

## UM ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO TRABALHO REMOTO

Fábio da Silva Santos<sup>1</sup>  
Célia de Oliveira de Santana<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente estudo objetiva, através da realização de pesquisa empírica e bibliográfica, verificar se o trabalho remoto prejudica o clima organizacional e interfere no desempenho dos colaboradores. E, então, foi possível verificar que o trabalho remoto pode, sim, interferir positiva ou negativamente no clima organizacional e, conseqüentemente, no desempenho dos colaboradores. Entretanto, compreendeu-se que esse acontecimento depende de diversas variáveis.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Trabalho remoto. Desempenho.

<sup>1</sup> Tecólogo em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Eurípedes de Marília - Univem

<sup>2</sup>. Doutora pela PUC – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professora do Centro Universitário Eurípedes de Marília



## 1 INTRODUÇÃO

O advento das tecnologias da informação e comunicação (TIC) em meados dos anos 1970 possibilitou à sociedade em geral e, principalmente às organizações, conduzir atividades que, até então, dependiam de um ambiente físico próprio, em diversos locais, contanto que houvesse conexão de dados e aparelhos tecnológicos necessários para seu desenvolvimento.

Com isso, tornou-se cada vez mais crescente a adoção da modalidade de trabalho à distância, a qual se originou logo após o surgimento das TICs. Desde então, empresários e estudiosos analisam e buscam compreender quais são as possibilidades de ganhos e perdas para colaboradores e empresas ao adotarem o trabalho remoto. Em razão da incompreensão a respeito desse assunto, a adoção do teletrabalho estava, ainda, sendo feita com cautela.

Anterior a isso, empresas já discutiam e enfrentavam problemas ao gerirem seus colaboradores. Além disso, buscavam compreender como o comportamento humano, considerando os sentimentos dos colaboradores, poderia influenciar no desempenho organizacional. Assim, como uma maneira de verificar se as práticas organizacionais são aceitas e se há um sentimento favorável ao alcance de resultados, constituiu-se o clima organizacional. De forma sintetizada, este termo refere-se à ideia que os colaboradores possuem quanto ao ambiente de trabalho, como eles veem e se sentem em relação à conduta da organização, à interação que existe entre os próprios colaboradores etc. (CHIAVENATO, 2014).

Devido à disseminação do SARS-CoV-2 (Covid-19) em 2020, empresas viram-se obrigadas a colocar seus colaboradores para atuarem de forma remota como forma de evitar o aumento da contaminação. Dado o contexto, deixou-se de lado a cautela quanto à utilização dessa modalidade de trabalho e estabeleceu-se a dúvida a respeito da efetividade do trabalho realizado por aqueles que estavam longe das dependências da empresa.

Com o objetivo de contribuir para o entendimento acerca do teletrabalho, fez-se este estudo o qual possui como objeto verificar se o trabalho remoto prejudica o clima organizacional e interfere no desempenho dos colaboradores.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Trabalho Remoto - Conceituação

Conforme a sociedade se desenvolveu e a modalidade de trabalho à distância (remoto) tornou-se amplamente conhecida e utilizada, houve um aperfeiçoamento do entendimento sobre o conceito de trabalho remoto. A literatura evidencia, através de obras e estudos realizados sobre o assunto em questão, as diversas formas comumente utilizadas para definir o trabalho remoto, que também pode ser compreendido como teletrabalho, *home office*, entre outros.

O teletrabalho é a modalidade especial de trabalho a distância, subvertendo a relação de trabalho clássica, sendo responsável por novos tipos de atividade descentralizada, que reúne informação e comunicação, podendo ser executado por pessoas com média ou alta qualificação, as quais se utilizam da informática ou da telecomunicação no exercício das atividades. (BARROS, 2016, p. 213 apud MELO, 2020, p. 8)

Por sua vez, Franco Filho (1998, p. 100) define teletrabalho como sendo “aquele no qual o trabalhador não mantém contato pessoal com os colegas, mas tem condições de comunicar-se, utilizando as telecomunicações e a teleinformática”.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (Convenção sobre Trabalho Doméstico, 1996, nº 177), o teletrabalho é “[a] forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permita a separação física e implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação”.

A legislação brasileira também conceituou, através da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, que alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o termo teletrabalho com a finalidade de regular a execução dessa modalidade no território nacional. Em seu artigo 75-B, dispõe que:

Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.

Neste artigo, adotar-se-á a definição de teletrabalho empregada pelos legisladores que elaboraram o texto da Lei supracitada, por haver o entendimento de que se trata de um conceito bem elaborado e que minimiza a subjetividade na interpretação daqueles que o leem.

### **2.1.2 Vantagens e desvantagens do trabalho remoto**

O teletrabalho (ou trabalho remoto) possui, assim como outras modalidades de trabalho, vantagens e desvantagens para a empresa que é contratante da mão de obra trabalhadora e para o colaborador, que cede sua força de trabalho para a empresa.

Há que dizer que as vantagens e as desvantagens devem ser entendidas como potenciais, dependendo a sua existência efetiva das reais condições, oferecidas pela empresa e pela sociedade global, em que se efetua o teletrabalho. (SERRA, 1998 apud DE MELO, 2020)

Nesse sentido, é importante conhecer quais são as vantagens e desvantagens já conhecidas existentes na relação de trabalho remoto.

### **2.1.2.1 Para o colaborador**

Os colaboradores que atuam de forma remota possuem flexibilidade de horário, podendo desempenhar tarefas e atividades relacionadas à vida particular em horários que, anteriormente, enquanto atuantes em outras modalidades de trabalho, não poderiam. Isso lhes possibilita ter mais tempo de convívio familiar e, inclusive, para praticar atividades que possam estimular a melhoria da sua qualidade de vida, a exemplo das atividades físicas.

Como uma vantagem interessante, constitui-se a possibilidade de inclusão, uma vez que, a partir do emprego do teletrabalho, se pode beneficiar pessoas com deficiência ou que se encontram em situações de informalidade e que, talvez, não possam se locomover até o local de trabalho. Nesse sentido, o ambiente de trabalho torna-se, de certa forma, adaptado ao desempenho das atividades daquele que necessitar.

Além disso, os colaboradores usufruem da redução de gastos com combustíveis, por não terem mais que se locomover com frequência até a empresa onde trabalham, e com refeição, podendo alimentarem-se em casa, ingerindo algo mais saudável, deixando de optar por *fast foods* que, apesar de serem mais práticos, são mais danosos à saúde (DE MELO, 2020).

No entanto, a inclusão gerada pelo teletrabalho é vista com ressalvas. Segundo Goés, Martins e Nascimento (2020), mais de 70% das pessoas em trabalho remoto possuem nível superior completo. Demonstrando que, apesar de incluir, o teletrabalho não deixa de favorecer aqueles que possuem a qualificação de um ensino superior, e, portanto, ainda deixa de incluir majoritariamente aqueles que possuem qualificações mais baixas a nível educacional, a exemplo dos trabalhadores agrícolas, artesãos, operadores de máquinas, vendedores e trabalhadores do

comércio, os quais, segundo os autores, praticamente não estão trabalhando de forma remota.

Em pesquisa realizada, Da Costa (2005, p. 10) pôde verificar que os entrevistados enfrentam conflitos ao tentarem equilibrar a rotina da casa e a do trabalho. Afinal, a vida familiar pode constituir um fator de resistência ao teletrabalho, caso haja a impossibilidade de, entre outros fatores, se ter um espaço físico dedicado à execução da atividade laboral.

Nesse sentido, uma pesquisa realizada por Michael Gibbs, Friederike Mengel, Christoph Siemroth (2021) e seus colaboradores, que somam dez mil profissionais de TI da Ásia, evidenciou que eles têm trabalhado por mais horas diariamente, o que, por sua vez, tem ocasionado na manutenção do mesmo percentual de produção comparado ao trabalho presencial, mas também tem resultado, em consequência da modalidade de trabalho, em taxas de produtividade de 6% a 12% menores em relação ao trabalho presencial.

O aumento da quantidade de horas trabalhadas diariamente é resultante do desequilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Esse problema é ainda mais evidente quando se trata das mulheres. Estas têm de dividir sua atenção com os filhos que, com o fechamento das escolas na pandemia, passaram a ficar somente em casa. O caso é mais agravante quando se trata de mulheres divorciadas e com filhos, as quais precisam trabalhar em outro período por terem de dar atenção aos filhos no período diurno. (GIBBS; MENGEL; SIEMROTH, 2021)

Deve-se esse resultado ao fato de não haver estrutura adequada para a execução do trabalho remoto por parte dos colaboradores etc. Além disso, o número exacerbado de reuniões de trabalho e envio de e-mails tem dificultado a realização das tarefas com a eficiência adequada. (PASTORE, 2021)

O isolamento social também constitui-se como uma desvantagem por causar no colaborador o sentimento de exclusão por parte da empresa. Conforme De Melo (2020, p. 26), outras desvantagens são “a eliminação da carreira [...]; menores níveis de proteção social, de tutela sindical e administrativa, além de conflitos familiares, na hipótese de o trabalhador não conseguir separar o tempo livre do tempo de trabalho”.

Há quem afirme que essa modalidade de trabalho só atribui valor à empresa.

As novas formas de regulação do trabalho, mediante ‘contratos temporários’, ‘horário flexível’, ‘trabalho part-time’, ‘redução de jornada’, ‘teletrabalho’ e outras, são práticas que visam agregar valor somente à empresa; o trabalhador fica à deriva na medida em que perde a capacidade de mobilização coletiva, tornando-se solitário. (ROHM; LOPES, 2015, p. 339-340)

### **2.1.2.2 Para a empresa**

As empresas que optam por esta modalidade de trabalho conseguem reduzir custos imobiliários e, às vezes, até deixam de pagar aluguéis. Além disso, reduzem os custos relacionados à conexão, energia elétrica e água tratada e não ficam mais à mercê das greves de trânsito, acidentes que podem ocorrer no percurso ao trabalho com os colaboradores etc.

Fried e Heinemeier Hansson (2013, p. 96) dizem que o trabalho remoto acelera o processo de tirar as pessoas erradas do “ônibus” e ter as pessoas certas a bordo. Com isso, os autores querem dizer que, para a empresa, se constitui uma vantagem colocar seus colaboradores em trabalho remoto, pois, na medida em que ela passa a avaliar o trabalho que o colaborador realiza e a desconsiderar a subjetividade que pode existir no julgamento presencial, cria-se a possibilidade de melhor verificar e manter aqueles que realmente se dedicam ao trabalho e entregam o resultado que a organização espera. Os autores ressaltam ainda que, para isso ocorrer, é importante que a empresa leve em conta principalmente o trabalho que é executado, pois, “quando você não pode ver alguém o dia todo, a única coisa que você tem que avaliar é o trabalho”. (FRIED; HEINEMEIER HANSSON, 2013, p. 67)

De Melo (2020, p. 24) atribui à empresa vantagens relacionadas à diminuição do tempo de inatividade durante o deslocamento do colaborador e, nas palavras dele, “maior produtividade pelo empregado, em face do desaparecimento do absenteísmo [...], da maior motivação e da satisfação no exercício da atividade”.

Em contrapartida, é notória a dificuldade que pode ser encontrada pelos gestores ao gerirem equipes de trabalho que estão em locais diferentes, podendo ocasionar “a perda da coesão na organização empresarial e a ameaça à confidencialidade da informação”. (DE MELO, 2020, p. 25)

Ademais, o teletrabalho pode gerar custos estruturais para a empresa.

## **2.2 Clima Organizacional - Conceituação**

Diversos autores e estudiosos discorrem acerca do conceito mais adequado de clima organizacional, dentro das suas próprias perspectivas. Por isso, é interessante ter ciência de algumas delas e compreender a definição desse termo.

Segundo Chiavenato (2014, p. 470), “o conceito de clima organizacional foi criado originalmente para descrever a atmosfera social reinante na organização e as percepções, sentimentos e atitudes das pessoas a respeito de processos sociais”. O autor acrescenta que

existem três fontes que caracterizam o desenvolvimento do clima, sendo estas “a exposição dos funcionários à mesma estrutura organizacional, os processos e as práticas que tornam o grupo um conjunto homogêneo e o compartilhamento de significados por meio da interação social”. (CHIAVENATO, 2014, p. 470)

Ainda de acordo com o autor,

O clima organizacional “depende do estado motivacional dos colaboradores, pois constitui a percepção compartilhada da maneira como as coisas são no ambiente de trabalho e afeta o comportamento e a atitude das pessoas nesse ambiente. Depende do campo psicológico das pessoas: a maneira como as pessoas veem, sentem e percebem o contexto de trabalho. (CHIAVENATO, 2014, p. 470)

De forma geral e simplificada, considerando o entendimento do autor, entende-se que o clima organizacional se trata da percepção e do sentimento que cada indivíduo que atua na organização tem e a forma com que ocorre a interação entre as pessoas na organização, umas para com as outras, e com os *stakeholders*.

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização”. (EDELA, 1978 apud LIMA e ALBANO, 2002, p. 35)

Por sua vez, Lanzer (2019, p. 19) conceitua o clima organizacional como sendo “uma medida coletiva de como os integrantes de um grupo (ou departamento ou organização) se sentem, como percebem e descrevem as características desse sentimento grupal, num determinado momento”. Ainda de acordo com o autor, o clima pode mudar rapidamente devido a um acontecimento importante, e, como exemplo, ele cita a perda de um colega muito querido que vem a falecer em um acidente.

A mudança rápida à qual Lanzer se refere deve-se ao fato de o clima ser constituído a partir da percepção individual, que é subjetiva. A percepção refere-se à forma com que os indivíduos percebem e compreendem seu entorno. Em outras palavras e de uma forma mais elaborada, Robbins (2006, p. 104) define a percepção como sendo “[...] o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”.



A situação, assim como diversos fatores, pode influenciar na percepção a respeito de algo, como no exemplo supracitado que foi utilizado por Lanzer (2019, p. 19). Exemplificando de outra forma, é possível que um grupo de colaboradores que atua em um determinado setor da organização tenha percepção diferente quanto às suas ações e ao ambiente que os cercam em comparação com os demais colaboradores de outros setores. Afinal, são pessoas e situações diferentes.

Como foi inicialmente mencionado, diversos autores buscam conceituar o termo clima organizacional e alguns deles, por não deixarem clara a diferença de clima organizacional e cultura organizacional, acabam criando uma confusão ainda maior ao fazê-lo. Com o intuito de melhor auxiliar o leitor a compreender o real significado de clima organizacional e que melhor se aplica ao contexto empregado neste artigo, faz-se necessário o uso da analogia realizada por Lanzer (2017, p. 19), a qual, de forma clara e didática, pode elucidar o entendimento sobre os dois termos. Segundo ele, “clima é como você está se sentindo num determinado momento” e “cultura são os seus valores, que fazem parte da sua personalidade”. O autor demonstra que “a personalidade de uma organização [...] é composta por cultura organizacional (valores), clima organizacional (emoções) e tecnologia de gestão (raciocínio)”.

### **2.2.1 A relação entre clima organizacional e o desempenho dos colaboradores no trabalho remoto**

Como foi abordado Nesse tópico, o clima organizacional resulta, de forma simplificada, da percepção e dos sentimentos dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Isso inclui a forma como eles veem os aspectos presentes na cultura organizacional, que ditam as condutas aceitas e que devem ser seguidas na organização.

A forma como os colaboradores percebem o seu entorno pode ter impacto no desempenho das suas atividades laborais. Desse modo, algo que está ligado a isso é a satisfação que eles sentem ou não ao trabalharem na organização e o nível de envolvimento no trabalho por parte deles. Diversos autores discorreram sobre a satisfação no trabalho, bem como o envolvimento dos colaboradores nele e seu impacto no desempenho individual e, conseqüentemente, organizacional. Dentre eles, Robbins (2006, p. 61) destaca que “um alto nível de envolvimento com o trabalho relaciona-se positivamente à cidadania organizacional e ao desempenho”.

O trabalho remoto traz para a empresa e o colaborador diversos pontos de atenção que

podem interferir no clima organizacional e no desempenho dos colaboradores caso não sejam considerados com a cautela requerida. Um deles diz respeito à estrutura necessária para a realização e gestão das atividades desempenhadas à distância. A empresa necessita dispor do aparato tecnológico e do conhecimento necessário para sua utilização para, então, poder manter suas equipes integradas e direcionadas ao alcance dos objetivos organizacionais, além de garantir a elas que possuam os equipamentos necessários para desempenharem suas funções conforme o esperado.

A inobservância desses pontos pode ocasionar a má gestão do teletrabalho e ainda um desempenho insatisfatório. O acompanhamento das atividades remotas é primordial para a manutenção de um clima organizacional adequado, que seja saudável para todos.

Os sentimentos são infecciosos, sejam eles bons ou maus. Por isso, é importante monitorar continuamente a atmosfera de trabalho. (FRIED; HEINEMEIER HANSSON, 2013, p. 89)

Além disso, ressalta-se que,

Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do funcionário e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical, etc.). (CHIAVENATO, 2014, p. 420)

Entende-se esse comportamento como uma sequência de acontecimentos, sendo o clima influenciado por diversas variáveis, podendo ocasionar a melhora ou piora do clima organizacional, interferindo no desempenho dos colaboradores.

### **2.3 Metodologia de Pesquisa**

Para a realização deste artigo foram conduzidas pesquisas empírica e bibliográfica. A pesquisa bibliográfica consistiu-se na leitura, seleção e realização de fichamento sobre as obras previamente selecionadas, cujo assunto abordado condizia com o tema do presente estudo.

A pesquisa empírica ocorreu a partir da aplicação de um questionário disponibilizado através do Google Forms contendo 15 perguntas, entre abertas, de múltipla escolha e na escala Likert, aos 17 participantes, os quais foram escolhidos de acordo com a modalidade de trabalho em que atuam.

### **2.4 Resultados obtidos e discussão**

#### **UM ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO TRABALHO REMOTO**

Com base na obtenção e análise das respostas obtidas a partir da pesquisa realizada com os participantes, torna-se possível compreender melhor como se dá o clima organizacional no trabalho remoto, sua interferência no desempenho etc.

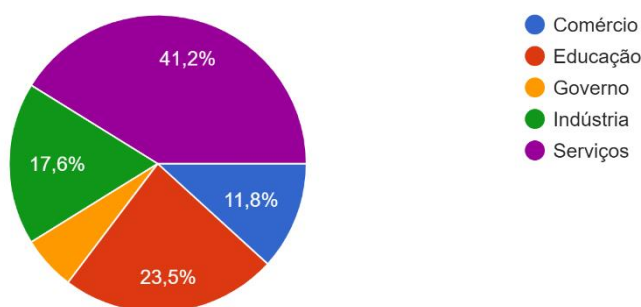
Na questão 1, indagou-se: Qual é a sua unidade federativa? E 94,1% das respostas indicam que os participantes são do Estado de São Paulo, enquanto 5,9% são do Estado de Mato Grosso.

Já na questão 2, perguntou-se: Qual é o segmento da empresa onde você trabalha? E a maioria, ou seja, 41,2%, trabalha em empresas do segmento de serviços. Os outros pesquisados trabalham na área de educação, indústria e organizações públicas. Dados representados pelo gráfico 1.

Gráfico 1 - Segmento da empresa

Qual é o segmento da empresa onde você trabalha?

17 respostas



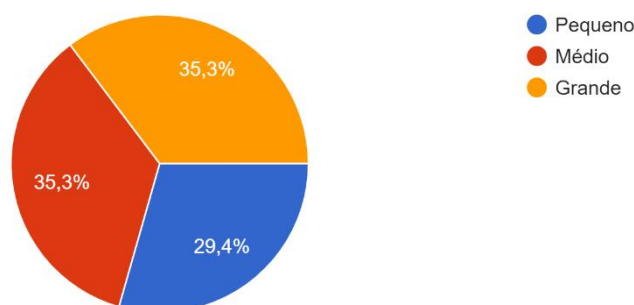
Fonte: dados da pesquisa

A questão 3, perguntou-se: Qual é o porte da empresa onde você trabalha? E nas respostas houve um empate entre empresas de grande e médio porte, que obtiveram 35,3% das respostas cada, e os 29,4% restantes atuam em empresas pequenas, conforme demonstra o gráfico 2.

Gráfico 2 - Porte da empresa

Qual é o porte da empresa onde você trabalha?

17 respostas



Fonte: dados da pesquisa

Considerando o que foi evidenciado pelo gráfico 2 e o entendimento a respeito da conceituação do porte empresarial, supõe-se que as empresas onde a maioria dos participantes atuam possuem condições financeiras para arcar com os custos de uma estrutura adequada, a qual possa contribuir para a realização efetiva do teletrabalho.

A questão 4 foi: Você ingressou na empresa durante o período de realização das atividades de forma remota? Se sim, cite quais foram as práticas adotadas pela empresa para inseri-lo(a) na organização (ex.: integração). Ao que 70,6% dos participantes responderam que não ingressaram nas empresas no período de pandemia, e os outros 29,4%, que foram contratados no período pandêmico.

Os participantes que foram contratados no período de pandemia listaram diversas práticas adotadas pela empresa após sua entrada, tais como: fornecimento de equipamentos para que os funcionários pudessem exercer suas funções; integração; orientação quanto à saúde laboral e diminuição dos riscos de infecção; e treinamento à distância. Vale ressaltar que todos eles são de empresas de pequeno, médio e grande porte.

Somente 5,9% afirmou que a empresa não teve qualquer prática no momento de sua integração. O colaborador foi contratado por uma empresa de pequeno porte, que atua no segmento de serviços.

Não é possível delinear as práticas com o tamanho da empresa, uma vez que tiveram empresas de pequeno porte cujas atuações são semelhantes às de grande porte.

Cabe aqui ressaltar que a integração de um novo colaborador é sempre valiosa.

A integração consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da

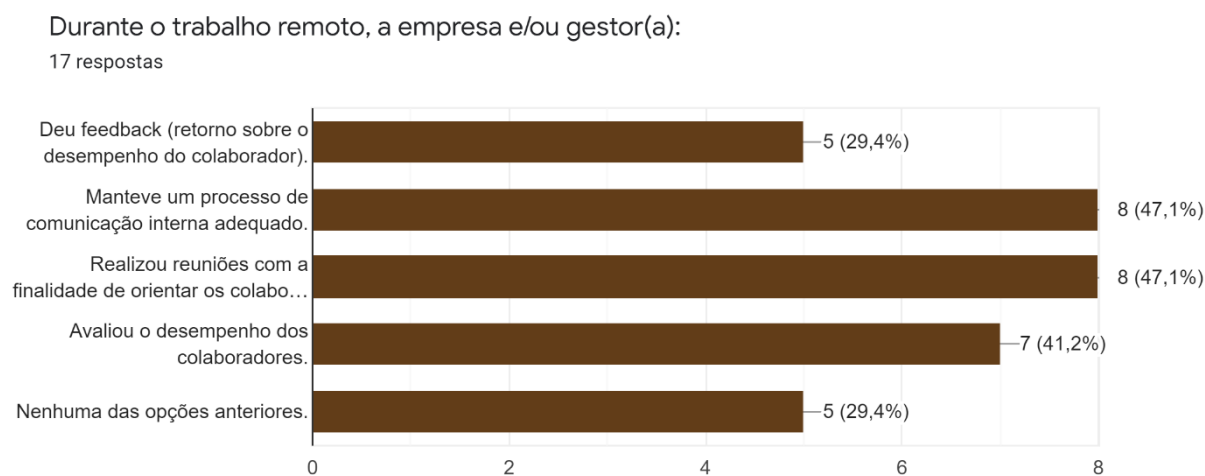
empresa, bem como explicar quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações. (LACOMBE, 2011, p. 219)

Mas um período pandêmico, em que o trabalho ocorre totalmente de forma remota, faz com que ele não seja propriamente integrado à empresa e ao que ela preza e almeja alcançar, deixando de desenvolver em si o sentimento de pertencimento. É preciso, então, fazer com que o colaborador tenha contato com a cultura da empresa para que ele possa entender o que pode ou não ser feito, como agir em determinadas situações e ser estimulado a dar o melhor de si na execução das atividades, proporcionando um desempenho satisfatório ou além.

Para que o desempenho do teletrabalhador seja como o esperado, a empresa pode estabelecer um Programa de Integração que, segundo Chiavenato (2014, p. 165), “procura fazer com que o novo participante assimile de maneira intensiva e rápida, em uma situação real ou de laboratório, a cultura da organização e se comporte a partir daí como um membro que ‘veste’ definitivamente a camisa da organização”.

Na questão 5, perguntou-se: Durante o trabalho remoto, a empresa e/ou gestor(a): deu feedback (retorno sobre o desempenho do colaborador), manteve um processo de comunicação interna adequado, realizou reuniões com a finalidade de orientar os colaboradores rumo ao alcance dos objetivos organizacionais, avaliou o desempenho dos colaboradores, nenhuma das opções anteriores. E como se trata de uma questão de múltipla escolha, os respondentes puderam assinalar mais de uma alternativa. O gráfico 3 demonstra a porcentagem de respostas obtidas.

Gráfico 3 - Ações da empresa e/ou gestor durante o trabalho remoto



Fonte: dados da pesquisa

Observando o gráfico 3, chama a atenção que 29,4% dos respondentes afirmaram que a empresa e/ou gestor não realizou nenhuma das opções tidas na questão. Acredita-se que as ações citadas como opções são de extrema importância para o bom funcionamento e gestão da organização, pois possuem uma ligação direta com os desempenhos individual e coletivo.

Na questão 6, indagou-se: A jornada de trabalho foi cumprida conforme determina a legislação? E 58,8% dos participantes disseram ter havido momentos em que não puderam separar a vida profissional da vida pessoal e, portanto, tiveram que trabalhar além do que havia sido combinado. É evidente a dificuldade encontrada para manter o equilíbrio necessário e isso tende a prejudicar a qualidade de vida dos colaboradores. De acordo com Pochmann (2011, apud GRISCI; CARDOSO, 2014, p. 852), “se o tempo de não trabalho era bem delineado sem a tecnologia móvel, agora torna-se difícil separá-lo do tempo dedicado ao trabalho”. Os demais participantes, 41,2%, responderam que conseguiam desenvolver atividades na jornada de trabalho acordada.

Na questão 7, indagou-se: Você percebe se houve mudança no clima organizacional no trabalho remoto? E 70,6% responderam que sim, enquanto 29,4% disseram que não.

Já a questão 8 dizia: Quais foram os pontos positivos e negativos em relação à mudança ocorrida no clima organizacional no trabalho remoto? A comparação poderia ser feita, inclusive, com experiência em outras empresas, nas quais os respondentes tiveram o trabalho presencial. Foram apontados como pontos positivos pela maioria dos participantes: aumento salarial; comodidade; dedicação dos funcionários; desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias; diminuição de atritos (conflitos); facilidade e agilidade na comunicação; flexibilidade de horário; inexistência da necessidade de deslocamento até a empresa, permitindo a redução de custos com transporte; e realização de muitos trabalhos. Como negativos: aumento das despesas com água, alimentação, energia elétrica e internet; ausência de orientação imediata; clima organizacional mais frio e menos intenso; descumprimento da jornada de trabalho (trabalho além do estabelecido em contrato); desunião da equipe; dificuldade de aceitação a novas tecnologias; dificuldade de atendimento aos clientes; distanciamento dos colaboradores; falta de comunicação; falta de envolvimento; falta de estrutura adequada; prejuízo no senso de equipe e no pensamento comum da empresa; e sobrecarga de atividades.

A questão 9 dizia: O que pode ser feito para sanar os pontos negativos que interferem no clima organizacional? Ao que os participantes responderam que esses pontos poderiam ser sanados com: maior integração da equipe; a utilização de meios de comunicação interna formais

e que permitam a melhor distribuição de tarefas; o oferecimento de benefícios para trabalhadores remotos, a exemplo do vale internet; realização de reuniões com o objetivo de engajar a equipe e dar feedbacks; investimento em gestão de pessoas e treinamentos; atualização das escalas de trabalho e aumento no número de funcionários para que não haja sobrecarga de atividades; e promover momentos de interação entre os colaboradores sem a necessidade de falar sobre trabalho.

Na questão 10, perguntou-se: O que pode ser feito para potencializar os pontos positivos do clima organizacional no trabalho remoto? E, de acordo com os participantes, a empresa poderia promover reuniões que permitam a discussão, o alinhamento de ações e feedback; deixar claro a carga de trabalho e a quantidade de tempo disponível para sua execução; fornecer novos aparelhos para o atendimento ao cliente e orientar os colaboradores quanto ao uso deles; maior investimento em benefícios; manter a capacitação dos colaboradores; e dar ao colaborador a opção de escolher entre trabalhar presencial ou remotamente.

A questão 11 dizia: O clima organizacional interfere no seu desempenho? Se sim, como isso ocorre? A maioria dos participantes respondeu que sim e explicou que isso ocorre de diversas formas. Foi relatado que o clima organizacional interfere no desempenho desses colaboradores e, inclusive, que em um deles afeta o emocional, porque o ambiente que os cerca é capaz de afetá-los. Muitos deles relataram que a influência se dá na motivação e na satisfação que eles sentem em relação a seus trabalhos. Como foi dito anteriormente, o clima diz respeito à percepção e aos sentimentos dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, por isso as respostas obtidas através dessa questão demonstram que o clima organizacional pode interferir de forma positiva, quando saudável, propicia o estímulo motivacional e aumenta a satisfação dos colaboradores, ou diminui, quando o estresse se torna predominante ou alguma ação é realizada de forma que eles a percebem como algo negativo, no desempenho.

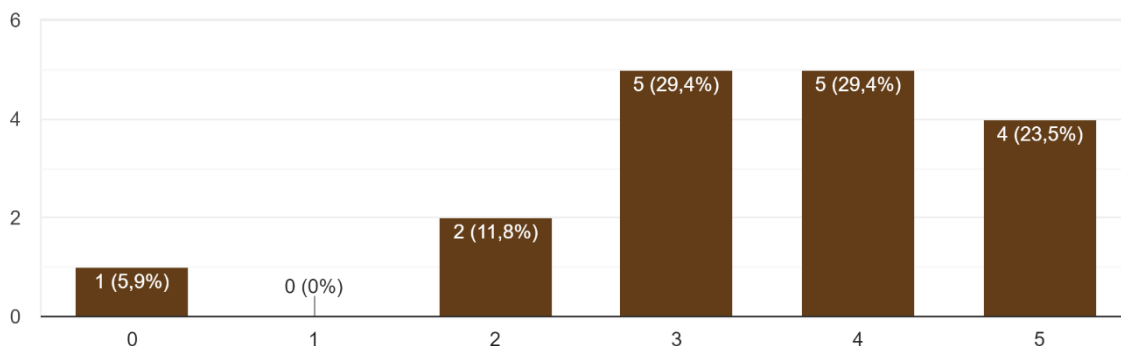
Na questão 12, indagou-se: A empresa onde você trabalha oferece suporte para a realização das suas atividades remotamente? (ex.: disponibiliza computadores, mobiliários adequados etc.). E 64,7% dos participantes responderam que sim, enquanto 35,3%, que não.

A questão 13 dizia: Em uma escala de 0 a 5, em que 0 é insatisfeito e 5 é satisfeito, qual é o seu nível de satisfação com as práticas da empresa onde trabalha? O resultado está representado no gráfico 4.

Gráfico 4 - Nível de satisfação com as práticas da empresa

Em uma escala de 0 a 5, onde 0 é insatisfeito e 5 é satisfeito, qual é o seu nível de satisfação com as práticas da empresa em que trabalha?

17 respostas



Fonte: dados da pesquisa

Ao comparar os resultados demonstrados no gráfico 4 e o porte das empresas onde os participantes atuam, tem-se que aqueles que atuam em empresas de médio porte encontram-se mais satisfeitos com as práticas da organização.

Na questão 14, perguntou-se: No seu entendimento, o que a empresa pode contribuir para a melhoria do clima organizacional no trabalho remoto? Ao que os participantes responderam que a empresa pode realizar o acompanhamento constante; promover momentos de interação fora do horário de expediente; melhorar a comunicação interna, enviando informativos sobre o dia a dia da organização e utilizando-se de um meio de comunicação que permita aos colaboradores a interação sem que seja necessariamente por meio de reuniões; oferecer suporte estrutural; e compreender as necessidades de cada colaborador.

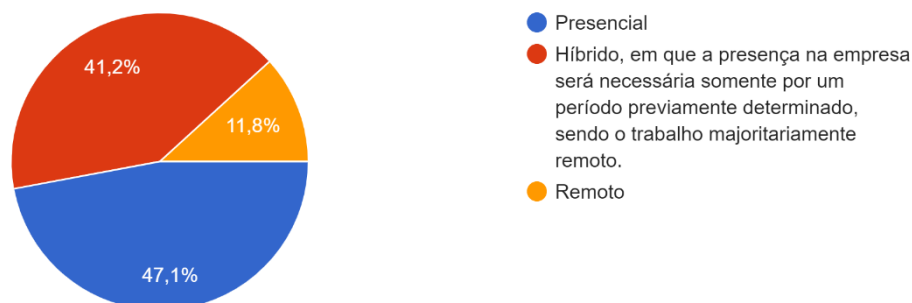
A questão 15 dizia: Com o avanço da vacinação muitas empresas retornaram com as atividades presenciais. Diante disso, muito tem-se questionado se esse retorno presencial realmente é necessário e se é preferencial entre gestores e colaboradores. Em sua opinião, qual é a modalidade de trabalho mais adequada no período pós-pandemia? As respostas estão representadas no gráfico 5.

Gráfico 5 - Modalidade de trabalho mais adequada no período pós-pandemia



Com o avanço da vacinação muitas empresas retornaram com as atividades presenciais. Diante disso, muito tem-se questionado se esse retorno... trabalho mais adequada no período pós-pandemia?

17 respostas



Fonte: dados da pesquisa

O gráfico acima demonstra que a maioria dos colaboradores, oito no total, possui preferência pela modalidade de trabalho presencial. Porém, sete participantes preferem o trabalho híbrido e apenas três preferem o trabalho remoto. O interesse pela modalidade de trabalho híbrido se dá pela possibilidade existente de equilibrar os benefícios que existem no trabalho presencial com os do trabalho remoto.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho remoto, assim como outras modalidades de trabalho, proporciona vantagens e desvantagens para ambas as partes, colaboradores e empresas. A cautela relacionada a seu emprego atual reside no fato de haver pouca compreensão sobre suas especificidades e, principalmente, pouca preparação para colocá-lo em prática. Por isso, ao ter equipes que atuam de forma remota, as empresas veem-se questionando quais são os reais ganhos da atuação dos colaboradores que integram essa modalidade e indagando-se a respeito da entrega de resultados.

Através da pesquisa realizada, pôde-se verificar que o trabalho remoto pode interferir positiva ou negativamente no clima organizacional e, conseqüentemente, no desempenho dos colaboradores. Entretanto, compreendeu-se que esse acontecimento depende de diversas variáveis que, inclusive, são capazes por si só de influenciar na mudança do clima, a exemplo das ações da organização no que se refere à disponibilização de estrutura adequada para o desempenho das atividades e da utilização assertiva da comunicação interna.

A maioria dos teletrabalhadores relatam que há falta de comunicação adequada, o que pode gerar desorientação e insatisfação nos colaboradores, que ficam sem saber ao certo o que

devem fazer e sentem-se esquecidos pela organização.

Ademais, existe um nível considerável de receio quanto à manutenção da cultura organizacional no trabalho remoto, e a solução para isso está ligada à manutenção da comunicação interna, como na manutenção de um clima organizacional saudável. A comunicação interna possui um papel importante na prevenção da dissolução da cultura organizacional no teletrabalho.

É importante ressaltar, ainda, que, para o teletrabalho ocorrer de forma adequada, o clima organizacional se manter em um nível considerado adequado e a cultura manter-se forte, é preciso que a organização selecione colaboradores que possuam as habilidades necessárias para trabalhar remotamente. Nesse sentido, cabe aos líderes conhecerem as competências dos seus liderados para, então, formarem equipes que estejam alinhadas ao planejamento estratégico da organização e que, em virtude disso, sejam eficientes.

Cabe salientar, por fim, que para uma melhor compreensão a respeito do objeto de estudo deste artigo e sua aplicação na realidade organizacional é indispensável que seja feito um estudo com os colaboradores da própria empresa para verificar quais são as suas necessidades, quais tipos de pessoa atuam na organização etc. São informações que ajudarão a entender se há uma interferência real no desempenho dos colaboradores em razão da interferência do trabalho remoto no clima organizacional e também determinar se essa modalidade de trabalho é a mais adequada para a realidade da organização.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. 10. Ed. São Paulo: LTr, 2016, p. 213.

BRASIL. **Lei n. 13.467**, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n.º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm)>. Acesso em: 4 de dezembro de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DA COSTA, Isabel de Sá Affonso. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o **UM ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO TRABALHO REMOTO**

discurso do empreendimento de si. **Cadernos EBAPE.br**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, março de 2005.

FRANCO FILHO, Georgenor de Sousa. **Globalização e desemprego: mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo: LTr, 1998, p. 100.

FRIED, Jason; HEINEMEIER HANSSON, David. **Remote: office not required**. Nova Iorque: Crown Business, 2013.

GIBBS, Michael; MENGEL, Friederike; SIEMROTH, Christoph. Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. **Institute of Labor Economics**, Alemanha. IZA nº 14336, maio de 2021.

GRISCI, Carmem Lígia Iochins; CARDOSO, Jonas. Experimentação do Tempo e Estilo de Vida em Contexto de Trabalho Imaterial. **Cadernos EBAPE.br**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, outubro/dezembro de 2014.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Carta de conjuntura: o trabalho remoto nos setores formal e informal**. [S.l: S.n.], 2020.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **C177 - home work convention**, 177. [S.l.], 1996. Disponível em: <[https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312322#A2](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322#A2)>. Acesso em: 4 de dezembro de 2021.

LANZER, Fernando. **Clima e cultura organizacional: entender, manter e mudar**. [S.l: S.n.], 2017.

LIMA, Súsi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns Albano. Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores. [S.l.]: **Revista CCEI – URCAMP**, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002.

MELO, Luiz Fernando de. **Teletrabalho em tempos de coronavírus**. [S.l: S.n.], 2020.

PASTORE, José. **A produtividade no trabalho remoto**. Correio Braziliense, 2021. Disponível em: <<https://www.correiobraziliense.com.br/opiniao/2021/06/4928840-artigo-a-produtividade-do-trabalho-remoto.html>>. Acesso em: 25 dez. 2021.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROHM, Ricardo Henry Dias; LOPES, Natália Fonseca. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.br**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, abril/junho. 2015.