado? Quais cargos ou funções são elegíveis para este modelo? Sob quais condições ele pode ser benéfico para organizações e trabalhadores? A importância e justificativa da discussão deste tema vem da relevância que ele se tornou, com tendência a ser adotado com maior frequência dentro do mercado de trabalho. Busca-se municiar os profissionais da área acerca do assunto, dando-lhes condições de ter um entendimento maior sobre o modelo, sob qual estratégia empresarial deverá ser sugerido, incluindo os possíveis benefícios para a produtividade do trabalhador e redução de custo para as organizações.

⁷ Organização Mundial da Saúde (OMS/WHO) é um órgão subsidiário das Organização das Nações Unidas (ONU/UN) e tem como primordial a consecução do melhor padrão de saúde para todos os povos. O órgão é ambiente de cooperação técnica na luta contra doenças, na promoção do saneamento básico, formulação de pesquisas biomédicas.

Atualmente está centrada cada vez mais na importância das pessoas para o sucesso de uma organização e que nos últimos anos esta área adquiriu a mesma importância estratégica que o desenvolvimento de um bom produto ou serviço para concorrer no mercado.

Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações; o elemento fundamental do seu capital intelectual é a base do seu sucesso (CHIAVENATO, 2010, p.9)

Sob esta ótica, as empresas e corporações não só estão pensando numa solução pelas imposições sanitárias da pandemia, como também numa possível alteração significativa no relacionamento com os empregados e em diversos casos a substituição permanente de uma atividade presencial pelo modelo remoto. Apoiando-se na moderna visão de Gestão Pessoas se faz cada vez mais forte no meio corporativo substituir-se o colaborador, que normalmente é visto apenas como um recurso humano padronizado e converte-se na ideia de um capital humano racional, dotado de competências, inteligências e capacidades produtivas diversas.

Mas as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Nesse sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. (CHIAVENATO, 2008, p.10).

A justificativa da necessidade deste estudo é dar condições ao gestor de recursos humanos o poder de analisar autores, estudos e soluções propostas através de uma revisão bibliográfica recente e se adequar as novas condições e exigências do mercado, principalmente na eficácia da gestão remota que tenha eficiência igualmente condizente com modelos tradicionais de gestão. A justificativa também se dá pela atualidade do tema, visto que o momento de crise sanitária obrigou a transformações em todas as relações sociais, inclusive as de trabalho. Neste processo também será elencado os principais problemas para a execução e adaptação para o teletrabalho, possíveis causas de redução de produtividade na atuação do teletrabalho como impacto na saúde mental, distância como barreira para consolidação da cultura organizacional.

No que se refere à base teórica deste trabalho, serão analisados artigos científicos sobre o tema teletrabalho que buscaram analisar a gestão das corporações e apresentar as virtudes e possíveis defeitos e lacunas sob o ponto de vista estratégico da gestão de pessoas.

No que diz respeito a esta pesquisa, será a investigação em sites sindicais e corporativos do setor bancário, com maior enfoque no Banco do Brasil para posterior análise sobre formato de adequação da gestão de Recursos Humanos (RH) da empresa à realidade brasileira do mercado bancário.

Os resultados serão discutidos pela análise das alterações de trabalho evidenciadas a partir do contexto do surgimento da pandemia do coronavírus, de modo a averiguar as mudanças pelas quais o setor de Recursos Humanos teve de lidar a partir da necessidade da implantação do teletrabalho, a relação com a instituição sindical e a adaptação dos funcionários postos em *home office*, com a nova situação de trabalho.

Um segundo passo será elencar como teletrabalho se tornou uma das principais soluções, através da adoção pelo Banco do Brasil, pois além de ser considerado essencial durante a pandemia da Covid-19, possui amplo quadro de funcionários espalhados por todo território nacional. Um último passo será verificar características de saúde mental dos trabalhadores frente a um cenário de imprevisibilidade e incerteza da Covid-19 e como as organizações podem atuar positivamente neste panorama.

1. O TELETRABALHO NO CONTEXTO DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

1229

O teletrabalho é um modelo de trabalho ainda muito recente, embora esteja há décadas sendo debatido e discutido internacionalmente e aplicado há décadas por diversas empresas e organizações. A sua adesão sempre foi de forma pontual e não impactava diretamente nos modelos tradicionais de regimes trabalhistas. A globalização, a internacionalização de empresas trouxe uma nova perspectiva na gestão de pessoas. Dentro desta lógica, a gestão de talentos tornou-se um desafio às empresas, para poderem conciliar diferenças regionais, culturais, sociais e a retenção de talentos em diferentes países para constituir a mão-de-obra e o capital humano estratégico para alguma organização que atua transnacionalmente. Ainda dentro desta ideia, os principais gestores de RH das grandes empresas se atentaram às demandas geracionais e os novos meios de interação do mundo contemporâneo para criar novos modelos de trabalho com vias a ser tanto estratégico para empresa na diminuição de custos como também ofertando a flexibilização do trabalho com vias a suprir demandas pessoais de talentos.

Logo, os profissionais de gestão de pessoas precisam estudar as mudanças demográficas, preparando-se para uma força de trabalho mais velha e para as próximas ondas de aposentadoria, a fim de desenvolver estratégias de seleção, retenção e satisfação dos empregados [...]Um outro assunto que merece destaque é a gestão do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. De acordo com

Kersley et al. (2005), está havendo um aumento da compreensão gerencial sobre as responsabilidades dos empregados fora do trabalho, percebendo-se que os empregadores estão levando em consideração a necessidade de ajudar os empregados a conseguir um equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional. Diante disso, a flexibilidade da jornada de trabalho surge como uma forma de contribuir para a conciliação de obrigações. As modalidades de trabalho flexível envolvem: trabalho de meio-período, teletrabalho, homework, redução da jornada de trabalho semanal, flexibilização dos horários de trabalho, trabalho por turnos, contratos com limite de tempo, entre outros. (BARRETO, SILVA, *et al.*, 2010)

A esta nova modalidade de trabalho foi constatado que no Brasil há poucos dados disponíveis e estudos sobre teletrabalho até o ano de 2020. Parte dos dados que serão inseridos vem de empresas estrangeiras com atuação em território nacional que buscaram aplicar este modelo de trabalho a determinadas funções para obter ganhos de produtividade e redução de custos fixos e operacionais. Uma segunda fonte porém tratou de avaliar o teletrabalho inserido no Brasil, anterior ao período da pandemia com análise e impacto em jovens talentos e estagiários.

Para conseguirmos aprofundar o debate faz-se necessário extrair a definição do teletrabalho, que por sua vez, varia de acordo com autores que tratam do assunto.

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. (ADERALDO, ADERALDO e LIMA, 2017, p. 513).

No entanto, ao tratar os dados disponíveis é possível caracterizar os principais modelos de teletrabalho e diferenciar ou focar naqueles mais adequados ao estudo proposto nesta redação. Dado ao caráter de inter-relacionarmos com o contexto da pandemia; e basearmos em soluções para gestão de pessoas, daremos enfoque em dois subtipos que distinguiremos a seguir.

De fato, podemos incluir no teletrabalho desde trabalhadores autônomos que exercem sua função integralmente em residência, passando por trabalhadores, que pelas próprias características singulares de sua função, não possuem uma rotina fixa de local de trabalho, como funcionários que precisam encontrar com clientes ou com fornecedores e que sua rotina pode ser exercida majoritariamente fora do ambiente da empresa. Caracteriza-se também o trabalhador que exerce sua atividade de forma majoritariamente remota, onde anteriormente a função era presencial. O seu regime de trabalho passou a ser executado remotamente através de metas e prazos estipulados pela organização em substituição de conceitos tradicionais de métrica laboral, como número de horas semanais dedicadas ao trabalho.

Este caso é o mais comum em termos de mudança e adoção no período de pandemia; e o qual daremos maior relevância por propiciar maior perspectivas de comparação. Faz-se necessário pontuar que esta escolha foi feita baseada no referencial teórico do estudo citado, que leva em consideração a análise de Felstead e Jewson (2010) que delimitou teletrabalho subdividido em categorias, dos quais ressaltam empregadores que trabalham em casa (ou trabalhadores autônomos com trabalhadores) e trabalhadores (que não têm empregados) que trabalham em casa. Este último grupo é subdividido em dois outros: aquele que tem uma ligação direta com o usuário final de seus produtos (trabalhadores autônomos sob contrato) e aqueles que vendem seu trabalho para um fornecedor, intermediário ou empregador. O último grupo pode ser novamente dividido em dois: um que possui considerável autonomia em seu trabalho profissionais e executivos) e outro com pouca autonomia (trabalho manual ou de serviço rotineiro, como os trabalhadores de escritório, secretárias, etc.). Nosso estudo concentrou-se nos teletrabalhadores assalariados, ou seja, nos últimos dois grupos nessa tipologia.

O teletrabalho, sob o ponto de vista de gestão de pessoas é um desafio de encarar antigos problemas na relação entre empresa e colaborador e com vias a solucionar diversos problemas.

Além do conhecimento técnico e do RH como elemento de mudanças, os profissionais que atuam na área também têm o papel de parceiros estratégicos. Assim, globalização, competitividade, tecnologias e o ramo de negócio 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. As competências individuais (e as capacidades) têm sido vistas como dinâmicas para o alcance dos resultados organizacionais esperados [...] Logo, a gestão de pessoas assume uma função mais ativa 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. (ADERALDO, ADERALDO e LIMA, 2017, p. 513)

A perspectiva de gestão organizacional deve ser indispensavelmente ter dentro do seu escopo a adoção de uma gestão de Recursos Humanos (RH) alinhado estrategicamente à outras áreas da empresa. Ao invés de um modelo clássico de gestão funcional, contratação e demissão, treinamentos e estabelecimento de planos de carreira, preparação de lideranças, o teletrabalho é executado dentro de uma cultura organizacional que previamente seleciona e incorpora em sua gestão o conceito de aprendizagem organizacional, que procura obter a soma de aprendizagens individuais e pessoais à cultura da empresa, ao mesmo tempo em que a empresa procura achar pessoas alinhadas a sua

cultura interna, mas que sejam capazes de promover um espaço de transformação de ações e rotinas e um ambiente de constante troca entre a empresa e seus empregados. Sob esta perspectiva, o teletrabalho inicialmente se adequou bem ao modelo de emprego em que o trabalho era imaterial, onde poderia extrair a capacidade do trabalhador e manter um processo de gestão de suas atividades de maneira remota.

Sob uma perspectiva de gestão, o desafio se coloca principalmente na visualização de ferramentas capazes de gerar em ambientes digitais e virtuais ou em encontros regulares a adoção de estratégias de motivação e um espaço salutar para que pessoas envolvidas no teletrabalho possam assumir funções mais ativas em áreas estratégicas e processos de decisão das empresas.

Por outro lado, a gestão destes novos modelos de trabalho podem se tornar reflexo da precarização dos postos de trabalho, ao adotar mecanismos de benefícios às empresas, como redução de custos e alta exploração do trabalho em detrimento dos benefícios do trabalhador. Por, no Brasil, ainda não contar com legislação com fortes níveis de garantias se comparado ao modelo tradicional de emprego, o teletrabalho muitas vezes entra como mecanismo de abuso de poder por parte das organizações se isentando de responsabilidades legais pelas lacunas na legislação. Nesta esteira é importante ressaltar que uma estratégia bem definida e com ética e respeito devem levar em consideração que a flexibilização dos horários, a redução do tempo de trânsito entre ir e voltar ao escritório (movimento pendular) possa ser aproveitado da melhor forma pelo trabalhador com vias a melhorar sua produtividade e performance, enquanto a empresa se torna uma retenção de talentos e um grande espaço para troca de experiências e debate para decisões estratégicas. Há organizações, cobrando e estipulando metas e objetivos acima da capacidade do trabalhador comum, até empresas que fomentam cultura interna em que o trabalhador se sinta pressionado a contribuir mais, a produzir excessivamente pra ser reconhecido dentro do âmbito da organização onde exerce sua função.

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. (ADERALDO, ADERALDO e LIMA, 2017)

2. TELETRABALHO COMO ALTERNATIVA DEFINITIVA: PERSPECTIVAS E PERFIS.

Se por um lado o teletrabalho se mostra uma alternativa que só pode ser levada em consideração diante de um aspecto estratégico para retenção de talentos, ou aspectos geracionais que demandam novas rotinas de trabalho, isto gerou uma expectativa convergência dentro das práticas organizacionais das empresas pelo enxugamento dos gastos com espaços físicos, reduções de custos operacionais, etc. Por outro lado vemos também que pelo lado dos empregados, o teletrabalho quando vem diante uma escolha é necessário também pensar em possíveis ressalvas e adaptação ao modelo.

Pesquisas como a Diane-Gabrielle Tremblay mostraram que em muitas situações o teletrabalho criou consequências negativas para o desenvolvimento de carreira. Ao networking e também na saúde psicológica dos empregados em relação aos seus superiores e também da visibilidade dentro da organização onde atua. A autora faz questão de citar que embora sua pesquisa “tenha sido desenvolvida no Canadá, somos conduzidos a pensar que as empresas brasileiras possuem o mesmo interesse que as canadenses no desenvolvimento do teletrabalho, especialmente aquelas localizadas em grandes centros urbanos como São Paulo.”

Os dados sobre o tema retirados do Canadá demonstram que 58% dos executivos e 47,4% dos profissionais tomam decisão por sua conta, ao passo que 85,7% dos trabalhadores de escritório tomam decisão em conjunto com seus empregadores. Este modelo representa que cargos de direção e de gestão, assim como outros trabalhos de escritório que envolvem rotina repetitiva e têm maior facilidade de adaptação devido a composição das ocupações serem majoritariamente de entrega intelectual, mesmo que mecanicista, uma característica bem presente nestes postos de teletrabalho.

No entanto, independente do cargo exercido, a flexibilidade fornecida pelo teletrabalho foi a maior virtude apontada por aqueles que decidiram por este modelo de ocupação laboral. Os trabalhadores de meia-idade e aqueles próximos à aposentadoria também foram os que mais se sentiram satisfeitos com a escolha e o grupo que apresentou maior rejeição caso fosse oferecido a opção de retorno ao trabalho presencial. Também a maioria dos que viram o teletrabalho de maneira mais positiva que negativa estavam em relacionamentos estáveis e possuíam filhos. O aspecto de aumento de qualidade de vida por parte destes trabalhadores foi um dos maiores incentivadores à escolha por um modelo de trabalho remoto.

Nesta perspectiva é possível ao menos inferir que o teletrabalho possui perfil ou perfis que se adequem melhor ao modelo, dado às expectativas e anseios destes grupos em relação ao que esperam da sua carreira além das condições de execução que permite que as pessoas trabalhem remotamente. O contraste que se apresentou foi justamente que a maioria das organizações estudadas por Tremblay exigiam vivência interna de 05 a 10 anos para se tornar elegível para o teletrabalho. Do ponto de vista organizacional esta característica é uma segurança pela organização, pois o funcionário mais longo tempo tem maior treinamento e experiência, além da noção de cumplicidade, alinhamento e entrosamento com a cultura organizacional.

Neste sentido, os estudos sobre empresas canadenses demonstram uma nova função pode contribuir para o surgimento de novas relações de trabalho que por sua vez colabora com outras perspectivas políticas, como diminuição do tráfego e poluição através do movimento pendular, com o bem-estar do trabalhador e sua produtividade melhorada devido a condições mais flexíveis de trabalho.

Nesta ótica, também entra como análise um estudo de caso feito no Brasil para adoção deste modelo dentro da cultura dentro do mercado de trabalho, analisando os benefícios e malefícios do método.

Foram entrevistados teletrabalhadores de 10 empresas. Quando as entrevistas foram feitas, todos os entrevistados mantinham vínculo empregatício com as organizações para as quais trabalhavam e estavam em regime de home office (o espaço de trabalho transferido do escritório para a casa do teletrabalhador). O tempo de experiência com o teletrabalho variava de quatro meses a seis anos, e todos já tinham experiência com o trabalho no formato tradicional de escritório. Foram entrevistadas 25 pessoas, sendo 11 mulheres e 14 homens. (COSTA, 2013).

Este estudo de caso mostrou-se interessante pôr em alguns pontos, convergir com estudo mencionado anteriormente e algumas características em relação às funções elegíveis terem sido similares. A gama de trabalhadores avaliados neste estudo são de funções que podem ser exercidas remotamente (a maioria está em cargos comerciais como vendedores) e também aquelas que denotam uma infraestrutura de tecnologia para quem irá trabalhar remotamente (como trabalhadores na área do marketing, também inclusos na pesquisa). Neste estudo também podemos verificar que o perfil mais comum foi de pessoas com experiência prévia na carreira e vínculo empregatício com a organização onde atuam.

O que torna diferente é que embora haja um discurso hegemônico sobre os benefícios do teletrabalho, a cultura organizacional majoritária do país subdividiu o teletrabalho em dois movimentos distintos: o primeiro de cargos de gerência, ou

“*knowledge workers*”, que são funções bem pagas, com alta qualificação e remuneração e o teletrabalho com baixos salários e baixa qualificação. O primeiro grupo é o reflexo do alinhamento maior do discurso propagado pelas empresas enquanto o emprego massivo deste novo formato de trabalho pode ser dado ao outro grupo, que poucas vezes estão presentes dentro do discurso gerencial de empreendedorismo e publicidade do teletrabalho.

A parte das críticas encontradas, dentro das pessoas que se adequaram melhor a esta proposta foi possível avaliar que a exigência de autocontrole e gestão foi um dos principais pilares para que pessoas adotassem o teletrabalho. No estudo comentado foi possível verificar que na cultura organizacional não houve compartilhamento de responsabilidade do setor de RH em adequação, preocupação com bem-estar do trabalhador, nem adoção de uma cultura de RH estratégica com vias a sustentar a retenção de talentos alinhados com perspectiva da organização. O teletrabalho, mesmo que com condições diferentes para grupos diferentes de empregados, mostrou-se que ainda que a cultura empresarial das empresas brasileiras envolvidas carece de um olhar mais abrangente para que o teletrabalho seja um modelo viável. Foi identificado que os discursos de teletrabalho apresentam uma “bifurcação”: há poucos estudos focados nos teletrabalhadores de baixa qualificação ao mesmo tempo que os discursos gerenciais promovem a “promoção” dos benefícios da casta mais alta de trabalhadores de alta qualificação, quando analisado a aplicação do teletrabalho para trabalhadores de baixos salários e baixa qualificação verifica-se que o discurso dominante contradiz a prática pois o teletrabalho torna ferramenta de exploração com alta carga de stress, de volume de trabalho, marginalização e rotatividade.

Se por um lado o teletrabalho mostrou tendência positiva para uma classe de trabalhadores, devido ao seu modelo de trabalho, sua perspectiva empreendedora, a questão de experiência e tempo de empresa também influencia sensivelmente o tema. O que se mostrou tendência é de que o teletrabalho para pessoas jovens e em início de carreira pode acarretar maior avaliação negativa ou ao menos ser apontado mais aspectos negativos do que o grupo detalhado nos estudos canadenses.

O que é possível inferir, inter-relacionando os dois estudos é que o gerenciamento de talentos e pessoas é a área mais sensível e a que delimita maior atenção dentro de um novo dilema das organizações que adotarão o teletrabalho no Brasil. O dilema fica quando vemos que ambos incorrem nas mesmas características que são raízes dos aspectos

negativos visto pelo trabalhador na adoção do *home office*. Ambos deflagram que os discursos “empreendedores” e “de valores” e “cultura organizacional” esvaziam a responsabilidade da organização sobre o trabalhador e geram mecanismos maiores de sobrecarga, subtraindo os possíveis benefícios da troca de trabalho presencial para o remoto.

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 ansiedade do teletrabalhador em mostrar seu desempenho e a possibilidade do aumento da carga horária. (ADERALDO, ADERALDO e LIMA, 2017).

Aos que estão em início de carreira esta característica é bastante sensível, já que o *networking*, o aprendizado com os mais experientes é primordial para estes empregados ou estagiários. Algumas empresas não prestam devida atenção ou exploram o contexto do teletrabalho e como ele atinge certos perfis para sobrecarregar o estagiário ou trabalhador com menor tempo de empresa. Em muitas situações estes perfis são fortemente seduzidos a “mostrarem serviço” e excederem suas capacidades ou a razoabilidade em termos de cargas horárias semanais dedicando-se ao emprego e sobrepondo-o acima de outros compromissos e de outras áreas pessoais.

No Brasil, foi possível extrair através dos estudos de caso e entrevistas feitas por pesquisadores de que muitas empresas fomentam a ideia de “autogestão”, “autodisciplina” e “automotivação” dentro do escopo de que empregados são “empreendedores de si”; e por vezes subtraem direitos, são alheios à uma gestão participativa e que se interesse pelo bem-estar do trabalhador.⁸ O cenário de competição, de mobilização para inovação cria esta cultura exacerbada na empresa e faz com que a entrega do empregado ou do estagiário pareça espontânea e própria mas reside seu aspecto dentro de uma cultura de precarização em que o controle dos trabalhadores não se faz mais por metas, ou por objetivos específicos, mas que fomente uma cultura organizacional imponha valores e modelos de conduzir a si mesmo.

⁸ No artigo de Isabel de Afonso de Sá são discutidos as características culturais do mercado de trabalho no Brasil e como isto pode precarizar o trabalho por novas formas de controle. (COSTA, 2013)

Neste formato, o teletrabalho pode ser apenas um novo mecanismo de controle, que diante de uma legislação vaga, procura aprofundar precarização ao impor que aquele que não está dentro da ideia de ser “o próprio sucesso” está fora de qualquer possibilidade de se manter no seu cargo ou função. Apesar de ardil, este tipo de mecanismo que esvazia a responsabilidade da empresa sobre o trabalhador, sobre seu bem-estar, sua saúde mental e psíquica porque joga o ônus sobre o sucesso colocando-o numa situação de normalização de opressão, em que muitas vezes leva o fracasso ou as consequências negativas de exploração do trabalho de maneira que não é contextualizado ou percebido pelo trabalhador.

Como defendem DuGay, Salaman e Rees (1996), a governança da organização contemporânea é construída sobre o discurso da empresa. Esse discurso é articulado, basicamente, sobre as seguintes características: iniciativa, autoconfiança e habilidade de aceitar responsabilidade por si e por seus próprios atos. Dessa forma, o que define a governança organizacional é a generalização da forma empresarial à conduta da organização e dos indivíduos. Assim, enquanto os departamentos se transmutam em unidades de negócio, tornando-se responsáveis por seus próprios resultados e pela condução de suas atividades, os indivíduos precisam adotar a postura de empreendedores de si. Na verdade, essa postura não se limita ao comportamento adequado ao ambiente organizacional. Trata-se da formatação de um novo sujeito. A ideia é que a própria vida do indivíduo seja vista como um empreendimento de si – algo que transcenda o vínculo circunstancial com a organização para a qual o indivíduo trabalha. (COSTA, 2013)

3. O TELETRABALHO NA PANDEMIA: UMA REFLEXÃO SOBRE ADOÇÃO DO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil é o banco mais antigo em atuação no país. Sua inauguração data do período imperial e se confunde com a própria história do país, quando o Brasil passou a ser sede da coroa portuguesa. Atualmente o Banco do Brasil possui mais de 3.500 agências espalhadas pelo país e um quadro de mais de 90 mil funcionários e 54 milhões de clientes. O banco atua no setor de varejo bancário, no setor de investimentos no setor primário e secundário, além do mercado de ações, na gestão de recursos de títulos e valores mobiliários, administração de carteiras e fundos de investimentos. Também tem forte presença na área de seguros, previdência e capitalização. A instituição possui presença em 60,6% de toda cadeia do agronegócio do país e se configura como uma das instituições de controle público (empresa de economia mista) de maior valor de mercado.⁹

⁹ Para maiores detalhes, acesse: <https://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2010/port/ra/02.htm#9>

O banco atualmente figura dentro do Novo Mercado da BM&FBovespa (a única instituição bancária neste enquadramento) por cumprir as exigências de governança corporativa mais exigentes e inclusive redundantes para atuação no mercado financeiro.

É dentro deste contexto, durante o ano de 2020, principalmente durante o período de Agosto que o Banco do Brasil em reunião com sindicato fechou acordo coletivo para configuração do teletrabalho para todas as agências do país, garantindo isonomia para todos aderentes, transparência por conseguir executar a manobra através de negociação com os trabalhadores.

Ao analisar a adoção do teletrabalho por diferentes contextos, vimos que as análises através de entrevistas de teletrabalhadores apresentaram tanto os benefícios de flexibilização, menor tempo gasto entre casa e trabalho e possibilidade de maior bem-estar ao trabalhador. Em alguns cenários no entanto, esta percepção foi corroída por um contraste entre o discurso empresarial e a prática na adoção de teletrabalho em diferentes setores do mercado de trabalho brasileiro.

O Banco do Brasil, por ser setor considerado essencial e também concentrar em todos os estados do país foi levado em consideração para análise. O banco adotou, mediante acordo coletivo com sindicato da categoria, a Cláusula 59, que regulou o teletrabalho e as medidas de proteção ao trabalhador. Esta cláusula entrou no acordo coletivo entre trabalhadores bancários e federação dos bancos para o biênio 2020-21. E é o principal documento para avaliarmos como diante de um contexto difícil, de mudanças estruturais por conta de imposições sanitárias, a atuação da organização estabelecendo um acordo escrito com seus trabalhadores ajudou a padronizar o modelo e garantir tanto a produtividade que a organização espera quanto as seguranças laborais e adequação mais saudável possível ao teletrabalho.

A cláusula em questão tem 7 parágrafos, sendo que o primeiro imputa que a decisão não é unilateral pela entidade; e que só valerá mediante acordo escrito e assinatura do trabalhador, com anotação na sua Carteira de Trabalho. Ela também trata de maneira garantista todos os direitos do trabalhador em relação ao salário, reduzindo o auxílio refeição e transporte, considerando que ainda o teletrabalhador terá que cumprir reuniões presenciais semanalmente.

O banco também assinala a importância da saúde psíquica do trabalhador em que estipula os mesmos horários de trabalho aos trabalhadores presenciais. Esta medida é conseguida através de outras que as sustentam, como fornecimento de todo o equipamento

necessário para execução do home office, custeio do uso de serviços como internet entre outros no limite de R\$500,00 mensais e adoção de hibernação de todos os sistemas, ferramentas de trabalho para que seja equiparado o limite de horas trabalhadas aos de trabalhadores presenciais.

Neste sentido, é possível perceber que ao menos as lacunas deixadas por parte de outros estudos comentados até aqui foram solucionados pela entidade. Mesmo que a política de Recursos Humanos não foi tratada neste trabalho, é visto que de alguma forma os anseios do trabalhador para que a execução do trabalho remoto foi preservado.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desta pesquisa foi adotado uma metodologia quali-quantitativa, estabelecendo desde um embasamento teórico que pudesse delimitar sob quais condições de gestão de pessoas que se encaixa o teletrabalho, mas também quantificar os perfis de teletrabalhadores, suas funções e cargos e as consequências da adoção de teletrabalho por empresas brasileiras.

Para viabilizar esta proposta os artigos selecionados foram filtrados através de plataformas online (Scielo, Google Acadêmico) filtrando a busca em artigos publicados no Brasil dentro de periódicos acadêmicos de forte relevância na Academia (como a Revista de Administração de Empresas e a EBAPE/FGV). Parte-se primeiro de um estudo feito no Canadá, mas indicado às organizações brasileiras, cujo o principal motivo é situar sobre a adoção do teletrabalho nas grandes metrópoles, como São Paulo. Este artigo além de mapear os perfis de teletrabalhadores canadenses, servem também para pontuar o alinhamento estratégico do teletrabalho para organizações multinacionais. Posteriormente analisamos artigos brasileiros e buscamos pontos de convergência e divergência, relacionando os dados quantitativos entre artigos brasileiros e o canadense para expressar as argumentações expostas sobre o teletrabalho. Neste sentido a argumentação e conclusões expostas nos artigos levantados servem de ferramenta para avaliar a adoção do teletrabalho pelo Banco do Brasil, que por sua vez foi escolhido para esta monografia devido à extrema importância desta organização no momento da pandemia. Outro fator que auxiliou na escolha foi verificar que dados e informações sobre teletrabalho do Banco do Brasil estarem livremente disponíveis através dos canais digitais dos sindicatos da categoria.

Embora inicialmente buscou-se somente delimitar quando o teletrabalho deve ser empregado viu-se a necessidade de discutir também o papel das organizações na elaboração do discurso vigente sobre as qualidades e ganhos do teletrabalho. Durante as investigações desta pesquisa, este tipo de olhar se tornou extremamente importante para garantir a fiabilidade para inter-relacionar conceitos teóricos com a práxis; e inclusive pontuar ao gestor de RH uma visão crítica sobre o tema.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante dos temas referidos sobre a adoção do teletrabalho, vimos que as organizações e o setor de Recursos Humanos têm papel primordial para uma adoção que seja benéfica ao trabalhador e à organização. O primeiro ponto infere-se que ainda que seja uma das alternativas mais comentadas diante do contexto da pandemia de Covid-19, o teletrabalho ainda possui restrições aos que podem ser elegíveis para executá-lo. As restrições se concentram no tipo de mão-de-obra, em serviços administrativos ou em áreas da companhia cuja a execução já é feito através de computador ou equipamento digital equivalente que possa ser usado remotamente.

Os estudos de caso, baseado em entrevistas, permitiram primeiro traçar o perfil do teletrabalhador e aonde o teletrabalho inicialmente pode ser mais vantajoso. Para os que mais se tornaram atrativos este modelo são os que têm conhecimento ao lidar com ferramentas digitais e internet (via tablets, computadores e celulares) e aqueles cuja função já exerça um grau de autonomia sobre a execução de atividades (muitos são cargos gerenciais) e onde a produtividade já anteriormente seja pautada por metas. O funil estreita-se mais, pois o teletrabalho se adequou mais aos trabalhadores cuja funções sejam de cunho intelectual, sejam experientes em suas áreas além de já terem um histórico mais longo dentro da organização para qual trabalham. Isto denota que as características comuns a estes cargos convergem com a lacuna deixada pela cultura organizacional onde em outras situações, o teletrabalho apresentou maiores aspectos negativos.

A falta de presença de um RH que seja estratégico e que trace uma meta de gestão de pessoas alinhadas a estratégia da empresa denotou a maior diferença do primeiro estudo feito no Canadá e se mostrou um diferencial na adoção da estratégia de teletrabalho do Banco do Brasil. A situação torna-se ainda mais grave e evidente quando comparado com dados de jovens conquistando sua vaga no mercado e em regime de estágio. Eles

apontaram os maiores aspectos negativos, porque contrastam com os anseios e necessidades dos perfis que mais se adequaram o teletrabalho.

Ao comparar com o Banco do Brasil a adoção do teletrabalho foi muito mais próxima da visão estratégica apresentada por Chiavenato. Isto incorre tanto das relações de poder entre os funcionários sindicalizados, que também gozam de relativa estabilidade poderem demandar maior força política nas decisões gerenciais, como também por ser uma instituição de controle público, o Banco do Brasil tem a necessidade de pautar pelos princípios da administração pública, como transparência na sua atuação. Estes fatores permitiram que a classe trabalhadora pudesse discutir as melhores soluções durante a pandemia com o banco sem afetar salários, metas e obrigando a organização a adotar mecanismos de controle sobre os expedientes de teletrabalhadores.

CONCLUSÕES

O teletrabalho é uma gestão inovadora e requer muito desafios aos profissionais envolvidos na mudança e na efetivação deste modelo. A perspectiva do uso saudável em escala em uma organização tem que estar alinhado aos novos conceitos de recursos humanos, que valoriza e visualiza o trabalhador como ser singular, que pode contribuir com seu histórico pessoal, com seu valores para a organização. Quando estes mecanismos são subtraídos, o teletrabalho normalmente vem embutido em um discurso que muitas vezes procura mascarar a precarização e abuso da organização em cima dos trabalhadores. É importante notar que adesão ao teletrabalho não deverá ser unilateral e em muitos casos uma avaliação da própria empresa sobre quais escolherá para atuar dessa forma para evitar perdas de produtividade com perfis que não se adequem bem. No entanto, ao profissional de Recursos Humanos faz-se necessário atender a organização dentro desta lógica de mercado de trabalho para que possa ser competitiva, principalmente para que se alinhem as práticas internacionais para que a retenção de talentos seja maior e a rotatividade de trabalhadores diminua.

REFERÊNCIAS

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, 15, 03 Julho 2017. 511-533.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. In: ____ **Organizational learning II: Theory, method and practice**. Reading: [s.n.], v. 2.

BARRETO, L. M. T. D. S. et al. **Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015. EneO- VI Encontro de Estudos Organizacionais Anpad**, Florianópolis, 20-25 Maio 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo463.pdf>>. Acesso em: 30 Setembro 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO. <https://bancariosdf.com.br/portal/wp-content/uploads/2020/07/Minuta-Pauta-de-ReivindicaA%CC%83%C2%A7A%CC%83%C2%B5es-BB-2020-final.pdf>. **Bancários do Distrito Federal**, 2020. Disponível em: <<https://bancariosdf.com.br/portal/wp-content/uploads/2020/07/Minuta-Pauta-de-ReivindicaA%CC%83%C2%A7A%CC%83%C2%B5es-BB-2020-final.pdf>>. Acesso em: 02 Outubro 2020.

COSTA, I. D. S. A. D. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 462-474, Janeiro a Setembro 2013.

TREMBLAY, D.-G. Organização e Satisfação no Contexto do Teletrabalho. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 54-65, Julho- Setembro 2002.