

ELISA JULIETTE MARIE PAULHIAC

**Análise do impacto do trabalho remoto na percepção da situação
socioorganizacional de uma equipe**

Elisa Juliette Marie Paulhiac

**Análise do impacto do trabalho remoto na percepção da situação
socioorganizacional de uma equipe**

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Arminda Eugenia Marques Campos

P326a	Paulhiac, Elisa Juliette Marie Análise do impacto do trabalho remoto na percepção da situação socioorganizacional de uma equipe / Elisa Juliette Marie Paulhiac – Guaratinguetá, 2021. 123 f : il. Bibliografia: f. 88-93 Trabalho de Graduação em Engenharia Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2021. Orientadora: Profª. Drª. Arminda Eugenia Marques Campos 1. Sociologia organizacional. 2. Teletrabalho. 3. Cultura organizacional. I. Título. CDU 65.015
-------	--

ELISA JULIETTE MARIE PAULHIAC

ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO PARTE
DO REQUISITO PARA OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE
“GRADUADO(A) EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA”

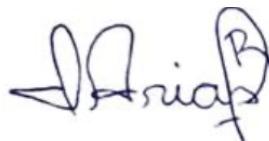
APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

Prof. Dr. MAURÍCIO CÉSAR DELAMARO
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dra. ARMINDA EUGENIA MARQUES CAMPOS
Orientadora/UNESP-FEG



Prof. Dra. INDIRA ARIAS RODRÍGUEZ
UNESP-FEG



Prof. Dra. THALITA LÁUA REIS CAMPOS
UNESP-FEG

DADOS CURRICULARES

ELISA JULIETTE MARIE PAULHIAC

NASCIMENTO	12.05.1998 – Toulouse / França
FILIAÇÃO	Yannick Paulhiac Ghislaine Marie France Daubeze
2016/2020	Graduação em Engenharia Industrial Institut National des Sciences Appliquées de Lyon – INSA Lyon
2020/2022	Graduação em Engenharia de Produção Mecânica Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá – FEG Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

dedico este trabalho a todas as pessoas que
participaram em fazer do meu intercâmbio
no Brasil uma experiência fantástica

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a minha família, por me apoiar em todos meus projetos e mais especificamente na minha escolha de ir para o Brasil.

a minha orientadora, *Profa. Dra. Armanda Eugenia Marques Campos*, pelo incentivo, pela disponibilidade e pelo apoio de sempre.

aos funcionários da Capgemini Technology Services Toulouse, e mais especificamente a equipe Salt & Pepper, sem os quais este trabalho não existiria.

aos meus amigos e professores que encontrei na FEG.

ao Thiago Simões Cheiddi e sua família, por sempre me ajudarem e estarem ao meu lado.

“La liberté commence où l’ignorance finit.”

Victor Hugo

RESUMO

A análise sociológica das organizações, também chamada de análise estratégica das organizações, é uma teoria baseada nos trabalhos dos sociólogos Michel Crozier e Erhard Friedberg. Ela tem como objetivo destacar a natureza das relações de poder que estruturam uma organização, tomando como base a observação dos comportamentos dos atores que fazem parte da organização. Essa teoria pode ser aplicada no ambiente corporativo, com o objetivo de caracterizar a situação socioorganizacional na qual se encontra uma empresa, e identificar as principais problemáticas existentes no plano sociológico. As empresas podem apresentar fronteiras pouco claras e se estender em novos ambientes através do trabalho remoto. Desde o início da crise sanitária do Covid-19, esse fenômeno aumentou drasticamente, devido à vulgarização rápida do trabalho remoto. O objetivo do presente trabalho é realizar a análise sociológica de uma equipe, avaliando se as condições de trabalho remoto têm algum impacto sobre a percepção da situação socioorganizacional e, portanto, na realização da análise sociológica. O método utilizado é o estudo de caso. A coleta de dados foi feita a partir de observações e entrevistas. Foram realizadas uma análise sociológica em trabalho remoto e uma análise sociológica após três dias presenciais no local da empresa estudada. A comparação das duas análises obtidas permitiu ressaltar que o fato de trabalhar remotamente ou presencialmente realmente tem um efeito sobre a percepção da situação socioorganizacional da equipe. Mais especificamente, há uma grande quantidade de informações que são mais difíceis de capturar nas condições de trabalho remoto. Consequentemente, o trabalho remoto pode desfocar a percepção da situação socioorganizacional e, portanto, dificultar a realização da análise sociológica. Por isso, a decisão de recorrer ao trabalho remoto deve ser bem ponderada pelas empresas e medidas preventivas devem ser implementadas.

PALAVRAS-CHAVE: Análise sociológica das organizações. Análise estratégica das organizações. Trabalho remoto. Teletrabalho. Situação socioorganizacional.

ABSTRACT

Sociological analysis of organizations, also called strategic analysis of organizations, is a theory based on the work of sociologists Michel Crozier and Erhard Friedberg. It aims to highlight the nature of the power relationships that structure an organization, based on the observation of the actors' behaviors. This theory can be applied to companies, with the aim of characterizing the socio-organizational situation in which a company finds itself, and to identify the main problems that exist at the sociological level. Companies can present unclear boundaries and extend into new environments through remote work. Since the onset of the Covid-19 health crisis, this phenomenon has increased dramatically, due to the rapid vulgarization of remote work. The aim of the present paper is to conduct a sociological analysis of a team, assessing whether the conditions of remote work have any impact on the perception of the socio-organizational situation, and thus on the realization of the sociological analysis. The method is the case study. Data was collected through observations and interviews. A first sociological analysis was carried out in remote work and a second was done after three face-to-face days at the site of the company. Comparing the two analysis, it was possible to highlight that working remotely or in person actually has an effect on the perception of the team's socio-organizational situation. More specifically, there is a great deal of information that is more difficult to capture in remote working conditions. Consequently, remote work can blur the perception of the socio-organizational situation and therefore make it more difficult to conduct a sociological analysis. Therefore, the decision to resort to remote work should be well considered by companies and preventive measures should be implemented.

KEYWORDS: Sociological analysis of organizations. Strategic analysis of organizations. Remote work. Telework. Socio-organizational situation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da percentagem de trabalhadores remotos na população belga de 2017 a 2020.....	21
Figura 2 – Evolução da popularidade da busca do assunto “home office” no Google Brasil..	22
Figura 3 – Preferências dos trabalhadores remotos canadenses para depois da crise sanitária.	23
Figura 4 – As estratégias adotadas pelos atores em função do grau de influencia e dos desafios percebidos	29
Figura 5 – Presença da Capgemini no mundo.....	41
Figura 6 – Interações na situação estudada	43
Figura 7 – Sociograma elaborado no contexto do trabalho remoto	50
Figura 8 – Diagrama da hierarquia na situação estudada.....	52
Figura 9 – Sociograma realizado após os dias presenciais na empresa	54
Figura 10 – Sistema de Ação Concreta para a situação socioorganizacional estudada	62
Figura 11 – Comparação das percepções socioorganizacionais antes e depois dos dias presenciais no local da empresa	65
Figura 12 – Situação socioorganizacional da equipe Salt & Pepper antes e depois dos dias presenciais no local da empresa	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplos de clientes da Capgemini.....	41
Quadro 2 – Matriz de Análise Estratégica por Ator	58
Quadro 3 – Escala para atribuir notas aos parâmetros	64
Quadro 4 – Benefícios e riscos do teletrabalho.....	78
Quadro 5 – The Perceived Stress Scale.....	93
Quadro 6 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 1 (fase 2)	96
Quadro 7 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 2 (fase 2)	98
Quadro 8 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 3 (fase 2)	100
Quadro 9 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 4 (fase 2)	102
Quadro 10 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 5 (fase 2)	104
Quadro 11 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 1 (fase 3)	107
Quadro 12 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 2 (fase 3)	109
Quadro 13 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 3 (fase 3)	111
Quadro 14 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 4 (fase 3)	112
Quadro 15 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 5 (fase 3)	114
Quadro 16 – Análise de conteúdo da entrevista do Product Owner (fase 3)	117
Quadro 17 – Análise de conteúdo da entrevista do Scrum Master (fase 3)	119
Quadro 18 – Análise de conteúdo da entrevista do gerente P&D (fase 3).....	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cálculo da soma das diferenças antes e depois dos dias passados no local da empresa.....	68
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASA	Análise Estratégica por Ator
ASO	Análise Sociológica das Organizações
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
EUA	Estados Unidos da América
IT	Tecnologia da Informação
SAC	Sistema de Ação Concreta
SAFe	Scaled Agile Framework
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
TIC	Tecnologia das Informação e Comunicação
VPN	Virtual Private Network

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2	QUESTÕES DE PESQUISA	17
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.3.1	Objetivo Geral	18
1.3.2	Objetivo Específicos	18
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	18
1.5	JUSTIFICATIVAS	19
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	ANÁLISE SOCIOLÓGICA DAS ORGANIZAÇÕES	25
2.2	TRABALHO REMOTO	30
2.2.1	Histórico	30
2.2.2	Definição e tipologias	31
3	MÉTODO DE PESQUISA	33
3.1	CLASSIFICAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA	33
3.2	COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	34
4	RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DAS ANÁLISES SOCIOLÓGICAS DA EQUIPE SALT & PEPPER	39
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO PERÍMETRO ESTUDADO	39
4.1.1	O grupo Capgemini	39
4.1.2	Capgemini Technology Services	41
4.1.3	Contexto técnico	43
4.2	ANÁLISE SOCIOLÓGICA ANTES DOS DIAS PRESENCIAIS NO LOCAL	44
4.2.1	Organização formal	45
4.2.2	Organização real e espantos	46
4.2.3	Sociograma realizado no contexto do trabalho remoto	49
4.3	ANÁLISE SOCIOLÓGICA APÓS OS DIAS PRESENCIAIS NO LOCAL	51
4.3.1	Organização real e espantos	51
4.3.2	Sociograma realizado após os três dias no local da empresa	54
4.3.3	Matriz de Análise Estratégica por Ator (ASA)	55
4.3.4	Sistema de Ação Concreta (SAC)	62

5	ANÁLISE DOS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES.....	64
5.1	COMPARAÇÃO DAS DUAS ANÁLISES SOCIOLÓGICAS	64
5.2	IMPACTO DO TRABALHO REMOTO NA PERCEPÇÃO DA SITUAÇÃO SOCIOORGANIZACIONAL	70
5.2.1	Existência de uma distância física.....	71
5.2.2	Aumento da liberdade.....	72
5.2.3	Uma confiança frágil.....	73
5.2.4	Diminuição da comunicação.....	75
5.2.5	Impacto psicológico atenuado	76
5.2.6	Perda de informações visuais	77
5.3	RECOMENDAÇÕES	79
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
6.1	CONSIDERAÇÕES GERAIS	84
6.2	VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	86
6.3	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	87
	REFERÊNCIAS	88
	APÊNDICE A - Questionário Perceived Stress Scale (PSS)	94
	APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semi-estruturada (fase 2).....	96
	APÊNDICE C - Análise de conteúdo das entrevistas (fase 2)	97
	APÊNDICE D - Roteiro de entrevista estruturada dos programadores de Salt & Pepper (fase 3)	107
	APÊNDICE E - Análise de conteúdo das entrevistas dos programadores de Salt & Pepper (fase 3)	108
	APÊNDICE F - Roteiro de entrevista estruturada do Product Owner (fase 3) .	117
	APÊNDICE G - Análise de conteúdo da entrevista do Product Owner (fase 3)	118
	APÊNDICE H - Roteiro de entrevista estruturada do Scrum Master (fase 3)...	119
	APÊNDICE I - Análise de conteúdo da entrevista do Scrum Master (fase 3)....	120
	APÊNDICE J - Roteiro de entrevista estruturada do gerente P&D (fase 3).....	121
	APÊNDICE K - Análise de conteúdo da entrevista do gerente P&D (fase 3)	122
	APÊNDICE L - Exemplo de roteiro de observação/escuta	123

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A análise sociológica das organizações, também chamada de análise estratégica das organizações, é uma teoria baseada nos trabalhos dos sociólogos Michel Crozier e Erhard Friedberg.

Segundo Friedberg (1988), a análise estratégica das organizações tem como objetivo destacar a natureza das relações de poder que estruturam uma organização, tomando como base a observação dos comportamentos dos atores que fazem parte da organização. De acordo com Barabel, Meier e Teboul (2013), essa teoria se interessa pelas relações de poder entre os diferentes atores da organização e as regras implícitas que regem suas interações. Mais especificamente, o estudo das regras de poder dentro de uma organização permite identificar as estratégias adotadas pelos atores, as quais têm como base os interesses e recursos de cada um. Segundo Fobasso (2015), a análise sociológica das organizações permite formalizar os comportamentos dos atores na forma de estratégias pessoais, que visam garantir uma posição de poder ou, pelo contrário, precaver-se contra o poder exercido por outros.

A análise estratégica das organizações é aplicada em empresas de naturezas, ramos e tamanhos diferentes. Pode ser muito útil para identificar as fontes de conflitos existentes. De acordo com Fobasso (2015), essa análise propõe levar em conta os atores e o sistema como um todo. O estudo é interessante, especialmente no contexto atual, em que muitas empresas são confrontadas com diversas mudanças num ambiente de atuação dinâmico. Dessa maneira, a análise sociológica das organizações permite ter uma visão global da empresa como um sistema em movimento, no qual são estabelecidas relações de poder e estratégias para fortalecer ou enfraquecer essas relações.

Adotar uma abordagem sociológica para identificar e decifrar os problemas de uma empresa ou de uma equipe de trabalho parece relevante porque uma empresa é, antes de tudo, um conjunto de pessoas que tentam conviver e atingir objetivos comuns. Segundo Villette (2004), a soma das liberdades individuais torna a ação coletiva abaixo do ideal devido à prevalência da expressão dos interesses individuais na ação coletiva. Segundo Flahault (2008), cada ser humano tem um lado da personalidade naturalmente egoísta, que tende a privilegiar seus interesses pessoais em detrimento das necessidades coletivas do mundo ao seu redor. A análise sociológica das organizações pode ajudar a identificar esse tipo de

problemática no ambiente corporativo. Ela vai além das explicações puramente técnicas ou administrativas e permite ampliar o campo de reflexão.

Dentro de uma empresa sempre existem conflitos nos relacionamentos entre as pessoas. Muitas vezes, esses problemas têm uma raiz sociológica. O ambiente corporativo é um ambiente complexo e dinâmico, que muda constantemente e sobre o qual diversos parâmetros agem. De acordo com Boboc e Metzger (2009), a esfera profissional conhece várias transformações cuja acumulação tende a favorecer modos de gestão centrados no desempenho individual, utilizando de forma crescente as tecnologias da informação e comunicação (TIC).

O ambiente corporativo pode apresentar fronteiras pouco claras e se estender em novos ambientes através do trabalho remoto. Desde o início da crise sanitária do Covid-19, esse fenômeno aumentou drasticamente, devido à vulgarização rápida do trabalho remoto. Na França, o número de funcionários trabalhando remotamente todos os dias da semana aumentou 7 pontos em somente três meses, passando de 30% em janeiro 2021 para 37% ao início de abril 2021 (GASTÉ, 2021). O trabalho remoto é visto como o meio mais eficaz de luta contra a difusão do vírus no ambiente profissional. Segundo a ministra do trabalho francês, Elisabeth Borne (2021), o número de trabalhadores remotos nunca foi tão alto, prova de que os empregados e empregadores ouviram o apelo do presidente e são motivados a continuar o esforço. Ela também destaca que o trabalho remoto é um dos meios mais eficazes para travar a pandemia.

De acordo com Mercier (2021), dois terços dos quebequenses consideram que o trabalho remoto é uma boa estratégia, especialmente porque evita viagens e, assim, permite-se ganhar tempo para cuidar da casa e da família. Na França, o levantamento OpinionWay, publicado pelo jornal Le Parisien, no dia 26 de maio de 2021, revela que 74% dos franceses desejavam manter o trabalho remoto de um a três dias por semanas, mesmo após a crise sanitária. Além disso, a pesquisa destaca que 51% dos funcionários entrevistados tinham receio de voltar ao funcionamento normal, no local de trabalho. Ainda segundo o levantamento OpinionWay (2021), 17% dos funcionários entrevistados afirmavam ter um nível de estresse elevado no trabalho, 40% já trabalharam com colegas agressivos e 50% disseram ter dificuldades psicológicas relacionadas ao ambiente de trabalho. No entanto, 65% dos entrevistados opinaram que voltar a trabalhar de maneira presencial é necessário, tanto para a coesão das equipes de trabalho como para a qualidade dos relacionamentos profissionais.

Dessa maneira, o trabalho remoto aparece como uma comodidade e uma maneira moderna de se proteger do estresse gerado pelo ambiente corporativo e pelos comportamentos

inadequados que podem existir nesse local. No entanto, o trabalho remoto modifica as interações entre os funcionários e a maneira de trabalhar de maneira geral.

Segundo Kouaou (2020), o trabalho remoto é suscetível de deixar as pessoas num isolamento social deletério porque tem por efeito segmentar as equipes de trabalho. Sem monitoramento e apoio, os funcionários podem se sentir isolados e separados do resto do mundo, ainda mais no contexto de isolamentos muito rigorosos, instaurados nos países europeus durante a pandemia. Segundo Tremblay (2010), o ambiente de trabalho é antes de tudo um ambiente social. Uma atividade profissional envolve, por natureza, diversos atores que interagem e desenvolvem relações num ecossistema sociológico. O fato de afastar os funcionários uns dos outros pode colocar em perigo o equilíbrio desse ecossistema. A fragilização dos laços entre os atores pode tornar mais difícil a detecção dos problemas sociológicos existentes e dificultar suas resoluções.

A presente monografia discute o impacto do trabalho remoto sobre as percepções socioorganizacionais com base no exemplo concreto de uma equipe de trabalho na empresa Capgemini Technology Services Toulouse. Mais especificamente será realizada a análise sociológica da equipe chamada Salt & Pepper. O estudo foi realizado em trabalho remoto, à exceção de três dias presenciais passados no local da empresa.

1.2 QUESTÕES DE PESQUISA

A partir desta contextualização, foi formulada a seguinte questão de pesquisa: **Como o trabalho remoto impacta a percepção da situação socioorganizacional de uma equipe?**

Para responder a esta questão principal, as seguintes subquestões serão consideradas a partir do estudo de caso da equipe Salt & Pepper na empresa Capgemini Technology Services Toulouse:

Q1) Quais são os problemas identificados na situação socioorganizacional da equipe Salt & Pepper?

Q2) O fato de trabalhar remota ou presencialmente tem algum efeito sobre a percepção da situação socioorganizacional da equipe Salt & Pepper?

Q3) Como a percepção da situação socioorganizacional da equipe Salt & Pepper evoluiu ao longo do estudo?

Essas questões permitirão direcionar os objetivos do presente trabalho, assim como auxiliar na estruturação de possíveis conclusões do mesmo.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é realizar a análise sociológica da equipe Salt & Pepper a partir do método de análise sociológica ensinado no departamento de Engenharia Industrial do INSA Lyon e baseado nos trabalhos dos autores Michel Crozier e Erhard Friedberg, avaliando se as condições de trabalho remoto têm algum impacto na percepção da situação socioorganizacional e, portanto, na realização da análise sociológica.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- a) Apresentar os conceitos de análise sociológica das organizações e de trabalho remoto;
- b) Realizar as análises sociológicas da equipe Salt & Pepper antes e depois dos dias presenciais no local da empresa Capgemini Technology Services Toulouse;
- c) Comparar as análises sociológicas realizadas antes e depois dos dias presenciais no local da Capgemini Technology Services Toulouse;
- d) Identificar como o trabalho remoto impacta a percepção da situação socioorganizacional da equipe Salt & Pepper e é a origem das discrepâncias entre a análise sociológica antes e a análise sociológica depois dos dias presenciais no local da empresa.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

De acordo com Crozier e Erhard (1992), qualquer análise estratégica é relacionada a um contexto próprio, com um lugar e um tempo específicos.

O presente trabalho tem como base o estudo da situação socioorganizacional da equipe Salt & Pepper, que foi observada durante dois meses, do dia 2 de junho 2020 até o dia 3 de agosto 2020, na empresa Capgemini Technology Services localizada em Toulouse, na França. Assim, o perímetro sociológico de pesquisa é composto pela equipe Salt & Pepper da empresa Capgemini Technology Services Toulouse e suas interações com outros atores da empresa que serão apresentados a seguir.

A Capgemini Technology Services Toulouse é dividida em vários setores. A equipe Salt & Pepper faz parte do setor chamado Serviços de Tecnologia, que inclui a integração, o desenvolvimento e o gerenciamento de todos ou parte dos sistemas de Tecnologia da Informação (IT) de um cliente. A equipe Salt & Pepper é formada por engenheiros informáticos empregados pela Capgemini Technology Services Toulouse que trabalham num projeto para a Airbus, no contexto de uma relação contratante-subcontratado. O modelo de organização utilizado para o desenvolvimento dos projetos informáticos da Capgemini Technology Services Toulouse é o modelo SAFe (Scaled Agile Framework).

Dessa forma, o presente trabalho parte de uma situação real que tem características próprias. É importante ter em mente que cada análise sociológica é diferente, porque referem-se a um contexto único e particular. Assim, o que foi observado na equipe Salt & Pepper pode ser percebido de uma maneira diferente numa outra equipe ou empresa. O presente estudo não tem por objetivo ser exaustivo ou generalizado. Ele pretende contribuir na busca por respostas às questões de pesquisa formuladas anteriormente, através do estudo de uma situação real e específica.

Para a realização das análises estratégicas da equipe Salt & Pepper, foi usado o material da disciplina Análise Sociológica das Organizações (ASO), ministrada em 2020 no departamento de Engenharia Industrial do INSA Lyon (Institut National des Sciences Appliquées de Lyon). Esse material é baseado no livro *L'Acteur et le Système*, escrito por Michel Crozier e Erhard Friedberg (1992).

1.5 JUSTIFICATIVAS

Uma empresa não se resume a um produto ou serviço vendido. Ela envolve pessoas que interagem e desenvolvem a cada dia relações complexas. A aplicação da análise estratégica das organizações num ambiente corporativo permite alcançar um melhor entendimento das relações existentes entre os funcionários e assim revelar os problemas subjacentes que podem

ser difíceis de detectar. Dessa forma, a busca de soluções é facilitada e a empresa pode melhorar.

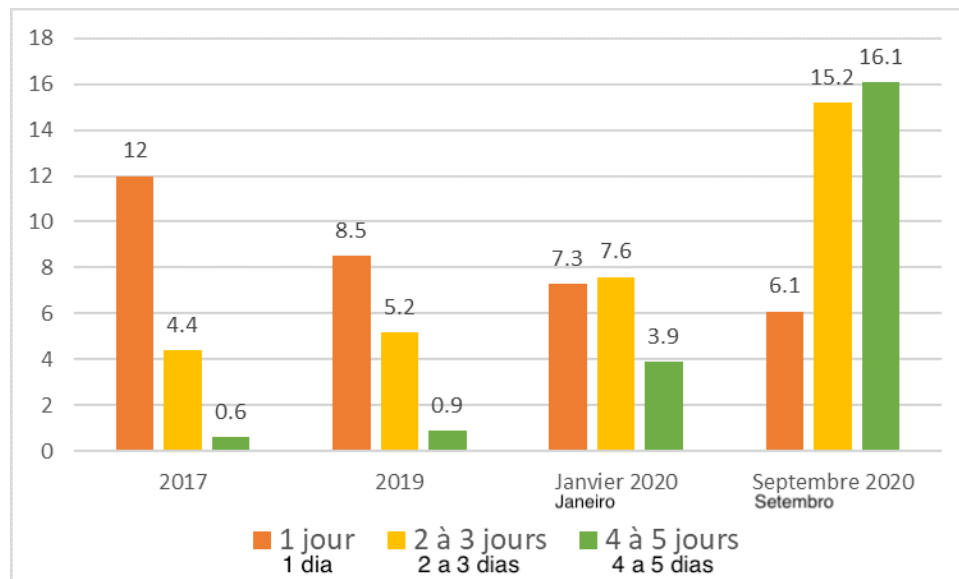
Segundo a documentação oficial do CEDIP (Centro de Avaliação, Documentação e Inovações Pedagógicas do governo francês, 2011), a análise do organograma e das regras oficiais que regem uma organização fornece uma imagem formal, mas incompleta. Incompleta porque no seio da própria organização formal desenvolve-se uma outra estrutura, menos perceptível, gerada pelas relações e estratégias individuais dos funcionários. Os consultores empresariais, cujo objetivo é melhorar a performance dos negócios, não podem negligenciar essa estrutura. Através da descrição do funcionamento da organização, com base no comportamento dos seus membros, a análise estratégica das organizações posiciona o ser humano no centro das suas preocupações.

Segundo Crozier e Friedberg (1992), entender as estratégias de cada ator representa uma condição prévia necessária para compreender a organização, independentemente do seu tamanho, natureza e missão.

Hoje em dia, há um número crescente de consultorias empresariais criadas para ajudar as empresas a resolver os problemas existentes e aumentar a produtividade e/ou a margem de lucro. A empresa de consultoria Consult'in France publicou uma pesquisa, em 2017, destacando que o crescimento na área de consultoria no mundo foi de 7,5% durante o ano 2016. Não raro, esses consultores objetivam exclusivamente parâmetros técnicos, quando deveriam, também, considerar a situação socioorganizacional da empresa, uma vez que a qualidade das relações humanas e da dinâmica social importam muito numa empresa. Aplicar a teoria da análise estratégica das organizações poderia ajudar os consultores, empregados, empregadores e todos os atores envolvidos a entenderem melhor o funcionamento da empresa. “Os conceitos e ferramentas da sociologia organizacional nos ajudam a entender melhor nosso ambiente profissional e a agir de forma mais preparada”. (DELIBES, 2017, p.2, tradução nossa).

Diante da crise sanitária atual, um estudo sobre o trabalho remoto e suas consequências é particularmente relevante. O número de funcionários trabalhando remotamente aumentou muito desde o início da pandemia. A Figura 1 representa a evolução da percentagem de belgas que trabalharam remotamente entre 2017 e 2020. Pode-se notar que esta percentagem subiu significativamente em setembro 2020, devido à crise sanitária. Não só aumentou o número de trabalhadores remotos, mas também o número de dias de teletrabalho.

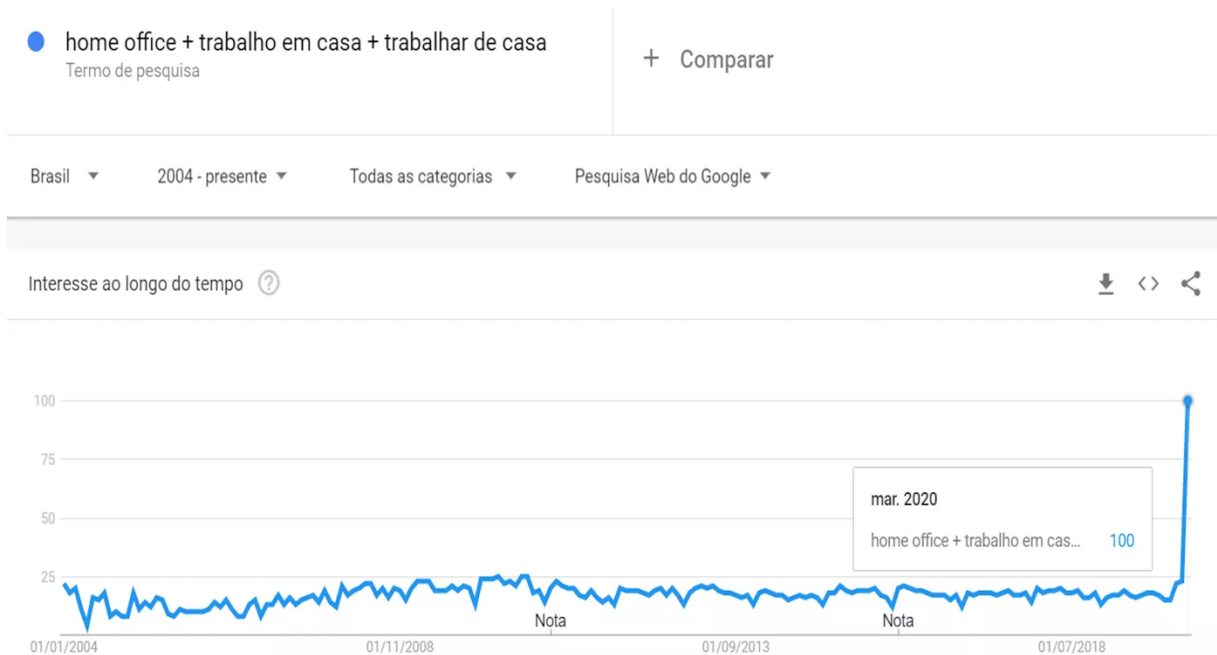
Figura 1 – Evolução da percentagem de trabalhadores remotos na população belga de 2017 a 2020 (tradução nossa).



Fonte: Teletravailler.be (2020).

O interesse pelo trabalho remoto nunca foi tão grande e pode-se perceber isso em nível mundial. Por exemplo, a empresa Google anunciou em abril 2020 que a população brasileira nunca tinha pesquisado tanto o termo “*home office*” no motor de busca, revelando o interesse no país (JULIO, 2020). A Figura 2 indica um pico de 100, em março 2020, o que coincide com a aceleração da propagação do vírus no Brasil. De janeiro 2004 a fevereiro 2020, o máximo interesse era de 25. Dessa forma, o número de buscas por palavras relacionadas ao teletrabalho foi multiplicado por quatro. É um indício de que o teletrabalho nunca ocupou um lugar tão importante no Brasil.

Figura 2 – Evolução da popularidade da busca do assunto “home office” no Google Brasil.



Fonte: Google Trends (2020).

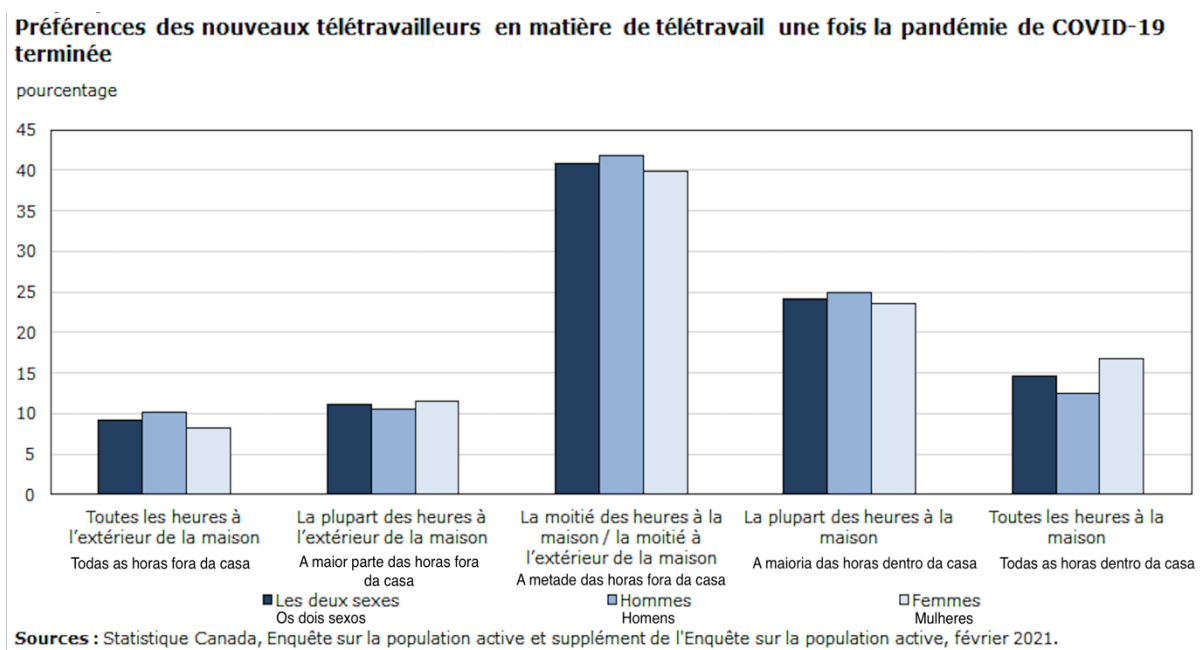
Em fevereiro 2020, a revista Time publicou um artigo com o título “A pandemia de Coronavírus se torna a maior experiência de trabalho remoto em nível mundial” (BANJO; YAP; MURPHY; CHAN, 2020, tradução nossa). “Graças a pandemia de Coronavírus, trabalhar remotamente não é mais um privilégio, é uma necessidade.” (BANJO; YAP; MURPHY; CHAN, 2020, tradução nossa). Pode-se notar a palavra “privilégio”, que dá ao trabalho remoto uma conotação positiva. Assim, a vulgarização do trabalho remoto parece ser bem-vista.

O interessante é que esse fenômeno vai provavelmente persistir mesmo após a crise sanitária. Um artigo publicado no jornal The Guardian dia 13 de março de 2020, intitulado “Covid-19 poderia causar uma mudança permanente em relação ao trabalho remoto” (HERN, 2020, tradução nossa), discute a possibilidade de continuar o trabalho remoto após a pandemia. Segundo o autor do artigo, a pandemia vai forçar as empresas a adotarem o teletrabalho por longo prazo, devido ao fato de os empregados não querem voltar aos escritórios, mesmo após as restrições deixarem de existir.

Uma pesquisa estatística realizada por Mehdi e Morissette (2021), para o organismo estatístico nacional do Canadá, revela que 80% das pessoas entrevistadas (amostra de 2758 pessoas ativas entre 15 e 64 anos) gostariam de continuar trabalhando remotamente pelo

menos em metade da carga horária semanal, mesmo após a pandemia acabar. A Figura 3 apresenta as preferências das pessoas entrevistadas relativamente ao trabalho remoto depois de a crise sanitária acabar. Verifica-se, na primeira coluna, que apenas 9% dos homens e mulheres entrevistados querem voltar no local de trabalho para a totalidade das horas trabalhadas semanais. Também verifica-se, na terceira coluna, que 41% das pessoas entrevistadas gostariam de dividir igualmente seu tempo entre a casa e o local de trabalho.

Figura 3 – Preferências dos trabalhadores remotos canadenses para depois da crise sanitária (tradução nossa).



Fonte: Organismo estatístico nacional do Canadá (2021).

Dessa forma, é provável que no futuro o trabalho remoto seja cada vez mais presente no funcionamento das empresas. Sendo assim, aparece relevante estudar as consequências da adoção do mesmo no modelo empresarial, e seu impacto sobre as percepções socioorganizacionais dos funcionários.

Além disso, já existem pesquisas sobre a teoria da análise estratégica das organizações, assim como pesquisas sobre o trabalho remoto, mas não foram encontrados, nem no SciELO nem no HAL, estudos que envolvem a relação entre essas duas noções. A busca foi feita a partir das palavras chaves “teletrabalho”, “análise sociológica das organizações” e/ou “análise estratégica das organizações”. Portanto, parece interessante estudar a relação entre o teletrabalho e a análise estratégica das organizações.

As questões estudadas na presente monografia podem interessar às empresas e às organizações de pessoas que pensam em implementar modalidades de teletrabalho a longo prazo e/ou que querem saber mais sobre as consequências do trabalho remoto em nível sociológico. O estudo de caso apresentado pode constituir uma boa base de reflexão para qualquer tipo de empresa que já usa ou que planeja recorrer ao teletrabalho no futuro.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é dividido em seis partes, sendo elas: (1) Introdução aos temas tratados ao longo do estudo; (2) Referencial teórico a respeito das noções utilizadas no trabalho; (3) Método de pesquisa utilizado; (4) Resultados obtidos a partir das análises sociológicas da equipe Salt & Pepper; (5) Análise dos resultados e recomendações; (6) Considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em relação ao referencial teórico, foi utilizado principalmente o material da disciplina ASO do INSA Lyon, que é baseado nos trabalhos de vários sociólogos, incluindo Crozier e Friedberg

Esse material foi complementado com trabalhos publicados no SciELO e na HAL, que é a maior plataforma de artigos científicos e de pesquisa da França. Foi utilizado uma planilha Excel para anotar, para cada artigo lido, o assunto principal e o conteúdo que podia ser útil para a presente pesquisa.

No total, 14 artigos se mostraram muito relevantes. Várias passagens são citadas ao longo do presente trabalho. Além disso, foram utilizados documentos governamentais e leis, como por exemplo a documentação oficial do centro de avaliação, documentação e inovações pedagógicas (CEDIP) do governo francês e os documentos da comissão europeia sobre a carta europeia do trabalho remoto.

2.1 ANÁLISE SOCIOLÓGICA DAS ORGANIZACOES

De acordo com Janne (2009), a sociologia é o estudo da sociedade. Mais especificamente, a sociologia examina como os seres humanos interagem uns com os outros e como o comportamento humano é influenciado pelas estruturas sociais. Ela tem por objetivo contribuir para explicar os fatos humanos, observando que não são o resultado exclusivo de comportamentos espontâneos, mas influenciados e moldados pelos diferentes aspectos da sociedade (BAECHLER, 2004). Ou seja, os indivíduos pertencem a diferentes grupos e os grupos influenciam o comportamento dos indivíduos.

Em sociologia, existem diferentes níveis de análise. A macrossociologia é a análise das grandes comunidades (a cidade, a nação, a igreja, etc.). Ela examina objetos de grande amplitude e analisa-os como um todo.

A microsociologia, por sua vez, interessa-se especificamente pela organização dos pequenos grupos sociais, como a família, por exemplo. Os microsociólogos colocam o indivíduo no centro das reflexões, como um ser livre e complexo, e estudam questões mais direcionadas e específicas, com o objetivo de examinar a vida de pequenos grupos de pessoas (GREENLANE, 2019).

De acordo com Fobasso (2015), a análise sociológica das organizações não pertence à macrossociologia nem à microsociologia. É uma outra categoria independente que tem

relações com as anteriores, mas que discorda do caráter normativo da macrosociologia e da grande flexibilidade que a microsociologia confere ao indivíduo. Segundo o sociólogo Bernoux (2008), a análise estratégica é a ferramenta mais relevante e mais fácil de entender para analisar o funcionamento das organizações, inclusive as empresas com fins lucrativos.

A análise sociológica das organizações foi concebida pela primeira vez pelos sociólogos Michel Crozier e Erhard Friedberg, na década de 70. Eles formularam os grandes princípios dessa teoria no livro “L’Acteur et le Système” (1977) e os mesmos foram posteriormente reutilizados por outros sociólogos e autores.

Para uma melhor compressão do presente trabalho, iremos enumerar os grandes postulados da análise sociológica das organizações, elaborados na obra “L’Acteur et le Système” de Crozier e Friedberg e, posteriormente, complementados pelos trabalhos de outros estudiosos, como veremos no decorrer deste estudo. Assim, a análise sociológica postula que:

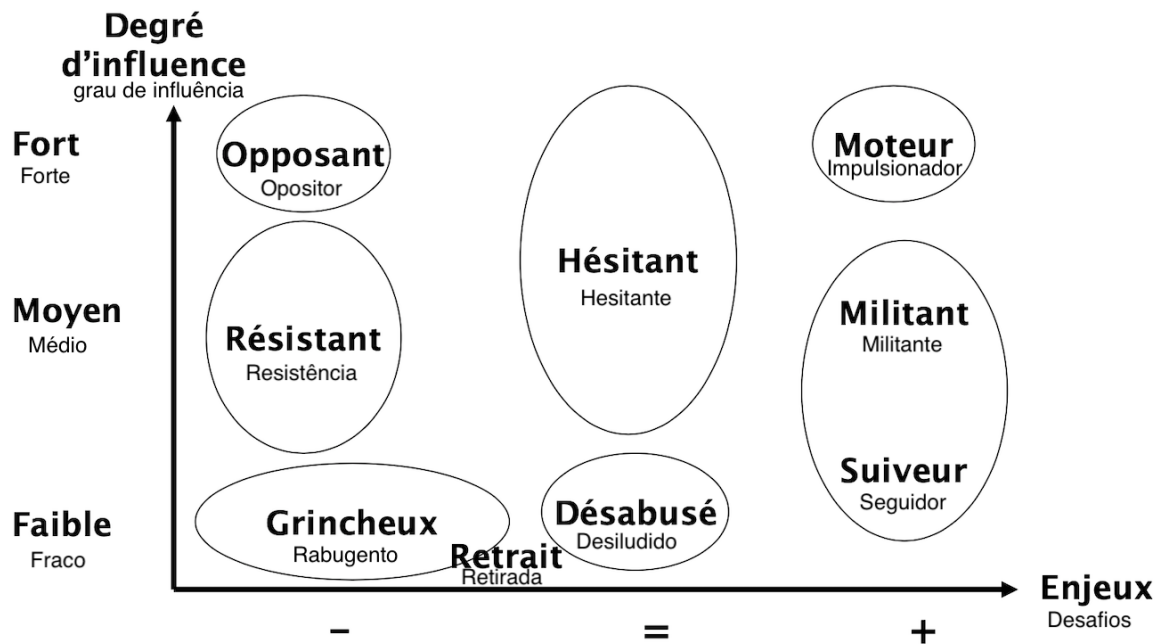
- A organização não é um fenômeno natural, mas uma construção social. Mais especificamente, a organização é uma reunião artificial de indivíduos em torno de objetivos pré-definidos. É um artefato.
- Os indivíduos da organização são chamados de “atores”.
- O objeto estudado numa análise estratégica é o conjunto do sistema (a organização) e dos atores que evoluem dentro desse sistema.
- Ao longo da análise estratégica, todos os atores são sempre considerados como seres racionais dotados de inteligência (FOBASSO, 2015).
- Independentemente do seu estatuto dentro da organização, cada ator possui interesses pessoais, assim como uma margem de autonomia.
- Cada ator tem um papel determinado na organização. No entanto, ele pode usar sua margem de autonomia para interpretar e adaptar esse papel.
- Um ator pode representar uma pessoa ou um grupo de pessoas que interpretam o papel delas de maneira similar.

- As relações entre as pessoas ou grupo de pessoas da organização estudada podem ser representadas esquematicamente na forma de um sociograma (DELIBES, 2017).
- Os atores tendem a privilegiar seus interesses individuais, ou seja, seu próprio desempenho. Dessa forma, a soma das liberdades individuais torna a ação coletiva subótima (VILLETTE, 2004).
- As relações de trabalho dentro de uma organização são relações de poder. Um poder é interpretado como um desequilíbrio numa interação entre dois atores. O objetivo da organização é encontrar o melhor equilíbrio possível a partir de todas as relações de poder existentes (CEDIP, 2011).
- A emergência de um poder depende da existência de uma zona de incerteza. Se uma zona de incerteza dificulta a execução do trabalho do ator A e o ator B tem um controle sobre essa zona de incerteza, então o ator B exerce um poder sobre o ator A.
- À primeira vista, o sistema estudado é caracterizado pela organização formal, também chamada de organização ideal. É um conjunto de dispositivos de coordenação oficiais e de regras que os atores do sistema comprometem-se a respeitar. Ou seja, é o que os atores “devem fazer”.
- No entanto, a organização formal nem sempre é respeitada devido às margens de autonomia dos atores. Na realidade, uma organização é um conjunto de relações de poder que regem os processos de coordenação, colaboração e cooperação informais entre os atores. Falamos, então, de organização real. Ou seja, é o que os atores “decidem fazer”.
- Sempre existe um compromisso entre as regras formais da organização e a maneira como os atores escolhem interpretá-las (CEDIP, 2011).

- A análise estratégica tenta descrever a organização real da maneira mais fiel possível. Para isso, várias ferramentas são utilizadas para descrever a situação na qual se encontram os atores, que é chamada situação socioorganizacional. A descrição dessa situação é a base do estudo e permite justificar os comportamentos dos atores.
- A partir das relações de poder existentes na organização real, os atores adotam estratégias. Assim, os comportamentos individuais são a tradução de estratégias pessoais e racionais. Através da sua estratégia, um ator visa atingir o que ele considera ser oportunidades existentes na situação socioorganizacional em que ele se encontra.
- Na situação socioorganizacional estudada, cada ator identifica aspectos positivos que poderiam ser aproveitados (as oportunidades) e aspectos negativos que poderiam atrapalhar a realização dos seus objetivos (os obstáculos). Além disso, cada ator leva em conta os recursos à sua disposição, assim como as restrições exercidas sobre ele. A estratégia adotada por um ator resulta de uma arbitragem complexa entre suas percepções (oportunidades e obstáculos identificados) e suas capacidades de ação (recursos e restrições). Vários tipos de estratégias podem ser adotados em função das características da situação socioorganizacional estudada: oposição conflituosa, resistência, retirada, neutralidade mais ou menos benevolente, espírito militante, etc. O conjunto dessas informações pode ser representado numa matriz de Análise Estratégica por Ator (ASA).
- Delavallée e Morin (2020), especializados em gestão das organizações, realizaram um gráfico das estratégias adotadas pelos atores em função do grau de influência deles e dos desafios existentes na situação socioorganizacional estudada. Esse gráfico é mostrado na Figura 4. Os desafios percebidos positivamente (+) são as oportunidades, enquanto os desafios percebidos negativamente (-) são os obstáculos. Se uma situação é relacionada a obstáculos para o ator, ele adotará um comportamento de oposição, resistência, rabugem ou retirada, em função do seu grau de influência. Se a situação é relacionada a

oportunidades para o ator, ele adotará um comportamento impulsionador, militante ou seguidor, em função do seu grau de influência.

Figura 4 – As estratégias adotadas pelos atores em função do grau de influência e dos desafios percebidos (tradução nossa).



Fonte: Delavallée e Morin (2000).

- Os atores evoluem num Sistema de Ação Concreta (SAC). O SAC é a representação sintética do conjunto estruturado formado pelas relações de poder entre os atores e as estratégias que eles decidem adotar (BELFELLAH, GASSEMI, 2016).
- O SAC nunca é o reflexo exato da organização ideal. Consequentemente, ele gera “custos ocultos”. Na maioria dos casos, esses custos não são quantificáveis. Eles são relacionados às consequências do desequilíbrio provocado pelas relações de poder existentes.

Baseado nesses postulados, o procedimento ensinado no INSA Lyon para realizar a análise sociológica de uma organização é o seguinte:

- 1) Escolher o perímetro de estudo (empresa, departamento, equipe de trabalho, etc.) e caracterizá-lo;
- 2) Descrever a organização formal;
- 3) Descrever a organização real e formular os desvios detectados entre o funcionamento previsto e o funcionamento real;
- 4) Estabelecer o sociograma representando as relações entre os atores da situação socioorganizacional estudada;
- 5) Realizar a matriz de Análise Estratégica por Ator (ASA);
- 6) Realizar o Sistema de Ação Concreta (SAC).
- 7) Determinar os custos ocultos.

Todos esses passos serão realizados, nessa ordem, no capítulo 4 (Resultados obtidos) do presente trabalho.

2.2 TRABALHO REMOTO

2.2.1 Histórico

De acordo com Devillers (2003), as primeiras manifestações do trabalho remoto surgiram na década de 1980. Nessa época existiam vários obstáculos, como a oposição dos sindicatos que consideravam o trabalho remoto antissocial, o custo elevado das novas tecnologias, a necessidade de mudar profundamente o funcionamento tradicional das empresas e os problemas de segurança das informações nas redes.

A partir dos anos 90, formas concretas de teletrabalho surgiram graças à vulgarização da Internet nas empresas e ao progresso do acesso aos equipamentos computacionais individuais. Em 1992, foi lançado no Canadá um projeto-piloto de trabalho remoto nos serviços públicos do governo (DEVILLERS, 2003). É o primeiro projeto que visou estabelecer o teletrabalho a longo prazo numa estrutura de grande alcance.

Em 1997, foi criada a Carta Europeia do teletrabalho, na qual se declara que “o teletrabalho é uma nova forma de organizar e projetar o trabalho, podendo contribuir significativamente para melhorar a qualidade de vida, manter práticas de trabalho sustentáveis e reforçar a participação cidadã em todos os níveis.” (Carta Europeia do teletrabalho, 1997, tradução nossa). Em 2002, o Artigo Quadro Europeu sobre o teletrabalho é assinado pelos parceiros sociais europeus. Ele reforça o direito e a segurança deste novo modo de trabalho.

No Brasil, o trabalho remoto surgiu em 1997 a través do seminário Home Office / Telecommuting – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o Terceiro Milênio (THOM, 2017). Em 1999, foi criada a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT). A SOBRATT é uma sociedade civil sem fim lucrativo cujo objetivo é “disseminar o conhecimento do mundo do trabalho à distância, especialmente o teletrabalho, desenvolvendo pessoas e organizações, influenciando na melhoria da condição social, política e econômica do nosso Brasil e na qualidade de vida dos trabalhadores”. (SOBRATT, 2015). Segundo Labre (2017), o trabalho remoto foi regulamentado no Brasil pelo advento da lei 13.467/2017, o que era necessário para garantir a segurança jurídica das relações trabalhistas nessa modalidade de contrato.

2.2.2 Definição e tipologias

Segundo o artigo L.1222-9 do código do trabalho francês, “o teletrabalho designa toda forma de organização do trabalho na qual um trabalho, que poderia ser feito no local do empregador, é realizado pelo empregado fora desse local de forma voluntária, utilizando as tecnologias da informação e de comunicação”. (Código do trabalho francês, 2018, tradução nossa).

No Brasil, o artigo 75-B da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) descreve o teletrabalho como “a prestação de serviços realizada predominantemente fora das dependências da empresa com a utilização de ferramentas de tecnologia da informação e de comunicação”. (CLT, 2017).

De acordo com Devillers (2003), em todas as definições do trabalho remoto, as noções de distância e de recurso às tecnologias da informação e de comunicação (TIC) são centrais.

Além disso, em algumas definições é presente a noção da alteração do laço social com a empresa. Segundo Montandrea (2002), o trabalho remoto modifica o espaço-tempo do trabalho e reconfigura as relações sociais entre o empregado e sua empresa. Para o autor, é muito importante que o funcionário à distância organize-se, para manter o contato com seus colegas, e assegure-se de ter acesso às informações necessárias para executar o seu trabalho. Para isso, o trabalhador remoto deve recorrer a estratégias de adaptação para seja independente e mantenha, ao mesmo tempo, o laço social com a empresa. Dessa forma, o trabalho remoto cria uma situação inédita que vem modificando o exercício da atividade do funcionário à distância, mas também o da sua equipe de trabalho. Ou seja, o trabalho remoto

impacta todos os membros de uma equipe e necessita de uma organização especial para funcionar de forma eficaz e duradoura (MONTANDREAU, 2002).

Para uma melhor compreensão do assunto, é recomendado fazer a diferença entre os termos seguintes (DEVILLERS, 2003):

- a) O trabalho a distância, ou trabalho remoto, representa todas as formas de trabalho fora do local da empresa;
- b) O home office é uma forma de trabalho à distância, realizado na casa;
- c) O teletrabalho é uma forma de trabalho à distância, realizado graças às tecnologias da informação e de comunicação (TIC).

O presente trabalho refere-se ao teletrabalho e, de uma forma mais ampla, ao trabalho remoto.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

“Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se deve empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa.” (SILVA, 2004, p.14).

Uma pesquisa pode ser classificada da seguinte maneira:

- Quanto à natureza;
- Quanto a forma de abordagem;
- Quanto aos objetivos;
- Quanto aos procedimentos técnicos utilizados.

Define-se o presente trabalho da maneira seguinte:

A natureza é aplicada, porque o método de análise sociológica das organizações é aplicado numa situação específica e concreta: o estudo da equipe Salt & Pepper da empresa Capgemini Technology Services Toulouse.

A forma de abordagem é qualitativa, uma vez que não foram utilizadas ferramentas estatísticas. A fonte de dados vem principalmente da observação do ambiente de trabalho da equipe Salt & Pepper e foi considerado o significado que as pessoas implicadas na situação estudada dão as coisas.

O objetivo é exploratório, sendo a relação entre a análise estratégica das organizações e o teletrabalho um tema pouco estudado até hoje. Além disso, foram realizadas entrevistas com pessoas diretamente envolvidas na situação estudada, a fim de proporcionar maior familiaridade com o problema, que era pouco explícito inicialmente.

O procedimento técnico utilizado é o estudo de caso, sendo realizada uma investigação baseada em entrevistas e na observação de um contexto de vida real: a equipe Salt & Pepper na empresa Capgemini Technology Services Toulouse. Além disso, foi utilizado o procedimento de pesquisa documental, por meio da análise dos documentos oficiais da empresa, do site da empresa e da legislação relacionada ao teletrabalho.

3.2 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

As análises sociológicas serão realizadas seguindo os sete passos do método descrito página 32 do presente documento. A primeira análise será realizada no contexto do trabalho remoto, enquanto a segunda análise será baseada nas informações coletadas presencialmente nos escritórios da empresa.

A coleta de dados foi feita através de três processos principais.

- a) A observação dos atores envolvidos na situação estudada, ou a escuta dos atores, no contexto do trabalho remoto (a câmera não era utilizada em trabalho remoto).

Cada dia, foram realizados roteiros para ajudar o processo de observação/escuta. Nesses roteiros tinha escrito:

- A data.
- O contexto: escuta dos atores durante o teletrabalho ou observação/escuta dos atores durante os três dias presenciais no local da empresa.
- A ocasião: reunião, conversa informal, almoço, etc.
- Os atores presentes.
- Os temas principais que foram discutidos durante essa ocasião.
- As palavras importantes a identificar. Uma lista de palavras era preparada anteriormente. Essas palavras são julgadas relevantes porque elas são relacionadas a uma problemática potencial (qualidade de vida no trabalho, relações entre as pessoas, comunicação e coesão da equipe, etc.). Se uma dessas palavras é pronunciada durante a escuta, o nome da pessoa que falou essa palavra é escrito ao lado. Assim, é possível saber quem falou desse assunto/palavra e contar o número de vezes que essa palavra foi pronunciada.
- As observações físicas e comportamentais. Durante a observação dos atores nos escritórios da empresa, foram anotados todos os elementos não-verbais relevantes, como expressões do rosto, gestos, atitudes, reações físicas às palavras dos outros ou deslocamentos físicos. Cada comportamento julgado relevante foi anotado com o nome do ator associado.

Um exemplo de roteiro de observação/escuta é disponível no apêndice L.

b) A utilização de questionários.

Foi decidido avaliar o nível de estresse de cada engenheiro de Salt & Pepper. Para isso, foi utilizado o questionário chamado “Perceived Stress Scale” (PSS), criado em 1983 pelos professores americanos de psicologia Sheldon Cohen, Tom Kamarck e Robin Mermelstein. O questionário PSS é uma ferramenta muito utilizada para avaliar a percepção do estresse dos indivíduos, tendo sido validado em mais de 20 países (Borsa et al., 2014). De acordo com o site oficial do governo do estado New Hampshire (EUA), o questionário PSS, embora originalmente desenvolvido em 1983, continua sendo uma escolha popular para ajudar a entender como diferentes situações afetam os sentimentos e o estresse percebido pelas pessoas. No dia 15 de junho de 2020, foi pedido aos cinco engenheiros de Salt & Pepper de preencher esse questionário, concentrando-se nos sentimentos e emoções que eles experimentam no trabalho. Para cada uma das dez questões do questionário PSS, tem que escolher um número entre 0 e 4. Calcula-se a pontuação final somando os números escolhidos para cada questão. As pontuações finais variam entre 0 e 40. As pontuações finais que variam entre 0 e 13 são associadas a um baixo nível de estresse, as pontuações finais que variam entre 14 e 26 são associadas a um estresse moderado e as pontuações finais que variam entre 27 e 40 são reveladoras de um alto nível de estresse.

c) A realização de entrevistas.

“Uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”. (BIKLEN, BODGAN, 2010).

Três fases de entrevistas foram realizadas. Todas as entrevistas foram feitas à distância, por meio de áudio conferências no Skype Entreprise.

A primeira fase não foi baseada num roteiro. Trata-se de uma entrevista não estruturada, para dar mais liberdade ao ator entrevistado e coletar informações diversas sobre uma situação até então pouco conhecida. O objetivo dessa primeira fase era detectar se existem alguns problemas na organização real da equipe Salt & Pepper da empresa Capgemini Technology Services Toulouse. Por exemplo, foram buscadas informações sobre as condições de trabalho, o ritmo de trabalho, os sentimentos e emoções dos engenheiros da equipe Salt & Pepper e a

qualidade das relações entre a equipe Salt & Pepper e outras entidades, como os serviços de Recursos Humanos e de Management.

A segunda fase de entrevistas foi semiestruturada, usando um roteiro com questões já preparadas, mas sem ordem precisa e com a possibilidade de adicionar novas perguntas ou de reformular as perguntas previamente preparadas. “Essa modalidade permite a abertura ao discurso do entrevistado, além de proporcionar uma certa margem de controle, caso o entrevistado desvie-se do assunto em estudo.” (PERREIRA, 2011). Essa segunda fase tinha como objetivo entender quais são as causas dos problemas detectados durante a primeira fase de entrevistas.

Por fim, a terceira fase de entrevistas foi estruturada a partir de um roteiro com uma sequência de questões precisas. Ela tinha por objetivo coletar dados sobre a relação potencial entre o comportamento do gerente P&D e o nível de estresse elevado da equipe Salt & Pepper.

Para ter mais precisão sobre as perguntas feitas, os roteiros da segunda e da terceira fases são disponíveis nos apêndices do presente documento.

A amostra considerada é composta pelos cinco integrantes da equipe Salt & Pepper. A meta é entrevistar todos os integrantes de Salt & Pepper, em cada fase de entrevistas. Além disso, serão entrevistados atores exteriores à equipe Salt & Pepper considerados pertinentes para coletar informações adicionais. Esses atores externos são o Scrum Master da Factory, o gerente de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) da Factory e o Product Owner da Factory. Eles são considerados pertinentes porque eles são os principais interlocutores da equipe Salt & Pepper no dia a dia e por isso, eles podem trazer informações relevantes sobre a situação socioorganizacional estudada.

Uma atenção especial será dada ao respeito dos roteiros de entrevistas, com o objetivo de facilitar o tratamento dos dados coletados.

Em cada roteiro serão especificados o nome do ator entrevistado, a data, o horário de início, o tempo previsível de duração e o objetivo da entrevista. O tempo de duração máximo será de 30 minutos, devido ao fato de que os atores entrevistados são muito ocupados e têm um tempo limitado a consagrar à presente pesquisa. As questões serão agrupadas em diferentes categorias em função do assunto tratado.

Os atores entrevistados serão contatados pelos menos 3 dias antes do dia planejado para a entrevista, com a possibilidade de mudar o dia e o horário propostos, em função das disponibilidades de cada um. O contato prévio com o potencial entrevistado “é de grande

utilidade, pois pode contribuir para uma maior motivação e adesão do entrevistado, e por conseguinte, para o sucesso da entrevista.” (PEREIRA, 2011).

Além disso, todos os atores serão previamente informados dos objetivos da entrevista e dos assuntos a serem discutidos para que eles tiverem tempo de pensar sobre isso. Também será assegurado a preservação do anonimato. Para isso, o nome do ator entrevistado será substituído por um número durante o tratamento dos dados coletados.

As entrevistas serão gravadas por meio de um celular, com a autorização prévia do entrevistado. Após a realização da entrevista, será feita a transcrição da mesma. Para isso, a gravação áudio será escutada com atenção e os trechos mais interessantes serão escritos num documento digital, com as palavras exatas usadas pelo entrevistado.

Depois da transcrição, será feita a análise de conteúdo. “A análise de uma entrevista insere-se na análise de conteúdo, um método muito utilizado no âmbito da investigação qualitativa”. (PEREIRA, 2011, p.10).

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimento relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2009, p.44).

“Esta técnica propõe analisar o que é explícito no texto para obtenção de indicadores que permitam fazer inferências”. (PEREIRA, 2011, p.6).

A análise de conteúdo de entrevistas pode ser feita da seguinte maneira: “Depois de uma primeira leitura da transcrição da entrevista a analisar, pretendeu-se codificar (salientar, classificar, agregar e categorizar) trechos da entrevista transcrita, que passamos a apresentar em forma de tabela”. (PEREIRA, 2011, p.6).

A tabela inclui três colunas:

- Categoria: representa os grandes temas tratados durante a entrevista;
- Questão: pergunta feita pelo entrevistador, escrita anteriormente no roteiro de entrevista;
- Unidade de registo: são os fragmentos da entrevista transcrita que se tomam por indicativo de uma característica;
- Unidade de contexto: são os fragmentos da entrevista transcrita que englobam a unidade de registo e que, assim sendo, contextualizam a respectiva unidade de registo no decurso da entrevista. (PEREIRA, 2011, p.6).

Para facilitar a leitura do presente trabalho, uma síntese dos pontos mais relevantes que surgiram durante as entrevistas será escrita no corpo do texto, enquanto os roteiros e as tabelas de análise de conteúdo serão registrados nos apêndices.

4 RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DAS ANÁLISES SOCIOLÓGICAS DA EQUIPE SALT & PEPPER

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERÍMETRO ESTUDADO

A primeira etapa da análise estratégica é a caracterização do perímetro estudado. A seguir foi feita a apresentação da empresa estudada, assim como do contexto técnico.

4.1.1 O grupo Capgemini

A Capgemini é uma empresa francesa de serviços digitais fundada em 1967 por Serge Kampf em Grenoble. Hoje em dia, é líder mundial em serviços de consultoria, transformação digital, tecnologia e engenharia (CAPGEMINI, 2021).

Quando foi fundada a empresa foi denominada Sogeti. Ela oferecia assistência técnica na região de Rhône-Alpes para o suporte técnico de computadores e a implementação de programas de gestão.

A Capgemini cresceu significativamente ao longo dos anos. Foi construída através de múltiplas aquisições em todos os setores de atividades ligados aos serviços de IT. O grupo fez cerca de 60 aquisições de pequenas e grandes empresas em 50 anos, como parte de uma estratégia global de integração horizontal. De acordo com o Shiraishi (2018), a integração horizontal corresponde à aquisição de concorrentes. Essa estratégia foi iniciada por Serge Kampf e foi continuada com Paul Hermelin que sucedeu a Kampf como Presidente e CEO do grupo, em abril de 2012. Esse modo de operação permitiu que a Capgemini se tornasse uma referência e desenvolvesse rapidamente uma grande experiência em vários campos. O grupo mudou recentemente sua governança: desde o dia 20 de maio de 2020, Aiman Ezzat é o novo CEO, sucedendo ao Paul Hermelin. Os objetivos de Aiman incluem o fortalecimento da posição da empresa nas áreas de marketing digital e inteligência artificial. O grupo é dinâmico e mostra um desejo real de estar sempre na vanguarda da tecnologia, reforçando sua posição de liderança. A Capgemini é a principal empresa de serviços digitais na França e está cotada em CAC 40, na bolsa de valores de Paris. Sua sede está localizada em Paris e o grupo tem presença internacional, com mais de 270.000 empregados em mais de 50 países.

Figura 5 – Presença da Capgemini no mundo.



Fonte: Capgemini (2021).

A Capgemini trabalha com diversos parceiros e os ajuda a implementar inovações tecnológicas. Podemos mencionar alguns parceiros muito conhecidos, incluindo líderes no campo de IT, como Google Cloud, IBM, Microsoft, SAP, Oracle, Dassault Systèmes e Amazon Web Services.

A Capgemini opera em uma ampla gama de setores, como seguros, serviços públicos, bancos, transportes, telecomunicações, produtos químicos, energia, indústria automotiva e indústria aeronáutica. Tem muitos clientes e sua rede é desenvolvida tanto na França como no exterior. O Quadro 1 apresenta alguns exemplos de clientes importantes classificados por setor.

Quadro 1– Exemplos de clientes da Capgemini.

<i>Setor</i>	<i>Exemplo de cliente</i>
<i>Seguros</i>	<i>Guidewire</i> 
<i>Organismos públicos</i>	<i>Centre national de la recherche scientifique</i> 
<i>Bancos</i>	<i>Crédit Agricole</i> 
<i>Transportes</i>	<i>Société nationale des chemins de fer français</i> 
<i>Telecom</i>	<i>Orange</i> 
<i>Química</i>	<i>Bayer</i> 
<i>Energia</i>	<i>Nnergix</i> 
<i>Industria automotiva</i>	<i>Renault</i> 
<i>Aeroespacial</i>	<i>Airbus</i> 

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

4.1.2 Capgemini Technology Services

A Capgemini Technology Services é uma entidade do grupo Capgemini criada em 2003 em Paris. Ela é especializada no desenvolvimento e implantação de sistemas informáticos para as empresas. Sua força de trabalho representa mais de 10.000 funcionários.

Existem muitos locais secundários na França, como o de Toulouse, desde 2013. Capgemini Technology Services Toulouse trabalha com engenharia aeronáutica e um de seus principais clientes é a Airbus, responsável por 70% dos negócios da empresa. O objetivo geral é permitir que a Airbus acelere a produção de aeronaves e transforme seu modelo de negócios para mais serviços, através da exploração de dados.

O maior projeto informático desenvolvido pela Capgemini Technology Services Toulouse é o projeto 3DExperience, para a Airbus. Ele envolve mais de 400 funcionários, divididos em várias equipes que são agrupadas em trens, de acordo com a metodologia SAFe. Segundo Alexander (2019), essa metodologia é um modelo de organização que ajuda as grandes empresas a serem mais ágeis. É um conjunto de princípios, processos e práticas que têm por objetivo agilizar a disponibilidade dos produtos no mercado.

A equipe estudada no presente trabalho chama-se Factory. Ela participa do projeto 3DExperience para a Airbus e tem a responsabilidade de colocar o produto em produção.

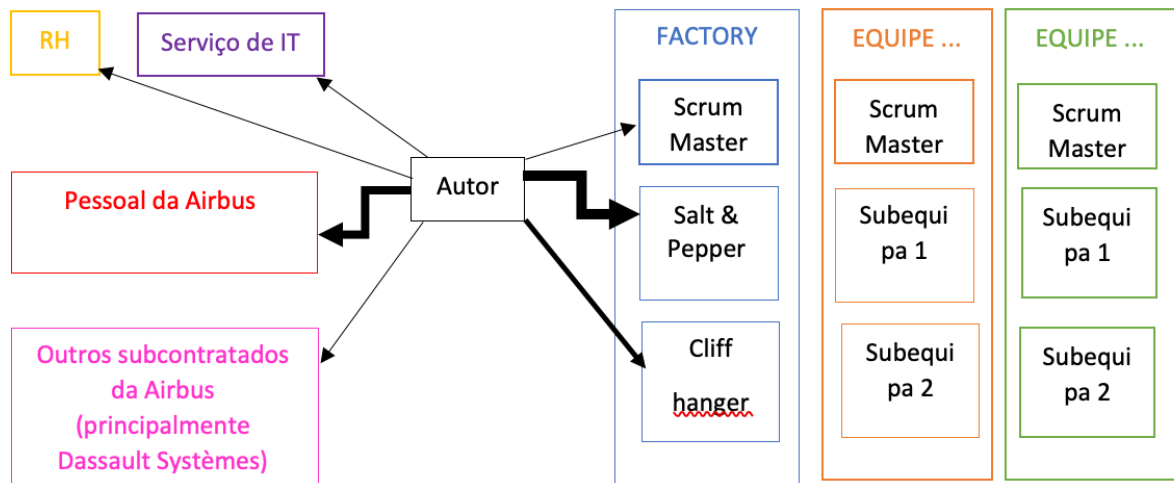
Mais especificamente, a Factory é dividida em duas subequipes:

- **Salt & Pepper**, para a preparação das ferramentas informáticas. É composta por 5 engenheiros informáticos (também chamados de programadores);
- **Cliffhanger**, para a implementação das ferramentas informáticas. É composta por 7 engenheiros informáticos.

O presente estudo, para a realização das análises sociológicas, baseia-se na subequipe Salt & Pepper (chamada, para simplificar, de equipe, no resto deste trabalho). Antes do início da crise sanitária, todos os engenheiros de Salt & Pepper trabalhavam no edifício D55 da Airbus, como outros 400 funcionários da Capgemini Technology Services Toulouse trabalhando para a Airbus. Entretanto, durante a crise sanitária na França, todos os integrantes da equipe Salt & Pepper trabalhavam remotamente com computadores fornecidos pela Capgemini e pela Airbus e todos necessitavam interagir tanto com a Capgemini como com a Airbus.

Para entender melhor o contexto sociológico, a Figura 6 resume as principais interações na situação estudada. A espessura das setas corresponde à frequência das interações.

Figura 6 – Interações na situação estudada.



Fonte: Produção do próprio autor (2021).

4.1.3 Contexto técnico

3DExperience é o nome do projeto de uma plataforma digital colaborativa usada pela Airbus para construir aviões de uma maneira mais moderna e eficiente, aproveitando as possibilidades da modelagem numérica. Essa plataforma permite conectar os dados e as pessoas trabalhando para a Airbus no mundo inteiro, em tempo real, economizando um tempo valioso. A Capgemini Technology Services Toulouse foi contratada pela Airbus para ajudar ao desenvolvimento dessa plataforma digital.

A plataforma 3DExperience contém muitas informações importantes e confidenciais. O vazamento desses dados representa um perigo para a Airbus. É essencial evitar que os mesmos se percam ou caiam em mãos erradas. A segurança é, portanto, um aspecto essencial a ser levado em conta, e reforçado na gestão da plataforma 3DExperience.

Atualmente, um dos pontos fracos da plataforma é que as senhas usadas para a configuração não são criptografadas, ou seja, podem ser lidas. Essas senhas são replicadas nos computadores em produção, quando os diferentes programas informáticos são implantados. Existe, portanto, o risco de que um usuário desconhecido possa acessar essas informações secretas através de um computador.

Para evitar esse problema, o objetivo técnico da Factory é passar de uma cadeia de ferramentas DevOps para uma cadeia de ferramentas DevSecOps. É trazida a parte “Sec” que corresponde à adição de uma camada de segurança na operação global da cadeia de ferramentas. Essa camada de segurança é proporcionada graças ao uso de Vault, uma

ferramenta de programação criada pela editora de software americana HashiCorp. Vault protege, armazena e controla o acesso dos usuários e dos aplicativos às senhas e às informações informáticas secretas (HASHICORP, 2021).

A implementação da cadeia de ferramentas DevSecOps é acompanhada por muitas mudanças e desafios. Inclui a introdução de novos procedimentos para o acesso dos usuários às informações sensíveis. Passar de uma cadeia de ferramentas DevOps para uma cadeia de ferramentas DevSecOps é um grande empreendimento que requer muito trabalho e envolvimento por parte das equipes de engenheiros informáticos. As consequências sobre o processo de produção em geral são imensas. Além disso, o contexto da crise sanitária e a obrigação de trabalhar remotamente não facilitam o dia a dia dos engenheiros. Portanto, a equipe Salt & Pepper desenvolve suas atividades em um clima de trabalho desafiador e tenso, propício à realização de uma análise estratégica.

O estudo da situação socioorganizacional da equipe Salt & Pepper foi realizado em várias etapas. A primeira análise sociológica foi feita no contexto do trabalho remoto. Após quatro semanas, três dias foram passados de maneira presencial, no local da empresa Capgemini Technology Services Toulouse. Uma nova análise sociológica foi então realizada a partir das informações coletadas na empresa. Depois desses 3 dias presenciais, retornou ao teletrabalho até o final do estudo.

Como foi especificado no capítulo 3, as análises sociológicas apresentadas na continuação do presente trabalho são baseadas nas observações realizadas durante as reuniões e nas entrevistas com os atores envolvidos.

4.2 ANÁLISE SOCIOLÓGICA ANTES DOS DIAS PRESENCIAIS NO LOCAL

Durante o primeiro mês (do dia 2 de junho de 2020 até o dia 28 de junho de 2020), a análise sociológica foi realizada no contexto do teletrabalho obrigatório devido à crise sanitária na França. Consequentemente, as interações entre os atores estudados se limitavam a áudio conferências, sendo as únicas informações acessíveis o nome e a voz de cada participante. Além disso, deve-se ressaltar que os atores estudados não eram conhecidos antes do início do estudo e não foram encontrados presencialmente durante todo o primeiro mês.

4.2.1 Organização formal

Na análise sociológica das organizações, é chamada de organização formal a organização planejada pela empresa, estabelecida em documentos oficiais. A organização formal da Capgemini Technology Services Toulouse destaca quatro atores principais para desenvolver os projetos informáticos:

a) Os engenheiros.

Pertencem ao ramo técnico da empresa. São divididos em equipes agrupadas em trens, de acordo com a metodologia SAFe. São realizadas reuniões regulares com o objetivo de estabelecer sincronização dentro de cada trem, por um lado, e entre os diferentes trens, por outro.

b) Os gerentes de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Verdadeiros especialistas em seu campo, os gerentes de pesquisa e desenvolvimento têm um alto nível técnico. Pertencem também ao ramo técnico da empresa. Eles são responsáveis por várias equipes de engenheiros e seu papel é transversal. Podem ser considerados como as pessoas encarregadas da coordenação técnica entre as diferentes equipes de engenheiros, tendo por missão implementar, apoiar e coordenar os projetos e as equipes relacionadas à sua área de conhecimento.

c) Os Scrum Masters.

Os Scrum Masters têm a ver com a parte de management dos projetos informáticos. Eles pertencem ao ramo chamado Management da empresa. Cada equipe de engenheiros é supervisionada por um Scrum Master qualificado em gestão de equipes e gestão de projetos. Os Scrum Masters da Capgemini Technology Services Toulouse são especialistas na metodologia SAFe. Eles são responsáveis pela comunicação com o cliente, a organização das tarefas e do tempo (cronogramas), a administração do orçamento e a solução de potenciais problemas relacionais entre os funcionários. Eles se apresentam como “facilitadores” que antecipam os riscos, garantindo que os engenheiros estejam em condições ideais para realizar um trabalho de qualidade.

d) Os Product Owners.

Os Product Owners representam o cliente para o qual a Capgemini Technology Services Toulouse desenvolve projetos informáticos. São responsáveis pela comunicação regular com as equipes de engenheiros, com o objetivo de garantir que eles estejam efetivamente atendendo às exigências especificadas pelo cliente. Podem ser funcionários da Capgemini Technology Services Toulouse ou funcionários da empresa cliente. No projeto 3DExperience, os Product Owners são funcionários da Airbus.

Na sua organização formal, a Capgemini Technology Services Toulouse está empenhada em garantir que as condições de trabalho de cada ator descrito acima sejam propícias ao desenvolvimento do seu pleno potencial, à sua realização profissional e ao equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal. Em relação aos horários, a empresa espera que seus funcionários trabalhem 8 horas por dia, 5 dias por semana, e que tenham no mínimo 1 hora de intervalo para o almoço. Além disso, a empresa está empenhada em fazer tudo o que estiver ao seu alcance para criar um ambiente de trabalho agradável e promover intercâmbios harmoniosos e construtivos entre todos os atores (Capgemini Technology Services Toulouse, 2021).

4.2.2 Organização real e lacunas

A organização formal é um ideal que a empresa tenta atingir diariamente. Entretanto, é muito importante estar ciente de que esta organização escrita no papel nem sempre representa a realidade. “A realidade do trabalho (o trabalho real) nem sempre corresponde ao que é escrito (o trabalho prescrito)”. (DELIBES, 2017, p.2, tradução nossa).

Por isso, uma análise estratégica sempre deve buscar destacar as lacunas entre a organização formal e o funcionamento real que, necessariamente, contém falhas.

O estudo da organização real foi feito através da análise do conteúdo da primeira fase de entrevistas. Foram entrevistados os cinco programadores da equipe Salt & Pepper, assim como o Scrum Master da Factory, o gerente P&D da Factory e o Product Owner responsável pela Factory. Foram feitas entrevistas informais, sem roteiro predeterminado, pela simples razão de que a finalidade era coletar o máximo de informações de naturezas diversas, sobre uma situação ainda pouco conhecida. O objetivo principal dessa primeira fase de entrevistas era conhecer melhor a situação socioorganizacional da equipe Salt & Pepper e identificar

potenciais problemas. O detalhe da primeira fase de entrevistas se encontra nos apêndices. Em síntese, os pontos principais que surgiram durante as entrevistas foram:

- Os papéis e as responsabilidades assumidas pelos quatro tipos de atores apresentados na organização formal são respeitados. Cada um sabe o papel dele na empresa e de qual maneira o trabalho deve ser feito. Não existe anomalia notável nesse nível. No entanto, os objetivos relativos ao bem-estar dos funcionários e à harmonia de suas relações ainda estão longe de serem alcançados.
- Os programadores enfrentam uma carga de trabalho excessiva. Eles estão constantemente estressados e fazem horas extras não remuneradas. Em média, eles trabalham 12 horas por dia e, muitas vezes, têm que terminar os projetos durante o fim de semana. Descrevem-se como “exaustos” e “lutando para conciliar trabalho e vida privada, ainda mais no contexto atual de trabalho remoto”.
- O ritmo exaustivo parece ser a rotina para os engenheiros de Salt & Pepper. Três deles afirmam que reclamam dessa situação há quase um ano (antes da crise sanitária), mas não viram nenhuma mudança.
- Os atores entrevistados afirmam unanimemente que a carga de trabalho parece estar aumentando no contexto da crise sanitária e das dificuldades econômicas da Airbus. Eles estão sendo solicitados a fazer sempre mais, para aumentar a produtividade e satisfazer as exigências da Airbus.
- Nos últimos 8 meses, dois programadores de Salt & Pepper decidiram renunciar.
- De acordo com o Scrum Master da Factory, o departamento de recursos humanos da Capgemini Technology Services Toulouse está lutando para encontrar pessoas motivadas para trabalhar na equipe Salt & Pepper. Segundo ele, essa equipe, há tempos, tem má reputação.

Além disso, foi decidido avaliar o nível de estresse de cada engenheiro de Salt & Pepper. Para isso, foi utilizado o questionário chamado “Perceived Stress Scale” (PSS).

No dia 15 de junho de 2020, foi pedido aos cinco engenheiros de Salt & Pepper de preencher esse questionário, concentrando-se nos sentimentos e emoções que eles experimentam no trabalho.

Para cada uma das dez questões do questionário PSS, tem que escolher um número entre 0 e 4. Calcula-se a pontuação final somando os números escolhidos para cada questão. As pontuações finais variam entre 0 e 40. As pontuações finais que variam entre 0 e 13 são associadas a um baixo nível de estresse, as pontuações finais que variam entre 14 e 26 são associadas a um estresse moderado e as pontuações finais que variam entre 27 e 40 são reveladoras de um alto nível de estresse.

Os cinco engenheiros obtiveram uma pontuação final acima de 26, o que mostra que a equipe Salt & Pepper está sujeita a um alto nível de estresse no trabalho.

Nesse ponto do estudo da organização real, parece óbvio que existe um problema de qualidade de vida no trabalho que afeta os engenheiros de Salt & Pepper. Mais especificamente, o nível de estresse dos engenheiros é elevado e não parece existir um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

Foi realizada, então, uma segunda rodada de entrevistas, com o objetivo de entender como se chegou a um tal clima social. Dessa vez, as entrevistas foram semiestruturadas e um roteiro foi elaborado previamente. A finalidade dessa segunda fase era identificar as causas do mau funcionamento descrito acima. Foram entrevistados os cinco programadores de Salt & Pepper. Vários fatores foram mencionados:

- A Airbus é um cliente exigente atualmente afetado pela crise sanitária. Deixou muito claro que quer reduzir o Time-To-Market (tempo necessário para o produto, a plataforma 3DExperience, funcionar e ser acessível aos clientes). Esse objetivo depende principalmente do trabalho executado pelos programadores.
- O status da Capgemini Technology Services Toulouse, como prestadora de serviços, torna a negociação difícil. Como foi dito anteriormente, a Airbus representa 70% dos projetos desenvolvidos pela Capgemini Technology Services Toulouse. Portanto, não pode se permitir perder um cliente tão importante. Em consequência, os engenheiros sentem uma grande pressão para satisfazer as exigências da Airbus.
- O projeto 3DExperience é um projeto na vanguarda da tecnologia que requer excelência constante em ciência computacional. Os programadores de Salt & Pepper

sentem a pressão exercida pelos recursos humanos (principalmente durante as avaliações de desempenho anuais), para continuarem se formando e acompanhando as últimas inovações tecnológicas.

- Existe uma necessidade de provar o seu valor ao ser jovem. De fato, a idade média da equipe Salt & Pepper é de 26 anos. Dois dos programadores entrevistados mencionaram que todos os funcionários sabem que os recursos humanos da Capgemini Technology Services Toulouse selecionam principalmente os jovens, para que possam testá-los e manter apenas os melhores.
- Quatro dos cinco engenheiros de Salt & Pepper pensam que as relações entre a Capgemini Technology Services Toulouse e as outras empresas subcontratadas pela Airbus são tensas. Em várias ocasiões foram observados conflitos entre a Capgemini Technology Services Toulouse e a Dassault Systèmes, outra empresa contratada pela Airbus para trabalhar na plataforma 3DEXperience. De maneira geral, existe muita concorrência e cada fornecedor de serviço quer ser o favorito aos olhos da Airbus.
- Existem tensões entre as duas subequipes da Factory, Salt & Pepper e Cliffhanger. Em qualquer tipo de projeto informático, há conflitos frequentes entre as equipes que desenvolvem os programas informáticos (os programadores de Salt & Pepper) e as equipes que depois implementam esses programas nas máquinas em produção (os engenheiros informáticos de Cliffhanger). A metodologia DevOps tem justamente como objetivo reduzir esses conflitos, mas alguns permanecem entre Salt & Pepper e Cliffhanger
- O contexto da crise sanitária não ajuda em nada. Mais especificamente, os engenheiros de Salt & Pepper pensam que o trabalho remoto dificulta a comunicação e abrandando o ritmo de trabalho da Factory.

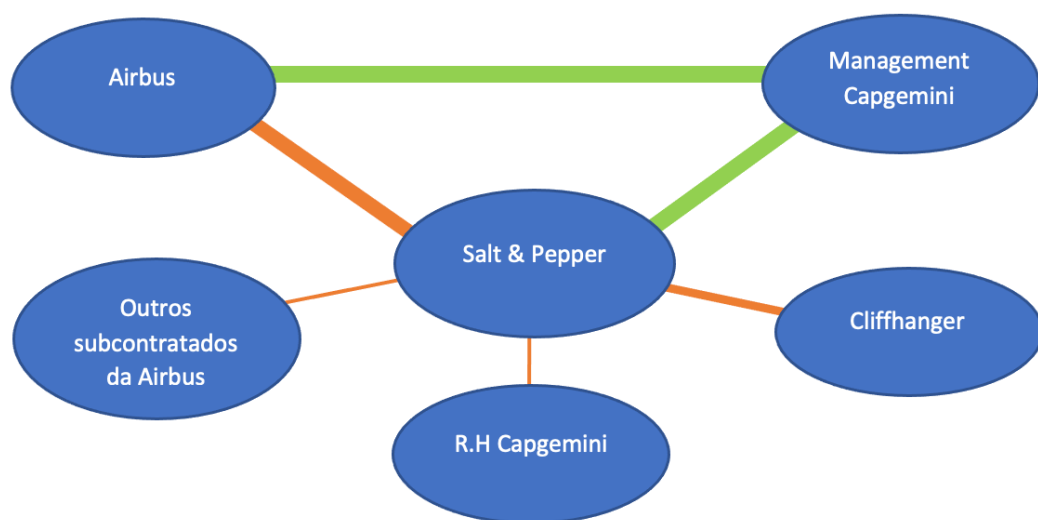
4.2.3 Sociograma realizado no contexto do trabalho remoto

Após comparar a organização formal e a organização real, é necessário sintetizar as informações coletadas com a ajuda de um sociograma. O objetivo do sociograma é

representar de forma simples as relações entre as pessoas, ou grupos de pessoas e, assim, destacar visualmente onde se encontram os problemas. De acordo com Delibes (2017), o sociograma permite aprofundar o conhecimento das relações entre os atores estudados, atribuindo-lhes uma tendência e uma frequência. É uma maneira simples de resumir as informações obtidas durante as etapas anteriores da análise estratégica.

Para realizar esse sociograma, nos baseamos no que os engenheiros de Salt & Pepper falaram durante a primeira fase de entrevista. É o ponto de vista dos engenheiros de Salt & Pepper que é adotado e considerado verdadeiro, já que eles são o objeto central do estudo. Durante a primeira fase e a segunda fase de entrevistas, foram discutidos assuntos para conhecer a opinião dos engenheiros sobre suas relações com a Airbus, os outros subcontratados da Airbus, o serviço de Recursos Humanos da Capgemini, o serviço Management da Capgemini e a equipe Cliffhanger. O sociograma traduz as respostas dos engenheiros.

Figura 7 – Sociograma elaborado no contexto do trabalho remoto.



Fonte: Produção do próprio autor (2021).

Cada círculo representa um grupo de atores destacados durante as entrevistas. O sociograma está centrado na equipe Salt & Pepper, pois este é o objeto sobre o qual o estudo está focado.

Os traços que unem duas entidades destacam a existência de uma relação entre as duas entidades. As cores dos traços dão a tendência da relação:

- Relação de tendência positiva
- Relação tensa com tendência ao conflito

Foi escolhido não incluir nenhuma relação neutra, a fim de dar uma opinião clara e inequívoca. Se a relação não é suficientemente conhecida para julgar sua qualidade, então não é representada.

A espessura dos traços corresponde à frequência das interações. Quanto mais espesso o elo, maior a frequência de interações entre as duas entidades relacionadas.

Como se pode ver na Figura 7, o ramo Management da Capgemini Technology Services Toulouse (representado principalmente pelos Scrum Masters) tem uma relação cordial com a Airbus. De fato, os Scrum Masters são responsáveis pela comunicação com o cliente e pela satisfação do mesmo.

Nenhum conflito específico entre a equipe Salt & Pepper e o ramo Management foi sinalizado durante as entrevistas.

Por outro lado, as entrevistas destacaram que as relações entre Salt & Pepper e os outros grupos do sociograma são conflituosas.

Após a realização desse sociograma, foram passados três dias no local da empresa (do dia 29 de junho 2020 até o dia 1º de julho 2020), no contexto da aplicação da metodologia SAFe. Várias reuniões presenciais foram programadas durante esses três dias, a fim de definir a carga de trabalho da equipe Salt & Pepper para o próximo sprint.

Os três dias presenciais no local da empresa foram muito úteis para coletar informações suplementares. Mais especificamente, foi percebido que a análise feita até agora precisava ser corrigida e adaptada para incluir as novas informações coletadas presencialmente. Foi então julgado necessário parar a primeira análise sociológica aqui, e começar uma nova análise, que assenta na mesma organização formal, mas que difere nas etapas seguintes.

4.3 ANÁLISE SOCIOLÓGICA APÓS OS DIAS PRESENCIAIS NO LOCAL

4.3.1 Organização real e espantos

As pessoas presentes durante as reuniões no local da empresa eram:

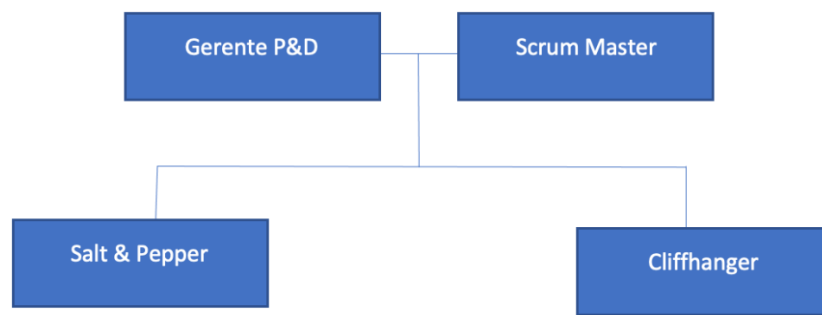
- Os cinco programadores de Salt & Pepper

- O gerente P&D da Factory
- O Scrum Master da Factory
- O Product Owner responsável pela Factory

As reuniões presenciais permitiram revelar um problema subjacente suplementar: o comportamento do gerente P&D e seu relacionamento com os outros atores.

De um ponto de vista hierárquico, o gerente P&D está acima dos engenheiros da Factory. Esquemáticamente, ele estaria no mesmo nível que o Scrum Master da Factory.

Figura 8 – Diagrama da hierarquia na situação estudada.



Fonte: Produção do próprio autor (2021).

A seguir será feito um resumo do que foi observado em relação ao gerente P&D. Desde os primeiros minutos de reunião, foi percebida uma grande autoridade vinda do gerente P&D. Ele monopolizava o discurso a maior parte do tempo e distribuía a palavra para que outros participantes pudessem intervir. Entretanto, em nenhum momento foi apresentado como o animador das reuniões. Aliás, o Scrum Master da Factory aparece como o ator mais competente para assumir esse papel. Verbalmente, o gerente P&D transmitia uma grande autoridade natural e era pouco amigável, o que pode estar ligado ao fato de que ele ocupa uma posição hierarquicamente alta na empresa.

Mas o aspecto mais interessante e revelador do ponto de vista sociológico foi o aspecto não-verbal. Uma grande quantidade de informações, antes inacessíveis em teletrabalho, podiam agora ser observadas: expressões do rosto, gestos, atitudes de aborrecimento e impaciência, reações físicas às palavras dos outros e até deslocamentos físicos na sala de reunião. Todos esses elementos foram um verdadeiro gatilho para a evolução da análise sociológica. Tornava-se claro que as relações entre o gerente P&D e os outros atores eram

tensas. Chamou a atenção foi a falta de reação dos outros atores presentes na sala de reunião. Percebeu-se um desconforto geral que gradualmente se transformou em submissão, até mesmo para o Scrum Master e o Product Owner, embora ocupam uma posição hierarquicamente elevada. É um exemplo de que “a noção de poder não pode ser apenas explicada pela posição no organograma”. (DELIBES, 2017, p.2).

Mais especificamente, notou-se uma atitude de dominação da parte do gerente P&D e uma atitude de submissão da parte dos outros atores. O aspecto não-verbal também foi importante para revelar o elevado nível de estresse dos outros atores, especialmente dos programadores de Salt & Pepper que mostraram sinais de nervosismo, como agitação, tremores, roer as unhas e vermelhidão das bochechas. De maneira geral, a presença do gerente P&D parecia dar origem a um clima tenso e ser fonte de estresse para os outros. Todos esses detalhes relativos ao poder que o gerente P&D exerce sobre os outros atores não foram percebidos antes dos três dias presenciais no local da empresa.

Foi, então, decidido conduzir uma terceira fase de entrevistas, para recolher as opiniões de todos os atores presentes durante as reuniões presenciais. Foram entrevistados os cinco programadores de Salt & Pepper, o gerente P&D, o Scrum Master e o Product Owner. Após discussão com os atores, foi decidido mandar o roteiro de entrevista por e-mail e os atores responderam às questões por escrito.

Foi elaborado um roteiro com uma sequência de questões numa ordem definida, para orientar as discussões na direção do problema identificado presencialmente. O objetivo era coletar dados sobre a relação potencial entre o comportamento do gerente P&D e o nível de estresse elevado da equipe Salt & Pepper.

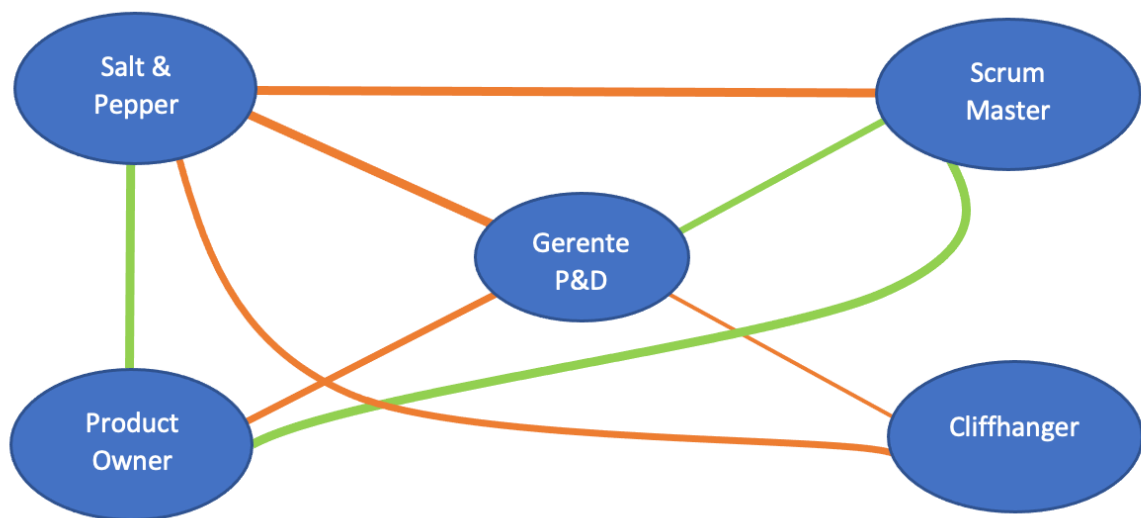
Durante essa terceira fase de entrevistas, foi destacado que o gerente P&D é tecnicamente mais proficiente do que os engenheiros de Salt & Pepper e Cliffhanger, o que já era suspeitado, uma vez que ele é o gerente. E parece que essa superioridade técnica é que lhe garante “todos os direitos”. De acordo com os engenheiros de Salt & Pepper e Cliffhanger, o gerente P&D tem um nível muito alto e raro em ciência computacional, o que significa que ele encontra as melhores soluções muito rapidamente e que, em termos concretos, “ele poderia fazer o projeto para a Airbus sozinho”. À primeira vista, as excelentes habilidades técnicas do gerente P&D representam uma verdadeira vantagem para as equipes com as quais ele trabalha. Ele é uma ajuda muito preciosa frente às exigências da Airbus. O único problema, e não o menor, é que ele tem dificuldades reais para se relacionar com outras pessoas. Ele tem muitas hard skills, mas falta-lhe soft skills, e, mais especificamente, habilidades de comunicação. Por conseguinte, estamos diante de um conflito de interesses:

devemos nos concentrar nos aspectos técnicos e no andamento do projeto ou devemos dar prioridade ao bem-estar e à qualidade de vida no trabalho dos funcionários? Como prestador de serviços, devemos aceitar as consequências negativas de um leadership técnico forte, a fim de proporcionar maior satisfação ao cliente? Os atores estudados parecem adotar estratégias diferentes a este respeito. Isto é o que será estudado no resto da análise estratégica.

4.3.2 Sociograma realizado após os três dias no local da empresa

As observações feitas durante as reuniões no local da empresa e a terceira fase de entrevistas introduziram novas informações que antes eram desconhecidas. Nesse ponto do estudo, julgou-se necessário realizar um novo sociograma, mais próximo da realidade captada no local da Capgemini Technology Services Toulouse.

Figura 9 – Sociograma realizado após os dias presenciais na empresa.



Fonte: Produção do próprio autor (2021).

As explicações relativas às cores e espessura dos traços são as mesmas utilizadas para o sociograma anterior.

Pode-se ver que o gerente P&D tem uma relação tensa com os engenheiros da Factory. O conhecimento técnico do gerente P&D é útil e os engenheiros aprendem muito com ele. No entanto, o seu comportamento é visto como um grande fator de estresse para os engenheiros.

A relação entre o gerente P&D e o Product Owner também é tensa. Foi observado que o gerente P&D não trata o Product Owner com mais cuidado, o que, a princípio, parece

paradoxal, já que o Product Owner representa o cliente Airbus. A entrevista com o Product Owner permitiu descobrir que anteriormente ele fazia parte da equipe Salt & Pepper. Durante sua experiência na Capgemini Technology Services Toulouse, ele conseguiu certificações que lhe deram a capacidade de exercer a função de Product Owner. A Airbus fez-lhe, então, uma oferta de emprego. Isso faz parte da estratégia da Airbus para manter algum controle sobre os Product Owners que administram seus produtos. Oficialmente, o Product Owner não está mais sob a autoridade do gerente P&D, mas uma certa docilidade de sua parte permanece.

A relação entre o gerente P&D e o Scrum Master é cordial. De fato, o Scrum Master deve garantir o bom andamento do projeto e a satisfação da Airbus. Para isso, ele conta nomeadamente com a eficácia e o leadership do gerente P&D.

Os engenheiros de Salt & Pepper têm um relacionamento positivo com o Product Owner que anteriormente era um colega e, por isso, está bem integrado.

A relação entre os engenheiros da Factory e o Scrum Master é bastante tensa quando o assunto discutido é o comportamento do gerente P&D. De acordo com a organização formal da empresa, o Scrum Master deveria ser um facilitador, resolvendo os problemas relacionais suscetíveis de dificultar o desempenho dos engenheiros. O Scrum Master cumpre sua missão em relação ao planejamento do tempo, à antecipação dos riscos e a gestão de orçamento, mas faz pouco em relação à problemática do gerente P&D e isso preocupa os engenheiros da Factory.

Finalmente, a relação entre o Product Owner e o Scrum Master é positiva, pois o Scrum Master deve garantir a satisfação do cliente e isso passa pela qualidade da relação com o Product Owner, que é o principal representante da Airbus do ponto de vista da Factory.

4.3.3 Matriz de Análise Estratégica por Ator (ASA)

O próximo passo da análise socioorganizacional é a realização da Matriz de Análise Estratégica por Ator. Depois de descrever uma situação socioorganizacional específica, a matriz ASA nos permite estudar as estratégias adotadas por cada ator nessa situação.

Para elaborar esta matriz, foram juntadas todas as informações coletadas a partir das observações no local da empresa e da terceira fase de entrevistas. As pessoas entrevistadas sempre foram muito cooperativas e se mostraram interessadas no estudo das problemáticas socioorganizacionais.

Percebeu-se que se formaram dois grupos de programadores dentro da equipe Salt & Pepper: aqueles que se irritam e aqueles que aceitam, em aparência.

Dessa forma, foi decidido incluir os seguintes atores e grupos de atores na matriz ASA:

- Grupo 1 de programadores de Salt & Pepper
- Grupo 2 de programadores de Salt & Pepper
- O gerente P&D da Factory
- O Scrum Master da Factory
- O Product Owner responsável pela Factory

Não foram representados os engenheiros da equipe Cliffhanger pois nosso estudo é focado na situação particular da equipe Salt & Pepper.

Esta matriz ASA refere-se a uma determinada situação em uma data específica. Entretanto, “uma organização é caracterizada pelo movimento e a mudança permanente”. (DESREUMAUX, 2015). Assim, qualquer sistema organizacional deve ser considerado de forma dinâmica. Por isso, é importante ter em mente que a matriz de Análise Estratégica por Ator está ligada à situação socioorganizacional observada no local da empresa durante os três dias presenciais e que esta situação pode ter evoluído e ser diferente hoje.

Segundo Crozier e Friedberg (1992), a determinação das estratégias de cada ator na situação estudada deve ser feita da maneira mais neutra possível, pensando de acordo com o ponto de vista de cada ator e evitando tomar partido.

Como aconselhado por Delibes (2017), os recursos e restrições de cada ator foram expressos na forma de poderes exercidos ou poderes sofridos. De fato, uma organização é, de maneira formal, um conjunto de dispositivos de coordenação escritos em documentos oficiais. Mas também é preciso ter em mente que uma organização é, de maneira informal, um conjunto de relações de poder que regulam a coordenação, a colaboração e a cooperação entre os indivíduos.

Ao conduzir uma análise estratégica, quatro tipos de poder estão envolvidos (PERRIER, 2019, p.32):

- **O poder do especialista:** é o controle das incertezas sobre o “know-how”. Uma pessoa que exerce o poder do especialista tem conhecimentos específicos sobre um assunto que outras pessoas não têm.
- **O poder do relé:** é o controle das incertezas sobre o ambiente. Por exemplo, o fato de não poder se comunicar diretamente com o ator A e ter que passar

sistematicamente pelo intermediário ator B é uma situação que reflete a existência de um poder do relé exercido pelo ator B.

- **O poder do agulheiro:** é o controle das incertezas sobre a informação. Uma pessoa que exerce o poder do agulheiro tem informações que outras pessoas não têm.
- **O poder do burocrata:** é o controle das incertezas sobre as regras. Por exemplo, uma pessoa exerce o poder do burocrata quando sua posição na hierarquia lhe dá uma certa liberdade para interpretar algumas regras como ela deseja.

Um poder é detido por um ou mais atores e sempre se aplica a um ou mais indivíduos. Isso é expresso pelo sinal / na coluna chamada "Recursos" da seguinte matriz ASA.

Quadro 2 – Matriz de Análise Estratégica por Ator.

Matriz de Análise Estratégica por Ator						
Situação socioorganizacional analisada: <i>leadership técnico forte que se impõe num ambiente profissional.</i>				Data de observação: 29/06/20 até 01/07/20 (<i>dias passados presencialmente no local da empresa</i>), seguido de aprofundamentos em trabalho remoto (<i>terceira fase de entrevistas</i>).		
Atores	Objetivos	Oportunidades	Obstáculos	Recursos	Restrições	Estratégias adotadas
Gerente P&D: <i>gerente da Capgemini trabalhando com várias equipes, incluindo Salt & Pepper e Cliffhanger, mais velho e mais experiente que seus colegas, alto nível hierárquico, conhecimentos técnicos muito avançados.</i>	<i>Trabalhar melhor e mais rápido, mostrar e valorizar sua excelência técnica, atingir suas metas do ano, a fim de continuar a ser promovido dentro da Capgemini.</i>	<i>Exercer um leadership técnico forte para ser notado dentro da empresa Capgemini e até aos olhos da Airbus.</i>	<i>Perder tempo no projeto 3DExperience e na realização das suas metas pessoais, devido ao nível técnico dos programadores de Salt & Pepper, ser obrigado a fazer esforços em termos de relacionamento e de comunicação para poder trabalhar em equipe.</i>	Poder do especialista / todos os outros atores: <i>tem mais conhecimento técnico do que os colegas.</i> Poder do burocrata / dois grupos de programadores: - <i>Nível hierárquico superior ao dos programadores.</i> - <i>Toma decisões importantes em autonomia.</i> Poder do agulheiro / Scrum Master: - <i>Tem informações que o Scrum Master não tem. Assim, pode dar sua própria versão da situação.</i>	<i>Poder do agulheiro do Scrum Master.</i> <i>Poder do relé do Product Owner.</i> <i>Poder do agulheiro do Product Owner.</i> <i>Poder do burocrata do Product Owner.</i>	- <i>Não mudar seu comportamento mesmo que não seja apreciado por seus colegas.</i> - <i>Priorizar o desempenho em vez da qualidade das relações humanas.</i> - <i>Aproveitar seu leadership técnico forte para alcançar suas metas pessoais.</i>
Grupo 1 de programadores de Salt & Pepper: <i>engenheiros da Capgemini trabalhando em projetos para a Airbus, nível hierárquico baixo,</i>	<i>Aumentar suas habilidades técnicas sem sofrer no plano das relações, alcançar suas metas do ano para ser promovido dentro da Capgemini.</i>	<i>Ser associado a um projeto inovador para a Airbus é uma oportunidade de ser reconhecido pela Capgemini como um funcionário de alto potencial, beneficiar da</i>	<i>Projeto sob pressão com horas extras, concessões pessoais a serem feitas, às vezes tem que sofrer o comportamento do gerente P&D.</i>	Poder do agulheiro / Scrum Master: <i>tem informações que o Scrum Master não tem. Assim, pode dar sua própria versão da situação.</i>	<i>Poder do especialista do gerente P&D.</i> <i>Poder do burocrata do gerente P&D.</i> <i>Poder do agulheiro do Scrum Master.</i>	- <i>Aprender novas coisas e melhorar seu nível técnico graças ao gerente P&D, mas adotar uma atitude de aborrecimento quando seu comportamento for considerado</i>

<i>relativamente jovens e com pouca ancianidade na empresa.</i>		<i>experiência técnica do gerente P&D para aumentar seu conhecimento.</i>			<i>Poder do burocrata Scrum Master</i> <i>Poder do relé do Product Owner.</i> <i>Poder do agulheiro do Product Owner.</i> <i>Poder do burocrata do Product Owner.</i>	<i>inadequado.</i> <i>-Tentar negociar com o Scrum Master para resolver a problemática do gerente P&D.</i>
Grupo 2 de programadores de Salt & Pepper: <i>engenheiros da Capgemini trabalhando em projetos para a Airbus, nível hierárquico baixo, relativamente jovens e com pouca ancianidade na empresa.</i>	<i>Aumentar suas habilidades técnicas, mesmo que isso signifique fazer concessões em termos de relações, e alcançar suas metas do ano para ser promovido dentro da Capgemini.</i>	<i>Ser associado a um projeto inovador para a Airbus é uma oportunidade de ser reconhecido pela Capgemini como um funcionário de alto potencial, beneficiar-se da experiência técnica do gerente P&D para aumentar seu conhecimento.</i>	<i>Projeto sob pressão com horas extras, concessões pessoais a serem feitas, às vezes tem que sofrer com o comportamento do gerente P&D.</i>	Poder do agulheiro / Scrum Master: <i>tem informações que o Scrum Master não tem. Assim, pode dar sua própria versão da situação.</i>	<i>Poder do especialista do gerente P&D.</i> <i>Poder do burocrata do gerente P&D.</i> <i>Poder do agulheiro do Scrum Master.</i> <i>Poder do burocrata Scrum Master</i> <i>Poder do relé do Product Owner.</i> <i>Poder do agulheiro do Product Owner.</i> <i>Poder do burocrata do Product Owner.</i>	<i>Adotar uma atitude de aceitação em relação à problemática do gerente P&D desde que continuem progredindo tecnicamente e nas suas carreiras.</i>
Scrum Master: <i>Scrum Master da Factory, alto nível hierárquico, pouco conhecimento técnico, responsável pelo bom andamento</i>	<i>Receber uma opinião positiva do cliente, completar o projeto da maneira mais eficiente possível, alcançar suas metas a fim de continuar a</i>	<i>Ser associado a um projeto inovador para a Airbus é uma oportunidade de ser reconhecido pela Capgemini como um funcionário de alto</i>	<i>Não ser levado a sério pelos colegas por falta de conhecimento técnico, ter que lidar com problemas relacionais delicados,</i>	Poder do agulheiro / o gerente P&D e os dois grupos de programadores: <i>tem acesso a informações provenientes do Product Owner ou</i>	<i>Poder do especialista do gerente P&D.</i> <i>Poder do agulheiro do gerente P&D.</i> <i>Poder do agulheiro</i>	<i>- Adotar uma atitude de escuta e de empatia na frente dos programadores.</i> <i>- Tentar negociar com o gerente P&D para atenuar as</i>

<i>do projeto e pela relação com o cliente Airbus.</i>	<i>ser promovido dentro da Capgemini.</i>	<i>potencial, contar com o gerente P&D para impulsionar a equipe e, portanto, ter certeza que o cliente ficará satisfeito.</i>	<i>às vezes sofrer com o comportamento do gerente P&D, encarar um dilema: não fazer nada de concreto ou enfrentar o gerente P&D, assumindo o risco de comprometer a satisfação do cliente.</i>	<i>outros representantes da Airbus.</i> Poder do burocrata / dois grupos de programadores: - Nível hierárquico superior ao dos programadores. - Toma decisões sobre o planejamento, o orçamento, o cliente e a resolução de problemas.	<i>dos dois grupos de programadores.</i> <i>Poder do agulheiro do Product Owner.</i> <i>Poder do burocrata do Product Owner.</i>	<i>tensões, mas sem estabelecer nenhuma medida que poderia comprometer o andamento do projeto 3DExperience.</i>
Product Owner: <i>empregado pela Airbus há 9 meses, anteriormente engenheiro de Salt & Pepper, representa o cliente Airbus e suas exigências.</i>	<i>Garantir que Salt & Pepper trabalhe bem a fim de responder rapidamente às exigências da Airbus, alcançar suas metas do ano para ser promovido dentro da Airbus.</i>	<i>Melhores condições de trabalho e status na Airbus, ambiente de trabalho agradável com Salt & Pepper, possibilidade de satisfazer melhor as exigências da Airbus graças às habilidades técnicas do gerente P&D.</i>	<i>Estar menos próximo dos programadores de Salt & Pepper comparado a antes pode levar ao risco de deterioração da relação a longo prazo, ainda ter que sofrer com o comportamento do gerente P&D apesar do seu status de Product Owner da Airbus.</i>	Poder de relé / o gerente P&D e os dois grupos de programadores: o gerente P&D e os programadores têm que passar pelo Product Owner para tudo o que tem relação com a Airbus. Poder do agulheiro / todos os outros atores: tem acesso a informações da Airbus que nenhum outro ator possui. Poder do burocrata / todos os outros atores: - Certo privilégio devido a seu status de funcionário da	<i>Poder do especialista do gerente P&D.</i>	<i>Adotar uma atitude de aborrecimento ou até mesmo uma atitude de oposição quando o comportamento do gerente P&D for considerado inadequado, mas não usar seus poderes para solicitar uma mudança real porque as habilidades do gerente P&D são necessárias para satisfazer as exigências da Airbus.</i>

				<i>Airbus.</i> <i>- Pode interpretar à sua maneira e/ou não respeitar as regras da Capgemini.</i> <i>- Pode dar sua opinião à Airbus sobre o trabalho realizado pelos funcionários da Capgemini.</i>		
--	--	--	--	--	--	--

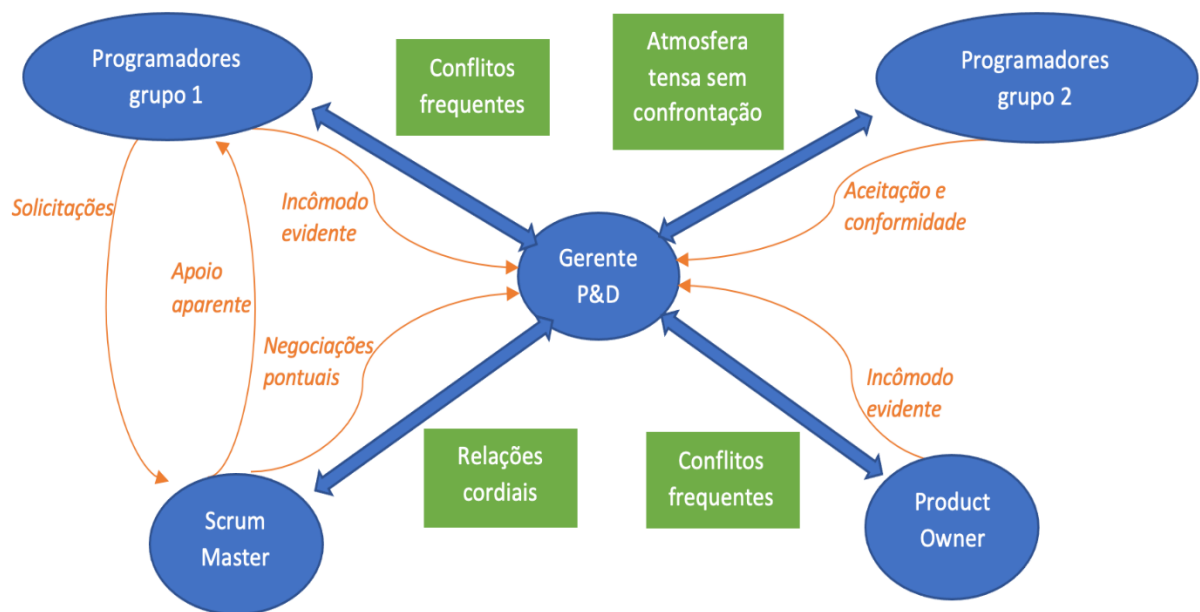
Fonte: Produção do próprio autor (2021).

4.3.4 Sistema de Ação Concreta (SAC)

A última etapa da análise socioorganizacional é a realização do Sistema de Ação Concreta (SAC). De acordo com Crozier e Friedberg (1992), o SAC é a construção social formada pelas regras explícitas da organização, mas também pelos mecanismos implícitos e as estratégias desenvolvidas pelos atores. Ele visa resumir as relações observadas entre os atores e as estratégias descritas na matriz ASA.

O SAC apresentado na Figura 10 está centrado no gerente P&D porque ele representa o principal elemento problemático identificado após os dias presenciais no local da empresa.

Figura 10 – Sistema de Ação Concreta para a situação socioorganizacional estudada.



Fonte: Produção do próprio autor (2021).

Os retângulos verdes fornecem informações sobre o clima existente entre os atores. As setas laranja resumem em poucas palavras as estratégias adotadas pelos atores.

Para encerrar essa análise sociológica, pode-se concluir que os custos ocultos da situação socioorganizacional estudada são representados pelo alto nível de estresse dos engenheiros da equipe Salt & Pepper e pelas dificuldades relacionais que eles têm que enfrentar ao dia a dia. Esses custos ocultos são as consequências do desequilíbrio provocado

pelas relações de poder existentes. Mais especificamente, a posição de poder do gerente P&D é a fonte dos custos ocultos pagados pelos programadores de Salt & Pepper.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES

As análises sociológicas realizadas no capítulo anterior fornecem um exemplo prático a partir do qual se pode refletir sobre o impacto do trabalho remoto na percepção da situação socioorganizacional de uma equipe de trabalho.

5.1 COMPARAÇÃO DAS DUAS ANÁLISES SOCIOLÓGICAS

As duas análises sociológicas anteriores permitem destacar a existência de uma discrepância entre as percepções da situação socioorganizacional da equipe Salt & Pepper, antes e depois dos dias presenciais no local da empresa. Ou seja, o fato de trabalhar remotamente ou presencialmente tem efetivamente um efeito sobre a percepção da situação socioorganizacional da equipe estudada.

Pode-se notar que a segunda análise sociológica é mais completa e precisa do que a primeira. A situação socioorganizacional estudada pareceu mais clara e evidente após os três dias presenciais. Mais especificamente, a figura do gerente P&D não foi sinalizada como um fator do alto nível de estresse dos engenheiros da equipe Salt & Pepper durante a realização da análise sociológica em trabalho remoto, mas foi a principal problemática sociológica detectada presencialmente.

Para comparar as percepções da situação socioorganizacional antes e depois dos dias presenciais no local, notas foram atribuídas para oito parâmetros reveladores da situação socioorganizacional da equipe Salt & Pepper. Notas iniciais foram dadas antes dos três dias presenciais no local da empresa (no dia 22 de junho 2020), e outras foram atribuídas aos mesmos parâmetros, após os três dias presenciais (no dia 10 de julho 2020). As notas foram determinadas numa escala indo de 0 até 5, conforme as explicações dadas no Quadro 3.

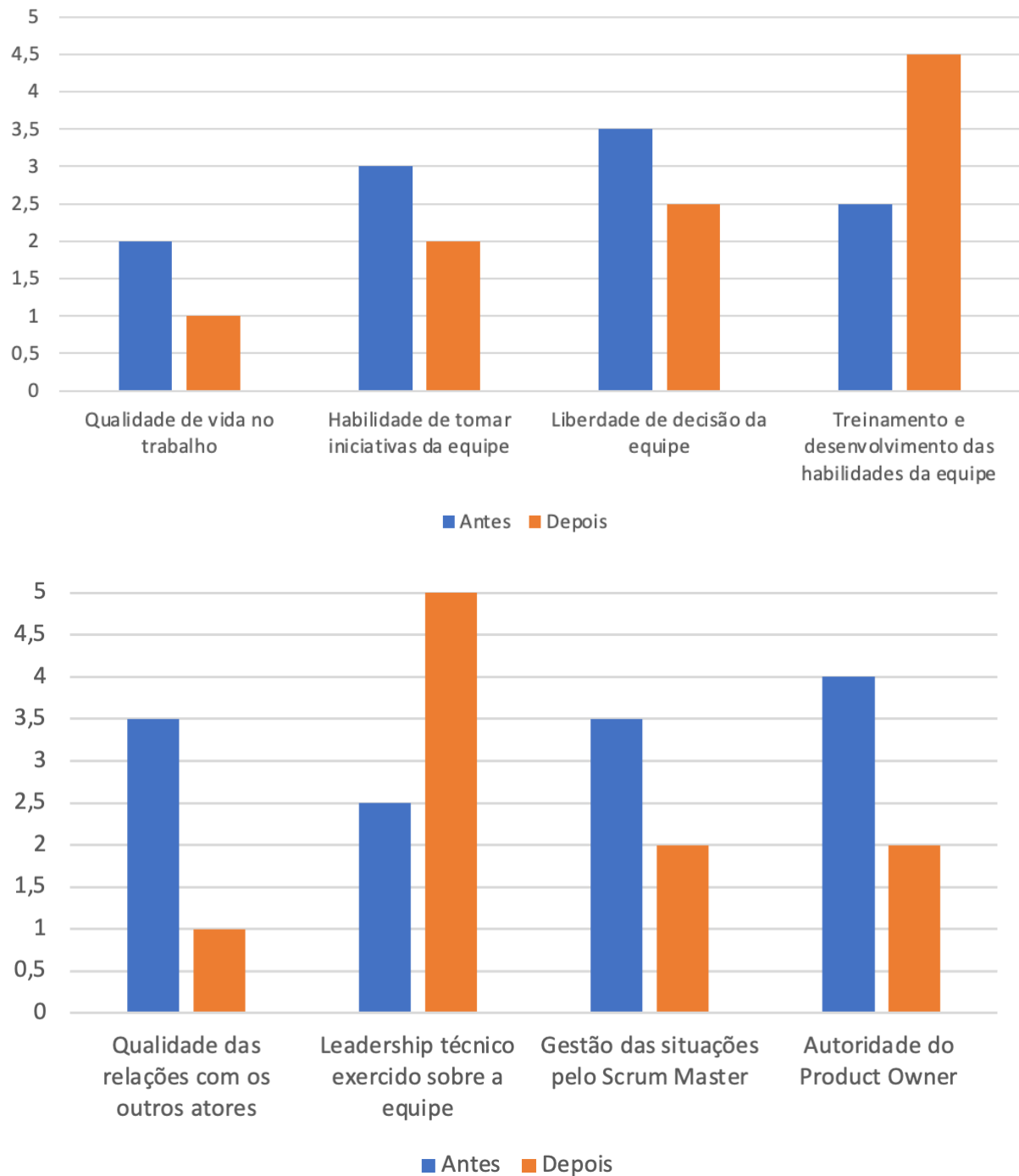
Quadro 3 – Escala para atribuir notas aos parâmetros.

<i>Número do parâmetro</i>	<i>Parâmetro</i>	<i>Nota 0</i>	<i>Nota 5</i>
1	<i>Qualidade de vida no trabalho</i>	<i>Péssima</i>	<i>Excelente</i>
2	<i>Habilidade de tomar iniciativas da equipe Salt & Pepper</i>	<i>Inexistente</i>	<i>Muito forte</i>
3	<i>Liberdade de decisão da equipe Salt & Pepper</i>	<i>Inexistente</i>	<i>Muito forte</i>
4	<i>Treinamento e desenvolvimento das habilidades da equipe Salt & Pepper</i>	<i>Inexistente</i>	<i>Muito forte</i>
5	<i>Qualidade das relações da equipe Salt & Pepper com os outros atores</i>	<i>Péssima</i>	<i>Excelente</i>
6	<i>Leadership técnico exercido sobre a equipe Salt & Pepper</i>	<i>Inexistente</i>	<i>Muito forte</i>
7	<i>Gestão das situações pelo Scrum Master</i>	<i>Péssima</i>	<i>Excelente</i>
8	<i>Autoridade do Product Owner</i>	<i>Inexistente</i>	<i>Muito forte</i>

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

O resultado obtido é representado visualmente nos gráficos de barras abaixo.

Figura 11 – Comparação das percepções socioorganizacionais antes e depois dos dias presenciais no local da empresa.



Fonte: Produção do próprio autor (2021).

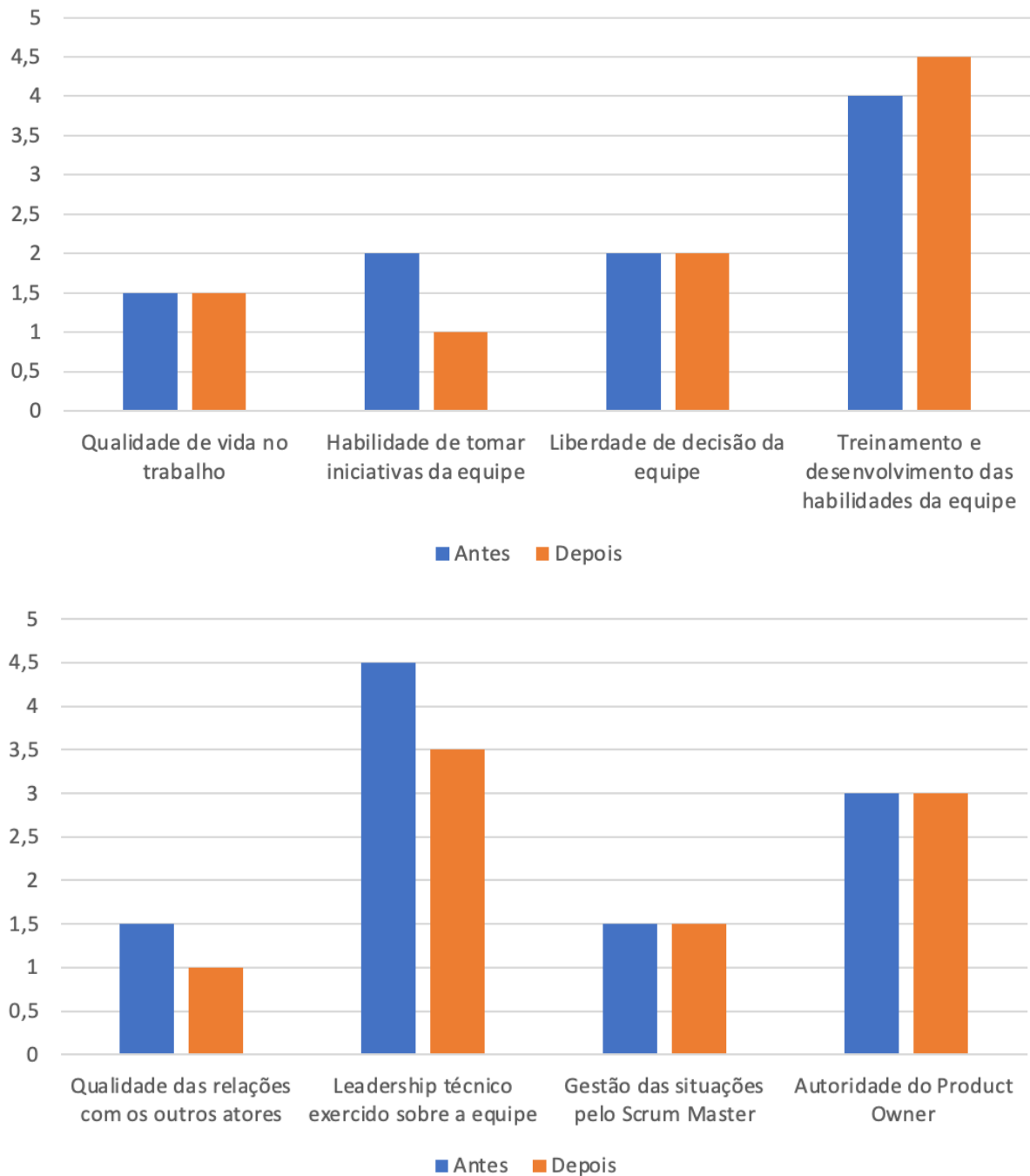
Pode-se ver que as notas dadas antes e depois dos dias presenciais no local da empresa são diferentes. Ou seja, a percepção da situação socioorganizacional da equipe Salt & Pepper evoluiu ao longo do estudo. Mais especificamente, a qualidade das relações com os outros

atores se deteriorou, enquanto o exercício de um leadership técnico, representado pelo gerente P&D, fez-se mais perceptível.

No dia 22 de junho e no dia 10 de julho, também foi solicitado aos engenheiros da equipe Salt & Pepper que atribuísem notas aos mesmos oito parâmetros, mantendo-as secretas. Essas notas são consideradas reveladoras da situação socioorganizacional real da equipe Salt & Pepper, pois foram escolhidas pelos próprios integrantes da equipe estudada.

No dia 15 de julho, as notas atribuídas pelos engenheiros foram reveladas. Para cada parâmetro, a média das notas dadas pelos cinco engenheiros foi calculada. O resultado obtido é representado nos gráficos de barras da Figura 12. As notas antes e depois dos dias presenciais no local da empresa são muito próximas, o que era previsível como o intervalo de tempo é pequeno, mas, mesmo assim, foi considerado necessário coletar as notas atribuídas pelos engenheiros duas vezes, para ter certeza de levar em conta a questão do tempo.

Figura 12 – Situação socioorganizacional da equipe Salt & Pepper antes e depois dos dias presenciais no local da empresa.



Fonte: Produção do próprio autor (2021).

Para o dia 22 de junho (antes dos dias presenciais no local da empresa) e o dia 10 de julho (após os dias presenciais no local da empresa), foram calculadas, para cada parâmetro, as diferenças entre nossa nota e a nota média dada pelos engenheiros. Enfim, foi feita a soma das diferenças obtidas para cada parâmetro. O resultado é representado na Tabela 1.

Tabela 1 – Cálculo da soma das diferenças antes e depois dos dias passados no local da empresa.

Número do Parâmetro	Diferença antes (22/06)	Diferença depois (10/07)
1	0,5	0,5
2	1	1
3	1,5	0,5
4	1,5	0,5
5	2	0
6	2	0,5
7	2	0,5
8	1	1
Soma das diferenças	11,5	4,5

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

Pode-se notar que a soma das diferenças é bem menor para o dia 10 julho do que para o dia 22 de junho. Isso sugere que, comparada à análise estratégica realizada em trabalho remoto, a análise estratégica elaborada a partir das informações coletadas presencialmente é mais próxima da situação socioorganizacional real da equipe Salt & Pepper.

Como foi visto no capítulo anterior, a evolução da percepção da situação socioorganizacional da equipe Salt & Pepper conduziu à realização de dois sociogramas diferentes. Estes dois sociogramas foram mandados para os cinco engenheiros de Salt & Pepper, com o objetivo de saber qual dos dois representava melhor, na opinião deles, a situação socioorganizacional real da equipe. Os cinco engenheiros tiveram a mesma resposta: o segundo sociograma é mais fiel à situação socioorganizacional real da equipe Salt & Pepper. Também foi solicitado aos engenheiros que justificassem suas escolhas. As razões dadas foram:

- O segundo sociograma faz aparecer a figura do gerente P&D, que é o fator que mais contribua para elevar o nível de estresse da equipe no dia a dia;
- O segundo sociograma é mais preciso;
- O segundo sociograma se concentra em indivíduos específicos, ao invés de representar entidades ou grupos de atores;
- O segundo sociograma representa melhor o ambiente de trabalho da equipe Salt & Pepper no dia a dia;

- Ao contrário do primeiro, o segundo sociograma evidencia a relação complexa entre os engenheiros de Salt & Pepper e o Scrum Master que cumpre todas suas missões, exceto a solução dos problemas relacionais que afetam a equipe Salt & Pepper.

Como se observa, a análise sociológica realizada a partir das informações coletadas no local da Capgemini Technology Services Toulouse é preferida unanimemente pela equipe Salt & Pepper. Segundo os programadores, a análise estratégica desenvolvida após os dias presenciais no local da empresa é mais fiel à situação socioorganizacional real da equipe do que a análise estratégica realizada remotamente. Isso confirma os resultados obtidos a partir da análise das notas atribuídas aos oito parâmetros.

As discrepâncias entre as duas análises estratégicas podem ser explicadas, principalmente, pelo fato de que o estudo foi realizado remotamente durante o primeiro mês. Somente três dias no local da empresa foram suficientes para coletar novas informações e perceber a importância das consequências do comportamento do gerente P&D sobre o bem-estar da equipe Salt & Pepper. Sem esses três dias presenciais no local da empresa, um fator sociológico essencial poderia ter passado despercebido. Isso sugere que há uma grande quantidade de informações que nos faltam ou, pelo menos, que são mais difíceis de capturar, nas condições de trabalho remoto.

Em seguida, vamos tentar entender como o trabalho remoto pode desfocar a percepção da situação socioorganizacional e, portanto, dificultar a realização da análise sociológica.

5.2 IMPACTO DO TRABALHO REMOTO NA PERCEPÇÃO DA SITUAÇÃO SOCIOORGANIZACIONAL

Com base na comparação das duas análises sociológicas, foi decidido organizar uma reunião com os programadores da equipe Salt & Pepper. O objetivo da reunião era encontrar explicações para a questão de como o teletrabalho pode impactar a percepção da situação socioorganizacional de uma equipe. Para isso, baseamo-nos nos resultados obtidos a partir das duas análises sociológicas descritas anteriormente e tentamos formular explicações para a existência de discrepâncias entre as duas.

Primeiramente, foi realizado um brainstorming. No contexto do trabalho remoto, foi usada a função de compartilhamento de tela e todas as ideias foram escritas num documento digital compartilhado. Depois, foi efetuada uma votação para selecionar as ideias mais relevantes.

As ideias selecionadas foram:

- Existência de uma distância física entre os funcionários;
- Aumento da liberdade concedida aos funcionários à distância;
- Uma confiança mais frágil à distância;
- Diminuição da comunicação;
- Impacto psicológico atenuado;
- Perda de informações visuais.

Cada uma dessas ideias é detalhada a seguir. As explicações dadas durante a reunião com a equipe Salt & Pepper são desenvolvidas e ilustradas a partir de referências bibliográficas.

5.2.1 Existência de uma distância física

Como o nome sugere, o trabalho remoto introduz uma distância física entre o funcionário e seu ambiente de trabalho. O simples fato de estar em um local diferente pode influenciar a visão e a interpretação do funcionário em relação as situações socioorganizacionais que ele enfrenta. Trabalhar em casa (ou em qualquer outro lugar fora da esfera profissional, como a casa de um amigo, um café, uma biblioteca, etc.) pode contribuir para o bem-estar do funcionário que se sente na sua bolha, protegido e privilegiado. O local de trabalho, frequentemente sinônimo de estresse para muitas pessoas, é então colocado à distância e não é mais perceptível pelos sentidos. Isso reduz o estresse de maneira geral e pode até aumentar a produtividade dos trabalhadores. Por exemplo, um estudo de 2015, da Universidade de Stanford na Califórnia, constatou que a produtividade dos funcionários do call-center da agência de viagens chinesa Ctrip aumentava 13% quando eles trabalhavam em casa. A principal razão para explicar esse aumento foi o ambiente de trabalho, considerado mais confortável (BANJO; YAP; MURPHY; CHAN, 2020).

Por outro lado, certos ambientes, que não são compatíveis com uma atividade profissional (crianças nas proximidades, conexão de internet de baixa qualidade, assentos e equipamentos desconfortáveis, etc.) podem prejudicar a produtividade do funcionário e, portanto, contribuir para irritá-lo e torná-lo mais suscetível sem nenhum motivo particular relacionado ao seu trabalho. Os programadores de Salt & Pepper pensam que, em certos

momentos, é difícil ficar concentrado nas tarefas profissionais sem distrair-se com o ambiente não profissional. O estudo realizado por Melhdi e Morisette (2021), para o organismo estatístico nacional do Canadá, mostra que, entre as pessoas que declaram ser menos produtivas em casa, 20% dizem ter que cuidar dos filhos ou de outros membros da família e, consequentemente, não conseguem manter o foco durante o tempo de trabalho.

De acordo com Taskin (2006), misturar espaço privado e espaço profissional, a longo prazo, pode acarretar conflitos psicológicos ao trabalhador que poderá ter dificuldade em separar sua vida privada da sua vida profissional.

Dessa forma, o ambiente de trabalho tem um impacto sobre nosso estado de espírito e sobre nossa capacidade a trabalhar, podendo influenciar na maneira como abordamos as questões sociológicas da nossa organização.

5.2.2 Aumento da liberdade

Em certo sentido, trabalhar à distância significa ser invisível para seus colegas e supervisores, ou, pelo menos, não ser tão visível como no local da empresa. Exceto em reuniões com câmera, outras pessoas não veem mais a aparência, a roupa e as características físicas do trabalhador remoto. De forma mais ampla, mesmo ao usar a câmera, não se têm acesso ao ambiente de trabalho do funcionário remoto. Também não se têm conhecimento do tempo total real de trabalho, do horário exato e das atividades que está de fato realizando. Hoje em dia, existe uma flexibilidade crescente em relação ao tempo de trabalho nas organizações, afastando-se da norma de horários de trabalho regulares e controlados no local. A pesquisa intitulada REPONSE (2017) foi realizada com 21.320 funcionários franceses, em 4.271 empresas. O objetivo era descobrir quais consequências as formas flexíveis de organização do trabalho poderiam trazer aos funcionários. De acordo com essa pesquisa, o trabalho remoto tem um efeito positivo para 70% das pessoas entrevistadas. Mais especificamente, a pesquisa destaca que o efeito positivo do trabalho remoto se deve inteiramente ao fato de facilitar a capacidade do funcionário de controlar a organização de seu tempo.

De fato, o trabalho remoto proporciona uma certa liberdade ao funcionário, pois não está constantemente exposto ao olhar das pessoas ao seu redor. Assim, o funcionário consegue adaptar o horário em função das suas necessidades e, talvez, dedicar mais tempo as suas preocupações pessoais. De acordo com Tissandier e Mariani-Rousset (2019), trabalhar em

casa proporciona maior flexibilidade e permite fazer pausas em diferentes momentos do dia, sem escrutínio ou julgamento externo.

Por outro lado, o trabalho remoto pode tornar confusa a distinção entre vida profissional e vida pessoal. Vários tipos de comportamento podem ser observados. Alguns tendem a trabalhar mais e a deixar as responsabilidades profissionais invadir a vida pessoal. Segundo Erhel, Guergoat-Larivière e Mofakhami (2021), os efeitos negativos do trabalho remoto são observados em termos de intensificação do trabalho e/ou aumento da carga de trabalho. Embora o trabalho remoto traga consigo maior autonomia, ele também pode trazer maior intensidade laboral. A empresa Liberty Games conduziu, em abril 2020, um levantamento com 1.000 funcionários ingleses trabalhando remotamente, e observou que 38% dos entrevistados afirmam trabalhar mais em casa do que no local da empresa (MC CULLEY, 2020).

Contudo, esse levantamento não retrata toda a realidade do trabalho remoto. Há funcionários que, ao contrário do que foi observado pela Liberty Games, gradualmente deixam de lado a esfera profissional ou, pelo menos, reduzem a dedicação e envolvimento com as atividades profissionais.

A longo prazo, o distanciamento e a comodidade do trabalho remoto podem levar a uma forma de afrouxamento das relações entre funcionários e o trabalho. De acordo com um levantamento realizado na França, pela Happydemics, em novembro 2020, com 2.871 entrevistados, esse fenômeno é mais visível em trabalhadores jovens, uma vez que 63% dos entrevistados entre 18 e 34 anos afirmam ter experimentado uma diminuição de motivação e um sentimento de solidão, em trabalho remoto. Desta forma, o distanciamento físico pode se tornar num distanciamento mental, pois o funcionário pode sentir-se menos preocupado com seu ambiente de trabalho em geral e, portanto, menos comprometido com a compreensão das problemáticas socioorganizacionais associadas.

5.2.3 Uma confiança frágil

Como foi visto, o trabalho remoto dá aos funcionários mais liberdade e flexibilidade. Isto pode acontecer em detrimento da relação de confiança que normalmente existe entre um gerente e sua equipe. Os engenheiros de Salt & Pepper mencionaram que eles sentem uma falta de confiança da parte do gerente P&D, que se acentuou desde a crise sanitária e a consequente necessidade de trabalhar à distância. De fato, é mais difícil exercer controle sobre as atividades profissionais quando são realizadas à distância. Consequentemente, os gerentes

têm que conceder uma maior confiança aos funcionários que eles supervisionam e isso nem sempre é fácil.

Além disso, os funcionários devem ser capazes de se autocontrolar.

Teletrabalhadores e gerentes todos concordam que para trabalhar remotamente você precisa ser capaz de se autocontrolar. Descobrimos que, para alcançar um certo grau de autocontrole, os funcionários precisam se disciplinar. Essa disciplina pode ser a mesma que a disciplina no local de trabalho: começar e terminar o dia de trabalho às mesmas horas todos os dias, fazer pausas aos mesmos momentos, etc. (ALVES CACHAPELA, 2016, p.81, tradução nossa).

Entretanto, Alves Cachapela (2016) adiciona que a confiança concedida pelos gerentes e o autocontrole normalmente aplicado pelos funcionários remotos devem ser complementados pelo monitoramento remoto.

Dambrin (2005), define o monitoramento remoto da seguinte maneira:

Monitoramento remoto significa exercer controle quando a fonte de influência exercendo controle e o elemento a ser controlado estão separados por uma distância espacial. O controle remoto é exercido através do uso de tecnologias de acordo com um uso regular, hierarquizado e em conformidade com as normas. (Dambrin, 2005, p.9, tradução nossa).

Esta definição refere-se às novas tecnologias que tornam possível o monitoramento remoto. Beninger (1989) afirma que as tecnologias se desenvolvem em função da capacidade de controle da sociedade.

Fairweather (1999) explora a noção de controle como vigilância no trabalho e conclui que existe uma ligação entre o teletrabalho e o monitoramento possibilitado pelas novas tecnologias. Ele chega a ponto de dizer que o controle tradicional dá lugar ao controle remoto, limitando a supervisão direta que é então substituída por dispositivos computadorizados.

Felstead, Jewson & Walters (2003) argumentam que a vigilância legítima se tornou um aspecto inevitável da negociação entre o gerente e o funcionário supervisionado remotamente. Dessa forma, o monitoramento remoto possibilitado pelo uso das tecnologias numéricas permite ter acesso a dados suplementares, com o objetivo de controlar cuidadosamente as ações do trabalhador, mesmo quando ele está à distância.

Segundo Alves Cachapela (2016), o monitoramento remoto permite a manutenção de um certo equilíbrio, evitando abusos da parte dos funcionários. Esse controle pode ser definido como tranquilizador, ou mesmo estimulante, para certos funcionários. A possibilidade de ser monitorado incentiva-os a serem mais comprometidos.

Por outro lado, alguns funcionários podem considerar opressivo esse controle numérico e ter a sensação de que os gerentes não confiam neles. O levantamento realizado pela Happydemics, em novembro 2020, revela que 50% dos trabalhadores remotos entrevistados, entre 25 e 34 anos, sentem uma falta de confiança e de reconhecimento por parte de seus supervisores. É possível que esses funcionários tendam a se tornar mais defensivos e a se distanciarem da esfera profissional. Eles podem, por exemplo, reduzir o número de horas trabalhadas, comunicarem-se menos com seus superiores e apresentarem-se menos envolvidos com as questões socioorganizacionais relativas à sua equipe de trabalho.

Portanto, o controle remoto representa um verdadeiro desafio que pode criar tensões adicionais do ponto de vista socioorganizacional. Em circunstâncias normais, uma equipe de trabalho está constantemente enfrentando dificuldades e desafios. Parece que o trabalho remoto constitui um desafio adicional, que às vezes pode ser mal administrado e dar azo a conflitos. É por isso que, de acordo com Alves Cachapela (2016), um trabalho real precisa ser feito a montante, tanto pelos gestores de departamento quanto pelos funcionários suscetíveis de trabalhar remotamente. Deve-se lembrar que o teletrabalho perturba a organização gerencial tradicional. É uma abertura para o mundo digitalizado que merece ser levada a sério, com todas as precauções possíveis.

5.2.4 Diminuição da comunicação

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (2020), a comunicação entre os membros de uma equipe pode ser dificultada durante o trabalho remoto.

Algumas pesquisas mostram que a comunicação é mais difícil para as equipes em teletrabalho do que para as equipes que trabalham de maneira presencial no local da empresa. As dificuldades se multiplicam ao passar do tempo porque os sentimentos de distanciamento e isolamento profissional se intensificam à medida que o período de teletrabalho se prolonga. A colaboração entre as equipes diminui gradualmente pois a comunicação eletrônica leva os trabalhadores a compartilhar menos informações com seus colegas; às vezes eles até têm dificuldades para entender e interpretar as informações que recebem. O processo de feedback é geralmente mais difuso no teletrabalho do que no trabalho presencial. Por conseguinte, os trabalhadores e gerentes precisam redobrar esforços para manter uma comunicação clara e eficaz, assim como um fluxo contínuo de informações. (OIT, 2020, p.14, tradução nossa).

A comunicação entre duas pessoas é muito mais fácil e natural quando elas estão no mesmo lugar e se veem todos os dias. Os intervalos para café, o tempo do almoço e as conversas informais no escritório são oportunidades para reunir os funcionários e criar laços

fortes entre eles. De acordo com um artigo do European Scientist (2021), na França, o modo de comunicação no meio profissional ainda atribui muita importância à comunicação informal e ao desenvolvimento de uma confiança afetiva, particularmente através de refeições compartilhadas. A eliminação destes momentos privilegiados, no contexto do teletrabalho em geral e, mais especificamente, no contexto da crise sanitária, representa um obstáculo ao estabelecimento de relações afetivas que vão além das relações estritamente profissionais.

No contexto do teletrabalho, as discussões e os intercâmbios com outros funcionários são, para a grande maioria, estritamente profissionais (reuniões virtuais, envio de e-mails, solicitações para resolver um problema à distância, etc.). Se o trabalho remoto for praticado a longo prazo, existe um risco real de distanciamento, não apenas do local de trabalho (e os inconvenientes que podem ser associados a ele), mas também dos colegas. Trabalhando remotamente fica mais difícil estar envolvido na detecção e na busca de solução para os problemas sociológicos encontrados pela equipe, simplesmente porque há menos proximidade entre os integrantes da mesma.

De acordo com o estudo estatístico realizado no Canadá por Mehdi e Morissette (2021), 22% dos entrevistados declaram que a falta de interação com os colegas é a principal razão que prejudica a produtividade. Diminuir a comunicação com colegas significa receber menos informações sociológicas no dia a dia. É provável, portanto, que alguns elementos-chave nos escapem e nos impeçam de compreender todas as dimensões das questões sociológicas que nos preocupam. No caso do nosso estudo, os programadores de Salt & Pepper mencionaram que eles tinham menos contato com o Scrum Master da Factory desde o início das modalidades de teletrabalho. Esta comunicação reduzida pode dificultar e atrasar a resolução dos problemas que afetam a equipe.

5.2.5 Impacto psicológico atenuado

A partir dos quatro pontos anteriores, pode-se entender que qualquer evento relacionado à esfera profissional tem menos impacto sobre os funcionários quando eles estão trabalhando em casa. Estar fisicamente distante, ter mais liberdade e comunicar menos com os colegas tem por efeito atenuar as consequências pessoais das problemáticas profissionais. O que reforça essa análise é que os programadores de Salt & Pepper afirmam que eles podem sentir menos a pressão exercida pelo gerente P&D quando trabalham remotamente.

De acordo com Mariani-Rousset e Tissandier (2019), o fato de não estar em contato direto com os colegas permite conservar uma certa distância psicológica em relação às

interações profissionais, que às vezes podem ser estressantes. Ao gerenciar à distância os assuntos sensíveis ou urgentes, temos a capacidade de ser menos impactados pelo estresse dos outros. É como se todos os eventos profissionais e as consequências sociais e psicológicas que eles implicam atingissem menos os trabalhadores em casa do que quando realizam as atividades profissionais na empresa.

Portanto, o fato de não estar no local de trabalho habitual pode representar uma espécie de proteção, um escudo contra o comportamento dos outros. Mas isso pode se tornar uma faca de dois gumes: ao atenuar o impacto psicológico sobre os trabalhadores remotos, existe o risco de atrasar o processo de mudança. O fato de se sentirem menos afetados pode não estimular os funcionários remotos a agirem para remediar, rapidamente, situações problemáticas. O sentimento de pertencimento à esfera profissional pode diminuir e uma certa inércia social pode então se instalar. É a sensação descrita pelos engenheiros de Salt & Pepper. Eles temem que se eles permanecem em teletrabalho nenhuma ação real será tomada em relação ao gerente P&D.

Assim, é importante estar ciente de que o trabalho remoto atenua o impacto psicológico das situações socioorganizacionais e, conseqüentemente, pode atrasar a resolução dos problemas sociológicos encontrados no meio profissional.

5.2.6 Perda de informações visuais

Durante a reunião com a equipe Salt & Pepper, a reflexão foi estendida às ferramentas digitais utilizadas no contexto do teletrabalho. Em especial, foram discutidos os impactos do uso ou não da câmera.

No caso da Capgemini Technology Services Toulouse, a câmera não é utilizada durante as reuniões e a comunicação é feita exclusivamente através do som da voz de cada participante e/ou de mensagens escritas. Este detalhe, que pode parecer insignificante à primeira vista, é essencial para entender as dificuldades que se pode encontrar ao analisar a situação socioorganizacional.

Como foi visto anteriormente, trabalhar remotamente pode nos impedir de nos sentirmos próximos a nossos colegas e dificultar a coleta de informações sociológicas. Esse distanciamento é ampliado quando não se pode nem ver os colegas, já que há privação de muitos detalhes importantes, do ponto de vista sociológico, como expressões faciais, atitudes, gestos, movimentos físicos, etc. Às vezes, apenas um olhar para alguém fornece-nos dicas sobre seu estado de espírito e sua motivação para trabalhar naquele momento. No presente

estudo, a influência do gerente P&D no nível de estresse da equipe Salt & Pepper foi percebida somente quando que ele foi observado interagindo com os demais presencialmente.

As vezes, tendemos a esquecer o quanto o nosso sistema visual desempenha um papel importante nas nossas vidas. De acordo com Baxter (2000), usamos a visão, mais que qualquer outro sentido, para realizar as nossas tarefas diárias. A habilidade de ler as expressões faciais contribuiu para a evolução da espécie humana e para a construção de uma sociedade harmoniosa.

A percepção das expressões faciais, por exemplo, é uma habilidade particularmente bem desenvolvida nos seres humanos. Estudos experimentais indicam que nós já nascemos com essa habilidade. Crianças recém-nascidas já apresentam preferência em fixar rostos humanos do que qualquer outro tipo de figura. (BAXTER, 2000, p.40).

Segundo Agnoletti (2017), as expressões faciais, também chamadas de expressões emocionais, fornecem indicações a respeito das pessoas, seus estados psicológicos e suas intenções comportamentais. A autora faz a relação com a inteligência social, que é a forma de inteligência que permite entender os pensamentos e os sentimentos das outras pessoas ao nosso redor. Ver as outras pessoas nos dá a possibilidade de interpretar as expressões faciais e assim ativar nossa inteligência social. Dessa forma, é importante ter consciência de que, sem a câmera, muitas informações não são acessíveis e a inteligência social não é estimulada.

Os programadores de Salt & Pepper mencionaram que a ausência de informações visuais é particularmente perturbadora durante reuniões envolvendo múltiplos participantes. Os únicos parâmetros acessíveis são os nomes dos participantes e o som das vozes. Os programadores consideram esse tipo de situação desumanizadora, uma vez que eles não têm a impressão de comunicar com pessoas, mas sim com pequenas bolhas desenhadas no computador. Aliás, o Instituto Nacional para a prevenção dos acidentes e doenças profissionais da França (INRS) estabeleceu uma lista dos riscos psicossociais associados ao trabalho remoto. Um deles é o sentimento de desumanização, decorrente da supervisão à distância e da falta de estímulos visuais e de contatos diretos com outras pessoas no dia a dia (INRS, 2021).

As expressões faciais fornecem-nos muitas informações sobre o estado psicológico das pessoas ao nosso redor. É uma das principais fontes de informações sociológicas que pode ser utilizada no ambiente corporativo. Consequentemente, não ver as pessoas com as quais interagimos, no contexto do teletrabalho, pode dificultar a percepção e a compreensão das situações socioorganizacionais.

5.3 RECOMENDAÇÕES

As observações feitas anteriormente são resumidas no Quadro 4. A partir dos resultados obtidos no presente trabalho, este quadro explicita os benefícios e riscos associados ao teletrabalho.

Quadro 4 – Benefícios e riscos do teletrabalho.

<i>Benefícios</i>	<i>Riscos</i>
• <i>Distância física que pode contribuir para o conforto e o bem-estar do trabalhador. O local de trabalho não está mais necessariamente associado a estresse.</i> • <i>Mais liberdade e flexibilidade na vida cotidiana. Maior facilidade para controlar a organização do tempo.</i> • <i>Os funcionários são mais independentes, e eles até podem ser mais disciplinados, porque a possibilidade de ser monitorados à distância incentiva-os a serem mais comprometidos.</i> • <i>Existência de uma sensação de proteção. Os funcionários à distância parecem ser menos impactados pelo estresse dos outros.</i> • <i>Atenuação das consequências negativas de certos eventos profissionais. Possibilidade de viver melhor determinadas situações profissionais, pois o impacto psicológico é reduzido.</i>	• <i>O ambiente às vezes não é compatível com o exercício de uma atividade profissional e pode distrair o trabalhador.</i> • <i>Fronteira entre vida profissional e vida privada embaçada. As responsabilidades profissionais podem invadir a vida pessoal.</i> • <i>Redução do envolvimento profissional por falta de estímulo e motivação.</i> • <i>Possibilidade de alteração da relação de confiança entre os funcionários e os gerentes.</i> • <i>Falta de interações, especialmente informais, com os colegas. A comunicação reduzida leva a um acesso limitado às informações sociológicas e, portanto, existe uma maior dificuldade para compreender as situações socioorganizacionais.</i> • <i>Sentimento de pertencimento à esfera profissional reduzido. Sentimo-nos menos envolvidos e, portanto, menos inclinados a agir ou a tomar decisões para mudar certas situações. Estabelecimento de uma certa inércia social.</i> • <i>Perda adicional de informações visuais se a câmera não for usada.</i>

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

O Quadro 4 mostra que existe uma quantidade significativa de riscos e, por isso, não se deve recorrer excessivamente ao trabalho remoto. Isto ajudará a evitar problemas no plano sociológico. À luz dessas informações, algumas recomendações são formuladas:

- **Frequência de utilização:**

Exceto no contexto da crise de saúde atual, é desaconselhado trabalhar remotamente todos os dias, por um longo período. De acordo com Kouaou (2020), o teletrabalho deve ser limitado no tempo. Ele desaconselha o teletrabalho em tempo integral. Segundo Tremblay (2020), especialista em sociologia do trabalho, existem dois mundos diferentes: o mundo presencial e o mundo do teletrabalho. Para permitir aos funcionários se beneficiarem-se dos dois mundos, ela aconselha evitar trabalhar remotamente mais que três dias por semana, pois isso permitiria limitar os efeitos negativos relacionados ao teletrabalho e sustentar o sentimento de pertença à esfera profissional.

- **Controle do ambiente de trabalho:**

É essencial garantir que os funcionários remotos estejam em boas condições para trabalhar e disponham de equipamentos adequados. Para esse fim, seria relevante implementar controles sistemáticos do ambiente de trabalho fora do local da empresa. Algumas empresas e organizações (como a Accenture e a prefeitura de Toulouse na França) já estabeleceram esse tipo de controle. Pessoas do departamento de QHSE (Qualidade, Saúde, Segurança, Meio Ambiente) são instruídos a visitar o domicílio dos funcionários remotos, sem aviso prévio, com o objetivo de determinar se as condições de trabalho (ambiente, equipamentos informáticos, conexão Internet, moveis, etc.) são satisfatórias ou não.

Outras empresas utilizam a “lista de verificação do trabalho remoto”, um documento especificamente projetado para que os funcionários remotos realizem autoavaliações em relação à segurança de seu escritório em casa (equipamentos informáticos, rede de Internet, tela de exibição, rede elétrica, proteção contra os incêndios, etc.). No entanto, esse documento tem como base a honestidade dos trabalhadores e, portanto, pode ser tendencioso. A ideia seria, então, tornar os controles das equipes QHSE, com visitas ao lugar de trabalho dos funcionários remotos, um processo obrigatório e padronizado para todas as empresas e organizações que recorrem ao teletrabalho.

O Ministério do trabalho francês incentiva as empresas a pagarem um subsídio para financiar os custos incorridos para a execução do trabalho em casa, como um plano de internet, um pacote telefônico ou a compra de material de escritório. No entanto, isso não é uma obrigação e poucas empresas francesas realmente ajudam financeiramente os trabalhadores remotos (HARDY, 2020). O fato de tornar

obrigatória uma ajuda financeira vinda das empresas permitiria facilitar a transformação do ambiente num espaço adaptado ao exercício de uma atividade profissional.

- **Controle do estado psicológico dos funcionários remotos:**

O ambiente de trabalho não é o único item que deveria ser controlado. A dimensão psicológica é tão importante quanto a dimensão material. Assim, seria relevante implementar controles do estado psicológico dos funcionários remotos. Para isso, pessoas do ramo dos recursos humanos poderiam visitar (ou organizar reuniões virtuais) regularmente (cada trimestre, por exemplo) os trabalhadores remotos, com o objetivo de avaliar se as modalidades do teletrabalho são adequadas para o funcionário, ou se elas afetam seu bem-estar (emergência de um sentimento de solidão, redução do sentimento de pertencimento à esfera profissional, dificuldade para trabalhar em autonomia, aumento do nível de estresse, angústia, dificuldade para separar a vida profissional e a vida pessoal, entre outros). Esse tipo de controle permitiria avaliar se o trabalho remoto é adaptado ao funcionário ou se, pelo contrário, uma mudança deve ser encarada.

- **Equilíbrio vida profissional/vida pessoal:**

Os funcionários trabalhando remotamente têm que se esforçar para encontrar um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Eles têm que estabelecer regras e respeitá-las no dia a dia. Alves Cachapela (2016) fala de autocontrole. Esse autocontrole passa por uma disciplina: começar e terminar o dia ao mesmo horário, esforçar-se para não pensar mais no trabalho após uma hora determinada, para ter o tempo de dedicar-se às suas obrigações pessoais, fazer pausas nos mesmos horários durante o dia, etc.

Line Lamarre, presidente do Sindicato dos Profissionais do Governo do Québec (SPGQ), afirma que as convenções oficiais não são suficientemente claras em relação as modalidades de teletrabalho (KOUAOU, 2020). Os documentos oficiais não deixam muito claro como os gerentes podem interagir com os trabalhadores remotos: eles têm o direito de solicitá-los às 6h da manhã ou às 9h horas da noite? De acordo com Lamarre, é necessário estabelecer regras concedidas pelos dois partidos (os gerentes e os funcionários), objetivando a proteção do “direito de desconectar” (KOUAOU, 2020). Dessa forma, é aconselhado antecipar e conversar com seus

gerentes, antes de começar a trabalhar remotamente, para chegar a um acordo comum e assim evitar conflitos no futuro.

- **Manutenção da motivação profissional:**

Para evitar uma perda de motivação dos funcionários trabalhando à distância, as pessoas dos recursos humanos têm que ficar atentas a seus sentimentos e opiniões. Por exemplo, um questionário pode ser mandado aos trabalhadores remotos cada mês, no objetivo de avaliar seu nível de motivação e recolher seu feedback. Se o feedback é negativo, deve-se discutir com o funcionário e, se necessário, considerar um retorno permanente ao local da empresa.

Para manter a motivação dentro de uma equipe e estimular a dinâmica de grupo, é aconselhado realizar uma reunião virtual diária (de preferência de manhã), com todos os integrantes, tanto que trabalham na empresa quanto os que trabalham em casa. Assim, os integrantes, apesar de estarem em lugares distantes, poderão se comunicar em relação ao andamento do projeto em curso, motivando-se uns aos outros. É importante se comunicar, pelo menos oralmente, de maneira regular com seus colegas, para lutar contra o sentimento de solidão e de desumanização.

- **Monitoramento remoto das atividades e horários dos funcionários:**

Como foi visto anteriormente, o trabalho remoto fornece mais liberdade e flexibilidade aos funcionários. Para evitar abusos, seria sensato aplicar os princípios do monitoramento remoto, por exemplo, através de um sistema VPN (Virtual Private Network). Uma rede VPN tem o papel de intermediário entre um computador e a Internet. Ela age como um filtro pelo qual passam todos os dados. Permite criptografar os dados e assim torná-los ilegíveis. Além disso, a rede VPN oculta o verdadeiro endereço IP do computador, atribuindo-lhe um endereço IP fictício. Dessa forma, as redes VPN são o elemento-chave de uma conexão segura à Internet (CHALLENGES, 2021).

No contexto do trabalho remoto, as empresas utilizam redes VPN para garantir a segurança dos dados tratados a partir das residências dos trabalhadores. Mas essa não é a única razão pela qual as empresas deveriam recorrer a esse tipo de rede. A rede VPN também pode ser de grande utilidade para controlar as atividades e os horários dos funcionários à distância. Para esse uso, os funcionários são obrigados a se conectar à rede VPN quando trabalham remotamente, permitindo que a empresa tenha acesso

aos horários exatos em que os funcionários se conectam à rede. A desconexão é automática após alguns minutos de desuso. Além disso, torna-se possível restringir o acesso dos funcionários a certos websites, por meio de filtros configurados a partir da rede VPN.

A rede VPN é, portanto, uma ferramenta valiosa que é recomendada para o monitoramento remoto de uma atividade profissional.

- **Conservação das relações informais com os colegas:**

Durante os dias trabalhados remotamente, é necessário manter o vínculo amigável que o funcionário possa ter estabelecido com seus colegas no local da empresa. Para isso, não se deve limitar a comunicação ao envio de e-mail e à realização de reuniões profissionais. Pode-se criar conversas de grupo em plataformas diferentes daquelas usadas para fins estritamente profissionais, com o objetivo de discutir com os colegas tópicos que não são diretamente relacionados a um assunto profissional. Por exemplo, pode-se usar WhatsApp, Messenger, Telegram, Signal, entre outros. Outra possibilidade é de fazer chamadas de vídeo de maneira regular (cada semana por exemplo) com os colegas. Além de estimular a inteligência social, essa comunicação permitirá manter as amizades iniciadas no local de trabalho e de auxiliar na luta contra o sentimento de solidão.

- **Uso da câmera:**

É aconselhado o uso da câmera, quando possível e não houver restrições técnicas, durante as reuniões realizadas remotamente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

No presente trabalho, foi realizada a análise estratégica da equipe Salt & Pepper, pertencente a empresa Capgemini Technology Services Toulouse. Em princípio, a análise foi realizada no contexto do trabalho remoto e, posteriormente, foi desenvolvida a partir das informações coletadas presencialmente no local da empresa.

Em relação a primeira análise estratégica, foram determinados a organização formal da empresa, a organização real da empresa e um sociograma.

Os três dias presenciais no local da empresa permitiram perceber a situação socioorganizacional da equipe Salt & Pepper de outra perspectiva. Consequentemente, foi decidido elaborar uma segunda análise estratégica, que tem como base a mesma organização formal que a primeira, e que inclui uma nova organização real, um novo sociograma, uma matriz de Análise Estratégica por Ator e um Sistema de Ação Concreto.

A comparação das duas análises estratégicas foi feita através da atribuição de notas para oito parâmetros relacionados à situação socioorganizacional da equipe Salt & Pepper. As notas obtidas na primeira análise estratégica foram diferentes das notas obtidas na segunda, o que mostra que a situação socioorganizacional é percebida de maneira diferente, dependendo de o estudo ser realizado em trabalho remoto ou de maneira presencial.

A comparação das duas análises estratégicas também foi feita através da votação dos engenheiros de Salt & Pepper para o sociograma que fosse mais fiel à situação socioorganizacional real da equipe. Eles votaram unanimemente para o sociograma elaborado a partir das observações feitas no local da empresa. Ou seja, além das percepções da situação socioorganizacional serem diferentes em função de o estudo ser feito remotamente ou presencialmente, pode-se deduzir que trabalhar presencialmente permite perceber de maneira mais clara a situação socioorganizacional real.

Assim, pode-se deduzir que o trabalho remoto tem um impacto sobre a percepção da situação socioorganizacional de uma equipe de trabalho. Mais especificamente, o trabalho remoto dificulta a percepção das situações socioorganizacionais no meio corporativo e, portanto, representa um obstáculo à realização das análises estratégicas. De fato, as modalidades do teletrabalho podem levar a dificuldades para perceber as características de uma situação socioorganizacional, devido a um ambiente de trabalho às vezes inadequado, um aumento de liberdade, uma confiança mais frágil entre os gerentes e os funcionários remotos,

uma redução da comunicação, uma redução do sentimento de pertença à esfera profissional e uma perda de informações visuais. O capítulo 5 do presente estudo evidencia como cada um desses fatores fragilizam as relações entre os funcionários e torna o acesso às informações sociológicas mais difícil e desafiador.

As técnicas de coleta e tratamento de dados escolhidas ao início da pesquisa são consideradas satisfatórias, uma vez que elas permitiram reunir e interpretar dados suficientes para atingir os objetivos fixados inicialmente. No entanto, o tempo disponível para realizar o estudo (do dia 2 de junho 2020 até o dia 3 de agosto 2020) é considerado insuficiente. Teria sido melhor dispor de mais tempo para o ritmo de pesquisa ser menos corrido e para ter a possibilidade de refletir mais sobre os resultados obtidos. Talvez os objetivos estabelecidos inicialmente fossem muito ambiciosos e/ou a estima do tempo requerido fosse inadequada. No tempo disponível, teria sido mais realista focar apenas em evidenciar a existência de discrepâncias entre as duas análises sociológicas, sem procurar encontrar as características próprias ao teletrabalho que permitissem explicar essas discrepâncias.

A contribuição teórica do presente trabalho é reunir e fazer a relação entre referências bibliográficas sobre o teletrabalho e referências bibliográficas sobre a análise sociológica das organizações, explicando de maneira precisa e aprofundada porque essa relação é importante e desafiadora. De forma geral, o estudo permite acrescentar ainda mais conhecimento na base existente de conhecimentos que vêm da literatura e que são apresentados no presente documento.

A contribuição prática do trabalho é representada pela aplicação da teoria de análise estratégica num contexto de vida real e específico: uma equipe de engenheiros informáticos numa empresa de serviços tecnológicos. A aplicação da teoria de análise estratégica permitiu evidenciar as principais problemáticas sociológicas, fazer a relação com as modalidades de teletrabalho e ajudar a Capgemini Technology Services Toulouse a detectar e tomar consciência da existência dessas problemáticas. Dessa maneira, o estudo é uma base para empresa refletir e achar soluções aos problemas destacados. Através da análise e da formulação de recomendações, o presente estudo pode ajudar as empresas que pensam em adotar o teletrabalho no longo prazo, assim como as empresas que encontram problemas com as modalidades de teletrabalho já implementadas.

6.2 VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral do presente estudo era realizar a análise sociológica da equipe Salt & Pepper, avaliando se as condições de trabalho remoto têm algum impacto na percepção da situação socioorganizacional e, portanto, na realização da análise sociológica.

Para direcionar o estudo, foram estabelecidos, como objetivos específicos, apresentar os conceitos de análise sociológica e de trabalho remoto, realizar as análises sociológicas da equipe Salt & Pepper antes e depois dos dias presenciais no local da empresa, comparar as duas análises e identificar como o trabalho remoto é a origem das discrepâncias entre as duas análises.

Todos os objetivos determinados ao início do presente estudo foram atingidos. Graças à colaboração dos atores envolvidos na situação estudada, foi possível coletar informações (através de observações e de entrevistas) e assim realizar as análises sociológicas planejadas inicialmente.

Em seguida, foram destacadas discrepâncias entre as duas análises sociológicas. Mais especificamente, durante a realização da análise sociológica em trabalho remoto, a figura do gerente P&D não foi sinalizada como um fator do alto nível de estresse dos engenheiros da equipe Salt & Pepper, mas foi a principal problemática sociológica detectada presencialmente. Após uma terceira fase de entrevistas, foi confirmado que esse aspecto era essencial para entender todas as dimensões da situação socioorganizacional da equipe. Com a ajuda preciosa dos cinco programadores de Salt & Pepper, foi estimado que a análise sociológica realizada após os dias presenciais no local da empresa descreve melhor a situação socioorganizacional real da equipe. Dessa forma, foi possível evidenciar que as condições de trabalho remoto têm consequências, do ponto de vista sociológico, que não se podem negligenciar. O trabalho remoto perturba a organização tradicional da esfera profissional, modificando as relações entre colegas e as relações supervisor-supervisionado e levando à digitalização intensa dos meios de comunicação. Essas mudanças, que acompanham necessariamente o trabalho remoto, podem tornar o acesso às informações sociológicas mais difícil e, assim, tornar nossa percepção das situações socioorganizacionais incompleta e/ou distorcida. Por isso, é necessário estar ciente de que trabalhar remotamente, no longo prazo, pode afetar nossa percepção das situações socioorganizacionais e, conseqüentemente, tornar mais difícil e demorada a resolução das problemáticas sociológicas.

6.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Seguindo as recomendações feitas em relação ao teletrabalho, como sugestões para trabalhos futuros, pode ser interessante buscar qual seria a melhor combinação entre trabalho presencial e trabalho remoto (quantos dias por semana, quais dias da semana, quais horários, etc.). De fato, foi visto no presente estudo que o trabalho remoto, apesar de implicar riscos, também apresenta benefícios. O estudo das condições ótimas para maximizar os benefícios e minimizar os riscos potenciais é um assunto que pode ser desenvolvido em futuras pesquisas.

Além disso, as recomendações feitas no presente trabalho não foram implementadas e controladas devido ao limitado tempo disponível para a pesquisa. A realização de uma pesquisa ação, com base no ciclo PDCA (plan-do-check-act), permitiria estudar mais profundamente essas recomendações, conferir sua relevância e, talvez, complementá-las e adaptá-las.

Nos próximos anos, um desafio para os empregadores será levar em conta a diversidade das preferências expressas por seus funcionários em relação às condições de teletrabalho. De acordo com Mehdi e Morissette (2021), se as preferências dos funcionários não corresponderem totalmente às dos empregadores, uma nova forma de conflito profissional surgirá, quando a pandemia acabar. Sendo assim, seria relevante comparar as opiniões dos empregadores e dos empregados em relação à questão do teletrabalho, e estudar como atingir um compromisso satisfatório para ambas as partes.

De maneira mais ampla, seria interessante estudar como serão as condições de trabalho de amanhã? Será que o trabalho remoto vai continuar a ocupar uma posição cada vez mais importante no mercado do trabalho, como o sugere o presente estudo? O trabalho remoto será mais utilizado do que o trabalho presencial nos locais das empresas? Esse cenário será ou não viável? De maneira geral, as pesquisas sobre a evolução das condições de trabalho são uma ferramenta interessante para antecipar o futuro da nossa sociedade.

REFERÊNCIAS

- AGNOLETTI, M. La perception des expressions faciales et de la voix dans les premières rencontres. *In*: AGNOLETTI, M. **La perception des personnes**: psychologie des premières rencontres. Paris : Dunod, 2017. p. 77-89.
- ALEXANDER, M. SAFE: principes, bénéfices et clés d'implémentation. **Le monde informatique**, Paris, set. 2019. Disponível em: <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-manuloc-mise-sur-un-itsm-en-saas-83232.html>. Acesso em: 01 ago. 2021.
- ALVES CACHAPELA, L. **Le télétravail**. Confiance et autocontrôle: alternative ou partenaires du contrôle à distance ? 2016. 89 f. Dissertação (Mestrado em Ciências do Trabalho) – Faculdade das Ciências Sociais, Universidade de Liège, Liège, 2016. Disponível em: <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/1280/4/Mémoire%20S130753%20ALVES%20CACHAPELA.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2021.
- BAECHLER, J. Mais qu'est-ce que la sociologie?. **Revue du Mauss**, Paris, v. 24, n.2, 2004. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2004-2-page-147.htm>. Acesso em: 21 ago. 2021.
- BANJO, S.; CHAN, V.; MURPHY, C.; YAP, L. The coronavirus outbreak has become the world's largest work from home experiment. **Time**, fev. 2020. Disponível em: <https://time.com/5776660/coronavirus-work-from-home/>. Acesso em: 3 ago. 2021.
- BARABEL, M.; MEIER, O.; TEBOUL, T. L'école de l'analyse stratégique des organisations. *In*: BANJO, S.; CHAN, V.; MURPHY, C.; YAP, L. **Les fondamentaux du management**. 2. ed. Paris: Dunod, 2013. p.71-95. Disponível em: <https://www.cairn.info/les-fondamentaux-du-management--9782100589319-page-71.htm>. Acesso em: 18 jun. 2021.
- BAXTER, M. R. **Projeto de produto**: guia prático para o design de novos produtos. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2000. 260 p.
- BELFELLAH, Y.; GASSEMI, K. Stratégies d'acteurs et démarche prospective: essai de formalisation des mécanismes de pouvoir au sein du secteur touristique marocain. **Recherches en Sciences de Gestion**, Paris, v. 116, n. 5, 2016. Disponível em : <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2016-5-page-25.htm>. Acesso em: 21 ago. 2021.
- BENIGER, J. R. **The control revolution**: technological and economic origins of the information society. Cambridge: Harvard University Press, 1997. 508 p.
- BERNOUX, P. **La sociologie des organisations**: initiation théorique suivie de 12 cas pratiques. 6. ed. Paris: Éditions du seuil, 2008. 466 p.
- BOBOC, A.; METZGER J. L. Du privé vers le professionnel, une dynamique des apprentissages croisés autour des TIC. **Savoirs**, Paris, v. 20, n. 2, jul. 2009. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2009-2-page-158.htm>. Acesso em: 21 jul. 2021.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 2010. 340 p. Disponível em: https://www.academia.edu/6674293/Bogdan_Biklen_investigacao_qualitativa_em_educacao. Acesso em: 21 ago. 2021.

BORSA, J. C.; DAMASIO, B. F.; MACHADO, W.; SILVA, J. P. **Dimensionalidade da escala de estresse percebido (Perceived Stress Scale, PSS-10) em uma amostra de professores**. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/cbsFDnHrRdNCy835k8w4yBq/?lang=pt>. Acesso em: 27 ago. 2021.

BRASIL. Artigo 75-B de 2017. **Lei nº 13.467**: Brasília, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm#art75b. Acesso em: 25 jul. 2021.

CALCINI, R.; ANDRADE, D. A. Home office e os riscos trabalhistas. **Consultor Jurídico**, São Paulo, set. 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-set-10/pratica-trabalhista-home-office-riscos-trabalhistas>. Acesso em: 25 jul. 2021.

CAPGEMINI. **Our company**. 2021. Disponível em: <https://www.capgemini.com/our-company/>. Acesso em: 01 ago. 2021.

DÉFINITION d'un VPN: qu'est-ce qu'un virtual private network?. **Challenges**, Paris, fev. 2021. Disponível em: https://www.challenges.fr/vie-pratique/definition-d-un-vpn-qu-est-ce-qu-un-virtual-private-network_748944. Acesso em: 24 ago. 2021.

CHUNG, C. A. **Simulation modeling handbook: a practical approach**. Florida: CRC Press, 2004.

COMISSAO EUROPEIA. **Carta europeia do trabalho remoto**. Viena, 1997. Disponível em: <http://rad2000.free.fr/chareuro.htm>. Acesso em: 25 jul. 2021.

COMMENT se répartit le télétravail em Belgique et ailleurs? Toulouse, 2020. Disponível em: <https://www.teletravailler.be>. Acesso em: 24 jul. 2021.

CROZIER, M.; FRIEDBERG E. **L'Acteur et le système**. 4. ed. Paris: Editions du Seuil, 1992. 436 p.

DAMBRIN, C. **Le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies**: le cas des commerciaux. 2005. 556 f. Tese (Doutorado em Ciência da Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Finanças, Universidade Paris Dauphine, Paris, 2005. Disponível em: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00472687/document>. Acesso em: 8 ago. 2021.

DELAVALLÉ, E.; MORIN, P. **Le manager à l'écoute du sociologue**. 2. ed. Paris: Editions d'Organisation, 2003. 272 p.

DELIBES, P. **Des clés pour comprendre les organisations à partir de l'analyse stratégique**. Paris: CEDIP, 2017. 4 p. Disponível em: http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/fiche_en_lignes_no77_cle7ca45b-1.pdf. Acesso em: 22 ago. 2021.

DESREUMAUX, A. La dynamique de l'organisation. In: DESREUMAUX, A. **Théorie des organisations**. Caen: EMS Éditions, 2015. p.245-284. Disponível em: <https://www.cairn.info/theorie-des-organisations--9782847697049-page-245.htm>. Acesso em: 22 ago. 2021.

ERHEL, C.; GUERGOAT-LARIVIÈRE M.; MOFAKHAMI M. **Working time arrangements, innovation and job satisfaction: a workplace level analysis for France**. Documento de trabalho eletrônico publicado pelo Centro de Estudo do Emprego e do Trabalho (CEET), Paris, 2021. 30 f. Disponível em: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03180531/document>. Acesso em: 8 ago. 2021.

EUROPEAN SCIENTIST. **Entre plébiscite et décrochage: la relation complexe des Français avec le télétravail**. fev. 2021. Disponível em: <https://www.europeanscientist.com/fr/sante/francais-teletravail-relation-complexe/>. Acesso em: 9 ago. 2021.

FAIRWEATHER, N. B. Surveillance in employment: the case of teleworking, **Journal of Business Ethics**, v. 22, p. 39-49, out. 1999. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/25074188>. Acesso em: 8 ago. 2021.

FELSTEAD, A.; JEWSON, N.; WALTERS, S. Managerial control of employees working at home. **British Journal of Industrial Relations**, Amsterdam, v. 41, n. 2, p. 241- 264, jun. 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/4737008_Management_Control_of_Employees_Working_at_Home. Acesso em : 13 ago. 2021.

FRANÇA. Centro de Avaliação, Documentação e Inovações Pedagógicas. **L'analyse stratégique des organisations**. Paris: CEDIP, 2011. 4 p. Disponível em: http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/27_analyse_strategique_d_cle58811f.pdf. Acesso em: 25 jul. 2021.

FRANÇA. Artigo L1222-9, de 7 de setembro de 2018. **Code du travail: Article L1222-9**, Paris, 2018. Disponível em: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037388731/. Acesso em: 25 jul. 2021.

FRANÇA. Instituto nacional de pesquisa e de segurança para a prevenção dos acidentes do trabalho e das doenças profissionais. **Du télétravail imposé en situation exceptionnelle à un télétravail qui se prolonge**. Paris: 2021. Disponível em: <https://www.inrs.fr/risques/COVID19-prevention-entreprise/teletravail-situation-exceptionnelle.html>. Acesso em: 10 ago. 2021.

FLAHAULT, F. Comment l'homme peut-il être à la fois égoïste, bon et méchant? **Revue du MAUSS**, Paris, v. 31, n. 1, jul. 2008. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2008-1-page-307.htm>. Acesso em: 19 jun. 2021.

FOBASSO, T. **L'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg**. 2015. Disponível em: <http://tresorfbasso.over-blog.com/2015/08/l-analyse-strategique-de-michel-crozier-et-erhard-friedberg.html>. Acesso em: 18 jun. 2021.

FRIEDBERG, E. **L'analyse sociologique des organisations**. 2. ed. Paris: L'Harmatan, 2000. 128 p.

GASTÉ, C. Télétravail : « les chiffres sont au plus haut depuis janvier », confie Elisabeth Borne. **Le Parisien**, Paris, apr. 2021. Disponível em: <https://www.leparisien.fr/economie/teletravail-les-chiffres-sont-au-plus-haut-depuis-janvier-confie-elisabeth-borne-07-04-2021-LLXR73CQ5BF7DORUPZLNMDWDRA.php>. Acesso em: 28 jun. 2021.

GASTÉ, C. Les salariés ne veulent pas revenir au bureau comme avant et penchent pour le télétravail. **Le Parisien**, Paris, may 2021. Disponível em: <https://www.leparisien.fr/economie/les-salaries-ne-veulent-pas-revenir-au-bureau-comme-avant-et-penchent-pour-le-teletravail-26-05-2021-CF6PNPN3UREIROLGV6WKSBDWM.php>. Acesso em: 24 jul. 2021.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 ago. 2021.

GREENLANE. **Quelle est la différence entre la macro et la micro sociologie?**.2019. Disponível em: <https://www.greelane.com/fr/science-technologie-mathematiques/sciences-sociales/macro-and-microsociology-3026393/>. Acesso em: 21 ago. 2021.

HASHICORP. **Manage secrets and protect sensitive data**. 2021. Disponível em: <https://www.vaultproject.io>. Acesso em: 01 ago. 2021.

HARDY, M. L'employeur doit-il verser une indemnité pour le télétravail?. **Cadremploi**, Lyon, out. 2020. Disponível em: <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/droit-du-travail/lemployeur-doit-il-rembourser-les-frais-lies-au-teletravail>. Acesso em: 24 ago. 2021.

HERN, A. Covid-19 could cause permanent shift towards home working. **The Guardian**, Londres, mar. 2020. Disponível em: <https://www.theguardian.com/technology/2020/mar/13/covid-19-could-cause-permanent-shift-towards-home-working>. Acesso em: 16 ago. 2021.

JANNE, H. Introduction à la sociologie générale. **Revue de l'Institut de Sociologie**. Paris, n. 3, 1951. Disponível em: <https://journals.openedition.org/sociologies/pdf/2964>. Acesso em: 21 ago. 2021.

JOBBINS, W. The working from home report. **Liberty Games Blog**. 2021. Disponível em: <https://www.libertygames.co.uk/blog/working-from-home/>. Acesso em: 9 ago. 2021.

JULIO, R. A. Brasil nunca pesquisou tanto o termo “home office” no Google. **Época Negócios**, São Paulo, abr. 2020. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/04/brasil-nunca-pesquisou-tanto-o-termo-home-office-no-google.html>. Acesso em: 28 jul. 2021.

KOUAOU, A. Télétravail: entre avantages et inconvénients, y a-t-il un juste équilibre?. **Radio Canada**, Ottawa, jun. 2020. Disponível em: <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1706757/teletravail-sante-gestion-securite-emploi-syndicats>. Acesso em: 24 jun. 2021.

LABRE, A. P. D. O regime do teletrabalho no Brasil com o advento da lei 14.467/2017 - reforma trabalhista: aspectos históricos e modernos. **Jusbrasil**, Palmas, 2018. Disponível em: <https://analabre.jusbrasil.com.br/artigos/632366246/o-regime-de-teletrabalho-no-brasil-com-o-advento-da-lei-13467-2017-reforma-trabalhista-aspectos-historicos-e-modernos>. Acesso em: 25 jul. 2021.

MARIANI-ROUSSET, S.; TISSANDIER, P. Les bénéfices du télétravail. **Revue francophone sur la santé et les territoires**, Paris, p. 1-16, maio 2019. Disponível em: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02372764/document>. Acesso em: 10 ago. 2021.

MARTINS, R. A.; MELLO, C. H P.; TURRIONI, J. B. Pesquisa- ação. *In*: MARTINS, R. A.; MELLO, C. H P.; TURRIONI, J. B. **Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2014. p. 171-186. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486397/cfi/3!/4/4@0.00:2.94>. Acesso em: 26 jul. 2021.

MEDHI, T.; MORISETTE, R. Travail à domicile: productivité et préférences. **Organismo estatístico nacional do Canada**, 2021. Disponível em: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>. Acesso em: 25 ago. 2021.

MERCIER, J. Sondage satisfaction chez les télétravailleurs québécois. **Le Soleil**, Québec, fev. 2021. Disponível em : <https://www.lesoleil.com/actualite/le-fil-groupe-capitales-medias/sondage--satisfaction-chez-les-teletravailleurs-quebecois-video-54e12f3c426be0ba849fa25e655e55af>. Acesso em: 25 jun. 2021.

MONTANDREAU, V. C. L'exercice de l'activité em télétravail: approche psychosociologique. **Cahier de notes documentaires CNRS**, Paris, v. 186, p. 75-80, mar. 2002. Disponível em: <https://bdsp-ehesp.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&lang=fr&idt=255398>. Acesso em: 13 ago. 2021.

NEW HAMPSHIRE (Estado). Governo do estado de New Hampshire. **Perceived stress scale**. EAP, 2015. 2 p.

ORGANIZACAO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après**. Suíça: Organização internacional do trabalho, 2020. 51 p. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758339.pdf. Acesso em: 13 ago. 2021.

PEREIRA, A. **Análise de conteúdo de uma entrevista semi-estruturada**. São Paulo, 2011. Conteúdo do Mestrado em Pedagogia do e-Learning. 11 p. Disponível em: <http://mpelearning.pbworks.com/f/MICO.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2021.

PERRIER, P. **Analyse sociologique des organisations**. Lyon, 2019. Conteúdo ensinado no departamento de Engenharia de Produção do Instituto Nacional das Ciências Aplicadas de Lyon. 33 p.

SANTOS, J. L. G.; ERDMANN, A. L.; MEIRELLES, B. H. S.; LANZONI, G. M. M.; CUNHA, V. P.; ROSS, R. **Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos**. 2017. 9 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Campus universitário Trindade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/cXFB8wSVvTm6zMTx3GQLWcM/?lang=pt>. Acesso em: 26 jul. 2021.

SILVA, C. R. O. **Metodologia e organização do projeto de pesquisa**: guia prático. Fortaleza: CEFET, 2004. 34 p. Disponível em: <http://joinville.ifsc.edu.br/~debora/PAC/Metodologia%20e%20Organização%20do%20Projeto%20de%20Pesquisa%20CEFET%20CE.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2021.

SCOLA CONSULT. **Croissance du conseil**: la vérité en chiffres. Fournaudin, 2017. Disponível em: <http://www.scolaconsult.fr/croissance-conseil-verite-chiffres/>. Acesso em: 26 jul. 2021.

SHIRAISHI, G. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

TASKIN, L. Le télétravail en manque de régulations. **Regards économiques**, Louvain, n. 37, p. 1-14, fev. 2006. Disponível em: https://www.academia.edu/917944/Le_télétravail_en_manque_de_régulations. Acesso em: 8 ago. 2021.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

THOM, J. B. D. S. **Regulamentação do teletrabalho no Brasil e reforma trabalhista**. 2017. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Centro universitário de Maringá, Maringá, 2017. Disponível em: <http://rdu.unicesumar.edu.br/bitstream/123456789/444/1/Juliane%20Bruna%20da%20Silva%20Thom.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2021.

TREMBLAY, D.G. **La conciliation emploi-famille dans les entreprises en économie sociale**: de meilleures mesures et davantage de soutien organisationnel?. 2010. 32 f. Nota de pesquisa (Questões sócio-organizacionais da economia do conhecimento) – Universidade do Québec, Montréal, 2010. Disponível em: https://spip.telug.ca/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR10-03-2.pdf. Acesso em: 24 jul. 2021.

VILLETTE, M. **Guide du stage en entreprise**. 3.ed. Paris: La Découverte, 2004. 216 p.

YIN, R. **Applications of case study research**. Newbury Park, CA: Sage, 1993.

APÊNDICE A – Questionário Perceived Stress Scale (PSS)

The Perceived Stress Scale (PSS) is a classic stress assessment instrument. The questions in this scale ask about your feelings and thoughts during the last month. In each case, you will be asked to indicate how often you felt or thought a certain way. Although some of the questions are similar, there are differences between them and you should treat each one as a separate question. The best approach is to answer fairly quickly. That is, don't try to count up the number of times you felt a particular way; rather indicate the alternative that seems like a reasonable estimate.

For each question choose from the following alternatives:

0 - Never 1 - Almost never 2 - Sometimes 3 - Fairly often 4 - Very often

Quadro 5 – The Perceived Stress Scale.

Question	0	1	2	3	4
1. In the last month, how often have you been upset because of something that happened unexpectedly?					
2. In the last month, how often have you felt that you were unable to control the important things in your life?					
3. In the last month, how often have you felt nervous and stressed?					
4. In the last month, how often have you felt confident about your ability to handle your personal problems?					
5. In the last month, how often have you felt that things were going your way?					
6. In the last month, how often have you found that you could not cope with all the things that you had to do?					
7. In the last month, how often have you been able to control irritations in your life?					
8. In the last month, how often have you felt that you were on top of things?					
9. In the last month, how often have you been angered because of things that happened that were outside of your control?					
10. In the last month, how often have you felt difficulties were piling up so high that you could not overcome them?					

Fonte: Governo do estado de New Hampshire (2015).

You can determine your PSS score by following these directions:

- First, reverse your scores for questions 4, 5, 7, and 8. On these 4 questions, change the scores like this:

0 = 4, 1 = 3, 2 = 2, 3 = 1, 4 = 0.

- Now add up your scores for each item to get a total. My total score is _____.
- Individual scores on the PSS can range from 0 to 40 with higher scores indicating higher perceived stress.

Scores ranging from 0-13 would be considered low stress.

Scores ranging from 14-26 would be considered moderate stress.

Scores ranging from 27-40 would be considered high perceived stress.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semi-estruturada (fase 2)

Nome do entrevistado:

Data:

Horário de início:

Duração prevista:

Objetivo: entender quais são as causas do mau funcionamento detectado durante a primeira fase de entrevistas.

Questões:

I) A empresa

- O que você gosta na sua empresa?
- O que você não gosta na sua empresa?

II) O trabalho

- O que deixa você estressado no trabalho?
- Qual aspecto do seu trabalho você gostaria de mudar?
- Na sua opinião, por que sua carga de trabalho é muito elevada?

III) As relações

- Como você definiria a relação entre a equipe Salt & Pepper e a Airbus?
- Como você definiria a relação entre a equipe Salt & Pepper e as outras empresas subcontratadas pela Airbus?
- Como você definiria as relações dentro da Factory?

APÊNDICE C – Análise de conteúdo das entrevistas (fase 2)

1 PROGRAMADOR 1

Quadro 6 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 1 (fase 2).

<i>Categoria</i>	<i>Questão</i>	<i>Unidade de Registo</i>	<i>Unidade de contexto</i>
A empresa	<i>O que você gosta na sua empresa?</i>	- Ambiente desafiado. - Projetos informáticos ambiciosos.	“Eu gosto dos desafios. Os projetos informáticos são muito ambiciosos e isso me deixa motivado.”
	<i>O que você não gosta na sua empresa?</i>	- Forte pressão exercida pelos recursos humanos. - Grande carga de trabalho. - Horas extras.	“A pressão é muito forte, especialmente vinda dos recursos humanos.” “A quantidade de trabalho para a Airbus às vezes é excessiva, então tem que fazer muitas horas extras.”
O trabalho	<i>O que deixa você estressado no trabalho?</i>	- Problemas técnicos. - Trabalho durante o final de semana.	“Quando tem problemas técnicos que eu não consigo resolver.” “Quando eu sei que vou ter que trabalhar durante o final de semana porque tem um trabalho urgente para a Airbus.”
	<i>Qual aspecto do seu trabalho você gostaria de mudar?</i>	- Equilíbrio vida profissional/ vida pessoa. - Dispor de mais tempo mais as atividades pessoais.	“Gostaria de ter um melhor equilíbrio vida profissional/ vida pessoal. Mais especificamente, gostaria de ter mais tempo para mim e meus projetos pessoais que eu deixei de lado desde que eu trabalho na Capgemini.”
	<i>Na sua opinião, por que sua carga de trabalho é muito elevada?</i>	- Projeto 3D Experience na vanguarda da tecnologia. - Sempre se manter atualizado e se formar.	“Porque o projeto 3DExperience é um projeto na vanguarda da tecnologia que envolve profissionais brilhantes. Então se você quer entender as coisas, você sempre tem que se manter atualizado. Na verdade, a escola nunca acaba porque sempre temos que aprender e continuar nos formando.”
	<i>Como você definiria a relação entre a equipe Salt & Pepper e a Airbus?</i>	- Cliente muito exigente. - Desejos irrealistas.	“Gosto da Airbus, mas eles são muito exigentes e é difícil satisfazer todos o que eles pedem. As vezes os desejos da Airbus são irrealistas.”

As relações	<i>Como você definiria a relação entre a equipe Salt & Pepper e as outras empresas subcontratadas pela Airbus?</i>	- Não são boas. - Espírito de competição.	<i>“Elas não são boas não (risada). Cada empresa quer ser a melhor aos olhos da Airbus, na esperança de assinar novos contratos. Por isso, não existe um espírito de equipe, é mais um espírito de competição, infelizmente...”.</i>
	<i>Como você definiria as relações dentro da Factory?</i>	- Boas a maior parte do tempo. - Conflitos ocasionais, especialmente dentro da equipe Salt & Pepper, em relação às soluções informáticas a utilizar.	<i>“Eu acho que não é uma questão fácil, porque depende dos dias. A maior parte do tempo, elas são boas mas claro que as vezes existem conflitos.” “Na maioria dos casos os conflitos acontecem entre a gente (Salt & Pepper) quando não concordamos sobre as soluções informáticas a utilizar para o projeto.”</i>

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

2 PROGRAMADOR 2

Quadro 7 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 2 (fase 2).

<i>Categoria</i>	<i>Questão</i>	<i>Unidade de Registo</i>	<i>Unidade de contexto</i>
A empresa	<i>O que você gosta na sua empresa?</i>	- Possibilidade de sempre aprender e melhorar	“Eu gosto da Capgemini porque eu tenho a sensação de sempre aprender e melhorar meu nível informático.”
	<i>O que você não gosta na sua empresa?</i>	- Grande quantidade de trabalho. - Difícil encontrar um equilíbrio vida profissional/ vida pessoal.	“A quantidade de trabalho é grande e às vezes fica difícil encontrar um equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, especialmente quando você tem uma família. Mas eu acho que é devido ao cliente (Airbus) e ao projeto 3DExperience, que é muito desafiador. As outras equipes não trabalham tanto.”
O trabalho	<i>O que deixa você estressado no trabalho?</i>	- Alterações do projeto de última hora	“Quando o pessoal da Airbus muda especificações do projeto ao último momento”.
	<i>Qual aspecto do seu trabalho você gostaria de mudar?</i>	- Fazer menos horas extras. - Situação ainda pior desde o início da crise sanitária.	“Gostaria de fazer menos horas extras para ter mais tempo para mim. É pior ainda desde o início da crise sanitária, eu saio muito pouco da minha casa e tenho a impressão de sempre trabalhar.”
	<i>Na sua opinião, por que sua carga de trabalho é muito elevada?</i>	- Airbus é o responsável. - Capgemini também é responsável, não deveria aceitar as cargas de trabalho excessiva.	“Airbus é responsável pela carga de trabalho excessiva. Mas eu acho que a Capgemini também é um pouco errada em aceitar essas cargas de trabalho. Eu acho que deveríamos falar quando é demais. Mas o objetivo número 1 é satisfazer o cliente então fica difícil...”
	<i>Como você definiria a relação entre a equipe Salt & Pepper e a Airbus?</i>	- Exigências da Airbus às vezes irrealistas e difícil de atingir. - Cliente mais importante da Capgemini Technology Services Toulouse: difícil de falar não.	“A Airbus é um bom cliente, claro, e somos felizes de trabalhar para ele, mas às vezes eles exageram, pedindo coisas que não são possíveis.” “O problema é que é difícil falar não, porque a Airbus é o cliente mais importante da Capgemini, então não queremos decepcioná-lo.”

As relações	<i>Como você definiria a relação entre a equipe Salt & Pepper e as outras empresas subcontratadas pela Airbus?</i>	- Relação péssima. - Diálogo difícil.	<i>“Elas são péssimas. Eles fazem um trabalho de baixa qualidade, mas acreditam que eles são os melhores e eles não querem escutar nossa opinião.”</i>
	<i>Como você definiria as relações dentro da Factory?</i>	- Relações amigáveis. - Relações sérias devido à carga de trabalho e à necessidade de ser o mais eficiente possível. - Poderiam ser melhores.	<i>“As relações são amigáveis, mas também sérias porque temos muito trabalho e sabemos que cada minuto conta. Então eu diria que as relações são boas, de um ponto de vista profissional, mas poderiam ser melhores se não tínhamos tanto trabalho para fazer.”</i>

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

3 PROGRAMADOR 3

Quadro 8 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 3 (fase 2).

<i>Categoria</i>	<i>Questão</i>	<i>Unidade de Registo</i>	<i>Unidade de contexto</i>
<i>A empresa</i>	<i>O que você gosta na sua empresa?</i>	- Não existe rotina.	“Nunca fazemos o mesmo trabalho. Cada dia é diferente, e isso é perfeito para mim porque eu odeio fazer sempre a mesma coisa.”
	<i>O que você não gosta na sua empresa?</i>	- Avaliações anuais: muito difícil de obter uma nota boa, objetivos inatingíveis. - Tempo insuficiente para as formações complementares.	“Eu não gosto das avaliações anuais realizadas pelas pessoas dos recursos humanos. É muito estressante e eles nunca estão satisfeitos. É muito difícil eles te darem uma nota boa e eles te fixam objetivos inatingíveis. Eles querem que você faça um monte de formações completares, a mais do seu trabalho, mas às vezes não dá porque não temos tempo suficiente.”
<i>O trabalho</i>	<i>O que deixa você estressado no trabalho?</i>	- Obrigação de fazer uma formação enquanto já tem muito trabalho. - Pessoas da empresa são exigentes e dão muito trabalho.	“Eu odeio quando os recursos humanos mandam fazer uma formação enquanto eu já tenho um monte de trabalho para fazer. É difícil porque eu tenho a impressão de que cada ator da empresa quer que você faça uma coisa para ele, enquanto você já é muito ocupado”
	<i>Qual aspecto do seu trabalho você gostaria de mudar?</i>	- Falta de confiança da parte dos superiores. - Falta de reconhecimento da parte dos superiores.	“Eu acho que meus superiores não confiam em mim suficientemente. Também tem uma falta de reconhecimento da parte dos superiores. Gostaria que eles dessem mais valor ao trabalho que fazemos cada dia.”
	<i>Na sua opinião, por que sua carga de trabalho é muito elevada?</i>	- Projeto 3D Experience muito inovador - A Airbus quer obter resultados rápido. - Necessidade de reduzir o Time- To-Market.	“Porque o projeto 3DExperience é um projeto muito inovador associado a múltiplos processos informáticos complexos. Além disso, a Airbus quer obter resultados muito rápido. Eles têm algumas dificuldades desde o início da pandemia e eles pressionam os

			<i>subcontratados para reduzir o Time-To-Market.” “Tenho certeza de que as equipes que trabalham em outros projetos têm uma carga de trabalho mais leve.”</i>
As relações	<i>Como você definiria a relação entre a equipe Salt & Pepper e a Airbus?</i>	- Cliente muito exigente que exerce pressão. - Concorrência entre as empresas para ser subcontratadas. - Dificuldades econômicas da Airbus piora a situação.	<i>“A Airbus é um cliente muito exigente e duro. Eles sabem que eles são poderosos e que eles não vão ter dificuldades para contratar empresas então eles não hesitam em exercer pressão sobre nós. E é pior desde o início da crise sanitária porque eles têm algumas dificuldades econômicas no momento.”</i> <i>“As vezes eu gostaria de trabalhar num projeto para um cliente menos exigente.”</i>
	<i>Como você definiria a relação entre a equipe Salt & Pepper e as outras empresas subcontratadas pela Airbus?</i>	- Relação tensa. - Espírito de competição.	<i>“As coisas são tensas porque existe muita competição. Cada empresa quer achar as melhores soluções para ser considerada a favorita de Airbus. Então em vez de trabalharem todos juntos, trabalhamos contra as outras equipes.”</i>
	<i>Como você definiria as relações dentro da Factory?</i>	- Boas de maneira geral. - Conflitos com Cliffhanger.	<i>“As relações são boas de maneira geral. Eu me dou muito bem com os colegas de Salt & Pepper.” “Com as pessoas de Cliffhanger, é mais difícil porque sempre existem conflitos devido à nossas tarefas que são diferentes, mas também complementares. Então se os programas que desenvolvemos não são de boa qualidade, cria conflitos com o pessoal de Cliffhanger, porque eles não conseguem implementá-los nas máquinas em produção. Já aconteceu muitas vezes.”</i>

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

4 PROGRAMADOR 4

Quadro 9 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 4 (fase 2).

<i>Categoria</i>	<i>Questão</i>	<i>Unidade de Registo</i>	<i>Unidade de contexto</i>
<i>A empresa</i>	<i>O que você gosta na sua empresa?</i>	- Projetos informáticos na vanguarda da tecnologia. - Oportunidade de trabalhar para a Airbus e para outras empresas.	“Fazer parte de projetos inovadores e na vanguarda da tecnologia”. “No passado eu queria muito trabalhar para a Airbus, mas não deu certo. Hoje em dia, eu trabalho para a Airbus, e também para muitas outras empresas, graças à Capgemini!”.
	<i>O que você não gosta na sua empresa?</i>	- Pressão exercida pelos recursos humanos. - A produtividade é privilegiada em vez do bem-estar. - Ritmo de trabalho corrido e cansativo.	“Eu não gosto da pressão exercida pelos recursos humanos para os funcionários sempre trabalharem mais. Eles privilegiam a produtividade em vez do bem-estar e às vezes isso é cansativo. É por isso que a maioria dos programadores são jovens, fica mais difícil ter esse ritmo quando você tem filhos.”
<i>O trabalho</i>	<i>O que deixa você estressado no trabalho?</i>	- Problemas técnicos de última hora.	“Os problemas técnicos de última hora são a pior coisa. Você sabe que você vai ter que fazer horas extras para resolver o problema. E quando outros usuários esperam você resolver o problema para conseguir avançar o trabalho deles, é muito estressante.”
	<i>Qual aspecto do seu trabalho você gostaria de mudar?</i>	- Ter mais liberdade de decisão, de tomar iniciativas. - Ser mais independente. - Ter a possibilidade de errar, sem sentir a pressão exercida pela Airbus. .	“Eu gostaria de ter mais liberdade no dia a dia: liberdade de decisão, habilidade de tomar iniciativas, ser mais independente de maneira geral. Eu acho que somos muito dependentes dos superiores e às vezes eu tenho a impressão de estar na escola ainda! (risada). O problema é que temos a impressão de que não podemos errar, devido à pressão exercida pela Airbus, então é mais seguro seguir as instruções dos superiores hierárquicos.”

	<i>Na sua opinião, por que sua carga de trabalho é muito elevada?</i>	- Necessidade de reduzir o Time-To-Market da Airbus. - O trabalho dos programadores é muito importante para atingir os objetivos da Airbus.	<i>“Neste momento a Airbus quer reduzir o Time-To-Market, e para isso eles contam conosco. Consequentemente, eles dão uma carga de trabalho excessiva e às vezes não conseguimos fazer tudo.”</i>
As relações	<i>Como você definiria a relação entre a equipe Salt & Pepper e a Airbus?</i>	- Relação tensa. - Airbus é um cliente difícil de satisfazer. - Airbus tem uma posição de dominação em relação à Capgemini.	<i>“Tensa devida à carga de trabalho excessiva e às exigências elevadas. A Airbus é um cliente difícil de satisfazer. Eu acho que a Airbus sabe que ela é o cliente principal da Capgemini e ela aproveite dessa posição de dominação.”</i>
	<i>Como você definiria a relação entre a equipe Salt & Pepper e as outras empresas subcontratadas pela Airbus?</i>	<i>- As características próprias de cada empresa subcontratada dificultam a sincronização entre as equipes.</i>	<i>Não é perfeita, mas dá para trabalhar. Às vezes é difícil porque cada empresa tem uma organização própria e processos próprios, então a sincronização entre as diferentes equipes não é ótima, mas cada uma faz o seu melhor.”</i>
	<i>Como você definiria as relações dentro da Factory?</i>	- Relações ótimas dentro da equipe Salt & Pepper. - Relação tensa com Cliffhanger, apesar da utilização da metodologia DevOps. - Pouco contato com os superiores. Relações ficam formais.	<i>“Na minha opinião, as relações dentro de Salt & Pepper são ótimas, damos muitas risadas juntos. Com Cliffhanger às vezes as coisas ficam tensas. DevOps permite diminuir um pouco o número de problemas, mas, na verdade, sempre tem. Com as outras pessoas da Factory, é mais difícil de falar, porque eu tenho menos contato com eles e eles têm um nível hierárquico mais elevado então as relações são mais formais.”</i>

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

5 PROGRAMADOR 5

Quadro 10 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 5 (fase 2).

<i>Categoria</i>	<i>Questão</i>	<i>Unidade de Registo</i>	<i>Unidade de contexto</i>
A empresa	<i>O que você gosta na sua empresa?</i>	- Foco no desempenho dos funcionários.	“O foco da Capgemini é sobre o desempenho dos seus funcionários, e acho isso muito legal. Eu sei que eu melhorei muito meu nível informático desde que eu entrei, dois anos atrás, e posso falar que hoje eu sou um melhor programador graças a minha empresa.”
	<i>O que você não gosta na sua empresa?</i>	- Necessidade de provar seu valor ao ser jovem.	“O fato de ter que provar o seu valor por ser jovem. Mesmo se você tem um trabalho estável, você sempre tem a impressão de ser testado. Capgemini tem a reputação de contratar pessoas jovens que trabalham muito para manter apenas os melhores ao final.”
O trabalho	<i>O que deixa você estressado no trabalho?</i>	- Pressão exercida pela Airbus. - Manter a boa reputação da Capgemini Technology Services aos olhos dos clientes. - Avaliações anuais.	“A pressão exercida pela Airbus. Sabemos que representamos a Capgemini e que é muito importante fornecer um trabalho de excelente nível” “As avaliações anuais também são estressantes. Se você não atingiu seus objetivos para o ano, você terá que fazer um monte de formações para melhorar o seu nível. Você até pode ser expulso da equipe se eles não te acham bom o suficiente.”
	<i>Qual aspecto do seu trabalho você gostaria de mudar?</i>	- Ser mais autônomo. - Participar mais nas decisões estratégicas. - Carga de trabalho mais leve. - Horários mais regulares.	“Eu gostaria de ser mais autônomo e participar mais nas decisões estratégicas. Não quero só executar as coisas no meu computador, eu gosto de entender e dar minha opinião em relação às problemáticas estratégicas” “Também gostaria de ter uma carga de trabalho mais leve, com horários regulares.”
	<i>Na sua opinião, por que sua carga de trabalho é muito elevada?</i>	- Número insuficiente de pessoas na equipe Salt & Pepper, em comparação com a carga de trabalho.	“Na verdade, eu acho que tem um problema de gestão: somos só cinco na nossa equipe. É

		- Dificuldade para delegar.	insuficiente em comparação à quantidade de trabalho que temos. Então fica complicado de delegar porque todo mundo já está cheio de trabalho. É obvio que precisamos de mais pessoas na nossa equipe, mas parece que agora não é a prioridade, talvez devido à uma questão financeira.”
As relações	Como você definiria a relação entre a equipe Salt & Pepper e a Airbus?	- Relação muito tensa, especialmente desde o início da crise sanitária. - Trabalhar mais para reduzir o Time-To-Market. - Conflitos frequentes devido à carga de trabalho.	“Desde o início da crise sanitária, a relação com a Airbus é muito tensa porque a Airbus quer reduzir o Time-To Market e reduzir os custos. Para isso, ela quer que nós trabalhemos mais e mais rápido! Mas fica muito corrido e cansativo para nós e isso leva a conflitos”
	Como você definiria a relação entre a equipe Salt & Pepper e as outras empresas subcontratadas pela Airbus?	- Espírito de competição. - Comunicação e sincronização entre as diferentes empresas subcontratadas não são boas. - Conflitos frequentes.	“As vezes é complicado porque existe muita competição entre as diferentes empresas subcontratadas. A comunicação não é sempre boa, a sincronização entre as equipes também não, e muitas vezes temos que lidar com conflitos.”
	Como você definiria as relações dentro da Factory?	-Conflitos frequentes com Cliffhanger. - Dificuldades para chegar a um acordo comum com Cliffhanger. - Superiores muito exigentes e pouco compreensivos. - Medo de reclamar devido ao nível hierárquico dos superiores.	“Não vou mentir para você, existem conflitos, e sempre vai ter. Na minha opinião, o maior problema é com Cliffhanger. Temos dificuldades para chegar a um acordo comum em relação a maneira de desenvolver os programas informáticos. Consequentemente, os problemas são muito frequentes e eu odeio isso porque perdemos muito tempo com isso. Os superiores também não são sempre legais. Eles são muito exigentes e não muito compreensivos. Às vezes eu tenho a impressão de que eles acreditam que somos máquinas! (risada). Mas é difícil reclamar porque são os superiores né...”

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista estruturada dos programadores de Salt & Pepper (fase 3)

Nome do entrevistado:

Data:

Horário de início:

Duração prevista: / (roteiro mandado por e-mail)

Objetivo: Coletar dados sobre a relação potencial entre o comportamento do gerente P&D e o nível de estresse da equipe Salt & Pepper.

Questões:

I) Caracterização do gerente P&D

- Poderia me falar sobre o gerente P&D? O que que você sabe sobre ele?
- Quais são suas qualidades?
- Quais são seus defeitos?

II) Relação com o gerente P&D

- Como você definiria sua relação com o gerente P&D?
- Na sua opinião, existe alguma relação entre o seu nível de estresse e o gerente P&D?
- Você já fez ou já pensou fazer alguma coisa para tentar melhorar sua relação com o gerente P&D?

III) Evolução da relação em função do contexto

- A sua relação com o gerente P&D é a mesma presencialmente e à distância? Ou existem algumas diferenças?

APÊNDICE E – Análise de conteúdo das entrevistas dos programadores de Salt & Pepper (fase 3)

1 PROGRAMADOR 1

Quadro 11 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 1 (fase 3).

<i>Categoria</i>	<i>Questão</i>	<i>Unidade de Registo</i>	<i>Unidade de contexto</i>
Caracterização do gerente P&D	<i>Poderia me falar sobre o gerente P&D? O que que você sabe sobre ele?</i>	- Especialista técnico responsável por várias equipes. - Tem muita experiência. - Respeitado pelo seu alto nível em ciência computacional.	“Basicamente, o gerente P&D é um especialista técnico que é responsável por várias equipes de engenheiros, inclusive Salt & Pepper e Cliffhanger. É uma pessoa que tem muita experiência e que já trabalhou em muitos projetos para a Airbus. É uma pessoa que é respeitada pelo seu alto nível em ciência computacional.”
	<i>Quais são suas qualidades?</i>	- Inteligência. - Conhecimento em informática.	“Ele é muito inteligente e tem um conhecimento incrível em informática.”
	<i>Quais são seus defeitos?</i>	- Autoritário. - Pode ser desagradável. - Associado à ideia de estresse.	“É uma pessoa muito autoritária e exigente. Quando ele está bravo ele pode ser desagradável e faltar de respeito. Trabalhar com ele é estressante.”
Relação com o gerente P&D	<i>Como você definiria sua relação com o gerente P&D?</i>	- Sensação de desconforto. - Intimidação. - Se sente menosprezado.	“Eu não me sinto muito confortável com ele e não gosto muito de trabalhar com ele. Ele me intimida bastante. Algumas vezes eu peço ajuda para ele para resolver problemas e ele me faz sentir que eu sou ruim. Então eu tento evitar pedir ajuda para ele, mas às vezes é inevitável.”
	<i>Na sua opinião, existe alguma relação entre o seu nível de estresse e o gerente P&D?</i>	Gerente P&D é associado ao estresse da equipe Salt & Pepper.	“Sim com certeza. Trabalhar com ele é estressante.”
	<i>Você já fez ou já pensou em fazer alguma coisa para tentar melhorar sua relação com o gerente P&D?</i>	Atitude de aceitação.	“Eu tento mostrar para ele que eu respeito sua experiência e que eu melhorei muito graças a ele desde que eu entrei na equipe Salt & Pepper.”
Evolução da relação em	<i>- A sua relação com o gerente P&D é a mesma presencialmente e à distância? Ou existem algumas diferenças?</i>	- Preferência para o trabalho remoto. - Atenuação do impacto do comportamento do gerente P&G em trabalho remoto.	“Acho que é pior presencialmente, porque estamos mais próximos dele. O trabalho remoto permite introduzir uma

<i>função do contexto</i>			<i>distância que atenua o impacto do seu comportamento.”</i>
---------------------------	--	--	--

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

2 PROGRAMADOR 2

Quadro 12 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 2 (fase 3).

<i>Categoria</i>	<i>Questão</i>	<i>Unidade de Registo</i>	<i>Unidade de contexto</i>
Caracterização do gerente P&D	<i>Poderia me falar sobre o gerente P&D? O que que você sabe sobre ele?</i>	- Profissional dedicado. - Pessoa com o melhor nível em informática. - Toma as decisões importantes em relação ao projeto 3DExperience.	“Ele é um profissional muito dedicado ao trabalho dele. Parece que ele nunca para de trabalhar! É a pessoa que tem o melhor nível em informática da Factory, e cada vez que temos um problema temos que perguntar para ele porque sempre tem a resposta. Ele conhece muito bem o modelo de negócio da Airbus. Ele toma todas as decisões importantes em relação ao projeto 3DExperience.”
	<i>Quais são suas qualidades?</i>	- Alto nível em informática. - Dedicação.	“Seu nível em informática e sua dedicação. Eu nunca vi uma pessoa tão boa em informática, ele sempre acha as melhores soluções mais rápido do que os outros. Basicamente, ele poderia fazer tudo o projeto 3DExperience sozinho.”
	<i>Quais são seus defeitos?</i>	- Sempre sério. - Pessoa intimidante. - Transmite estresse para os outros.	“Ele não é uma pessoa muito amigável, ele sempre é sério. É difícil estabelecer uma relação amigável com ele, é uma relação estritamente profissional. É uma pessoa intimidante que às vezes deixa o ambiente de trabalho estressante.”
Relação com o gerente P&D	<i>Como você definiria sua relação com o gerente P&D?</i>	- Relação professor-aluno. - O gerente é o chefe, e os outros executam.	“Para mim, é mais uma relação professor-aluno do que uma relação entre colegas. Ele deixa muito claro que ele é o chefe e que temos que executar o que ele fala.”
	<i>Na sua opinião, existe alguma relação entre o seu nível de estresse e o gerente P&D?</i>	Gerente P&D é associado ao estresse da equipe Salt & Pepper.	“Sim. Por exemplo, eu me sinto estressado após as reuniões com o gerente P&D.
	<i>Você já fez ou já pensou em fazer alguma coisa para tentar melhorar sua relação com o gerente P&D?</i>	- Atitude de aceitação.	“Eu tento não reagir para não piorar a situação. De qualquer forma, eu sei que ele não vai mudar e que ele não se importa comigo, então não vai servir para nada.”

<i>Evolução da relação em função do contexto</i>	<i>- A sua relação com o gerente P&D é a mesma presencialmente e à distância? Ou existem algumas diferenças?</i>	<i>- Preferência para o trabalho remoto.</i> <i>- Menos contato com o gerente P&D em trabalho remoto.</i> <i>- Pode-se sentir menos pressão em trabalho remoto.</i>	<i>“Temos menos contato com ele em trabalho remoto, então podemos sentir menos a pressão que ele exerce. Eu prefiro muito ficar em trabalho remoto. Por exemplo, eu me senti estressado antes das reuniões presenciais porque eu sabia que eu ia ficar várias horas na mesma sala do que ele.</i>
--	---	--	--

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

3 PROGRAMADOR 3

Quadro 13 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 3 (fase 3).

<i>Categoria</i>	<i>Questão</i>	<i>Unidade de Registro</i>	<i>Unidade de contexto</i>
<i>Caracterização do gerente P&D</i>	<i>Poderia me falar sobre o gerente P&D? O que que você sabe sobre ele?</i>	- Pessoa muito respeitada dentro da Capgemini. - Apaixonado pelas tecnologias da computação. - Sede de conhecimento.	“Eu sei que ele é uma pessoa muito respeitada dentro da Capgemini. Há mais de 20 anos que ele faz parte dessa empresa. Eu sei também que ele é apaixonado pelas tecnologias da computação, ele quer saber tudo sobre isso.”
	<i>Quais são suas qualidades?</i>	- Conhecimento técnico. - Capacidade a lidar com vários problemas ao mesmo tempo.	“Seu conhecimento técnico muito completo e sua capacidade a lidar com vários problemas ao mesmo tempo.”
	<i>Quais são seus defeitos?</i>	Falta-lhe soft-skills e habilidade de comunicação.	“Eu acho que ele tem muito hard-skills, mas falta-lhe soft-skills, e mais especificamente, habilidade de comunicação.”
<i>Relação com o gerente P&D</i>	<i>Como você definiria sua relação com o gerente P&D?</i>	Relação tensa e sem afinidade.	“É uma relação bastante tensa. Eu não possuo nenhuma afinidade com ele e acho que é recíproco!”
	<i>Na sua opinião, existe alguma relação entre o seu nível de estresse e o gerente P&D?</i>	Gerente P&D é associado ao estresse da equipe Salt & Pepper.	“Eu acho que sim. Eu me sinto menos estressado quando o gerente P&D não está presente.”
	<i>Você já fez ou já pensou em fazer alguma coisa para tentar melhorar sua relação com o gerente P&D?</i>	- Evoca o Scrum Master. - Já falou para ele quando seu comportamento é inadequado.	“Já falamos do problema ao Scrum Master, que dialogou com ele, mas até agora não percebi mudança no seu comportamento. Eu já briguei várias vezes com ele. Eu sou uma pessoa sincera e falo quando eu acho que o comportamento dele é inadequado. Não quero ele ache que ele pode me tratar de qualquer jeito.”
<i>Evolução da relação em função do contexto</i>	<i>- A sua relação com o gerente P&D é a mesma presencialmente e à distância? Ou existem algumas diferenças?</i>	- Preferência para o trabalho remoto.	“Não sei se é impressão minha, mas eu acho que seu comportamento é pior quando trabalhamos de maneira presencial. Ele é mais legal à distância.”

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

4 PROGRAMADOR 4

Quadro 14 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 4 (fase 3).

<i>Categoria</i>	<i>Questão</i>	<i>Unidade de Registro</i>	<i>Unidade de contexto</i>
Caracterização do gerente P&D	<i>Poderia me falar sobre o gerente P&D? O que que você sabe sobre ele?</i>	- Pessoa muito dedicada. - Determinado	<i>“Ele é uma pessoa que trabalha muito e que é muito dedicada. Quando ele tem um objetivo, ele faz tudo para atingi-lo. Ele é muito determinado e graças a ele muitos projetos informáticos da Capgemini dão certo.”</i>
	<i>Quais são suas qualidades?</i>	- Dedicação. - Determinação. - Honestidade.	<i>“Sua dedicação, sua determinação e sua honestidade. Quando ele tem uma coisa para falar, ele não tem medo de ser honesto. Não é uma pessoa que mente.”</i>
	<i>Quais são seus defeitos?</i>	- Pode ser antipático. - Não tem filtro. - Falta de respeito quando ele está bravo. - Acha que tem todos os direitos. - Aproveita da sua posição de poder.	<i>“Às vezes ele pode ser uma pessoa antipática. Ele não tem filtro e ele fala tudo o que ele quer, sem pensar nas consequências, nas pessoas ao seu redor. Ele até falta de respeito aos seus colegas quando ele está bravo. Ele acha que ele tem todos os direitos, porque ele sabe que precisamos dele e das suas habilidades técnicas para satisfazer a Airbus. Então eu acho que ele aproveita dessa posição de poder.”</i>
Relação com o gerente P&D	<i>Como você definiria sua relação com o gerente P&D?</i>	- Relação complicada. - Tenta evitar falar com o gerente P&D. - Associa o gerente P&D ao estresse.	<i>“É uma relação complicada. Na verdade, eu tento falar o menos possível com ele porque ele me deixa estressado. Quando ele é bravo contra nossa equipe, eu tento ignorar e deixar passar.”</i>
	<i>Na sua opinião, existe alguma relação entre o seu nível de estresse e o gerente P&D?</i>	<i>Gerente P&D é associado ao estresse da equipe Salt & Pepper.</i>	<i>“Sim.”</i>
	<i>Você já fez ou já pensou em fazer alguma coisa para tentar melhorar sua relação com o gerente P&D?</i>	- Atitude de aceitação. - Tenta manter um ambiente de trabalho agradável. - Evoca o Scrum Master.	<i>“Eu tento fazer meu trabalho da melhor maneira possível e pedir ajuda para ele quando eu tenho um problema. Eu tento ter uma atitude positiva e amigável. Eu odeio os conflitos de maneira geral. Além disso, avisamos o Scrum Master</i>

			<i>do problema, já faz alguns meses, mas não ajudou.”</i>
<i>Evolução da relação em função do contexto</i>	<i>A sua relação com o gerente P&D é a mesma presencialmente e à distância? Ou existem algumas diferenças?</i>	- <i>Preferência para o trabalho remoto.</i> - <i>Menos contato à distância.</i> - <i>Sensação de proteção em trabalho remoto.</i>	<i>“A relação é melhor à distância, simplesmente pelo fato que não preciso ver ele todos os dias! Eu tenho menos contato com ele à distância. Além disso, eu me sinto protegido quando sou atrás do meu computador e me deixo menos afetar pelo seu comportamento.”</i>

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

5 PROGRAMADOR 5

Quadro 15 – Análise de conteúdo da entrevista do programador 5 (fase 3).

<i>Categoria</i>	<i>Questão</i>	<i>Unidade de Registo</i>	<i>Unidade de contexto</i>
Caracterização do gerente P&D	<i>Poderia me falar sobre o gerente P&D? O que que você sabe sobre ele?</i>	- Muito profissional e organizado. - Tudo mundo o conhece na Capgemini Technology Services Toulouse. - Gênio da informática. - Boa reputação dentro da empresa.	“O gerente P&D da Factory é muito profissional e organizado. Faz muito tempo que ele faz parte da Capgemini e tudo mundo conhece ele. Ele tem uma boa reputação dentro da empresa porque ele é um gênio da informática. Ele é bem-visto pelos recursos humanos da Capgemini.”
	<i>Quais são suas qualidades?</i>	- Resistência ao estresse. - Sentido das responsabilidades.	“Eu diria que suas principais qualidades são a resistência ao estresse e seu sentido das responsabilidades.”
	<i>Quais são seus defeitos?</i>	- Complexo de superioridade. - Não tem um espírito de equipe. - Quer controlar tudo. - Não se preocupa com os outros.	“Eu acho que ele tem um complexo de superioridade, no sentido de que ele sempre se acha o melhor e tem dificuldade em aceitar o ponto de vista dos outros. Ele não tem um espírito de equipe, ele só quer ser o chefe, controlar tudo, decidir de tudo, sem preocupar-se com seus colegas.”
Relação com o gerente P&D	<i>Como você definiria sua relação com o gerente P&D?</i>	- O gerente P&D é como um professor. - O gerente P&D pode ser duro e desagradável. - Relação tensa.	“Para mim, ele é como um professor. Eu aprendo muito com ele e ele sempre tem a solução quando eu tenho um problema. No dia a dia, é muito prático para o projeto 3DExperience. Mas ele também pode ser duro e desagradável. Eu já tentei explicar para ele que seu comportamento era inadequado, mas não mudou nada. Desde então nossa relação ficou tensa.
	<i>Na sua opinião, existe alguma relação entre o seu nível de estresse e o gerente P&D?</i>	Gerente P&D é associado ao estresse da equipe Salt & Pepper.	“Sim. Quando estou com ele estou mais estressado porque eu sei que ele é muito exigente.”
	<i>Você já fez ou já pensou em fazer alguma coisa para tentar melhorar sua relação com o gerente P&D?</i>	- Já falou para o gerente P&D. - Evoca o Scrum Master.	“Um dia eu estava numa sala só com ele. Eu tinha pedido ajuda para ele para resolver um problema técnico. Ele era grosso e desagradável. Eu tentei explicar para ele

			<i>que seu comportamento era inadequado, mas ele ficou mais bravo ainda. Com os colegas de Salt & Pepper, falamos dessa problemática ao Scrum Master, mas infelizmente o comportamento dele não mudou.”</i>
<i>Evolução da relação em função do contexto</i>	<i>- A sua relação com o gerente P&D é a mesma presencialmente e à distância? Ou existem algumas diferenças?</i>	<i>- Impacto psicológico atenuado durante o trabalho remoto.</i> <i>- Menos estresse em trabalho remoto.</i> <i>- Ideia de proteção.</i> <i>- A distância e o fato de não ver o gerente P&D permitem diminuir o estresse.</i>	<i>“A relação é diferente. Mais especificamente, o impacto psicológico do seu comportamento é atenuado quando trabalhamos em casa. Eu me sinto menos estressado e protegido porque eu sou longe e que eu não o vejo diretamente.”.</i>

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

APÊNDICE F – Roteiro de entrevista estruturada do Product Owner (fase 3)

Nome do entrevistado:

Data: 22/07/20

Horário de início: roteiro mandado por e-mail às 14h.

Duração prevista: / (entrevista realizada por e-mail).

Objetivo: Conhecer melhor as relações do Product Owner com os outros atores da Factory. Coletar dados sobre a relação potencial entre o comportamento do gerente P&D e o nível de estresse da equipe Salt & Pepper.

Questões:

I) Relação com a equipe Salt & Pepper

- Como você definiria sua relação com a equipe Salt & Pepper?

II) Relação com o gerente P&D

- Como você definiria sua relação com o gerente P&D da Factory?

- Na sua opinião, existe alguma relação entre o seu nível de estresse da equipe Salt & Pepper e o gerente P&D?

III) Relação com o Scrum Master

- Como você definiria sua relação com o Scrum Master da Factory?

APÊNDICE G – Análise de conteúdo da entrevista do Product Owner (fase 3)

Quadro 16 – Análise de conteúdo da entrevista do Product Owner (fase 3).

<i>Categoria</i>	<i>Questão</i>	<i>Unidade de Registro</i>	<i>Unidade de contexto</i>
<i>Relação com a equipe Salt & Pepper</i>	<i>Como você definiria sua relação com a equipe Salt & Pepper?</i>	<i>- Relação muito positiva, amigável.</i>	<i>“Eu e as pessoas de Salt & Pepper temos uma relação muito boa. Na verdade, eles são meus amigos. Um ano atrás eu trabalhava para a Capgemini e eu fazia parte da equipe Salt & Pepper. É por isso que eu conheço muito bem os integrantes dessa equipe e eu gosto muito deles. Durante minha experiência na Capgemini, eu passei certificações para exercer a função de Product Owner. Em seguida, a Airbus me fez uma oferta de emprego. Isto faz parte da estratégia da Airbus que quer manter algum controle sobre os Product Owners.”</i>
<i>Relação com o gerente P&D</i>	<i>Como você definiria sua relação com o gerente P&D da Factory?</i>	<i>- Relação complicada até hoje. - O gerente P&D quer manter seu papel de superior hierárquico.</i>	<i>“Nossa relação é um pouco complicada. Durante meu tempo na Capgemini, eu não gostava muito de trabalhar com o gerente P&D. Ele me tratava como uma criança. Quando eu passei do lado da Airbus, acho que ele não gostou muito. Ainda hoje ele acredita que ele é meu superior. Às vezes tem conflitos. Eu quero mostrar para ele que tem que respeitar a minha nova profissão.”</i>
	<i>Na sua opinião, existe alguma relação entre o seu nível de estresse dos programadores de Salt & Pepper e o gerente P&D?</i>	<i>Gerente P&D é associado ao estresse da equipe Salt & Pepper.</i>	<i>“É bem provável. Eu mesmo era estressado quando eu tinha que trabalhar com o gerente P&D. Ele tem relações tensas com todo mundo, ele é assim.”</i>
<i>Relação com o Scrum Master</i>	<i>Como você definiria sua relação com o Scrum Master da Factory?</i>	<i>Relação positiva.</i>	<i>“A relação é boa. Não temos nenhum conflito.”</i>

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

APÊNDICE H – Roteiro de entrevista estruturada do Scrum Master (fase 3)

Nome do entrevistado:

Data: 23/07/20

Horário de início: roteiro mandado as 9h.

Duração prevista: / (entrevista realizada por e-mail).

Objetivos: Conhecer melhor as relações do Scrum Master com os outros atores da Factory. Coletar dados sobre a relação potencial entre o comportamento do gerente P&D e o nível de estresse da equipe Salt & Pepper.

Questões:

I) Relação com a equipe Salt & Pepper

- Como você definiria sua relação com a equipe Salt & Pepper?

II) Relação com o gerente P&D

- Como você definiria sua relação com o gerente P&D da Factory?

- Na sua opinião, existe alguma relação entre o seu nível de estresse da equipe Salt & Pepper e o gerente P&D?

IV) Relação com o Product Owner

- Como você definiria sua relação com o Product Owner da Factory?

APÊNDICE I – Análise de conteúdo da entrevista do Scrum Master (fase 3)

Quadro 17 – Análise de conteúdo da entrevista do Scrum Master (fase 3).

<i>Categoria</i>	<i>Questão</i>	<i>Unidade de Registro</i>	<i>Unidade de contexto</i>
<i>Relação com a equipe Salt & Pepper</i>	<i>Como você definiria sua relação com a equipe Salt & Pepper?</i>	- Tem momentos difíceis. - Comunicação complicada. - Profissões muito diferentes. - Não é levado a sério quando o assunto é muito técnico.	<i>“Nossa relação é positiva a maior parte do tempo. Mas é claro que tudo não é perfeito, e tem momentos difíceis. Às vezes a comunicação é complicada porque temos profissões muito diferentes. Eu não entendo tudo o que eles fazem e eles não entendem todos os aspectos do meu trabalho, Às vezes eles não me levam a sério porque eu não entendo o que eles falam quando o assunto é muito técnico. Eu tenho que mostrar que eu mereço estar aqui.”</i>
<i>Relação com o gerente P&D</i>	<i>Como você definiria sua relação com o gerente P&D da Factory?</i>	- Relação positiva. - O gerente P&D permite garantir a satisfação do cliente, o que é o objetivo final do Scrum Master.	<i>“Não tem problema. Ele é uma pessoa que trabalha muito bem e que é muito eficaz. É bom ter sua ajuda para garantir o bom andamento do projeto e a satisfação da Airbus.”</i>
	<i>Na sua opinião, existe alguma relação entre o nível de estresse dos programadores de Salt & Pepper e o gerente P&D?</i>	<i>É uma possibilidade.</i>	<i>“É possível. Eu sei que o gerente P&D é muito exigente, ele sempre quer atingir o melhor nível de produtividade possível. Às vezes ele pode ser um pouco brusco, ele é assim. Isso pode estressar um pouco as pessoas ao redor dele, mas no fundo ele é uma pessoa boa. Eu já conversei várias vezes com ele sobre esse assunto e acho que ele tenta melhorar. Essas coisas precisam de tempo. Eu apoio os programadores de Salt & Pepper e eu explico para eles que eles têm que ser pacientes.”</i>
<i>Relação com o Product Owner</i>	<i>Como você definiria sua relação com o Product Owner da Factory?</i>	<i>Relação positiva.</i>	<i>“É uma relação amigável, ele é bem simpático, nunca tive problema com ele.”</i>

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

APÊNDICE J – Roteiro de entrevista estruturada do gerente P&D (fase 3)

Nome do entrevistado:

Data: 23/07/20

Horário de início: roteiro mandado por e-mail às 9h10.

Duração prevista: / (entrevista realizada por e-mail).

Objetivo: Conhecer melhor as relações do gerente P&D com os outros atores da Factory.

Questões:

I) Relação com a equipe Salt & Pepper

- Como você definiria sua relação com a equipe Salt & Pepper?

II) Relação com a equipe Cliffhanger

- Como você definiria sua relação com a equipe Cliffhanger?

III) Relação com o Scrum Master

- Como você definiria sua relação com o Scrum Master da Factory?

IV) Relação com o Product Owner

- Como você definiria sua relação com o Product Owner da Factory?

APÊNDICE K – Análise de conteúdo da entrevista do gerente P&D (fase 3)

Quadro 18 – Análise de conteúdo da entrevista do gerente P&D (fase 3).

<i>Categoria</i>	<i>Questão</i>	<i>Unidade de Registo</i>	<i>Unidade de contexto</i>
<i>Relação com a equipe Salt & Pepper</i>	<i>Como você definiria sua relação com a equipe Salt & Pepper?</i>	- Acha que os programadores de Salt & Pepper ainda têm muito para aprender. - É exigente com eles.	“Eu tento transformá-los em bons programadores. Eles ainda têm muito para aprender. Eles têm que melhorar o nível deles se eles querem continuar a trabalhar em projetos como 3DExperience. Eles devem falar que eu sou muito exigente, e é verdade, só tem esse jeito para o sucesso.”
<i>Relação com a equipe Cliffhanger</i>	<i>Como você definiria sua relação com a equipe Cliffhanger?</i>	- Acha que os engenheiros de Cliffhanger ainda têm muito para aprender. - É exigente com eles.	“É a mesma coisa. São pessoas jovens que ainda têm muito para aprender.”
<i>Relação com o Scrum Master</i>	<i>Como você definiria sua relação com o Scrum Master da Factory?</i>	- Não tem problema.	“Não temos nenhum problema.”
<i>Relação com o Product Owner</i>	<i>Como você definiria sua relação com o Product Owner da Factory?</i>	- Não tem problema.	“Não temos nenhum problema.”

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

APÊNDICE L – Exemplo de roteiro de observação/escuta

Data:

Contexto:

Ocasião:

Atores presentes:

Temas discutidos:

Palavras importantes:

Estresse	
Gerente P&D	
Atrasado/Atrasada	
Teletrabalho/Trabalho remoto	
Conflito	
Carga de trabalho	
Scrum Master	

Observações físicas e comportamentais dos atores: