

MANUTENÇÃO DOS SERVIÇOS POR MEIO DO TELETRABALHO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA PRIVADA DE PORTO ALEGRE/RS

Bruno Sturmer Aumond¹

RESUMO

Neste ano de 2020, a pandemia da Covid-19 de forma abrupta forçou um isolamento social mundial. Neste cenário, a pesquisa teve o objetivo de investigar os pontos positivos e negativos deste afastamento social e entender quais as adaptações que ocorreram com os colaboradores de uma agência bancária, de capital aberto, localizada na cidade de Porto Alegre-RS, para adesão a este novo modelo de trabalho. Para obtermos uma melhor percepção dos colaboradores e da organização quanto aderência do teletrabalho, foi utilizada uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semi-estruturadas, a partir da qual irá ser apresentado um diagnóstico das percepções dos funcionários da agência bancária em relação à nova rotina de teletrabalho. Perceber-se que no ponto de vista dos colaboradores o teletrabalho veio como uma forma de proteção devido ao novo coronavírus, mas, que enxergam muitas melhorias que a organização poderia vir a realizar neste período para facilitar a adesão a nova modalidade de serviço.

Palavras Chaves: Teletrabalho. Covid-19. Qualidade de vida no trabalho. Telegestão.

ABSTRACT

In this year of 2020, the Covid-19 pandemic abruptly forced global social isolation. In this scenario, the research aimed to investigate the positive and negative points of this social distancing and understand the adaptations that occurred with the employees of a publicly traded bank agency, located in the city of Porto Alegre-RS, for adherence to this new working model. In order to obtain a better perception of employees and the organization regarding adherence to telework, a qualitative research was used through semi-structured interviews, from which a diagnosis of the perceptions of the bank agency employees in relation to the new routine of teleworking will be presented. It should be noted that, from the employees' point of view, teleworking came as a form of protection due to the new coronavirus, but they see many improvements that the organization could make in this period to facilitate adherence to the new service modality.

Keywords: Teleworking. Covid-19, Quality of life at work. Telemanagement.

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade La Salle - Unilasalle, matriculado na disciplina de Trabalho de Conclusão II, sob a orientação do Prof. Me. Marcio Miche. E-mail: bruno.aumond0171@unilasalle.edu.br. Data de entrega: 01 de julho de 2020.

1 INTRODUÇÃO

Segundo consultoria Hays (2018) O *teletrabalho*² se encontra cada vez mais popular e vem em uma crescente mundial de 31% para 51% de 2017 para 2018 e seguiu a tendência no ano de 2019. Conclui, pontuando a retenção de talentos como um dos aspectos positivos da aderência das organizações ao teletrabalho.

Esta situação ocorre devido à globalização e a crescente facilidade de acesso à tecnologia, ao mesmo tempo que o trabalho remoto é desejado pelos profissionais e empresas na busca do aumento da qualidade de vida dos trabalhadores e redução de custos das organizações na utilização do ambiente físico. (BRAUMANN, 1999)

A Consultoria Ahgora e Convenia (2019) Explica que o Brasil apresenta um crescimento exponencial e isto se dá devido a apresentação da lei referente ao teletrabalho em 2017, mas, ainda possui-se um grande número de empresas que não possuem condições ou intenções de vir a aderir a modalidade de trabalho remoto, seja por falta de controle das horas trabalhadas dos seus colaboradores, falta de produtividade ou perda da cultura organizacional das mesmas.

Foi utilizada uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semi-estruturadas para compreensão das dificuldades e benefícios na visão dos colaboradores que estão passando por esta situação na agência bancária objeto desta pesquisa, que se encontra situada na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul e acaba por se caracterizar como uma agência modelo de grande porte. Onde conta com uma equipe de 38 colaboradores, entre eles, 3 gestores de equipe, 5 corretores de seguros, 5 caixas, 8 administrativos e 17 gerentes de relacionamento. Também possui uma carteira de mais de 10.000 clientes, com ênfase no atendimento ao público classe A. Para entendermos também suas dificuldades quanto adaptação do seu ambiente para realização do teletrabalho e de que forma a aproximação do seu lado profissional com o pessoal os tem afetado.

A seguir, identificamos a contextualização da globalização e de que forma impactou para surgimento das novas tecnologias que facilitaram a introdução e a evolução do teletrabalho. Também analisaremos pontos positivos e negativos deste modelo de prestação de serviço, aspectos legislativos do teletrabalho. E referente ao Covid-19, iremos analisar a evolução da pandemia em seu cenário, tanto mundial, quanto nacional e regional. Serão destacados os desafios e benefícios encontrados pelos colaboradores e as organizações, tendo em vista, que cada pessoa possui seus próprios repertórios prévios que tendem a afetar suas percepções as mudanças nas quais lhe foram impostas neste momento de pandemia, e se também houve uma adaptação às condições adversas apresentadas pela pandemia do Covid-19.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

² O teletrabalho se caracteriza como a atuação remota do funcionário realizando suas atribuições longe da sede da organização e mantendo a comunicação com demais membros da sua equipe através de tecnologias da informação. (Organização Mundial do Trabalho, 2009)

2.1 A Globalização e as organizações

A globalização permitiu e facilitou o acesso às novas tecnologias para todo o mundo, causando uma quebra nas fronteiras de comunicação e mercadológicas que vieram a impactar fortemente a sociedade. As mudanças ocasionadas a partir desta nova realidade, ou seja, de um mundo interconectado, acabaram por influenciar as organizações, que diante desta nova realidade tiveram de se remodelar em relação aos novos perfis de colaboradores, a modernização de seus processos e o reajuste de sua cultura organizacional. (FONSECA, 2016; CASTELLS, 2011, DUPAS, 2010).

Neste mesmo sentido Qvortrup (1998) informa que os ambientes em que ocorrem as socializações se alteram constantemente devido aos avanços tecnológicos e a comunicação acaba por ser facilitada em decorrência do novos meios de interações. Assim, tendo em vista este fluxo de informações e de interação nos múltiplos ciberespaços, as organizações acabam por aceitar o desafio de abdicar dos métodos tradicionais e centralizados para vir a sobreviver no mercado globalizado.

Complementando com as palavras de Rodrigues (2011), a tecnologia acaba por ser um agente transformador para as relações pessoais e também para as interações de um funcionário. A empresa, que está em constante troca, acaba tendo que projetar novos processos, serviços e produtos para se adequar aos novos ambientes. Quando falamos sobre avanço de novos processos, não podemos deixar de citar também, os novos profissionais e formas de atuação que acabam por modificar culturas internas e relações de trabalho.

2.2 A Covid-19 e seu desenvolvimento na perspectiva internacional, nacional e regional

O vírus da Covid-19 teve sua primeira aparição na cidade de Wuhan na China, uma metrópole que possui 11 milhões de habitantes. Foi através de seu mercado de frutos do mar que houve a disseminação inicial. Após o país sentir os primeiros efeitos da pandemia em seus sistemas de saúde, foi repassada a informação para Organização Mundial da Saúde (OMS) em 31 de dezembro de 2019. Entre as informações, obteve-se o primeiro diagnóstico, identificado como uma infecção nos pulmões que causava nestes órgãos o aumento de líquidos ou secreções. Os principais sintomas manifestados foram dificuldades para respirar, febre e cansaço e também outros secundários como tosse, dores no corpo, mal estar em geral, congestão nasal, corrimento nasal e dores de garganta ou peito (BRASIL, 2020)

Desde o início da pandemia já houve o registro de 9.581.803 casos confirmados em todo o mundo até o dia 27/06/2020. Já o Brasil registrou seu primeiro caso em 26 de fevereiro de 2020, porém, dentro de 30 dias, ou seja, 26 de março de 2020 já se encontrava com 2915 casos segundo O Ministério da Saúde (BRASIL, 2020). No dia 27/06/2020, de acordo com o mapa divulgado pela OMS, o país se encontra com 1.274.974 casos confirmados, tendo assim um aumento exponencial.

Já o estado do Rio Grande do Sul atuou de forma mais preventiva, acompanhando a movimentação do vírus e divulgando antecipadamente os boletins epidemiológicos desde o início da pandemia na China. (RIO GRANDE DO SUL, 2020).

O estado apresentou seu primeiro caso no dia 29 de fevereiro de 2020 e conseguiu conter a pandemia até o quinto dia, porém, junto desta evolução foi tomada as devidas precauções para evitar a superlotação dos leitos de hospitais da região.

Assim, foi elaborada uma linha do tempo com as datas e ações tomadas para o combate da nova pandemia, na qual foi divulgada e atualizada pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul. (RIO GRANDE DO SUL, 2020).

05 de março de 2020 – Abertura para divulgação dos boletins epidemiológicos para população, visando a divulgação da prevenção do novo Covid-19.

10 de março de 2020 – primeiro caso confirmado no Rio Grande do Sul

12 de março de 2020 – Publicação do primeiro decreto o qual se encontra no número 55.155/2020 para combate do Coronavírus, neste decreto ficou estabelecido que, para prevenção da nova pandemia, aglomerações geradas por eventos públicos e administrativos de âmbito interestadual e internacionais seriam canceladas, além de medidas para funcionários públicos que caso estivessem retornando de viagem, passariam pelo isolamento e a mesma sanção seria aplicada a quem tivesse contato com pessoas com suspeita da doença.

16 de março de 2020 - Foi publicado o segundo decreto, número 55.118, orientando que reuniões não fossem mais presenciais, acrescentando a recomendação de fechamento ou adiamento de eventos com mais de 100 pessoas, estabelecendo o fechamento de escolas públicas a partir de 19/03/2020, o adiantamento de férias e licenças dos servidores públicos com mais de 60 anos e do grupo de risco e a antecipação de 120 dias no recadastramento de aposentados e pensionistas.

17 de março 2020 – O governo anuncia as primeiras medidas para dar suporte econômico às empresas e aos cidadãos do Rio Grande do Sul, que foram fortemente impactados pela crise decorrente das medidas protetivas estabelecidas e da diminuição da renda e fluxo de consumo. este ponto, houve uma parceria com Banrisul, onde foi ofertado crédito mais facilitado e aumento automático de 10% no cartão de crédito para clientes pessoa física, para pessoa jurídica foi oferecida carência de 2 meses para pagamento de dívidas contraídas antes da pandemia e também concedido crédito facilitado e aumento no valor de 10% para empréstimos de empresas que já estavam no seu limite. Por fim, para produtores rurais houve também carência de 3 anos para pagamento de dívidas referente a safras

18 de março 2020 - Publicado o terceiro decreto, de número 55.128/2020. O Rio Grande do Sul entra oficialmente em estado de calamidade pública para prevenção do Coronavírus. Fica vedada a circulação e ingressos de pessoas no estado, há fortes sanções para os transportes públicos, fica acordado que estes não podem mais exceder a capacidade de passageiros sentados, é estabelecida a higienização total dos transportes em circulação diariamente, suspensão de todos tipos de feiras, reuniões, encontros de comércio, prolongamento automático de alvarás, convênios e funcionamento parcial dos órgãos públicos.

19 de março 2020 – Interdição de praias e interdição de circulação em alguns municípios.

20 de março 2020 - Ampliação do decreto que anuncia a proibição de funcionamento para lojas de conveniência nos postos de combustível, com restrição de horários para início às 7 horas da manhã e fechamento às 19 horas da noite.

23 de março 2020 - Há ampliação severa na lista de serviços essenciais para manutenção do estado e municípios, em que constam algumas das seguintes atividades: Assistência à saúde (exemplo: farmácias e hospitais), assistência à população em estado de vulnerabilidade, atividades de segurança pública e privada, serviços de informação (como rádio, jornais e revistas), serviços de tratamento e distribuição de água, tratamento de esgoto e lixo, distribuição de energia, gás e internet, produção e distribuição de produtos de alimento, higiene, saúde e bebidas, serviços funerários, serviços bancários em geral (compensação de cheques, cartão de crédito e débito, caixa eletrônicos), serviços de segurança, serviços de fiscalização (geológico, do setor de construção civil), transporte público e hotéis.

25 de março de 2020 - O fechamento dos comércios e serviços não essenciais para contenção da pandemia se deu através do decreto número 20.531/2020, onde ficou sancionado que apenas os serviços essenciais, conforme citado anteriormente estariam aptos a funcionar para manutenção dos estados e municípios.

Tendo em vista esta perspectiva, com o comércio fechado e os serviços essenciais trabalhando com as devidas precauções para não prejudicarem seus colaboradores, foi decretado o rodízio junto do banco. Neste rodízio os trabalhadores eram encaminhados para suas residências de forma alternada: 50% da agência acabava por atuar em regime de teletrabalho enquanto outros 50% atuavam dentro da agência de forma fechada para os clientes, assim, tinham de adaptar-se a nova realidade. (RIO GRANDE DO SUL, 2020).

2.3 Teletrabalho

O teletrabalho é aquele que o trabalhador não precisa da presença física no seu ambiente de trabalho para realização de suas tarefas e obrigações diárias e acaba por concluir suas atividades através do uso de tecnologias que também se utiliza das mesmas para comunicação junto a o seus gestores ou seus empregados (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2009). Continua a OIT (2013) que possui a preferência pelo termo teletrabalho ou *telework* em inglês, mas destaca categorias como *Home Office* (escritório em casa na tradução) que se refere ao teletrabalho realizado diretamente na residência do funcionário.

Devido a facilidade ao acesso das tecnologias da informação o conceito de trabalho presencial dentro do escritório com horário delimitado acabou por cair por terra, tendo em vista que agora há a possibilidade de exercer as mesmas funções e atividades longe da sede da empresa, possibilitando ao colaborador mais flexibilidade, autonomia, autogestão e isto é o que caracteriza o método de teletrabalho ou trabalho remoto. Esta forma de atuação que não é nova, muito pelo contrário, é um assunto discutido pelos estudiosos e pesquisadores há muito tempo e vem ganhando cada vez mais espaço nos estudos e dentro das organizações devido a ascendentes mudanças sociais acarretadas pelos avanços tecnológicos. (TASCHETTO, 2019).

O Brasil possui uma baixa aderência das organizações quando tratamos de teletrabalho, isto pode acontecer por que o brasileiro preza pelo contato social, por medo de mudar suas relações de trabalho ou talvez por duvidar que consiga produzir mais e melhor fora dos métodos tradicionais, podemos citar também como uma grande questão a falta de legislação trabalhista referente ao teletrabalho. (ANDREASSI, *apud* HANASHIRO; DIAS, 2002).

Para Hanashiro e Dias (2002) a falta de regulamentação era determinante para baixa adesão das empresas a modalidade de teletrabalho, pois estas se sentiam vulneráveis a reclamações trabalhistas. Entretanto em 2017, o Brasil começa a contar com legislação sobre o teletrabalho.

O teletrabalho teve um aumento de 20% de 2017 para 2018 segundo a consultoria Hays, podemos considerar este crescimento devido a regularização trabalhista que aconteceu no ano de 2017, através do artigo 75-B define que.

[...]A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.

§ 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

§ 2º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017) (BRASIL, 2017)

Em decorrência do aumento expressivo nas organizações, o teletrabalho apresenta-se como um trunfo ou como necessidade caso as empresas venham a adaptar-se rapidamente ou caso venham a projetar planos de retenção de seus talentos, portanto, este método de trabalho não traz somente benefícios, mas também, seus desafios. (TASCHETTO, 2019).

2.4 Preparação para o teletrabalho

Para a organização há desafios para introdução do modelo de trabalho e eles são: a utilização dos mesmos programas e equipamentos na mesma velocidade que poderiam vir a ser utilizados na sede, como por exemplo a velocidade da internet da residência do funcionário, além da vulnerabilidade das informações devido as redes não poderem ser protegidas e também não se poder controlar por quem será utilizada a plataforma na casa do teletrabalhador. (BRIK, 2013;)

O teletrabalhador tem de organizar-se em um ambiente com o mínimo de distrações possíveis, arcar com a falta de suporte que pode vir a ter em seu momento de trabalho e constantemente realizar a manutenção do seu ambiente físico para melhorar produtividade e assim evitar o estresse de jogar fora materiais profissionais valiosos. (BRIK, 2013). Complementa Taschetto (2019) que o teletrabalho sempre vem a modificar de alguma forma o colaborador, as organizações e a sociedade e que os envolvidos sempre tendem avaliar os benefícios e desafios para a melhor implementação da modalidade.

2.5 Benefícios e desafios do telegestor

Para Trope, (1999) o perfil do telegestor é sinalizado como alguém adaptativo e flexível e isto muitas vezes se reflete no seu cuidado pessoal e psicológico. O telegestor tem de saber gerir as mudanças de processos e de relações de trabalho que venham a surgir dentro das organizações. Complementa Silva (2015) que grandes desafios se dão devido a descentralização do poder e devido a autonomia que o trabalhador possui no novo modelo, o que mexe com valores pré estabelecidas nas organizações mais tradicionais que são confiança, processos e presença física.

Para Niles (1999), o telegestor tem o papel de comunicador e conector de sua equipe pois é a partir dele que os demais integrantes são integrados aos processos e à equipe. Neste sentido, Nogueira (2012) afirma que o gestor também tem de ser um guia para acertos nas tarefas diárias, para assim, estimular a autogestão do colaborador.

Nogueira (2012), entende que a comunicação é a principal ferramenta para o telegestor medir o grau de maturidade de sua equipe quanto ao trabalho realizado para o atingimento das metas, quanto à eficiência dos teletrabalhadores e também quanto a avaliação dos resultados e prazos. Deste modo, o telegestor utiliza-se dos meios de comunicação como e-mail e chat de mensagens para efetuar este controle. Outrossim, o uso da tecnologia da informação é necessário no desafio recorrente de estreitar o relacionamento com a equipe na falta do contato presencial diário devido a perda parcial de elementos não verbais da comunicação virtual.

Conforme Cale (2013), o telegestor não pode simplesmente observar as comunicações entre seus colaboradores, deve coletar todas as informações necessárias para realização das tarefas da equipe, traduzi-las e passá-las a toda a equipe, com o menor ruído possível, somente o necessário para conclusão dos objetivos. O autor afirma que o telegestor deve manter a equipe focada no objetivo principal, assim ele também bloqueia ruídos e interferências que podem interferir nos resultados. Cale conclui que os gestores que possuem formas eficientes de comunicação motivam a ligação entre os funcionários. Neste mesmo sentido, Martins e Silva (2014) mencionam que os benefícios para os telegestores são os mesmos que para os teletrabalhadores.

2.6 Benefícios e desafios do teletrabalho

O teletrabalho vem como uma forma de resposta às necessidade dos novos profissionais que estão no mercado ou que virão a adentrar nele. Estes profissionais contemporâneos acabam por priorizar a busca pela qualidade de vida no trabalho, flexibilidade de horários e não ter de se preocupar com investimento de roupas para o trabalho. Podemos citar como um dos benefícios a adaptação dos horários de trabalho, o que possibilita a realização de tarefas domésticas e o auxílio à família em suas necessidades do dia-a-dia. Conclui-se que o teletrabalhador tem um aumento na qualidade de vida pois conta com mais flexibilidade e assim pode dedicar-se a vida pessoal e da mesma forma consegue concluir suas demandas profissionais. Podemos citar também como outros benefícios o aumento de produção como reflexo da nova

condição, diminuição do estresse devido a locomoção diária até o serviço, menor tensão hierárquica e, por fim, a diminuição dos ruídos empresariais. (RODRIGUES, 2011, OIT, 2004; SILVA, 2011, ANJOS, PEON, CARVALHO, MARCHI; 2018).

Quando é discutido sobre qualidade de vida, faz-se necessário entender que há percepções dos funcionários quanto ao seu conforto durante o serviço, ao seu papel dentro do processo da organização, ao impacto social e ambiental do que ele produz (produto ou serviço final), à satisfação financeira e social decorrentes do impacto do seu trabalho. Quando o trabalhador se encontra pessoalmente atendido dentro destes pontos, tem a liberdade para se autogerir e, desta forma, consegue criar uma melhor rotina de produção, o que interfere positivamente nos processos. (FRANÇA, 1997). Reforça Fernandes (1996) que a qualidade de vida no trabalho beneficia a organização no que diz respeito ao aumento de produtividade e, os colaboradores, no que diz respeito ao grau de conforto e satisfação com o trabalho. As ações de aumento da qualidade de vida acabam sendo visualizadas de forma positivas pelos colaboradores.

Mesmo com benefícios, o teletrabalho vem circundado de desafios iminentes tanto no quesito psicológico quanto no profissional, alguns desses pontos expressam-se como: isolamento social ou distanciamento de sua equipe de forma não planejada, trabalho em excesso, ruídos que podem ocorrer de forma interna ou externa a sua residência, redução de oportunidade por não estar em contato constante com seus superiores imediatos. Além disso, é citada a perda da cultura organizacional pela não permanência nas dependências da organização e a possibilidade da não adaptação aos processos realizados dentro do teletrabalho (RODRIGUES 2011; BRIK 2013; ANJOS, PEON, CARVALHO, MARCHI; 2018;). Belanger (1999) mostra que os três principais motivos para não se aderir ao teletrabalho são a necessidade de compartilhar informações com os colegas, a maior produtividade no escritório e a carência de convivência coletiva convivem com suas famílias em seus ambientes de trabalho devido à dificuldade entre a conciliação dos aspectos pessoais e profissionais.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente artigo foi elaborado a partir de uma revisão literária de artigos científicos nacionais e internacionais publicados, que para Marconi e Lakatos (2002) se refere a coleta de dados de outros autores nos quais houve publicações como: boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais em todos os meios de comunicação.

Dentro do presente artigo, foi utilizada uma entrevista semi-estruturada, pois, há o objetivo de coletar o máximo de informações e percepções dos participantes, para conseguirmos assim extrair e comparar as informações de acordo com a revisão bibliográfica realizada anteriormente, através dos dados disponíveis nas plataformas eletrônicas Scielo, Google Acadêmico. Os conceitos utilizados para a busca foram: teletrabalho, *home office*, qualidade de vida de vida no trabalho, telegestor, teletrabalho.

A entrevista semi-estruturada ou como também chamada, entrevista aberta, é uma tarefa árdua pois o pesquisador deve mediar a conversa informal e a conversa formal ao mesmo tempo, sempre instigando o entrevistado para extrair o máximo

possível das suas crenças, histórias e sentimentos e assim conseguindo aprofundar-se no tema que se encontra pesquisando (DUARTE, 2004).

Dentro deste modelo de coleta, há um roteiro a ser seguido, fica a critério do pesquisador decidir quais perguntas fazer no ato da entrevista com o objetivo de entender a situação em sua totalidade e assim conseguir extrair o máximo possível de material para concluir as hipóteses levantadas anteriormente em sua pesquisa e também o auxilia para o levantamento de novas hipóteses (MANZANINI, 2004).

A pesquisa de campo teve seu início no dia 12 de maio de 2020, porém, devido às mudanças e adequações das rotinas dos entrevistados postergamos a coleta até o dia 10 de junho de 2020. A coleta ocorreu à distância devido a situação pandêmica do estado, entramos em contato os colaboradores da agência bancária privada, situada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, a qual escolhemos para realização do estudo. Havia como objetivo o acesso a 100% dos gerentes os quais se encontravam afetados por uma nova rotina, foi notado que algumas pessoas da população não se sentiram confortáveis em participar e outros não possuíam disponibilidade para a pesquisa.

As entrevistas foram realizadas por meio de ligação telefônica, devido a pandemia. Assim, visando atender as práticas de isolamento social por questões de segurança, foi realizada a coleta por ligação por telefone. Podemos acreditar que este recurso pode ter interferido na adesão dos respondentes dentro da população escolhida. Salientamos, que em todas as conversas ocorreram gravações de áudio e foi solicitada a autorização para utilização na presente pesquisa, após a conclusão, estas foram transcritas para facilitar a análise dos dados.

Obtivemos a participação de 11 integrantes, tendo como principais cargos: Gestores de equipe, Gerentes de Pessoa Física e Gerentes Assistentes, nos quais foram introduzidos novos fluxos ou aderiram ao *home office*. Nas primeiras 2 semanas, houve certa dificuldade de contato com os participantes, pois, os mesmos se encontravam em meio a adaptação do rodízio, também, a organização como um todo encontrava-se em uma adequação devido aos fatos. Por fim, podemos concluir que o fluxo mais intenso se deu nas semanas do dia 01 de junho até 10 de junho, devido realocações dos profissionais e a entrega de metas já ter sido realizada.

Mesmo sendo uma pesquisa de caráter essencialmente qualitativo, foi utilizado de forma quantitativa alguns dados para dar destaque a amostra de respondentes.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise que é apresentada a seguir foi realizada com base no resultado da pesquisa qualitativa semi-estruturada, aplicada entre os dias 12 de maio de 2020 a 10 de junho de 2020. Serão apresentados os principais resultados obtidos junto aos 11 participantes deste estudo. A construção das perguntas se deu através da abordagem teórica antes realizada. Também, após uma análise de contexto do embasamento teórico, visualizou-se a necessidade de aderência da pergunta “Após a pandemia você viria aderir ao teletrabalho”. A apresentação virá a ser exposta em tópicos de acordo com a revisão da literatura antes realizada.

4.1 Divisão da amostra

Dentro da amostra da pesquisa foi verificada uma faixa etária média de 39 anos de idade, além de experiências de mercado financeiro bem distintas que variam de 3 anos a 29 anos assim, conseguimos diversos pontos de vistas sobre o tema pesquisado. A distribuição por gênero se deu da seguinte forma: 63% feminino para 37% masculino. Também houve distinção nas funções dos gerentes, onde tivemos 1 gestor de agência, 1 gestor de posto de atendimento, 4 gerentes de relacionamento de classe A, 3 gerentes de relacionamento de classe B, 1 gerente de relacionamento classe C e D e 1 gerente assistente.

Entre todos entrevistados, 9 participaram do isolamento social, assim, realizando o teletrabalho em suas residências e 2 optaram por trabalhar presencialmente na agência devido a não ter condições da aderência ao modelo de trabalho, interesse ou não julgar necessário a adesão ao teletrabalho.

Para Organização Mundial do Trabalho (2009) o teletrabalho se caracteriza como a atuação remota do funcionário realizando suas atribuições longe da sede da organização e mantendo a comunicação com demais membros da sua equipe através de tecnologias da informação. Complementa Taschetto (2019) que o teletrabalho se torna possível somente por causa da mudança no conceito de tempo de serviço e o espaço no qual este passa a ser realizado.

4.2 Mudanças na organização para adesão ao teletrabalho

Quando os entrevistados foram questionados sobre as alterações que a agência teve de fazer para estar aderindo à nova modalidade de teletrabalho os entrevistados 1, 2, 8 e 11 entram em concordância quando informam que a própria modalidade de trabalho remoto como uma grande mudança. Já os entrevistados 3, 6, 7 e 11 sinalizam também a modernização dos processos. O entrevistado 3 cita algumas mudanças nos processos como: “aberturas de conta pelo próprio aplicativo do celular, liberação de empréstimos pelo próprio cliente dentro do internet banking”; continua o entrevistado 11 colocando que “solicitação de empréstimo, cadastramento de débito automático a gestão da carteira como um todo, praticamente tudo de gestão da carteira”. Assim compreende Rodrigues, (2011) a tecnologia, acaba por romper barreiras e criar mais facilidades para produção de novos produtos, serviços e processos e junto desta relação tecnologia com as organizações, acabam também por se modificar os métodos de serviço. Pode-se evidenciar esta afirmação do autor, na fala dos entrevistado 3 e 11.

Os Entrevistados 6 e 8 sinalizando que houve maior flexibilização nos processos de atualização cadastral que antes necessitavam da documentação impressa assinada e agora acabaram por aceitar somente e-mail de confirmação dos clientes.

Os entrevistados 2 e 5 acabam por identificar as mudanças de forma negativa devido aos acessos restritos fornecidos pela empresa para os funcionários que vieram aderir ao teletrabalho, quando viemos a tratar das alterações dos processos, o entrevistado 2 tem o seguinte insight “alguns aplicativo no qual o banco não liberou,

mas ficamos meio bitolados, por não ter todos os acessos” e o entrevistado 5 “Acho que ela(agência) tentou, mas não foi muito efetiva”

Dito isto, como primeira etapa da pesquisa, visualizamos a necessidade de compreensão dos desafios para aderência ao teletrabalho e como foi aos entrevistados esta experiência e o que a empresa veio a lhes auxiliar para facilitar esta mudança.

4.3 Suporte realizado pela organização para aderência teletrabalho

Os entrevistados foram questionados sobre o suporte prestado pela empresa e 9 dos entrevistados informaram ter recebido autorização para levar os seus telefones corporativos para suas residências, destes gerentes somente os entrevistado 2 e 8 encontravam-se com o computador para realização do teletrabalho, os demais entrevistados permaneciam aguardando a liberação de seus computadores para realização do teletrabalho no momento da coleta. Neste sentido Brik (2013) compreende que há também desafios que afetam as organizações quando tratamos de teletrabalho e um deles é a dificuldade de liberações de equipamentos, pois, necessitam manter seu sigilo é prover uma eficiência de sistema muito próxima a que o colaborador se depara no escritório físico e nem sempre isso acaba sendo possível. O entrevistado 2 complementa que ainda se encontra no rodízio e caso tenha de retornar ao teletrabalho, vai solicitar a cadeira de sua mesa para realização do seu trabalho em casa, quanto a isso, França (1997) afirma que o conforto do trabalhador é de extrema importância para o aumento da qualidade de vida no trabalho, o que permite ao colaborador que se concentre para o desenvolvimento de suas atividades de forma mais produtiva. Fernandes (1996), reforça que as ações para aumento da qualidade de vida, como as que dizem respeito ao grau de conforto, são percebidas de forma positiva pelos colaboradores, o que resulta no aumento da motivação e da produtividade destes.

4.4 Alterações realizadas no ambiente para recepção do teletrabalho

Para Taschetto (2019) quando ocorre a adesão ao teletrabalho, é necessário que ocorram mudanças por parte dos teletrabalhadores o que a o serem questionados sobre seus ambientes físicos, os entrevistados 1, 2, 8, 6 e 11 que se encontravam em teletrabalho relataram que tiveram de realizar mudanças em seus domicílios, dentre as mudanças, foram citadas a construção de um ambiente de escritório, adaptação da sala de estar, remoção do cabo de internet da TV para realocação no computador e compra de novos cabos de redes que ficaram no meio da sala de estar.

Brik (2013) contribuí colocando como um desafio do teletrabalhador a mudança de seu ambiente físico para adaptação do seu trabalho e pontua a manutenção da organização do ambiente profissional em meio a bagunça pessoal como um desafio diário. Já os entrevistados 3, 5 e 7 informaram que não houve a necessidade de mudanças nos ambientes da sua casa, em relação a isso, o entrevistado 7 coloca “Não, mas, por que optei por abdicar do *home office*, para trabalhar no banco, sendo assim, acabei não realizando nenhuma alteração” , já o entrevistado 3 afirma “Não tive de fazer nenhuma adaptação para realização do *home office* usava mesa da sala ou da

cozinha” e conclui o entrevistado 5 “Na verdade não, utilizei a mesa, mas como ficava só no celular, não vi a necessidade”.

4.5 Mudança nos processos administrativos e de vendas e seus impactos na perspectiva gerencial

Dentro da pesquisa, foram entrevistados dois telegestores. Destes, o entrevistado 9 não aderiu ao teletrabalho, enquanto o entrevistado 10 trabalhou em sua residência durante duas semanas. Foi questionado aos entrevistados sobre as mudanças nos processos gerenciais e de vendas e como está sendo feita a adaptação para esta nova realidade. O entrevistado 9 coloca que houve adequações de processos de treinamento, além de funções ampliadas para desenvolvimento do teletrabalho pela agência. Trope (1999) entende que o telegestor tem de saber gerir as mudanças de processos e de relações de trabalho que venham a surgir dentro das organizações neste ponto o entrevistado 10 sinaliza primeiramente que a virtualização do trabalho foi uma das grandes mudanças, pois ele estava habituado com um contato mais presencial e pessoal devido às características de sua equipe, concluiu também que após 2 meses de pandemia, as demandas de seus clientes se estabilizaram, resultando basicamente em pedidos de empréstimo e investimento.

Em seguida foi feito questionado ao entrevistado 9 de que forma estas mudanças impactaram em seu serviço, ao que este afirma terem sido impactos positivos, pois sua equipe se encontra em horário de trabalho normal e conhece os processos e suas funções, então, essas mudanças lhe dão mais autonomia e possibilita que trabalhe de forma mais descentralizada a agência. Para Cale (2013), o telegestor tem um papel além do de gerência, este tem de possuir a habilidade de filtrar as informações a sua equipe de forma a evitar o máximo possível de ruídos.

4.6 Mudanças nas comunicações interna e externa ao ponto de vista gerencial

Quando abordamos a comunicação interna e externa, foi questionado primeiramente sobre os canais de comunicação que os gestores estavam utilizando para manter o contato com sua equipe durante os rodízios de teletrabalho, o entrevistado 9 informou que não mudou muito pois está utilizando com frequência regular o áudio (celular, Whatsapp) e o Ebox, que é um aplicativo de videochamada. Também comenta que o contato ocorre presencialmente e acaba por não demandar muito das pessoas que se encontram em teletrabalho.

Neste ponto, Niles (1999) expõe que o telegestor tem um importante papel de conexão do colaborador que se encontra no regime de teletrabalho com a equipe para que o trabalhador não se sinta deslocado ou excluído do objetivo final do grupo de trabalho.

O entrevistado 10, por sua vez, coloca que o Whatsapp funciona muito bem com sua equipe, mas, por possuir uma equipe mais próxima, eventualmente algum membro da equipe sai para atuar no rodízio de teletrabalho, realizando contato presencialmente.

Em seguida foi questionado como a comunicação entre a equipe e os gestores foi afetada por este distanciamento e, por fim, se foi afetada de forma positiva ou negativa no ponto de vista dos gestores.

O entrevistado 9 entende que houve o aumento no contato, mas isso não se deu especificamente por causa dos rodízios de teletrabalho, mas sim por que a agência encontra-se fechada para o acesso presencial do público, assim, possibilitando o contato mais constante com sua equipe. Para o Cale (2013), o telegestor é o responsável por criar redes de comunicações eficientes para eliminar o ruído existente nos meios de comunicações. O entrevistado 9 ainda sinaliza que o contato ocorre mais frequentemente por que antes havia muita circulação diária de pessoas e não era conversar a todo momento com as pessoas de sua equipe.

O entrevistado 10, em sua primeira impressão, menciona que não visualiza mudança alguma, mas posteriormente afirma que houve uma mudança na forma de interação entre a equipe. Evidencia que antes caminhava pela agência passando recado e dicas de abordagem e objetivos e que de modo geral este tipo de contato diminuiu. Conforme Nogueira (2012), o gestor vem com a função de estimular seus funcionários e guiá-los da forma mais eficiente para estes possam elaborar uma autogestão.

4.7 Perspectiva gerencial da cobrança de metas versus produção

Houve o questionamento referente à percepção da cobrança das metas neste período de isolamento, o entrevistado 9, coloca que

Eu entendo não que tenham aumentado, mas, elas permaneceram iguais e permanecendo iguais num cenário tão diferente, eu acho que estão acima do que deveria, deveria ser adequado de acordo com a realidade atual.

Quanto a isso, o entrevistado 10 afirma que se encontra no terceiro mês de isolamento social devido à pandemia e percebeu uma compreensão por parte de seus superiores em relação ao não atingimento das metas e entende que está sendo mais cobrado para ajustar a sua comunicação e da equipe com seus clientes.

Quando questionamos referente a sua produção, o entrevistado 10 relatou que havia diminuído e o entrevistado 9 informou que surpreendentemente a sua produção estava mais alta e acreditava que isto se refletia devido a não circulação de pessoas dentro da agência, possibilitando, assim, o trabalho de sua equipe de forma mais ativa para alcance das metas, porém sua equipe estava perdendo a venda de oportunidade, que só pode acontecer se agência estiver aberta.

4.8 Desafios enfrentados pelos tele gestores durante o período da pandemia do Covid-19

Na sequência da entrevista questionamos sobre os benefícios percebidos na realização do teletrabalho para o entrevistado 10 o mesmo coloca “Um passo à frente da tendência do futuro, acho que a pandemia antecipou uma coisa que iria acontecer num futuro não muito distante o *home office* era uma tendência do futuro em um

panorama de 5 anos, não muito mais que isso e a pandemia antecipou isto”. Sendo assim, obtivemos uma consonância de ideias sobre a situação, tendo coletado as seguintes conclusões:

Tanto o entrevistado 9 quanto o entrevistado 10 informaram que esta mudança era prevista para o futuro e a visualizam como uma oportunidade para antecipar a aderência ao novo modelo. O entrevistado 9 ressalta que esta mudança não será descontinuada com o fim da pandemia e que os desafios permanecerão de certa forma os mesmos, sendo eles, adequar os processos e os produtos para melhor atender o público ou ao novo público que pode surgir após a pandemia.

O entrevistado 10 considera negativa a maneira como foi imposto este novo regime de trabalho. Destaca o cenário de incerteza e o despreparo de toda equipe para aderência ao modelo de teletrabalho como alternativa para a manutenção dos serviços prestados pela agência bancária objeto deste estudo.

Por fim, perguntamos a ambos entrevistados – 9 e 10 - se caso houvesse a possibilidade de aderência ao teletrabalho de forma mais organizada e planejada, ambos teriam interesse em aderir ao regime. O entrevistado 9 informou não ver empecilhos para sua aderência, mas, por ter sido recentemente promovido, não adotou o teletrabalho. Contudo, o entrevistado 9 entende que alguns colegas não poderiam aderir ao teletrabalho por não terem um ambiente domiciliar favorável. Já o entrevistado 10, concluiu que não conseguiu adaptar-se ao modelo de trabalho no qual foi submetido por 2 semanas, mas encontraria uma maneira de adaptar-se caso fosse uma imposição.

4.9 Mudança nos processos de vendas e seus impactos na perspectiva dos colaboradores.

Houve praticamente unanimidade quando os entrevistados foram questionados se neste período de pandemia ocorreu a facilitação no contato com os clientes. Somente o entrevistado 7 informou que não viu facilidade alguma em contato com o cliente, ele justifica não ter privacidade para exercer seu trabalho em casa por ter um filho pequeno. Neste sentido os autores, Rodrigues (2011) , Brik (2013) e Anjo e Peon, Carvalho e Machi (2018) entendem que este é um constante desafio do teletrabalho, pois, dentro do escritório da organização há o planejamento da luminosidade, controle de ruído e conforto apropriado para o exercício das atividades. O entrevistado 8 expressa não ver nenhuma mudança na receptividade de seus clientes, enfatizando que isto se dá por sua carteira de clientes já ser praticamente toda digital (atendimento digital) antes da corrente pandemia.

Logo após, houve o questionamento referente à mudança na forma de contato ativo com os clientes, resultando nas seguintes conclusões dos entrevistados: todos utilizamos WhatsApp como principal ferramenta para contatar seus clientes, optando por ligar ou mandar e-mail como segunda alternativa. Os entrevistados evidenciam que não alteraram as formas de contato, entre tanto se adaptaram ao melhor método de comunicação que havia disponível no momento. Estas conclusões estão em consonância com Qvortrup (1998), que afirma que os ambientes onde ocorrem as interações tendem alterar-se devido ao avanço das tecnologias da informação.

O entrevistado 11 diverge dos demais entrevistados ao afirmar manter um grande contato presencial com sua carteira de clientes antes da pandemia, anteriormente o entrevistado realizava as visitas para fechamento de negócios, não passava seu telefone celular para os clientes e não os contatava via Whatsapp, por conta da nova realidade, teve de adaptar toda a sua carteira de modo a utilizar o Whatsapp corporativo.

Os processos de venda foram alterados pela nova realidade de trabalho. O carro chefe na conclusão de vendas costumava ser a abordagem presencial, a tecnologia da informação era apenas o que guiava o cliente até o estabelecimento. Com a contato virtual passando a ser o principal método de conclusão de vendas, as abordagens as quais os colaboradores estavam acostumados tiveram de ser reformuladas e adequadas. Este é um compilado das perspectivas dos entrevistados 2,3,4,11. Para Rodrigues (2011) a tecnologia transforma as relações pessoais e profissionais. Quando questionado, o entrevistado 8 contraria os pontos sinalizados anteriormente, relatando que em sua residência viu-se mais concentrado para realização de suas atividades e que o telefone fixo e os demais colegas de trabalho contribuem para sua dispersão no ambiente organizacional.

4.10 Mudanças nas formas de comunicação interna e externa sob perspectiva dos teletrabalhadores que aderiram ao teletrabalho

Ao serem questionados sobre como está ocorrendo o contato com os gestores, os colaboradores responderam de formas diferentes. Os entrevistados 1,5,7,11 informam que entram em contato com seu gestor diretamente por meio do WhatsApp. Por sua vez os entrevistados 3, 6, 8 informam que mantêm o contato por ligação do telefone celular, com a ressalva do entrevistado 6 que procura tratar os assuntos com o gestor sempre que possível presencialmente. Temos também o entrevistado 2 que informou que seu contato se dá diretamente por chamadas de vídeo que realiza todas as manhãs e tardes para passar os afazeres do dia e produção a ser realizada.

Posteriormente houve o questionamento se neste período de teletrabalho os entrevistados perceberam a aproximação ou afastamento de seus gestores, não visualizei mudança alguma no contato com o gestor, continuamos junto das mesmas áudios conferência que já possuíamos na agência cita os entrevistados 1, 2, 6 e 8, salienta o entrevistado 1, que sentiu que durante o rodízio de teletrabalho na agência acabou por haver mais reuniões de orientações a equipe.

Os entrevistados 3 e 7 tiveram a percepção de que houve um aumento no contato com o gestor. Este aumento, explica o entrevistado 3, acontece em consequência do abandono da individualidade que há na agência, ocorrendo, então, melhora no relacionamento na modalidade de teletrabalho. Para o entrevistado 7, o aumento se deu devido às webconferências que se tornaram mais frequentes, assim, possibilitando a melhor absorção dos desafios e redirecionamentos baseados por sua liderança. Tais afirmações entram em divergência com Rodrigues (2011), Brik (2013) e Anjo e Peon, Carvalho e Machi (2018) que citam o sentimento de isolamento social que ocorre na adaptação à modalidade como sendo um desafio do teletrabalho. Ambos entrevistados acrescentam que estas mudanças contribuem com a união da equipe

como um todo, pois há a necessidade de compartilhar os melhores métodos para melhor produtividade.

Contrários ao ponto de vista exposto anteriormente temos os entrevistados 5, 6 e 11. O entrevistado 6 foi incisivo dizendo que “não” quando foi questionado se houve o aumento do contato junto do gestor durante o teletrabalho. O entrevistado 5 informou que mesmo com as audioconferências diárias, sentiu-se mais distante do seu gestor direto quando se encontrava em teletrabalho. Por fim, o entrevistado 11 menciona que este sentimento de afastamento se dava, pois, dentro da agência, este possuía sua mesa ao lado de seu gestor direto, deste modo, interagiam várias vezes durante o dia. Rodrigues (2011), Brik (2013 e Anjo e Peon, Carvalho e Machi (2018) entendem que o afastamento direto da gerência pode apresentar uma perda de oportunidade de promoção, tendo em vista o possível enfraquecimento do relacionamento junto ao gestor e equipe.

4.11 Perspectiva dos colaboradores sobre a cobrança de metas versus produção

Primeiramente foi questionado referente ao aumento das metas e os entrevistados 1, 2, 5 e 7 informaram que as metas cobradas foram as mesmas de antes da pandemia, porém, sentem que pressão para realização dessas metas tem aumentado durante o período de teletrabalho.

Já os entrevistados 3, 6, 8 e 11 confirmam a ideia antes passada pelos entrevistados 2, 5 e 7 quanto à manutenção das metas, porém, possuem a divergência quanto à cobrança para realização destas, pois sentem que se encontram iguais a quando eles estavam presencialmente na agência.

Em seguida foi questionado quanto a produção dos gerentes durante o período de teletrabalho. Os entrevistados 3 e 6 sentiram-se mais produtivos no período em que realizaram o teletrabalho. Complementa o entrevistado 3 colocando que houve mais efetividade em contatos com os clientes, porém não obteve sucesso na venda de produtos.

Em contrapartida, os entrevistados 1, 2, 5, 7 e 11 entendem que o período em que houve a realização do teletrabalho influenciou no não aumento da produção. Múltiplas respostas apareceram para elucidar esta redução, os entrevistados 1 e 5 sinalizam que o não aumento da produção se deu devido à falta de ferramentas para a atuação em suas residências. Já o entrevistado 2, expõe que o motivo que mais o afeta é o contato não presencial, informa que sua carteira exige contato presencial mais constante e isto o auxiliava muito na comercialização dos produtos. O entrevistado 11 expõe que não conseguiu aumentar sua produção por não ter uma rotina de serviço e por sentir dificuldades de foco em sua residência, para concluir, o entrevistado 7 acrescenta “Piorou por que não consigo ser mãe é funcionária, ou tu trabalha no ambiente de trabalho ou tu é da casa e cuida do filho”. Para Kossek e Ozeki (1998), Citam que a convivência da família no ambientes de trabalho, traz impactos negativos na eficácia da produtividade.

O entrevistado 8 relata não sentir o impacto do teletrabalho em sua produção, informa que sua rotina de serviço não teve nenhuma alteração, continua realizando

webconferências com seus clientes e comercializando os produtos necessários para suas metas de forma virtual.

4.12 Desafios e benefícios percebidos pelos teletrabalhadores no período trabalhado

A primeira pergunta realizada quando tratamos dos desafios e benefícios foi quais os pontos positivos que os colaboradores perceberam na experiência de teletrabalho. Os entrevistados 2, 3, 5, 6 e 8 entram em consonância ao afirmarem que um dos benefícios da realização do teletrabalho é a prática do isolamento social. Os entrevistado 2 e 3 permanecem de acordo quando relatam como algo positivo a redução das demandas que viriam do telefone fixo da agência e dos gerentes no modelo de trabalho presencial. Ambos visualizam este tempo, que até então não estava ocioso, como uma oportunidade de trabalhar nos produtos que necessitam para bater suas metas.

Os entrevistados complementam com diferentes aspectos que percebem de maneira positiva, como por exemplo: o entrevistado 2 vê como ponto positivo além do isolamento social, a regulação da sua rotina quanto alimentação, o entrevistado 3 informa que conseguiu obter uma concentração maior em casa, por não haver ruídos. O entrevistado 5 contribui que poderia sinalizar pontos positivos caso tivesse ajuda de alguma pessoa para cuidar de sua filha pequena. O entrevistado 6 sinaliza a atual virtualização dos processos como um dos pontos positivos mais emergentes, justifica que anteriormente perdia-se muito tempo com retrabalho e com processos mais burocráticos. O entrevistado 8 prezou mais o atendimento direto das suas demandas pessoais por não ter de deslocar-se até a agência nem de realizar horas extras. Sinaliza Rodrigues (2011) que a redução de custos e da ansiedade decorrente do tempo de locomoção até o serviço contribui para o aumento da produção.

Complementa o entrevistado 11 que visualizou o ambiente de sua residência menos estressante para realização de seu serviço. O entrevistado 7, porém, afirma não reconhecer nenhum ponto positivo na experiência de teletrabalho. Hanashiro e Dias (2002) entendem que como benefícios do teletrabalho pode-se citar a diminuição do estresse devido a não possuir a pressão hierárquica direta.

Questionamos, em seguida, referente aos pontos negativos que poderiam retirar da experiência, os entrevistados 1, 3, 5, 6 informam que um expoente que tornou a experiência negativa foi a falta de suporte da empresa no quesito de ceder os sistemas necessários para realização do trabalho em casa. Entende Brik (2013) que a implantação de sistemas é um desafio organizacional também por existirem dificuldades em manter um nível satisfatório de eficiência do sistema organizacional no ambiente físico de alguns colaboradores. Entretanto, para o entrevistado 2 a preocupação principal é com sua falta de efetividade nas vendas. Diferentemente do entrevistado 6, que coloca em evidência o fato de não ter hora para trabalhar. A Organização Mundial do Trabalho (2004) entende que o teletrabalhador tem dificuldade de criar sua rotina por realizar o alongamento de sua jornada de trabalho e, por não entender qual é o começo e o fim do expediente. Chama atenção o relato do entrevistado 7 que teve crises de ansiedade, além de ter não conseguido conciliar sua vida pessoal com sua vida

profissional. Rodrigues (2011) entende que as crises de ansiedade podem acontecer por não haver uma rotina de serviço na casa, o que pode gerar o sentimento de improdutividade.

Quanto a produtividade, o entrevistado 8 diz que a cobrança excessiva o afetou, relata perceber que os gestores pareciam duvidar que o trabalho estava sendo realizado por conta do regime de trabalho remoto. O entrevistado 11 elenca como um grande problema a dificuldade de concentração e a improdutividade no ambiente domiciliar. Tais relatos entram em divergência com Rodrigues (2011) que afirma que em casa é possível produzir o mesmo que de produziria no ambiente organizacional em menos tempo pelo fato de o teletrabalhador não estar em contato direto com as pressões hierárquicas.

Posteriormente, foi questionado referente a qualidade de vida durante o período de realização do teletrabalho, ao que 63% dos entrevistados afirmam não enxergarem aumento na qualidade de vida durante o período em que realizaram o teletrabalho, os outros 37% visualizaram um aumento. Para os entrevistados 2 e 6, a redução na qualidade de vida é devido a não terem horário fixo para o encerramento das atividades laborais, estes relacionam o aumento da jornada com o fato de já terem as ferramentas de trabalho em suas residências. O entrevistado 1, porém informa que esta diminuição da qualidade de vida ocorre pela falta do contato presencial com seus colegas, clientes e amigos. Em seguida, o entrevistado 7 observa uma redução na qualidade de vida, sentiu-se muito mais cobrado, “é como se nada estivesse acontecendo no mundo” relata.

Ainda sobre qualidade de vida, o entrevistado 5 conclui incisivamente “acabou piorando”. Por outro lado, o entrevistado 3, alega notar um aumento na qualidade de vida, por produzir normalmente no período que se encontrava em casa, mesmo com distrações. O entrevistado 8 destaca que a vantagem é conseguir acompanhar mais de perto sua família que, neste período, encontra-se toda em casa e assim consegue atender suas demandas de forma mais imediata e isto o deixa mais tranquilo para trabalhar. Para Rodrigues (2011) o teletrabalho vem como um modelo em que donas de casa e mães podem-se dedicar mais a suas famílias e da mesma forma atender suas atividades profissionais. O entrevistado 11 informou que visualizou um aumento de sua qualidade de vida por não sentir tanta cobrança quanto sentia havia no seu ambiente de trabalho.

Por fim, foi questionado se, após a pandemia, os entrevistados aderiram ao teletrabalho caso a organização liberasse as ferramentas necessárias. Houve uma divisão de 57% informando que viriam aderir ao teletrabalho e 43% informaram que não.

O entrevistado 3 coloca relata “Acho que sim, teria de ver as melhorias que iriam ocorrer no quesito de sistema, mas iria aderir sim.”, já o entrevistado 5 se expressa da seguinte forma quando questionado “Acho que sim.”, entretanto o entrevistado 6 se expressa da seguinte maneira “Depende, se eu tivesse todas as ferramentas de trabalho, gostaria de ficar 1 a 2 dias na semana”.

O entrevistado 11, por sua vez, coloca da seguinte forma “Devido ao meu perfil eu não gostaria de aderir, pois vejo que eu perco muito desempenho. Visualizo que para outras pessoas seria o modelo ideal, mas para mim especificamente não serve.”

Já o entrevistado 4 comenta “Não, pois, sinto falta do contato presencial do cliente para negociar.” E conclui o entrevistado 7 sendo bem incisivo “Não!”.

O entrevistado 8 observa que neste período em que sua família se encontra em casa, considera o teletrabalho como um grande benefício e adora poder praticá-lo de forma integral. Quando visualiza um cenário em que sua família não esteja em casa, o trabalhador repensa a ideia de aderir a nova relação de trabalho e expressa-se da seguinte forma “depois não, pois gosto do contato com o cliente e não abdicaria do contato presencial com cliente. Se fosse fazer uma mescla, uma semana sim, uma não, eu viria aderir, mas ficar somente nisso não.”

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo, a pesquisa possuía o objetivo geral de compreender a percepção dos colaboradores da organização em relação à mudança ao novo regime de teletrabalho que foi necessário devido ao Covid-19. Neste sentido, observamos que os entrevistados encontravam-se muito preocupados quanto a duração do regime de teletrabalho; sendo que muitos colocam de forma positiva a adesão à modalidade de trabalho, ao mesmo tempo que sinalizam o despreparo da organização para a mesma que foi imposta pela pandemia.

Tivemos como objetivos específicos a investigação dos pontos positivos e negativos do teletrabalho, exigido de forma abrupta aos colaboradores da agência bancária de Porto Alegre objeto deste estudo. Para tanto, foi necessária a compreensão de quais foram as adaptações que ocorreram para adesão à nova modalidade de trabalho; assim como qual era a percepção dos colaboradores em relação a esta mudança e das impressões quanto ao aumento ou diminuição da qualidade de vida dos teletrabalhadores durante adesão ao teletrabalho.

Os colaboradores observam como positiva a própria aderência ao teletrabalho, por possibilitar a realização do isolamento social devido a atual pandemia; porém ressalvam o despreparo da empresa para adesão a modalidade de serviço como algo prejudicial. Além disso, mencionam os problemas que se dão por estreitar a vida profissional com a vida pessoal de forma tão repentina. Dentro deste contexto, percebemos que as mães solteiras entrevistadas nesta pesquisa, possuem mais dificuldade quanto à organização e à produtividade.

Para adesão ao teletrabalho, a própria organização modernizou-se muito rapidamente segundo a percepção dos colaboradores entrevistados. Estes sinalizam melhoria em múltiplos processos que previamente à pandemia sanitária eram muito mais burocráticos e passaram a ser virtuais. Do ponto de vista gerencial, percebe-se a nova situação como uma antecipação de uma tendência do futuro do trabalho; e os gestores utilizaram o momento como um treinamento e desenvolvimento das suas habilidades de comunicação com suas equipes e do aumento de produtividade de forma remota. Os gestores concordam em relação aos pontos que foram citados como positivos e negativos pelas equipes. Os colaboradores que moram junto de mais de 2 pessoas, passam por dificuldades específicas ao terem de adaptar os seus escritórios em casa, que não possuíam anteriormente e por não sentirem, inicialmente, a

necessidade da adesão ao teletrabalho. Desta forma, sentiram um certo desconforto nas primeiras semanas, porém, com a adesão mais frequente observamos que este sentimento tende a ser substituído por um sentimento de organização e produtividade.

Concluimos que grande parte dos colaboradores entrevistados, percebem dificuldade na mudança da rotina, por não possuírem infraestrutura doméstica para adesão ao novo modelo, como: internet com velocidade compatível à necessidade exigida pelo trabalho e espaço físico específico; ou ainda, por não conseguirem conciliar a vida pessoal com a vida profissional. Por tais dificuldades, estes colaboradores sentem que sua qualidade de vida tem-se reduzido no período no qual tem praticado o teletrabalho, além de possuírem o sentimento de cobrança em excesso devido ao afastamento presencial de seus superiores hierárquicos e da sensação de improdutividade.

Expostos estes pontos, concluimos que a pesquisa traz novos achados no que diz respeito à adesão ao teletrabalho, por tratar-se de uma adesão abrupta e imposta, ou seja, não planejada ou proposta como benefício aos colaboradores. Trata-se de uma questão de manutenção dos serviços da agência bancária aqui estudada e dos empregos dos entrevistados. A adesão ao teletrabalho referida na revisão da literatura desta pesquisa, é defendida como um fluxo natural da modernização das instituições e das relações de trabalho. Já a adoção que tem ocorrido no cenário global, do qual faz parte a agência bancária aqui analisada, é uma adesão emergencial. Com isso, alguns dos desafios enfrentados nesta situação - de mudança de modalidade de trabalho - não possuem precedentes e poderão ser tema de estudos futuros e com uma amostra mais ampla.

REFERÊNCIAS

ANJOS, Aline *et. al.* **OS ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO HOME OFFICE PARA A CARREIRA PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR EM SALVADOR.** 2018.

Disponível em:

<http://ri.ucsal.br:8080/jspui/bitstream/prefix/1242/1/Os%20aspectos%20positivos%20e%20negativos%20do%20home%20office%20para%20a%20carreira%20profissional%20do%20administrador%20em%20Salvador.pdf>. Acesso 07 de maio de 2020.

AHGORA; CONVENIA. **Trabalho Remoto & Home Office:** relatório Brasil 2019/2020. 2019. Disponível em: <http://conteudo.ahgora.com/relatorio-home-office>. [Acesso com cadastro de dados]. Acessado 26/04/2020.

BRASIL. **Boletim epidemiológico doença pelo Coronavírus 2019.** 2020. Disponível em: <https://planejamento.rs.gov.br/comite-de-dados>. 2019 Acesso em: 13 de maio de 2020.

BRASIL. Consolidação das Leis de Trabalho (1943). **Capítulo II-A do Teletrabalho, Art 75-B.** Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm#:~:text='%20'Art

.,se%20constituam%20como%20trabalho%20externo. 2017. Acesso em: 07 de maio de 2020.

BRASIL. **Situação epidemiológica da febre amarela no monitoramento 2019/2020.** 2020. Disponível em: <https://www.saude.gov.br/images/pdf/2020/janeiro/15/Boletim-epidemiologico-SVS-01.pdf>. Acesso em: 12 de maio de 2020.

BELANGER, F. Workers' propensity to telecommute: An empirical study. **Information & Management. v.35** 1999. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720698000913?via%3Dihub>. Acesso em: 29 de junho de 2020.

CASTELL, Manuel. **A Sociedade em rede.** 6. ed. São Paulo. Paz e Terra. 1999. Disponível em: <https://globalizacaoeintegracaoregionalufabc.files.wordpress.com/2014/10/castells-m-a-sociedade-em-rede.pdf>. Acesso em: 07 de maio de 2020

COVID-19: Guidance for labour statistics data collection. **International Labour Organization.** Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf. 2020. Acesso em: 10 de maio de 2020

DUARTE, Rosalia. **Entrevistas em pesquisas qualitativas.** 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/er/n24/n24a11.pdf/>. Acesso em: 10 de junho de 2020.

DUPAS, Gilberto. **Ética e poder na sociedade da informação; revendo o mito do progresso.** 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbedu/n18/n18a11.pdf> Acessado em 07 de maio de 2020

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho:** como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, A. C. Limongi. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de medicina psicossomática,** Rio de Janeiro, v. 1, n.2, p.79-83, abr/jun. 1997.

FONSECA, Maria. **José Saramago:** um olhar sobre a globalização e a sociedade da informação. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/jistm/v13n2/1807-1775-jistm-13-2-0301.pdf> - Acesso em: 07 de maio de 2020

HAYS CONSULTORIA. **Análise de tendência e salários:** América Latina 2018. 2018. Disponível em: <https://www.hays.com.br/conteudo/guia-salario>. [Acesso com cadastro de dados]. Acesso em: 26/04/2020.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; DIAS, Wellington Fonseca. O sistema de teletrabalho: algumas implicações de um ambiente virtual. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2002.

INTERNACIONAL HEALTH ORGANIZATION. **HealthMapCOVID-19**. 2020. Disponível em: <https://www.healthmap.org/covid-19/> Acesso em: 02 de maio de 2020.

INTERNACIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Home Work Recommendation, 1996**. Geneva, 83rd ILC session (20 Jun 1996).

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Making work arrangements more family-friendly**. 2004. Disponível em: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170712.pdf. Acesso em: 02 de maio de 2020

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **The strong case for working remotely**. 2013. Disponível em: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_208067/lang--en/index.html. Acesso em: 02 de maio de 2020

KOSSEK, E. E.; OZEKI, C. Work–family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior/human resources research. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, p. 139–149. 1998. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228079495_Work-Family_Conflict_Policies_and_The_Job-Life_Satisfaction_Relationship_A_Review_and_Directions_for_Organizational_Behavior-Human_Resources_Research. Acessado em: 29 de junho de 2020

MANN, Sandi; HOLDSWORTH, Lynn. The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. **New Technology, Work and Employment**, v. 1, n. 18, Issue.3, p.1-2, Nove 2003 Acesso em: 08 de maio de 2020.

MARCONI, Maria; LAKATOS, Eva. **Técnicas de pesquisa**. 2002. Disponível em: https://www.academia.edu/33781900/Marconi-Lakatos_Tecnicas_de_Pesquisa. 2002 Acesso em: 02 de maio de 2020.

MANZANINI, Eduardo. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. 2004. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf. Acesso em: 10 de junho de 2020.

NOGUEIRA, Arnaldo. **Trabalho remoto e desafios dos gestores**. 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916303680>. Acesso em: 29 de junho de 2020.

QVORTRUP, Lars. Telemork: complexity and life forms. **Teletronikk**, n. 4. 1999. Disponível em: https://www.telenor.com/wp-content/uploads/2012/05/T99_4.pdf, Acessado em: 02 de maio de 2020

RODRIGUES, Ana. **Teletrabalho**: a tecnologia transformando as relações de trabalho. 2011. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELET_RABALHO_A_tecnologia_transformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf. Acessado: 02 de maio de 2020.

RIO GRANDE DO SUL. **Coronavírus**: Boletim diário de casos em países selecionados, Brasil e RS. 2020. Disponível em: <https://planejamento.rs.gov.br/comite-de-dados>. Acesso em 07 de maio de 2020

SILVA, Vitor. **A Gestão do teletrabalho**: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia. 2015. Disponível em: <http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1864/761>. Acesso em: 07 de maio de 2020.

SILVA, Vitor; VIEIRA, Almir. **Faces da gestão do teletrabalho**: um estudo com telegerentes. 2014. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/333.pdf>. Acesso 02 de maio de 2020.

SMAHA, Hágata. **Trabalho e família no contexto do teletrabalho**: o olhar de teletrabalhadores e seus co-residentes. 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8623/1417120.pdf>. Acessado em: 26 de abril de 2020

TROPPE, Alberto. **Organização virtual**: impactos do teletrabalho nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TASCHETTO, Maira. **Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do vale do sino e paranhana no Rio Grande do Sul**. 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/39652/29651>. Acesso em: 02 de maio de 2020.

APENDICE A - Roteiro de entrevista com Gerente de conta e Gestores de equipe que aderiram ao Teletrabalho.

1. Idade?
2. Gênero?
3. Cargo?
4. Você participou do isolamento social/teletrabalho dentro da agência? Caso sim, perguntas abaixo;
5. Tempo de serviço?
6. Estado civil?

Perguntas de conhecimento de percepção funcionário empresa.

1. Você notou que a empresa teve de fazer alguma mudança efetiva nos seus processos para aderir ao teletrabalho devido ao Covid-19? Caso sim: Quais mudanças na sua percepção? Caso não, quais processos que permanecem os mesmos?
2. Qual o suporte que a empresa veio a lhe fornecer para atuar no regime de teletrabalho? (Cadeiras ergonômicas, celular, computador, novos sistemas de comunicação, software)
3. Como está sendo realizada a cobrança das metas, você sente que aumentou ou diminuiu?
4. Quais são os principais canais para contato gestor (whats, e-mail, telefone)? Ele está ocorrendo mais frequente ou menos? Por que você acha que sim ou que não?
5. Acredita que o teletrabalho tenha contribuído para aumentar ou diminuir a comunicação com os gestores?
6. Quais são os principais canais de comunicação utilizados para realização do seu trabalho ativo com os clientes, você acredita que neste período de pandemia tenha facilitado o contato com os mesmo?

Perguntas do âmbito pessoal/profissional

Você já praticou o teletrabalho alguma vez na suas outras experiências profissionais? Fale sobre sua experiência anterior.

Quais as adaptações do ambiente de sua casa para realizar o teletrabalho?

Houve criação de regras pessoais com os demais integrantes da casa para melhor realizar o teletrabalho?

Na sua percepção, sua produção aumentou ou diminuiu neste período trabalhado? Explique o porquê do sim ou não na sua percepção?

Na sua percepção sua qualidade de vida neste período, aumentou ou diminuiu?

Na sua opinião qual os pontos positivos do teletrabalho?

Na sua opinião qual os pontos negativos do teletrabalho?

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista com Gerente de conta e Gestores de equipe que não aderiram ao regime de teletrabalho.

Idade?

Gênero?

Cargo?

Você participou do isolamento social/teletrabalho dentro da agência? Caso não, perguntas abaixo;

Tempo de serviço?

Estado civil?

Perguntas de conhecimento de percepção funcionário empresa.

Você notou que a empresa teve de fazer alguma mudança efetiva nos seus processos para aderir ao teletrabalho devido ao Covid-19? Caso sim: Quais mudanças na sua percepção e como lhe afetaram? Caso não, quais processos que permanecem os mesmos?

Como está sendo realizada a cobrança das metas você sente que aumentou ou diminuiu devido às novas medidas adotadas?

Como se encontra o contato junto do restante da equipe (whats, e-mail, telefone), tem afetado diretamente seu trabalho?

Acredita que a aderência da agência no teletrabalho tenha contribuído para aumentar ou diminuir a comunicação com o gestor?

Quais os principais desafios profissionais no seu ponto de vista durante a adesão da agência do novo regime de trabalho (teletrabalho)?

Perguntas do âmbito pessoal/profissional

O que foi afetado na sua rotina durante a pandemia do Covid-19?

Devido às novas mudanças, como se encontra sua produtividade neste período de recessão?

Na sua percepção sua qualidade de vida neste período, aumentou ou diminuiu? (explique o porquê do sim ou não na sua percepção).

Você iria aderir ao teletrabalho?