

**AS DIFERENTES MODALIDADES DE TRABALHO NO COTIDIANO
SECRETARIAL: TRABALHO VIRTUAL *VERSUS* MODELO
TRADICIONAL DE ASSESSORIA**

**THE DIFFERENT MODALITIES OF WORK IN DAILY LIFE OF
ADMINISTRATIVE PROFESSIONAL: VIRTUAL WORK VS.
TRADITIONAL ASSISTANCE**

Bruna Meirelles de Abreu¹
Lucinea Pessoa de Castro²
Luciana Campos Lima³
Eduardo Cesar Pereira Souza⁴

Artigo recebido em março de 2018
Artigo aprovado em dezembro de 2018

RESUMO

Os avanços tecnológicos influenciam sobremaneira o progresso da profissão de secretariado. Deste feito, o artigo objetiva explorar questões controversas existentes entre o trabalho virtual - remoto, *home office* e Centro de Serviço Compartilhado (CSC) - e o modelo tradicional de assessoria. O referencial teórico está embasado nas teorias de autores como Raghuram et al. (2001), Chahad (2002), Jardim (2004), Barros et al. (2012), Estrada (2010), Lima e Soares (2014), Giglio e Galegale (2016), dentre outros. A pesquisa é de cunho descritivo nos objetivos, bibliográfico nos procedimentos técnicos adotados e qualitativo quanto à abordagem do problema. Além disso, aplicou-se questionário *survey* com a finalidade de verificar a adaptabilidade dos profissionais às modalidades de trabalho estudadas. Os resultados encontrados permitiram descobrir que, na categoria fatores estruturais os trabalhadores do tipo flexível percebem os critérios de avaliação como mais claros, porém ambos os grupos são dependentes de outros colaboradores. Na categoria fatores relacionais, um dado pertinente a destacar é que os trabalhadores do tipo tradicional possuem maior consciência de que os problemas da empresa interferem diretamente no plano de carreira, diferente dos que atuam no formato flexível.

Palavras-chave: Secretariado. Tecnologias. Modalidades de trabalho.

ABSTRACT

Technological advances greatly influence the progress of the secretarial profession. Thus, the article aims to explore controversial issues between virtual - remote work, home office and Shared Service Center (CSC) - and the traditional model of advice. The theoretical framework is based on the theories of authors such as Raghuram et al. (2001), Chahad (2002), Jardim (2004), Barros et al. (2012), Estrada (2010), Lima and Soares (2014), Giglio and Galegale (2016), among others. The research is descriptive in the objectives, bibliographic in the technical procedures adopted and qualitative in approach to the problem. In addition, a survey questionnaire was applied with the purpose of verifying the adaptability of the professionals to the studied work modalities. The results showed that, in the structural factors category, workers of the flexible type perceive the evaluation criteria as clearer, but both groups are dependent on other collaborators. In the category of relational factors, a relevant fact to note is that traditional workers are more aware that the company's problems interfere directly with the career plan, different from those working in the flexible format.

Keywords: Secretarial work. Technologies. Working arrangements.

¹ Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. E-mail: brunameireles@gmail.com.

² Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. E-mail: lucinea.castro@gmail.com.

³ Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. E-mail: lucamposlima@hotmail.com.

⁴ Centro de Desenvolvimento Profissional. E-mail: edwardsouza3@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização afetou a economia mundial e isso contribuiu para tornar os mercados mais competitivos. As empresas estão em busca de eficiência e baixos custos. Os profissionais, por sua vez, precisam se adaptar à Nova Era, adquirindo conhecimento e desenvolvendo habilidades para se manterem no mercado de trabalho. Com a profissão de secretariado não é diferente. Durante esse período ela sofreu modificações, resultando em uma diversificação das atividades e modalidades de trabalho atendidas pelos profissionais, conferindo à área flexibilidade e adaptabilidade ao mercado. Isso, por sua vez, viabilizou ao secretariado a oportunidade de atuar em diversas frentes e o desenvolvimento do conhecimento multifocal (GIANINI; GERARDIN JUNIOR, 2010).

Diversos fatores externos à profissão impulsionam e fomentam a diferenciação na forma de atendimento aos gestores. O movimento geral de virtualização, possibilitado pelos avanços tecnológicos, facilita e proporciona outra visão às atividades do profissional de secretariado (BARROS et al., 2012). O virtual, ou seja, (*chats*, reuniões por *Skype*, *Google Hangouts* etc.), está presente em diversos segmentos: comunidades, democracia, empresas virtuais, no trabalho e na assessoria virtual, que é parte do tema abordado neste artigo (BARROS et al. 2012).

Os avanços tecnológicos têm forte influência no progresso da profissão de secretariado, além de produzir significativas transformações nos vários setores da economia e do mercado, gerando novas formas de trabalhar, como o teletrabalho, favorecido diretamente pelo uso da informática junto às telecomunicações. Esta modalidade de trabalho possibilitou a descentralização da empresa, fragmentando-a em pequenas unidades e gerando centros satélites, com o intuito de redução de custos e aumento da qualidade de vida (JARDIM, 2004). Sabe-se que o bem-estar dos funcionários tem sido cada vez mais apontado como um dos fatores de aumento da produtividade. Por este motivo, as empresas se desdobram em esforços para melhoria do clima organizacional, buscando adicionar à cultura das organizações elementos que favoreçam a qualidade de vida dos seus *stakeholders*.

Para reflexão, propõem-se as seguintes questões-problema: Será que a tecnologia do trabalho virtual e o distanciamento do profissional de seu local físico de trabalho são vistos como uma vantagem por todos que o praticam? Esta modalidade realmente traz aumento na qualidade de vida dos envolvidos? Será que existe diferença no processo de adaptação dos profissionais às diferentes modalidades de trabalho?

Este artigo objetiva explorar questões controversas existentes entre o trabalho virtual - remoto, *home office* e Centro de Serviço Compartilhado (CSC) - e o modelo tradicional de assessoria. Quanto aos objetivos específicos, procuram-se: a) Identificar qual o nível de dependência dos profissionais que trabalham nos modelos virtuais *versus* no tradicional; b) Identificar se os critérios de avaliação na gestão de desempenho desses profissionais são claros; c) Saber como está o nível de conhecimento dos profissionais em relação às categorias que buscam promover a conexão com a organização; d) Conhecer como está o nível de confiança interpessoal nas diferentes modalidades de trabalho; e, e) Explorar algumas questões que envolvem a adaptação aos modelos investigados nesta pesquisa.

Espera-se, com a realização deste estudo, que ele possa contribuir com dados científicos e mercadológicos, no momento de alinhar as estratégias da empresa à sua estrutura e a forma de trabalho adotada para o profissional de secretariado, uma vez que ela impacta diretamente em sua qualidade de vida. Uma modalidade de trabalho à qual o profissional não

se adapta pode acarretar em perda expressiva de produtividade, afetando diretamente o resultado esperado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicia-se o referencial teórico por trabalho virtual, remoto, *home office* e centro de serviços compartilhados.

2.1 Trabalho Virtual/Remoto, *Home Office* e Centro de Serviços Compartilhado (CSC)

O modelo de trabalho tradicional que, até o final da década de 1970, era fundamentado na busca pelo pleno emprego, no plano econômico, e na garantia e estabilidade, ganhou nova fundamentação a partir da competição que se estabeleceu nos mercados mundiais. Com isso, as modalidades de contratos atípicos de trabalho têm se proliferado (CHAHAD, 2002).

Com a finalidade de aumentar a competitividade, o uso de ferramentas tecnológicas passou a ser mais intenso, aprimorando o domínio de dados estratégicos capazes de agregar valor e vantagem competitiva (LIMA; SOARES, 2014). Desse modo, as empresas produtoras de bens e serviços têm buscado o desenvolvimento de seu potencial competitivo via tecnologia, possibilitando o trabalho flexível.

Ao tratar dessa modalidade de trabalho, deve-se considerar que esse tipo de mudança, nas formas tradicionais de trabalho, exige alterações nas regras vigentes de relações de emprego e no mercado (CHAHAD, 2002) e são respostas às necessidades de ajuste das empresas ao processo de competição que lhes é imposto (COSTA, 2010). Portanto, cada ramo de atividade busca oportunidade criativa para atender à legislação do país no processo de adoção de formas flexíveis de trabalho. Na assessoria executiva o mesmo caminho se desenha com a criação de modalidades alternativas ao trabalho tradicional, apresentadas no Quadro 1.

	Trabalho virtual/remoto	<i>Home Office</i>	Centro de Serviço Compartilhado (CSC)
Definição	Profissional que presta serviço de forma não presencial para uma ou mais empresas, afiliado ou não a uma empresa prestadora de serviços secretariais.	Profissional que atende aos seus gestores de forma remota, porém de sua própria casa e sem necessidade de deslocamento até um escritório ou base na empresa.	Profissional que presta o assessoramento, não fica obrigatoriamente no mesmo espaço físico de seu gestor, mas possui uma base de trabalho na empresa, e não é terceirizado.
Pontos positivos	Atuação na própria residência; Autonomia/Não reportar a um superior;	Redução de custos (ex. infraestrutura/espaço físico); Eliminação do tempo	Redução de custos (ex. operacionais); Ganhos em qualidade e velocidade na execução dos processos

	Gerenciamento/distribuição das horas de trabalho; Qualidade de vida.	de locomoção casa/escritório; Engajamento do funcionário; Aumento da produtividade;	administrativos através da padronização;
Pontos negativos	Pagamento despesas fixas x variáveis faturamento; Manutenção e fidelidade de clientes ideais; Barreira cultural sobre assessoria virtual.	Incapacidade de gerenciar tempo; Diminuição das relações interpessoais; Ausência de legislação e avaliação/indicadores desempenho específicos para posição.	Distância física pode ser desfavorável ao relacionamento com outras áreas; Problemas específicos com gerenciamento de pessoas; Baixo desenvolvimento de novas práticas; Possível rigidez no processo pode eliminar criatividade e prontidão a mudança; Perda no controle dos custos de implementação.

Quadro 1 - Modalidades de trabalhos flexíveis

Fonte: Elaborado com base em Barros et al. (2012); Giglio e Galeale (2016); Ferreira; Bresciani e Mazzali (2010) e Lófti; Castro e Gomes (2014)

O Quadro 1 apresenta informações sobre as três modalidades de trabalho flexível investigadas neste estudo: Trabalho virtual/remoto, *Home Office* e CSC. Neste sentido, exploram-se as definições, os pontos positivos e negativos de cada um deles. Preliminarmente, pode-se constatar que o trabalho no CSC é o que possui mais pontos negativos (cinco), o que talvez direcione os profissionais para uma possível cautela quando de sua escolha.

Levasseur (2012) destaca que um dos grandes desafios da modalidade de trabalho virtual é construir relações de confiança, superar a falta de contato social, as barreiras de comunicação e muitas vezes diferenças culturais. Especialistas estimam que em alguns anos mais de 1,3 bilhões de pessoas trabalharão virtualmente. Para os trabalhadores, a opção de um contrato independente permite conciliar vida pessoal com o trabalho. Já para a organização, há um leque de fornecedores garantindo a prestação do serviço sempre que necessário (JOHNS; GRATTON, 2013).

No mercado brasileiro já existem algumas empresas que oferecem Assessoria Executiva remota ou virtual, com pacotes diferenciados de assessoria, com a promessa de ajustar o serviço à necessidade de cada cliente, buscando economia e versatilidade. Esse serviço também é oferecido pela 'pessoa física'. Barros et al. (2012), analisando esses dados, verificaram que a preferência pelo trabalho remoto se dá por motivo de aposentadoria, pela necessidade de se manter no mercado de trabalho e poder atuar em mais de uma empresa.

Em casa o trabalhador produz mais, não sofre com os problemas de congestionamento no trânsito, economiza tempo, pode flexibilizar o horário, diminuir o estresse e, portanto, ganha qualidade de vida. Contudo, há algumas desvantagens, como o isolamento social, que pode acarretar em depressão psicológica (ESTRADA, 2010).

O *Home Office* e o trabalho remoto também apresentam seus benefícios como horário flexível, possibilidade de conciliação entre vida pessoal e profissional e a diminuição do estresse pela não exposição ao congestionamento das grandes cidades. Nogueira e Patini (2012) afirmam que existem habilidades específicas que devem ser observadas em trabalhadores remotos: conhecer profundamente a atividade exercida, saber definir prioridades e ser capaz de se autogerenciar são algumas delas.

A modalidade de trabalho *Home Office* vem crescendo no mercado atual nas diversas funções, inclusive, na de Assessoria Executiva. Segundo pesquisa Sobratt (2016), houve um aumento de 50%, comparado com 2014, no número de empresas que implantaram essa prática no Brasil (GIGLIO; GALEGALE, 2016).

Muitas vantagens são apontadas pelas modalidades de trabalho flexível. Segundo Lozinsky (2006), os CSC se estabeleceram como uma solução comprovada de eficiência operacional e redução de custo. Além disso, há a possibilidade de automação e padronização dos processos administrativos, visando maior qualidade dos serviços (SCHULMAN; HARMER; LUSK, 2001).

O CSC teve início nos Estados Unidos e rapidamente se expandiu pela Europa. Esse modelo começou a ser aplicado na década de 1980 e vem crescendo, conforme demonstrado em pesquisa do *Institute of Public Finance and Accountancy* sobre *Shared Services*, onde 50% dos respondentes afirmam adotar o CSC em suas organizações (FERREIRA; BRESCIANI; MAZZALI, 2010).

No Brasil, a prática do CSC teve expressivo aumento nas organizações nos últimos 10 anos. Os principais motivos que levam as empresas a implantá-lo, segundo pesquisa da consultoria Bain & Company (2004), são: redução de custos; ganhos em qualidade e velocidade na execução dos processos administrativos através da padronização (FERREIRA; BRESCIANI; MAZZALI, 2010).

O trabalho flexível é uma realidade nos tempos modernos e tem como vantagens: possibilitar que o empregado possa programar melhor sua vida pessoal; estabelecer uma parceria entre empregador e empregado; reduzir do número de faltas e atrasos; diminuir a necessidade de horas extras devido ao melhor aproveitamento do horário; e fortalecer o ambiente de responsabilidade e comprometimento. Contudo, o resultado positivo desta prática depende do nível de adaptação dos profissionais.

2.2 Modelos que contribuem para a adaptabilidade no trabalho flexível

As transformações tecnológicas e organizacionais, aliadas à necessidade econômica, espalham o trabalho virtual nas empresas. O sucesso dessas modalidades de trabalho depende da adaptabilidade dos empregados de mudarem do trabalho tradicional para o flexível. Dessa forma, a distância é um elemento crítico e pode ser superado através de mecanismos conectivos, tais como a relação de confiança entre o trabalhador virtual e seu líder (RAGHURAM; GARUD; WIESENFELD, 1998; WIESENFELD; RAGHURAM; GARUD, 1999).

Raghuram et al. (2001), explorando e analisando esse tema, propõem a divisão desses fatores em duas categorias/dimensões: estruturais, que tratam da estrutura física e de deslocamento do profissional, e relacionais, que tratam da parte psicológica do profissional. Os Quadros 2 e 3 mostram como esses fatores estão distribuídos.

Independência do trabalho	O avanço tecnológico permite que o funcionário trabalhe com autonomia fora do escritório. Interagindo com seus colegas, acessando as ferramentas da empresa <i>on-line</i> sendo capaz de realizar seu trabalho com qualidade (THOMPSON, 1967).
Clareza de critérios de avaliação	Importante para garantir a igualdade de direitos entre os funcionários tradicionais e os das modalidades flexíveis (KURLAND; EGAN, 1999). Além disso, os critérios de avaliação são essenciais para gerar <i>feedback</i> e guiar e reforçar a performance dos funcionários nas posições de trabalho flexível.

Quadro 2 - Fatores Estruturais
Fonte: Elaborado pelos autores

Confiança interpessoal	É gerada pelo relacionamento de confiança estabelecido entre os trabalhadores virtuais e seus parceiros organizacionais (RAGHURAM et al., 2001). Segundo Ferreira (1988), confiança é a segurança íntima de procedimento, neste caso, no parceiro de trabalho, e vem, segundo Bachmann e Zaheer (2006), da decisão de confiar em outra parte sob uma condição de risco, até porque boa relação interpessoal, entre os componentes de uma equipe, faz crescer a efetividade na coordenação de tarefas, inclusive a distância (LIN; STANDING; LIU, 2008).
Conectividade organizacional	Conectividade organizacional: diz respeito ao sentimento de pertencimento dos profissionais virtuais com relação aos seus times e à organização, mesmo estando fisicamente distantes. Este sentimento interfere no desejo de tais profissionais de continuarem com uma relação em longo prazo com seus parceiros (BAUMEISTER; LEARY, 1995; RAGHURAM et al., 2001).

Quadro 3 - Fatores Relacionais
Fonte: Elaborado pelos autores

Owonikoko (2016), por sua vez, apresenta a confiança como um valor organizacional essencial para guiar times virtuais na execução do trabalho, além de treinamento e comunicação efetiva com o uso apropriado da tecnologia para manter integração, engajamento e bom relacionamento entre os times virtuais. Não obstante, temas relacionados às questões de diversidade cultural e geográfica, destacando-se os desafios ligados à comunicação com esse grupo (uma vez que é heterogêneo), bem como aos diferentes hábitos culturais que o líder precisa conhecer para poder atender com excelência àquela equipe são esperados nos trabalhos virtuais.

Em estudo sobre o CSC, realizado pela consultoria Bain & Company (2004), um dos fatores para o sucesso da implementação desse modelo está relacionado ao comprometimento

da alta administração da empresa, a identificação das pessoas certas para a condução do projeto, “*quick wins*” para criar motivação, comunicação clara e abrangente dos objetivos e ênfase na eficácia das ações de mudança.

Silva e Pereira (2004), em seus estudos sobre CSC e a Gestão de Vínculos, analisaram dados apresentados no *Seminário da Gazeta Mercantil* de empresas brasileiras, que mencionam aspectos do relacionamento pessoal como confiança, engajamento, multiculturidade cultural, entres outros, como fundamentais para o sucesso de um projeto nos Centros de Serviço Compartilhado.

3 MÉTODO

Tendo em vista o objetivo geral deste trabalho, que é explorar questões controversas existentes entre o trabalho virtual - remoto, *home office* e CSC - e o modelo tradicional de assessoria, a pesquisa em questão é de cunho qualitativo quanto à abordagem. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001). Nos estudos de natureza qualitativa os pesquisadores procuram dar evidência às informações que estão por trás dos dados números.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, já que tem como propósito viabilizar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Nesta intenção, busca-se averiguar se a tecnologia do trabalho virtual e o distanciamento do profissional de seu local físico de trabalho são vistos como uma vantagem por todos que o praticam; se esta modalidade realmente traz aumento na qualidade de vida dos envolvidos; e se existe diferença no processo de adaptação dos profissionais às diferentes modalidades de trabalho.

Em relação aos procedimentos técnicos adotados, o estudo é bibliográfico, pois lança mão de publicações como livros, artigos científicos, anais de eventos, tese etc. e faz uso de um questionário para coleta de informações junto ao público investigado (MINAYO, 2001). Como é de conhecimento de todos na academia, construir bons trabalhos científicos sem levar em consideração uma consistente revisão bibliográfica (de literatura) não é possível. Quer dizer, os estudos científicos partem desse tipo de técnica para se estruturarem.

O instrumento metodológico utilizado para coleta de dados foi do tipo *survey*, cuja finalidade era verificar a adaptabilidade dos profissionais às modalidades de trabalho propostas (Trabalho virtual/remoto, *Home Office* e Centro de Serviços Compartilhados). Essa fase da pesquisa foi orientada a partir de um corte transversal, uma vez que não acompanha um longo período, refletindo assim, a opinião dos entrevistados em um dado ponto no tempo (CRESWELL, 2007).

O questionário aplicado era constituído por dez perguntas fechadas e uma aberta, divididas em cinco seções, sendo: dados pessoais, histórico profissional, independência no trabalho virtual, clareza nas avaliações e conexão organizacional, confiança interpessoal. A versão aplicada com os participantes da pesquisa foi uma tradução de um questionário proposto por Raghuram et al. (2001), mas adaptado ao público investigado neste estudo, administrado por meio eletrônico (HAIR JÚNIOR et al., 2006), disponibilizado na plataforma

Google Drive. A distribuição do questionário de pesquisa aconteceu em grupos de profissionais nas redes sociais LinkedIn e Facebook.

A amostra deste estudo é não probabilística, acidental e intencional, devido ao fato de que os questionários foram direcionados a um público específico (CRESWELL, 2007). Considerando tal informação, o grupo foi constituído por 70 participantes brasileiros, todos profissionais de secretariado executivo, que atuam nesta função, e, desta forma, desconsiderou-se os que se identificaram como aposentados. A partir dos resultados coletados, constatou-se que a faixa etária dos respondentes é de 52% entre 26 e 35 anos, 29%, 36 e 45 anos, 10%, 18 e 25 anos, 6%, 46 e 56 anos e, 3%, com mais de 56 anos.

As análises foram realizadas a partir da combinação entre interpretação das informações coletadas e o referencial teórico apresentado anteriormente. Sendo assim, são apresentados, não apenas quadros isolados, mas o estabelecimento da relação entre a ilustração (que também é uma forma textual), o contexto e a teoria.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação dos resultados e discussões propostas para este trabalho está estruturada em duas partes: na primeira, propõe-se como ponto de partida as categorias/dimensões sugeridas por Raghuram et al. (2001), sendo: fatores estruturais (4.1), que tratam da estrutura física e de deslocamento do profissional, e fatores relacionais (4.2), que tratam da parte psicológica do colaborador. Na segunda parte, por sua vez, são apresentados e discutidos os resultados encontrados para as questões propostas referentes à adaptabilidade dos profissionais de secretariado aos modelos de trabalho.

Na categoria “fatores estruturais” são analisados os itens “independência no trabalho” e “clareza de critérios de avaliação”. Já em “fatores relacionais”, tem-se a “conectividade organizacional” e a “confiança interpessoal”. Por fim, inserem-se os resultados para o tópico “adaptabilidade dos profissionais aos modelos de trabalho”, no qual se procura explorar os itens “adaptação ao modelo”, “satisfação ao modelo flexível” e “preferência por modalidade entre participantes com experiência no trabalho flexível”.

4.1 Fatores Estruturais

Inicia-se a discussão dos fatores estruturais pela independência no trabalho.

4.1.1 Independência no trabalho

Neste primeiro momento, apresentam-se os resultados referentes ao nível de independência no trabalho, categorizados em “independente”, “parcialmente independente” e “dependente”, no tocante ao trabalho dos colaboradores do modelo flexível (remoto, *Home Office* e CSC) *versus* os do tradicional.

Nível	Flexível	Tradicional
Independente	31%	35%
Parcialmente independente	31%	30%
Dependente	38%	35%

Quadro 4 – Nível de independência no trabalho
Fonte: Elaborado pelos autores

O nível de independência, analisado nesta questão, foi relacionado ao quanto o entrevistado depende de superiores e colegas de trabalho para realizar suas tarefas (seja fora ou dentro do escritório). Dessa forma, com base nas informações apresentadas no Quadro 4, é possível afirmar que os profissionais do trabalho tradicional, que representam 35%, são mais independentes. No tocante ao parcialmente independente, a diferença entre os colaboradores do grupo flexível e tradicional é simbólica, uma vez que é de 31% e 30%, respectivamente. Finalmente, os que se classificam como dependentes somam 38% no flexível e 35% no tradicional.

Tendo em vista tais dados, o que se mostra evidente, considerando que as porcentagens são muito próximas, é o fato de que os trabalhadores flexíveis são mais dependentes. Sobre essa questão, é interessante esclarecer que a literatura estudada pondera que os indivíduos são mais independentes no plano individual (já que eles conseguem executar muitas das atividades com o intermédio das tecnologias) e são menos independentes no plano coletivo (uma vez que eles dependem de outros colegas para dar andamento em muitas de suas tarefas) (RAGHURAM et al., 2001; GARUD; LUCAS, 1999). Talvez, por isso, os resultados encontrados no Quadro 4, para o item “Independência no trabalho”, sofreram tão pequenas alterações percentuais.

Nesse sentido, torna-se pertinente destacar que as questões que envolvem a independência no trabalho estão relacionadas à promoção de trabalhadores virtuais com a confiança e habilidade necessária para trabalhar de diferentes localidades (RAGHURAM et al., 2001), sem ter que depender tanto de superiores ou outros colaboradores.

A seguir, apresentam-se como esses dados estruturais se comportaram no item “Clareza de critérios de avaliação”.

4.1.2 Clareza de critérios de avaliação

Os resultados inseridos no Quadro 5 estão relacionados com a gestão de desempenho aplicada aos profissionais das modalidades estudadas neste trabalho. Para explorar esta lacuna, elegeram-se três categorias de análise: “medida clara”, “critério claro” e “quantificação clara”.

Categorias	Flexível	Tradicional
Medida clara	19%	24%
Critério claro	69%	56%
Quantificação clara	12%	20%

Quadro 5 – Gestão de desempenho

Fonte: Elaborado pelos autores

Em ambas as modalidades de trabalho pode-se verificar que há critérios claros de avaliação nas questões que envolvem a gestão do desempenho (69% e 56%, respectivamente), apesar de carência nos itens medida clara (19% e 24%, nessa ordem) e quantificação clara (12% e 20%, respectivamente).

Tomando por base a questão dos critérios claros, já que é o resultado mais expressivo do Quadro 5, é importante destacar que, no trabalho tradicional, parece possível perceber a existência de questões comportamentais, que não são tão visíveis no flexível, além das problemáticas que envolvem a comunicação com diferentes culturas. Ou seja, na assessoria tradicional é mais fácil perceber e atribuir critérios ao colaborador, uma vez que há proximidade e contato diário. No entanto, isso não acontece na mesma intensidade com os trabalhadores da modalidade flexível (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

No contexto do trabalho virtual esses critérios podem ter um significado especial, pois os trabalhadores dessa modalidade têm reduzidas oportunidades de receber *feedbacks* de colegas e supervisores. Talvez por isso, tal instrumento deve ser considerado como a chave para gerar retornos sobre o resultado de uma ação e que tenha como foco guiar e reforçar o desempenho do trabalhador virtual (RAGHURAM et al., 2001).

O tópico que segue diz respeito à segunda categoria de análise desse trabalho: fatores relacionais.

4.2 Fatores Relacionais

Inicia-se a discussão dos fatores relacionais pela conectividade organizacional.

4.2.1 Conectividade Organizacional

No que diz respeito ao subtópico “conectividade organizacional”, elegeram-se as categorias “plano de carreira”, “oportunidades” e “eventos”, já que parecem ser as mais representativas quando se pensa em estabelecer conexões com os colaboradores da empresa.

Categorias	Flexível	Tradicional
Plano de carreira	44%	57%
Oportunidades	50%	28%
Eventos	6%	15%

Quadro 6 – Conexão com a organização

Fonte: Elaborado pelos autores

Tendo por base as modalidades de trabalho que se propõe analisar, é possível perceber, a partir do Quadro 6, que as questões que envolvem o plano de carreira estão mais claras para os trabalhadores do tradicional, 57%, do que do flexível, 44%. No tocante às oportunidades, elas estão visíveis ao grupo flexível, 50%, e nem tanto para os tradicionais, 28%. Por fim, os eventos são uma realidade quase imperceptível para ambos os grupos, quando se constata as percentagens de 6%, no flexível, e 15%, no tradicional.

No critério “Conexão com a organização” não existe semelhança de perfil entre as modalidades, pois vemos que os praticantes da flexível têm maior conhecimento das oportunidades no trabalho, enquanto que representantes do modelo tradicional apresentam maior consciência das influências que problemas da empresa podem ter sobre seus planos de carreira. O ponto comum entre os diferentes perfis é a carência de eventos para a criação do senso de comunidade.

Os conectores organizacionais devem ser vistos como uma função de comunicação e socialização comportamental de trabalhadores virtuais individuais, ou seja, eles promovem engajamento e senso de pertencimento organizacional (RAGHURAM et al., 2001).

O próximo item abordará como se comportam os resultados para as questões que envolvem a confiança interpessoal.

4.2.2 Confiança Interpessoal

Para o tópico “confiança interpessoal” têm-se as seguintes categorias: “oportunidades de criação de relacionamentos”, “confiança nos colegas”, “confiança do time no indivíduo” e “confiança nos superiores”, ver Quadro 7.

Categorias	Flexível	Tradicional
Oportunidades de criação de relacionamentos	25%	20%
Confiança nos colegas	25%	11%
Confiança do time no indivíduo	31%	45%
Confiança nos superiores	19%	24%

Quadro 7 – Confiança Interpessoal

Fonte: Elaborado pelos autores

Os trabalhadores que atuam na modalidade flexível apresentam maior índice de oportunidades de criação de relacionamentos, ou seja, 25%, se comparado aos representantes do modelo tradicional, 20%. No tocante a confiança nos colegas, o índice também é maior no grupo flexível, 25%. Já no item confiança do time no indivíduo, as estatísticas apontam que os trabalhadores tradicionais estão à frente nesse quesito, com o montante de 45%. Finalmente, no item confiança nos superiores, as percentagens mostraram que isso é uma prática presente no cotidiano dos colaboradores tradicionais (24%) e menos frequente nos flexíveis (19%).

No tocante ao item “Confiança do time no indivíduo”, que apresentou um resultado expressivo em relação aos demais itens, merece destaque o fato de que isso aconteceu mais significativamente no grupo dos trabalhadores tradicionais, possivelmente porque nessa

modalidade o contato do colaborador com o time é constante e possibilita o desenvolvimento do senso de confiabilidade.

É necessário lembrar que não importa qual seja a instância em que está se estabelecendo a confiança interpessoal (com colegas, com supervisores, com fornecedores). Em qualquer uma delas precisa estar claro que ao estabelecer uma relação de confiança, você também assume uma condição de risco (BACHMANN; ZAHEER, 2006). A decisão de confiar em alguém pode ter como fator positivo a possibilidade de fazer crescer a efetividade na coordenação de tarefas, inclusive no trabalho a distância (LIN; STANDING; LIU, 2008).

O próximo tópico trata da segunda parte das análises, na qual se propõe discutir as questões que envolvem as modalidades de trabalho e os reflexos que isso provoca no trabalho do secretariado.

4.3 Adaptabilidade dos profissionais aos modelos de trabalho

O ponto de partida para iniciar as discussões sobre a adaptação dos profissionais aos diferentes modelos de trabalho é conhecer a percepção dos próprios envolvidos. Neste sentido, elencaram-se as seguintes categorias: eficiência, satisfação, qualidade de vida, preferência pelo flexível e maior produtividade no modelo flexível.

Categorias	Flexível	Tradicional
Eficiência	13%	13%
Satisfação	31%	7%
Qualidade de vida	25%	15%
Preferência pelo flexível	0%	7%
Maior produtividade no modelo flexível	0%	6%
Abstenção	31%	52%

Quadro 8 – Adaptação ao modelo
Fonte: Elaborado pelos autores

Tendo em vista o número significativo de investigados que optaram por se abster de responder a esta questão, ou seja, 52%, no tradicional, e 31%, no flexível, uma análise específica com os participantes que possuem experiência em mais de um modelo de trabalho, além do tradicional, realizou-se conforme aparece a partir do Quadro 9. Esta parcela de respondentes corresponde a 50% da população estudada.

A ausência de respostas para esta questão pode ser interpretada com uma possível falta de adaptabilidade ao modelo de trabalho flexível ou a falta de experiência fora do modelo de assessoria tradicional. Mesmo que se considere o virtual como sendo uma tendência no trabalho do secretariado neste século (BARROS et al., 2012), essa prática ainda vem sendo vista com cautela pelos profissionais da modalidade tradicional.

Em vista disso, seguiu-se com as análises considerando, apenas, os respondentes que possuem alguma experiência com o trabalho flexível (virtual ou remoto, *Home Office* e CSC) e com o tradicional. O Quadro 9 mostra o comportamento do público investigado em relação ao nível de satisfação com o modelo flexível.

Satisfação	Respondentes com experiência (33)
Eficiência	7%
Satisfação	25%
Qualidade de vida	28%
Preferência	6%
Produtividade	6%
Abstenção	31%

Quadro 9 – Satisfação ao modelo Flexível
Fonte: Elaborado pelos autores

Um dado que se mostra evidente no quadro anterior é o fato de que mesmo excluindo-se os respondentes sem experiência com modelos flexíveis, ainda existe uma maioria de participantes insatisfeita com esta modalidade, já que se constata 31% de abstenção. Isso, por sua vez, ratifica o argumento, aqui apresentado, de que o trabalho virtual ainda é desconfortável para os colaboradores do modelo tradicional, revelando, além disso, possível resistência em conhecê-lo.

Tendo em vista o atual cenário econômico brasileiro, no qual as múltiplas modalidades de contrato de trabalho têm se proliferado (CHARAD, 2012), o modelo flexível ainda não é visto pelo grupo tradicional como forma de empregabilidade. Logo, infere-se que há certas amarras ao passado, pois o que se prevalecia naquele tempo era o conhecido vínculo empregatício e a estabilidade.

Ainda com relação ao trabalho flexível e a adaptabilidade dos profissionais, propomos realizar uma análise acerca da preferência por uma das quatro modalidades de trabalho (tradicional, *Home Office*, virtual e CSC), o que resultou nas percentagens apresentadas no Quadro 10.

Tradicional	59%
<i>Home office</i>	19%
Virtual	3%
CSC	19%

Quadro 10 – Preferência por modalidade entre participantes com experiência no trabalho flexível
Fonte: Elaborado pelos autores

Levando em consideração os dados apresentados anteriormente, fica evidente a preferência pelo trabalho no modelo tradicional, 59%. Por ser este o modelo de maior destaque, procurou-se resgatar o perfil dos indivíduos deste grupo (nos questionários), que se mostrou formado, em sua maioria, por pessoas com menos de 45 anos, 83% dos respondentes, o que representa 34% do total da população pesquisada.

O fator de preferência pelo tradicional pode estar relacionado à idade dos participantes e corrobora com o estudo realizado por Barros et al. (2012), onde há menção à preferência de profissionais com maior faixa etária pelo trabalho remoto, devido à eminência da aposentadoria e à necessidade de se manter no mercado de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo explorar questões controversas existentes entre o trabalho virtual - Remoto, *Home Office* e CSC - e o modelo tradicional de assessoria.

Dentre os principais resultados coletados pode-se destacar o fato de que os profissionais do trabalho tradicional são mais independentes do que os do flexível, já que estão no escritório e com acesso às informações necessárias para executar suas atividades. No tocante a gestão de desempenho, em ambas as modalidades de trabalho, pôde-se constatar que há critérios claros de avaliação nas questões que envolvem a gestão do desempenho. Já no que se relaciona a conectividade com a organização os dados mais relevantes dizem respeito às questões que envolvem o plano de carreira e que elas estão mais claras para os trabalhadores do tradicional do que para as demais modalidades. Sobre a categoria “confiança interpessoal”, o item que se destacou foi “confiança do time no indivíduo”, por parte dos trabalhadores tradicionais, possivelmente porque nessa modalidade o contato do colaborador com o time é constante e isso possibilita o desenvolvimento do senso de confiabilidade. Finalmente, os dados coletados revelaram que os profissionais participantes da pesquisa possuem preferência pelo modelo tradicional de assessoria, talvez pelo fato de estarem mais envolvidos e interessados no vínculo empregatício e na estabilidade.

Além disso, pelo presente estudo foi possível constatar que o distanciamento físico do profissional de seu local estático de trabalho nem sempre é visto como uma vantagem, que existem fatores que influenciam fortemente esta visão e que estão associados ao relacionamento interpessoal, interação com a empresa e critérios de avaliação.

Com a conclusão desta pesquisa não se tem a pretensão de esgotar o tema proposto e nem de ser o único meio para se investigar as modalidades de trabalho no cotidiano do Secretariado. De forma a complementar este trabalho, sugere-se a realização de um estudo, com a mensuração dos níveis de satisfação para cada grupo de trabalhadores, sob o viés dos fatores estruturais e relacionais, utilizando-se de uma escala do tipo *Likert*. Assim, talvez seja possível analisar individualmente cada critério de avaliação da adaptabilidade.

6 REFERÊNCIAS

BACHMANN, R.; ZAHEER, A. **Handbook of Trust Research**. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

BAIN & COMPANY. **Centro de serviços compartilhados: uma solução definitiva para processos administrativos?** São Paulo, 2004. Disponível em: http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Centros_de_servicos_compartilhados_Portuguese.pdf Acesso em: 14 jan. 2017.

BARROS, C. M. P.; VASCONCELOS, L. S.; SILVA, J. S.; BRITO, D. G. S.; SILVA FILHO, M. C. A virtualidade no mundo do trabalho: um estudo sobre a atuação do secretário executivo virtual. **Revista Expectativa**, v. 11, n. 11, p. 59-81, 2012. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/7275> Acesso em: 14 jan. 2017.

BAUMEISTER, R.; LEARY, M. R. The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. **Psychological Bulletin**, v. 117, n. 3, p. 497-529, 1995. Disponível em: <http://persweb.wabash.edu/facstaff/hortonr/articles%20for%20class/baumeister%20and%20leary.pdf> Acesso em 14 jan. 2017.

CHAHAD, J. P. Z. As modalidades especiais de contratos de trabalho e o emprego flexível no Brasil. **Revista de Direito do Trabalho: RDT**, São Paulo, v. 28, n. 106, p. 76-95, abr./jun. 2002. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/94510> Acesso em: 14 jan. 2017.

COSTA, M. S. Trabalho Informal: um problema estrutural básico no entendimento das desigualdades na sociedade brasileira. **Caderno CRH**, Salvador, v. 23, n. 58, abr., 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-49792010000100011> Acesso em: 10 jan. 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ESTRADA, M. M. P. A realidade do teletrabalho no Brasil e nos tribunais brasileiros. **Revista Direito e Liberdade**, v. 12, n.1, p.103-116, 2010. Disponível em: http://www.esmarn.tjrn.jus.br/revistas/index.php/revista_direito_e_liberdade/article/view/338 Acesso em 15 jan. 2017.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FERREIRA, C.; BRESCIANI, L. P.; MAZZALI, L. Centros de Serviços Compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na Gestão Pública Brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n. 4, 2010. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/57> Acesso em: 15 jan. 2017.

GARUD, R.; LUCAS, H. **Virtual organizations: distributed in time and space**, NYU Working Place, 1999.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, S. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> Acesso em: 01 jul. 2017.

GIANINI, V. C.; GERARDIN JUNIOR, U. Gestão Educacional: a atuação do profissional de secretariado nas organizações educacionais. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 32-52, jul./dez, 2010. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/32> Acesso em: 15 jan. 2017.

- GIGLIO, C. R. F. S.; GALEGALE, N. V. Vantagens do Teletrabalho para as empresas: produção científica nos principais congressos brasileiros. In: XI WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA, 2016. São Paulo. **Anais...** São Paulo: Centro Paula Souza.
- HAIR JÚNIOR, J.; ANDERSON, R. R.; TATHAM, R. L.; BLACK, W.C. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2006.
- JARDIM, C. C. S. **O teletrabalho e suas atuais modalidades.** São Paulo: LTR, 2004.
- JOHNS, T.; GRATTON, L. The Third Wave of Virtual Work. **Harvard Business Review**, jan./fev., 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/01/the-third-wave-of-virtual-work> Acesso em: 15 jan. 2017.
- KURLAND, N. B.; EGAN, T. D. Telecommuting: justice and control in the virtual organization. **Organization Science**, v. 10, n. 4, p. 500-513, 1999.
- LEVASSEUR, R. E. People skills. Leading virtual teams – A change management perspective. **Interfaces**, v. 42, n. 2, p. 213-216, 2012.
- LIMA, M. A.; SOARES, A. P. L. O secretário executivo e a tecnologia da informação; um estudo sobre a utilização de recursos tecnológicos pelos profissionais da cidade de Belém/PA. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 2, p. 139-157, mai./ago. 2014. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/254> Acesso em: 15 jan. 2017.
- LIN, C.; STANDING, C.; LIU, Y-C. A model to develop effective virtual teams. **Decision Support System**, v. 45, n. 4, p. 1031-2045, 2008.
- LÓFTI, S; CASTRO, M. C.; GOMES, V. V. **Centro de Serviços Compartilhados: conceitos e principais discussões da literatura.** 2014. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/FDC%20Executive/2014/FE1404.pdf> Acesso em: 18 jan. 2017
- LOZINSKY, S. **Serviços compartilhados como melhor prática.** São Paulo: IBM Global Business Services, 2006.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social.** Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n.4, p.121-152, out/dez. 2012. Disponível em: www.journals.usp.br/rai/article/download/79292/83363 Acesso em: 10 jan. 2017.
- OWONIKOKO, E. A. **Building and Maintaining Trust in Virtual Teams as a Competitive Strategy.** 2016. 210f. Tese (Doutorado em Administração) - College of Management and Technology, Walden University, 2016.
- RAGHURAM, S.; GARUD, R.; WIESENFELD, B. Telework: managing distances in a connected world. **Journal of Strategy and Business**, n. 10, p. 7-9, 1998.
- RAGHURAM, S.; GARUD, R.; WIESENFELD, B; GUPTA, V. Factors contributing to virtual work adjustment. **Journal of Management**, v. 27, p. 383-405, 2001.
- SCHULMAN, D.; HARMER, M.; LUSK, J. **Shared services: agregando valor às unidades de negócios.** São Paulo: Makron Books, 2001.
- SILVA, E. D.; PEREIRA, N. A. F. Centro De Serviços Compartilhados E A Gestão De Vínculos: Uma Análise Integrada. **Revista Alcance**, v. 11, n. 1, p. 49-64, jan./abril, 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v11n1.p049-064> Acesso em: 20 jan. 2017.

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Televendas. **Trabalho e Transformação**. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/01042016-trabalho-em-transformação/> Acesso em: 20 fev. 2017.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

WIESENFELD, B. M.; RAGHURAM, S.; GARUD, R.; Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. **Organizational Science**, v. 10, n. 6, p. 777-790, 1999.