



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

LORENA CHRYSTINE LIRA XAVIER

**PERCEPÇÃO DE SOCIALIZAÇÃO
ORGANIZACIONAL DE TELETRABALHADORES DE
UMA ONG**

Brasília – DF

2022

LORENA CHRYSTINE LIRA XAVIER

**PERCEPÇÃO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL
DE TELETRABALHADORES DE UMA ONG**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Profa. Dra. Tatiane Paschoal

Brasília – DF

2022

À Jesus, por ser minha Esperança;
A minha mãe, por ser meu porto seguro;
Ao meu irmão, Alex, por ser meu melhor amigo.

“E todo conhecimento é vão, a não ser que haja trabalho. E todo trabalho é vazio, a não ser que haja amor. E quando trabalhais com amor, vos ligais a vós mesmos, e aos outros, e a Deus.”

Khalil Gibran

RESUMO

O teletrabalho apresentou-se como uma alternativa de arranjo de trabalho ao isolamento ocasionado pela COVID-19. Apesar das dificuldades iniciais enfrentadas por quem não estava habituado a trabalhar por meio das tecnologias de informação e comunicação, a modalidade mostrou-se benéfica e algumas organizações optaram por mantê-la mesmo após a flexibilização das regras de distanciamento social. A organização não governamental (ONG) foco do presente estudo foi uma dessas organizações. Esta pesquisa teve como objetivos levantar a percepção de teletrabalhadores da ONG sobre socialização organizacional e as práticas de integração adotadas pelos colaboradores e pela empresa no arranjo do teletrabalho. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo de natureza descritiva com abordagem quali-quantitativa, durante o ano de 2022, com a participação de 16 teletrabalhadores. Aplicou-se um questionário composto pelo Inventário de Socialização Organizacional (ISO-R) e questões complementares abertas. Como principais resultados tem-se que, em relação à socialização, os teletrabalhadores percebem-se positivamente integrados e destaca-se a alta pontuação média dos participantes quanto ao fator de proatividade e competência. A dimensão da socialização que apresentou a menor pontuação média foi a relacionada à participação na tomada de decisões do setor. Quanto às práticas de integração, a comunicação via plataformas virtuais destacou-se como a principal alternativa. A partir dos resultados evidenciados, espera-se prover aos líderes de equipes em teletrabalho novas perspectivas sobre a socialização organizacional e práticas de integração.

Palavras-chave: Teletrabalho; Socialização Organizacional; Integração de equipes.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa:	21
Tabela 2 – Instrumento de pesquisa:	22
Tabela 3 – Resultados das variáveis do ISO-R:	25
Tabela 4 – Resultados individuais das variáveis do ISO-R:	29
Tabela 5 – Ferramentas utilizadas para comunicação pelos colaboradores:	31
Tabela 6 – Práticas adotadas pela organização para manter integração:	32
Tabela 7 – Ferramentas utilizadas pela organização para comunicação:	33

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. Objetivo Geral.....	10
1.2. Objetivos Específicos.....	10
2. REVISÃO TEÓRICA.....	11
2.1. Teletrabalho.....	11
2.2. Teletrabalho e Socialização.....	16
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	19
3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	19
3.2. Caracterização da organização.....	20
3.3. Participantes da pesquisa.....	21
3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	22
3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	24
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	25
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	35
REFERÊNCIAS.....	36

1. INTRODUÇÃO

Existem registros de práticas de teletrabalho desde os anos 70 (Stumer & Fincato, 2020) e a expansão desse arranjo ao longo do tempo já era esperada (Vilarinho, Paschoal & Demo, 2021), devido à velocidade dos avanços das tecnologias de informação e comunicação. A pandemia da COVID-19, declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 2020, acelerou esse processo, tornando compulsória a adoção do teletrabalho em organizações de diferentes setores, portes e estratégias; exigindo das organizações a adaptação a esta nova modalidade de forma emergencial (Moraes, 2020; SOBRATT, 2020).

Em março de 2020, o Decreto Legislativo nº 6 determinou que os trabalhos poderiam ser desenvolvidos por meio virtual em razão do estado de calamidade pública no Brasil. O distanciamento social como forma de redução da propagação do vírus, trouxe limitações à mobilidade das pessoas e, conseqüentemente, alterou todos os âmbitos de vida da população (Costa, 2021), incluindo a forma de trabalho.

O teletrabalho foi adotado por instituições das esferas privada, pública e, inclusive, por entidades de assistência social (de Vries, Tummers & Bekkers., 2019; Vilarinho *et al.*, 2021). Tanto as organizações que já tinham experiências com o teletrabalho antes da pandemia, quanto as organizações que nunca haviam experimentado esse arranjo, se viram obrigadas a enviar seus colaboradores para casa.

Apesar dos contratempos percebidos durante o repentino processo de adaptação ao teletrabalho, como a necessidade de estabelecer políticas internas para viabilizar essa forma de prestação de serviço (Losekann & Mourão, 2020), os benefícios parecem terem sido superiores, a ponto de organizações optarem por manter teletrabalho mesmo após o controle da pandemia. O relatório realizado pela PWC (PwC, 2020), multinacional do ramo de consultoria que divulga pesquisas sobre gestão de organizações, corrobora esse entendimento. Foram entrevistados líderes de empresas americanas do ramo financeiro e os resultados apontaram que mais da metade desses líderes (54%) têm a intenção de estabelecer o trabalho remoto como uma opção permanente, para funções que o permitam.

Nesse mesmo sentido, a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2020) estimou que após a pandemia, o home office deve crescer 30% no Brasil. Em relação a isso, alguns estudos apontam que tanto as empresas do setor privado, quanto do público, podem considerar a implementação do teletrabalho além do período de pandemia (OIT, 2020; Costa, 2021).

Diante dessa tendência, o número de pesquisas sobre o teletrabalho se intensificou. Os mesmos estudos que apontam os benefícios proporcionados pela flexibilidade desse arranjo, revelam também suas possíveis desvantagens (Vilarinho *et al.*, 2021), o que leva a lacunas na literatura de pesquisa que abordem desafios práticos de gestão neste contexto. Pesquisas têm investigado questões como contexto jurídico do teletrabalho (Seixas, 2017; Fincato, 2016), vantagens e desvantagens (Filardi *et al.*, 2020; Hau & Todescat, 2018; Vilarinho *et al.*, 2021), bem como desafios e perspectivas dessa modalidade (Sakuda & Vasconcelos, 2005). No último ano, o teletrabalho no contexto da COVID-19 também tornou-se tema de pesquisa (OIT, 2020; Stumer & Fincato, 2020; Góe, Martins & Nascimento, 2020) e muitos estudiosos abordaram questões como isolamento, bem-estar (Vilarinho *et al.*, 2021), qualidade de vida do teletrabalhador (Pereira, Oliveira & Silva, 2021), saúde mental e direito à desconexão (Ferreira & Aguilera, 2021).

Todavia, ainda há uma escassez de estudos sobre as experiências dos teletrabalhadores após o período de controle da pandemia (IPEA, 2020). Além disso, percebe-se a necessidade de analisar o teletrabalho captando as percepções dos diferentes envolvidos no processo, incluindo os teletrabalhadores (Vilarinho *et al.*, 2021).

Questões como “o teletrabalho pode enfraquecer a cultura da organização?” ou “o teletrabalho tende a diminuir a integração das pessoas e isolá-las?” têm sido recorrentes na mídia e, de fato, são temas ainda não bem esclarecidos sobre o arranjo do teletrabalho.

O jornal eletrônico El País Brasil (2020), por exemplo, divulgou uma matéria em que apresenta as dificuldades do ‘home office’ na pandemia, mostrando que a perda da cultura do café e da conversa, que estabelecia vínculos nas organizações, trouxe a sensação de solidão no contexto do teletrabalho. No mesmo sentido, a CNN (Vasel, 2021) apresentou, em sua matéria, uma relação entre a sensação de

isolamento e a redução tanto do desempenho organizacional, quanto do comprometimento do trabalhador com a organização.

Acredita-se que o tema é relevante pois existem poucos estudos que busquem descrever a experiência dos teletrabalhadores em empresas brasileiras durante o período de recessão pandemia. Além disso, o estudo trata de um fenômeno relevante para a sobrevivência, efetividade e competitividade da organização, que é a socialização organizacional (Borges & Albuquerque, 2014).

Sob essa ótica, este estudo alude percepções de teletrabalhadores sobre fatores como integração entre as pessoas da organização, domínio de procedimentos e atividades, proatividade e competência. Esses resultados podem auxiliar tanto os líderes da ONG sobre melhorias nos seus processos de socialização, quanto profissionais de outros ramos que são responsáveis por gerir equipes em teletrabalho.

Em termos acadêmicos, as reflexões decorrentes desta pesquisa permitirão uma maior elucidação sobre as experiências vividas pelos trabalhadores dentro desta modalidade durante o período de recessão da pandemia. Por consequência, pode-se contribuir com novas perspectivas sobre o teletrabalho e possíveis caminhos para a viabilização do trabalho remoto no longo prazo.

Considerando o cenário descrito, o presente estudo aborda as percepções sobre aspectos da socialização através da ótica teletrabalhadores em uma ONG brasileira que, ao longo dos seus 58 anos, manteve categoricamente o trabalho presencial como única opção e, devido à pandemia, viu-se forçada a adotar o teletrabalho, assim como muitas organizações ao redor do mundo.

Apesar dos contratempos durante a fase de adaptação, esse arranjo de trabalho foi positivamente avaliado pela entidade de assistência social, de forma que, atualmente, pretende adotar o teletrabalho de forma permanente, estando este novo formato já em funcionamento. Portanto, o presente estudo visa responder a seguinte pergunta: Quais são as percepções de teletrabalhadores de uma ONG brasileira sobre a socialização organizacional no arranjo do teletrabalho?

1.1. Objetivo Geral

Com o intuito de responder a pergunta de pesquisa, este trabalho tem como objetivo analisar as percepções de teletrabalhadores de uma ONG brasileira sobre a socialização organizacional no arranjo do teletrabalho.

1.2. Objetivos Específicos

Sob a ótica de teletrabalhadores da ONG, este estudo propõe:

- a. Descrever as percepções sobre as diferentes dimensões de socialização organizacional;
- b. Levantar as práticas informais de integração adotadas pelos colaboradores em teletrabalho;
- c. Levantar as práticas de integração adotadas pela organização.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. Teletrabalho

O teletrabalho, que é apresentado pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2020) como sinônimo de trabalho remoto, consiste em um arranjo flexível de trabalho. Ressalta-se que arranjos flexíveis de trabalho não são sinônimos de trabalho flexível e envolvem fatores como tecnologias de informação e comunicação, tempo, local e organização funcional (Vilarinho *et al.*, 2021).

Fincato (2016, p. 1) apresenta esta modalidade como um “fenômeno construído no espaço entre a administração de empresas e a tecnologia da informação”. Costa (2007), por sua vez, compreende o teletrabalho como resultado da reestruturação do capital, da atividade de trabalho e dos mercados.

O referido arranjo, de acordo com a Lei 13.467, que alterou a CLT e regulamentou o teletrabalho no Brasil, é definido como a prestação de serviços pelo empregado realizada preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, regida de forma expressa em contrato individual de trabalho. Em complementação, a Lei garante que o regime de teletrabalho não é descaracterizado em situações onde o empregado tenha que comparecer às dependências do empregador para realização de tarefas específicas, desde que haja vínculo empregatício.

Essa definição se assemelha com o conceito apresentado pela Organização Internacional do Trabalho (2010), que identifica a modalidade como uma forma de trabalho em que as atividades podem ser executadas, parcial ou integralmente, em um lugar distinto do estabelecimento central de produção, tendo as tecnologias da informação como facilitadoras da comunicação.

Em 2002, Tremblay falou sobre a dificuldade de quantificar o fenômeno do teletrabalho, pois faltava uma definição unificada sobre o tema. Hoje, apesar de ainda haver divergências, há uma concordância maior entre os autores. Em suma, o teletrabalho é uma modalidade flexível, em que as atividades laborais podem ser realizadas fora do estabelecimento do empregador e tem as tecnologias de informação e comunicação como recursos de mediação das atividades, bem como de entrega dos serviços.

No que tange a origem, há registros do surgimento do trabalho remoto em meados do século XIX, com Edgard Thompson usando telégrafo para controlar linhas de trem. Allen, Golden & Shockley (2015) apontam que o teletrabalho começou a crescer nos Estados Unidos em meados dos anos 70, com trabalhadores da NASA, sendo Jack Nilles o seu pioneiro. Naquele contexto, a ideia era reduzir o esforço dos colaboradores, levando o trabalho até o trabalhador e não o contrário.

No contexto brasileiro, Nohara, Acevedo, Ribeiro & Silva (2010) apontam que não há um registro oficial sobre o teletrabalho, mas a SOBRATT indica seu surgimento em meados da década de 90. A SOBRATT estimou uma média de 3,5 milhões de teletrabalhadores no país em 2003. Além disso, considerou que o teletrabalho passou a ser uma realidade no ano de 2018, tendo como base uma pesquisa realizada no mesmo ano, que apontou que 45% das empresas entrevistadas eram adeptas ao home office e 15% estavam em processo de avaliação sobre a implementação. Comparando com o mesmo estudo realizado 2 anos antes, a SOBRATT percebeu um aumento de 22% do número de empresas que adotaram o teletrabalho entre os anos de 2016 e 2018 (SOBRATT, 2018; SOBRATT, 2020).

Ainda em 2018, um levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostrou que 3,8 milhões de brasileiros trabalhavam dentro de casa. Em 2020, um novo levantamento foi realizado e, dentre o período de 20/09 e 26/09/2020, 7,9 milhões de pessoas estavam trabalhando remotamente, mostrando que o número de teletrabalhadores aumentou significativamente durante a pandemia.

Sobre esse mesmo ano, o relatório gerado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) mostrou uma margem semelhante, apresentando que 8,2 milhões de pessoas exerceram sua atividade laboral de forma remota durante a

pandemia, o que equivale a apenas 11% das pessoas ocupadas e não afastadas no país (Goes & Nascimento, 2020). Com base nesses números, percebe-se que, apesar do teletrabalho ter eclodido nos últimos dois anos, a porcentagem de brasileiros nesta modalidade ainda é baixa.

Embora o teletrabalho seja popularmente conhecido no Brasil como home-office (Filardi, Castro & Zanini, 2020), tem-se o entendimento de que os termos não são sinônimos, sendo o teletrabalho uma espécie do gênero “trabalho a distância” e, diferentemente do trabalho a domicílio, a presença da tecnologia da comunicação e informação é obrigatória para que a atividade se caracterize como “teletrabalho” (Seixas, 2017; Stumer & Fincato, 2020).

Quanto ao gênero supracitado, este pode ser classificado de acordo com o grau de conexão, podendo ser *offline*, *online* e *oneway line*. Classifica-se como *offline* aquele em que o trabalhador não precisa se manter conectado em tempo real para ter contato com a organização; conexão online, aquele em que o trabalhador se mantém conectado continuamente para manter o contato síncrono com seu gestor e, por fim, a conexão *one way line*, em que não necessariamente o colaborador se mantém conectado em tempo real, mas utiliza de *softwares* da empresa para desenvolver as atividades (Fincato, 2009).

Quanto às diferentes modalidades do trabalho a distância, Fincato (2009) aduz que o teletrabalho pode ser desenvolvido em diferentes locais e, pode ser classificado quanto ao local de onde ele é prestado, sendo as principais modalidades: teletrabalho em domicílio, quando realizado na residência do trabalhador; teletrabalho em telecentros, quando realizado em centros interligados a empresa; e teletrabalho nômade, em que o local de trabalho não é fixo. Andrade (2017) acrescenta ainda a modalidade de teletrabalho transnacional, quando o trabalhador se encontra sediado em um país diferente da contratante.

As implicações positivas e negativas do teletrabalho têm sido apontadas em diversos trabalhos, tanto nacionais, quanto internacionais. O Relatório da Organização do Trabalho e do Eurofund (2017), por exemplo, apresenta que um dos principais motivos para a implementação desse arranjo é a melhoria das condições de conciliação entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador. Isto porque ele oferece maior flexibilidade, autonomia sobre o tempo, redução de custos e de tempo de deslocamento, minimização das chances de acidente de percurso casa/trabalho,

aumento do tempo livre e equilíbrio entre o trabalho e a família (Filardi, Castro e Zanini, 2020; Seixas, 2017)

A SOBRATT (2020) acrescenta como vantagens a ampliação da atração e retenção de talentos, melhoria do clima organizacional e a melhoria da produtividade, como consequência da redução de interrupções do trabalho presencial. Em contrapartida, Bailey & Kurland (2002) apresentam a necessidade de aprofundamento nos estudos sobre produtividade devido a sua subjetividade, tendo como base pesquisas excepcionais que os resultados apresentaram redução da produtividade no teletrabalho. Em relação às interrupções de trabalho, Costa (2021) pontua situações de mulheres que têm dificuldades de conciliar as atividades laborais com a atenção solicitada pelos seus filhos.

Para o telepregador, essa forma de trabalho pode ser interessante pois reduz os espaços de escritórios e, conseqüentemente, ameniza as despesas imobiliárias. Em casos em que há o aumento da produtividade, tem-se como benefício o aumento da eficiência da produção, o que pode representar maior lucratividade para a empresa e aumento da qualidade do trabalho. Além das despesas, a ocorrência de absenteísmo e de faltas dos empregados também é minimizada (Tremblay, 2002; OIT, 2020)

Socialmente, o teletrabalho pode atuar como gerador de novas e melhores oportunidades de emprego. Para portadores de necessidades físicas, pode proporcionar um aumento das possibilidades de inclusão no mercado de trabalho, visto que não haveria necessidade de deslocamentos. Para a comunidade, há melhorias na mobilidade urbana com a diminuição dos congestionamentos, que além de reduzir os níveis de poluição, melhora as condições de saúde da população (SOBRATT, 2020; Bailey & Kurland, 2002).

O relatório da OIT também discorre sobre os impactos do trabalho flexível sobre a organização da jornada de trabalho e, como desvantagem, identifica que os teletrabalhadores tendem a trabalhar cerca de 1.9 horas a mais que aqueles que não trabalham a distância. Resultados similares foram encontrados por Barreto Junior & Silva (2015), que atentam para o potencial risco de não remuneração por horas extraordinárias trabalhadas, que é um direito do trabalhador. Ainda no contexto de benefícios, Costa (2021) relata a insatisfação dos colaboradores que perderam adicionais, como auxílio alimentação, ao adotarem o home-office.

À vista disso, o tempo de trabalho pode vir a sobrepor o tempo que poderia ser direcionado a vida pessoal, o que pode elevar os níveis de estresse e aumentar o isolamento do teletrabalhador, tanto no contexto familiar, quanto organizacional. Nesse sentido, há uma redução nos padrões de qualidade de vida, bem como no senso de pertencimento à empresa.

Em relação aos gestores, Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) apresentam a adaptação das lideranças à cultura do teletrabalho como um ponto crítico, assim como Barros e Silva (2010) relatam a dificuldade das lideranças em acompanhar o desempenho de seus liderados.

Costa (2021), apresenta como aspectos negativos as questões relacionadas à dificuldade de concentração, comunicação, disciplina e a ausência de interação com os colegas, que não é suficientemente suprida pelas TICS. E todas essas questões podem fortalecer a sensação de isolamento. Em contrapartida, Rocha e Amador (2018) apresentam o silêncio e a redução de interrupções de colegas como uma vantagem, dado que podem aumentar a concentração e o rendimento do indivíduo.

O isolamento social é pontuado por Rocha e Amador (2018), como uma das consequências da superindividualização do trabalho decorrente do trabalho remoto. Esse isolamento pode se estender ao âmbito profissional, político e, inclusive, cultural, ocasionando a redução da coletividade no contexto laboral e o aumento da vulnerabilidade das relações de trabalho.

A percepção de isolamento, que é comum na realidade do teletrabalho, não é necessariamente ruim, o ponto crucial é como a pessoa se sente. Isto porque um indivíduo pode ter a sensação de isolamento mesmo estando em contato com pessoas, e, inversamente, pode não se sentir isolado mesmo quando seu contato social é limitado. Em contrapartida, os teletrabalhadores podem se sentir menos vistos ou lembrados pela empresa. Alvadia (2021) pontua que a falta de contato cara a cara pode afetar o significado das experiências laborais.

A integração entre as pessoas e a organização é uma das dimensões mais importantes da socialização e esta, tem grande relevância para a compreensão do comportamento organizacional, que pode trazer respostas tanto sobre a entrada de

indivíduos nas organizações, quanto sobre a permanência (Araújo, Oliveira-Silva & Marques, 2020).

2.2. Teletrabalho e Socialização

Tempos de crise como a do COVID-19 podem acelerar os processos de mudanças sociais e organizacionais e, essas transformações no contexto das organizações, abrangem tanto as formas de organização do trabalho, como também as práticas de gestão (Vilarinho et al., 2021).

Para lidar com essas situações em que o fluxo de mudanças é intenso, é essencial que a organização tenha um modelo de gestão de pessoas efetivo e estratégico para que seja possível gerenciar e orientar o comportamento humano. Para isso, políticas e práticas devem estar integradas e representar a cultura e os objetivos estratégicos da organização (Fischer, 2002; Costa, Demo & Paschoal, 2019).

Políticas de gestão de pessoas, são apresentadas por Sá & Demo (2014) como propostas articuladas da organização em relação às relações humanas, que visam alcançar os resultados desejados. Para operacionalização dessas políticas, são necessárias rotinas e ações organizacionais, que são definidas como práticas de gestão de pessoas. De acordo com as referidas autoras, as políticas e práticas de gestão de pessoas envolvem as seguintes dimensões: Recrutamento e Seleção, que envolve a busca e a escolha de candidatos priorizando a harmonização entre os valores e competências da pessoa com os da organização; Envolvimento, que visa a criação de vínculo afetivo entre os colaboradores de forma a contribuir com seu bem estar; Treinamento, Desenvolvimento e Educação, que estimula a busca por aprendizados e produção de conhecimentos; Condições de Trabalho, que provê aos trabalhadores boas condições para exercício do trabalho (benefícios, saúde, segurança e tecnologia); Avaliação de Desempenho e Competências, que avalia o desempenho e as competências dos trabalhadores; Remuneração e Recompensas, que busca recompensar os trabalhadores por meio de remuneração e incentivos.

Quando se fala de políticas de gestão de pessoas, uma dimensão importante são as práticas de relacionamento dentro da organização, que referem-se ao as

ações de envolvimento (Sá & Demo, 2014). Isto porque as pessoas são elementos fundamentais no processo de alcance de metas e, nesse contexto, promover melhorias na integração dos funcionários podem gerar melhorias nos resultados na organização (Costa *et al.* 2019). Essa integração, com foco nas relações socioprofissionais e nas relações com a organização, se inicia com processo de socialização de novos colaboradores e vão se fortalecendo e se sustentando com o passar do tempo.

No teletrabalho, as práticas de relacionamento podem ser especialmente afetadas, dado que este arranjo pode ser considerado como um modificador social e organizacional, capaz de impactar de forma direta e indireta o bem-estar do trabalhador, a natureza do trabalho humano, o perfil esperado do trabalhador, o desempenho profissional, a comunicação e a socialização organizacional (Grant; Wallace; Spurgeon, 2013; Vilarinho *et al.*, 2021).

Apesar de a SOBRATT (2020) apresentar como benefício do teletrabalho a melhoria do clima organizacional e do vínculo dos trabalhadores com a empresa, outros estudos relatam o aumento da sensação de isolamento social durante as práticas do teletrabalho, associado à falta de comunicação e gerenciamento, individualização das atividades e perda da coletividade (Sakuda & Vasconcelos, 2005; Costa, 2021, SOBRATT, 2020; Filardi *et al.*, 2020; Pereira Junior & Caetano, 2009). Nota-se, portanto, a relevância da problemática da socialização organizacional no contexto do teletrabalho.

A socialização organizacional pode ser entendida como um mecanismo de integração do colaborador ao contexto da organização, um processo pelo qual ele é introduzido aos valores, normas e cultura da organização até tornar-se parte do grupo (Chao *et al.*, 1994; Borges & Albuquerque, 2014). Dentro deste mecanismo de adequação entre o indivíduo e a organização, pode-se adotar ações de aspectos formais, em que a organização adota atividades que visam à capacitação do colaborador, e de aspectos informais, que visam as interações entre os os colaboradores (Benzinger, 2016; Gerani *et al.*, 2017). Neste processo, as ações promovidas pela organização são de grande importância, mas os indivíduos também desempenham um papel relevante em sua própria socialização, através da busca proativa por informações e estabelecimento de relacionamentos na organização (Silva & Fossá, 2013).

A socialização organizacional tem início com o acolhimento, recepção e introdução inicial dos novos membros à cultura da empresa (Silva & Fossá, 2013). Todavia, trata-se também de um processo contínuo (Borges *et al.*, 2010), portanto, as práticas de relacionamento que viabilizam a manutenção e fortalecimento da socialização entre os colaboradores devem ser constantes, para que se preserve a cultura organizacional, a gestão do desempenho profissional, o senso de pertencimento e a integração entre os trabalhadores.

As práticas de socialização organizacional como forma de manutenção da cultura organizacional são muito relevantes no teletrabalho, influenciado tanto na efetividade do arranjo em si, quanto nas políticas e práticas de gestão de pessoas. Isto porque nesta modalidade o contato presencial e a comunicação face a face são limitados, o que influencia as percepções de integração do colaborador com outros colaboradores, bem como sua conexão com os valores organizacionais.

Pérez, Sanchez & Carnicer (2007) apresentaram casos de empresas que adotaram o teletrabalho e solicitaram que o colaborador visitasse o escritório central ao menos uma vez na semana, para que este trabalhador se mantivesse visível e não perca a relação com seus parceiros de trabalho. Tose (2005) apresenta a mesma alternativa de eventual visita à empresa, seja essa visita formal ou informal. O referido autor acrescenta ainda a opção de encontros presenciais de lazer.

O presente estudo contribui com essa temática por meio de uma pesquisa de campo com colaboradores teletrabalhadores de uma ONG. Não é objetivo do estudo abordar o processo de socialização focado em novos colaboradores, mas abordar as percepções dos colaboradores sobre o quanto se sentem socializados na ONG e explorar aspectos relacionados às práticas de integração. A seção seguinte descreve o método adotado para alcance dos objetivos propostos no presente trabalho.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção são apresentados os métodos e técnicas utilizados para a realização deste estudo. O capítulo está dividido em 4 subseções, que apresentam: Tipologia e descrição dos métodos utilizados para realizar a pesquisa (3.1), Caracterização da organização objeto de estudo (3.2), Caracterização dos participantes da pesquisa (3.3), Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa (3.4) e Procedimentos de Coleta e Análise dos dados (3.5).

3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Este trabalho compreendeu um estudo de caso de natureza descritiva, que teve como objetivo principal descrever a percepção dos trabalhadores da ONG sobre a socialização organizacional, além de levantar as práticas informais de integração adotadas pelos colaboradores e pela organização. A abordagem foi quali-quantitativa, pois analisou as opiniões dos respondentes, bem como utilizou métodos estatísticos para tratamento dos dados coletados.

Os dados são primários, obtidos por meio de questionário estruturado, elaborado na plataforma *Google Forms*, composto por questões abertas e fechadas, aplicado a colaboradores da ONG em regime de teletrabalho. As perguntas abertas foram formuladas para levantar as práticas informais adotadas pela organização e pelos colaboradores, enquanto as fechadas foram formuladas com base no Inventário de Socialização Organizacional (ISO-R) proposto por Araujo *et al.* (2020).

Por fim, a pesquisa teve recorte transversal, tendo a coleta de dados sido realizada em um único período de tempo, sem reavaliação da pesquisa ou acompanhamento dos participantes no longo prazo.

3.2. Caracterização da organização

A organização pesquisada não será identificada, será chamada pelo nome fictício “ONG X”. Trata-se de associação civil de direito privado, sem fins lucrativos e de fins não econômicos, reconhecida como entidade beneficente de assistência social, que atua no oferecimento de programas de introdução de estudantes no mercado de trabalho. A empresa está no mercado há 58 anos, atua nacionalmente e tem unidades sediadas em diversos estados brasileiros.

Atualmente, conta com um quadro funcional de, aproximadamente, 2000 colaboradores, distribuídos entre líderes, assistentes e agentes. Ressalta-se que, apesar de a organização não ter fins lucrativos, seus colaboradores trabalham em regime celetistas e não como voluntários.

O organograma da ONG é dividido entre os seguintes setores: Administrativo e Financeiro, Institucional, Recursos Humanos, Filantropia e Operações. Essas equipes são divididas de acordo com as regiões do Brasil. A área de Operações possui cerca de 900 colaboradores e é composta pelas unidades São Paulo, Nordeste e Centro Oeste. Deste total, 30 compõem a unidade Centro Oeste, que é objeto deste estudo.

O teletrabalho foi adotado pela ONG em 2020, como solução emergencial em meio à crise do COVID-19 e se manteve mesmo após o período de recessão da pandemia. Atualmente, os líderes trabalham em regime híbrido e os agentes em regime de teletrabalho. Para viabilizar o trabalho remoto, a ONG disponibilizou à todos os agentes um aparelho de notebook, acessórios como *mouse*, teclado, *headphone* e utensílios de apoio ergonômico. Além disso, a ONG oferece um valor mensal de auxílio ao pagamento da rede de internet.

O grau de conexão é 100% *online*, os colaboradores devem permanecer conectados durante toda a jornada de trabalho à uma plataforma virtual, em que devem registrar seus horários de entrada, pausa, reuniões e saída.

3.3. Participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa foram colaboradores da ONG que estão exercendo suas atividades laborais remotamente e fazem parte da equipe de Brasília. Esta equipe foi selecionada sob o critério de acessibilidade da pesquisadora, tratando-se de amostragem por acessibilidade ou por conveniência (GIL, 2008). Para garantir o anonimato dos participantes, a pesquisa foi realizada sem identificação dos indivíduos. A participação foi voluntária e todos foram informados do contexto da pesquisa e seus objetivos.

Segundo o líder da equipe Centro-Oeste, atualmente são 30 membros e o presente estudo obteve 16 respondentes válidos, totalizando, aproximadamente, 53,3% do total da equipe de agentes. Os dados sociodemográficos coletados dos participantes são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa.

Aspectos	Indicadores	Frequência Simples	Frequência Relativa (%)
Sexo	Feminino	10	62,50
	Masculino	6	37,50
Escolaridade	Ensino Superior incompleto	7	43,75
	Ensino Superior completo	5	31,50
	Pós Graduação	4	25
Idade	23 - 29	12	75
	30 - 35	4	25
Tempo de empresa	Até um ano	14	87,5
	Mais de 1 ano	2	12,5

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados primários da pesquisa.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 1, percebe-se que os respondentes da pesquisa são, predominantemente, do público feminino (62,50%). A idade varia entre 23 e 35 anos, com média de 28,5 anos (desvio padrão = 4,88). Quanto ao nível de instrução, 75% dos respondentes já finalizaram ou estão cursando nível superior de graduação, enquanto 25% já finalizaram a pós-graduação. O tempo médio de trabalho na organização é de, aproximadamente,

2,5 anos (desvio padrão = 4,35), variando entre 1 e 14 anos, estando a maioria dos trabalhadores (87,50%) em seu primeiro ano na empresa.

3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

As perguntas do instrumento de pesquisa foram originadas e adaptadas do Inventário de Socialização Organizacional (ISO-R) proposto por Araujo *et al.* (2020), que é um instrumento já validado no Brasil para mensuração do nível de socialização organizacional. O instrumento é composto por 24 itens distribuídos em 3 fatores, são estes: Integração à Organização, Domínio de Procedimentos e Atividades, Proatividade e Competência. Os participantes responderam o quanto as afirmativas propostas expressavam suas experiências de trabalho na organização, por meio de uma escala do tipo Likert, de cinco pontos, onde “1” representava “expressa nada ” e “5” representava “expressa muito”. O ISO-R adaptado para esta pesquisa é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. Instrumento de pesquisa

Fator	Variável	Escala
Integração à Organização	Eu me sinto integrado à organização.	Escala Likert de 5 pontos
	Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.	
	Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.	
	Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização.	
	Eu participo das decisões do meu setor de trabalho.	
	Eu sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.	
	Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização.	
Domínio de Procedimentos e Atividades	Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.	Escala Likert de 5 pontos
	Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.	
	Eu não compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.	
	Eu compreendo o significado específico das palavras e termos	

	de minha profissão.	
	Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego.	
	Eu não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização.	
	Eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego.	
	Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.	
Proatividade e Competência	Eu me esforço para obter as informações de que preciso.	
	Eu tomo conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.	
	Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.	
	Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo.	
	Eu sou competente para inovar no meu trabalho.	
	Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.	
	Eu tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.	
	Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.	

Fonte: Adaptado de Araujo *et al.* (2020)

Para responder ao segundo e ao terceiro objetivos, que consistiam em levantar as práticas de integração adotadas pelos colaboradores em teletrabalho e pela organização, no segundo bloco do questionário foram propostas as seguintes questões abertas: 1) Quais práticas você e seus colegas têm adotado para manter a boa integração entre a equipe no arranjo do teletrabalho?; 2) Quais práticas a organização tem adotado para garantir a boa integração entre os colaboradores em teletrabalho?.

Por fim, o terceiro bloco envolveu itens sobre perfil sociodemográfico, composto por um conjunto de questões de informações gerais sobre os respondentes como gênero, idade, grau de escolaridade e tempo de trabalho na organização.

3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados

Inicialmente, buscou-se o líder da equipe escolhida para solicitação de autorização para coletar os dados de seus liderados. Para tanto, o líder solicitou autorização de seus superiores para a realização da pesquisa no contexto da ONG, que nos foi cedida.

A coleta de dados ocorreu através de aplicação de um questionário formulado na plataforma *Google Forms*, que é uma ferramenta gratuita para a criação de formulários online. Teve início em 08 de julho de 2022, com término em 14 de julho de 2022, totalizando 06 dias de prazo.

O *link* para o formulário foi enviado via *WhatsApp*, que é um aplicativo para smartphones de mensagens instantâneas, para o grupo de colaboradores que compõem a equipe que é objeto deste estudo. Este grupo foi formado pelo líder da equipe e a mensagem enviada continha uma explicação sobre a pesquisa e um hiperlink que direcionava os respondentes para o instrumento de pesquisa.

Para garantir a qualidade da coleta de dados, o formulário foi estruturado com parâmetros que não permitiam que os respondentes finalizassem a pesquisa sem que todas as perguntas obrigatórias fossem respondidas, o que favoreceu a baixa incidência de dados perdidos e aproveitamento total das respostas recebidas. Ainda sobre esses parâmetros, os respondentes não poderiam iniciar a pesquisa sem antes assinalar que aceitavam participar da pesquisa voluntariamente e foram informados que seriam livres para interromper a sua participação quando lhes fosse conveniente.

Para a análise quantitativa dos dados, utilizou-se da plataforma *Excel*, por meio da qual foram verificadas as médias, frequências e medidas de dispersão. Para a análise qualitativa, realizou-se uma categorização das respostas dadas pelos respondentes às duas questões abertas e posterior identificação da frequência de cada categoria encontrada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da seleção das variáveis disponíveis no Inventário de Socialização Organizacional (Borges *et al.*, 2010; Araujo *et al.*, 2020), analisou-se as respostas dos participantes da pesquisa sobre suas percepções em relação às diferentes dimensões de socialização organizacional no contexto do teletrabalho.

Os resultados dos escores dos participantes por fator da ISO são sintetizados aqui pelas médias e medidas de dispersão (desvio-padrão, mínimo e máximo) conforme a Tabela 3. Os fatores estão ordenados em ordem decrescente de acordo com a média calculada para cada variável.

Tabela 3. Resultados das variáveis do ISO-R.

Variável	Fator correspondente	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão
Eu me esforço para obter as informações de que preciso.	Proatividade e Competência	2	5	4,56	0,89
Eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego.	Domínio de Procedimentos e Atividade	2	5	4,50	0,89
Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.	Proatividade e Competência	2	5	4,50	0,89
Eu compreendo o significado específico das palavras e termos de minha profissão.	Domínio de Procedimentos e Atividades	3	5	4,44	0,96
Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo.	Proatividade e Competência	2	5	4,44	1,09
Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização.	Integração à Organização	2	5	4,38	1,09
Eu sou competente para inovar no meu trabalho.	Proatividade e Competência	2	5	4,25	0,93
Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.	Integração à Organização	2	5	4,19	0,91
Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.	Domínio de Procedimentos e Atividades	1	5	4,19	1,05
Eu tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.	Proatividade e Competência	2	5	4,19	0,83

Eu tomo conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.	Proatividade e Competência	2	5	4,13	0,96
Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.	Proatividade e Competência	2	5	4,13	0,96
Eu sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.	Integração à Organização	1	5	4,06	1,48
Eu me sinto integrado à organização.	Integração à Organização	2	5	4,00	0,89
Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.	Proatividade e Competência	1	5	3,94	1,24
Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.	Integração à Organização	1	5	3,88	0,89
Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização.	Integração à Organização	1	5	3,63	1,59
Eu participo das decisões do meu setor de trabalho.	Integração à Organização	1	5	2,88	1,20
Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.	Domínio de Procedimentos e Atividades	2	5	1,94	1,34
Eu não compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.	Domínio de Procedimentos e Atividades	2	5	1,69	1,08
Eu ainda não aprendi a essência do meu emprego.	Domínio de Procedimentos e Atividades	1	4	1,69	1,08
Eu não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização.	Domínio de Procedimentos e Atividades	1	4	1,69	1,08
Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.	Domínio de Procedimentos e Atividades	1	4	1,50	0,97

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados primários da pesquisa.

Dos seis itens que apresentam escore abaixo do ponto médio da escala, cinco possuem conteúdo negativo. Logo, se o escore fosse invertido, as médias seriam altas, indicando avaliações positivas. Portanto, pode-se considerar que, em média, os teletrabalhadores respondentes se percebem como bem socializados na maioria dos fatores mensurados, embora existam diferenças entre as os respondentes. Essas diferenças, expressas pelos valores dos desvios, mínimo e máximo podem

ser decorrentes de variáveis pessoais, como expectativas, motivações e traços individuais.

É possível identificar que as variáveis que apresentaram menores médias foram aquelas relacionadas ao fator de integração com as pessoas, o que pode ser comum na realidade do teletrabalho (Rocha & Amador, 2018; Borges *et. al*, 2020). A média mais baixa referiu-se à participação das decisões do setor (M = 2,88), seguida da confiança mediana na maioria dos colegas (M = 3,88). Apesar disso, os colaboradores demonstraram se perceberem relativamente bem integrados à organização (M = 4,00), bem como aceitos e acolhidos pelos seus colegas de trabalho (M = 4,19). Ambas variáveis obtiveram desvios-padrão relativamente baixos, o que indica acentuada concentração dos participantes em torno da média.

Em relação ao acesso às informações, percebe-se uma certa limitação da organização quanto ao oferecimento das informações sobre os serviços. Esse fator corrobora a percepção de baixa participação nas decisões tomadas no setor. Além disso, os participantes relataram alto esforço para obter as informações que precisam (M = 4,56), o que parece ser uma consequência de um baixo suporte institucional para acesso às informações (M = 3,63). Os respondentes mostraram saber a quem procurar quando precisam de informações (M = 4,06), além de se mostrarem como fortes apoiadores aos objetivos estabelecidos pela organização (M = 4,38).

De acordo com Borges *et al.* (2010), o fator de integração com as pessoas trata da satisfação do indivíduo quanto à sua integração com os demais que compõem a organização, considerando o quanto ele se sente aceito, apoiado e com acesso aos demais colaboradores. Araujo *et al.* (2020), aponta que este fator contempla não somente à integração com os colegas, mas também com os objetivos da organização.

Sob essa ótica, Rocha e Amador (2018), ressaltam que a perda de integração e vínculo do colaborador com a organização são algumas das principais desvantagens apresentadas nas pesquisas sobre teletrabalho. Isto porque o enfraquecimento desse vínculo atenua a cultura organizacional.

Tendo em vista os resultados aqui apresentados quanto à confiança nos colegas, percebe-se uma oportunidade para ONG de melhorar suas práticas de

integração entre os indivíduos, considerando a vitalidade desse fator no processo de socialização organizacional e, conseqüentemente, permanência do colaborador na organização.

Ainda sobre melhorias, nota-se também a oportunidade de aprimoramento na disponibilização de informações e nas possibilidades de participação dos processos decisórios do setor. Essas variáveis estão ligadas ao fator definido por Borges *et al.* (2010) como políticas, que trata da clareza do indivíduo sobre a estrutura da organização e suas relações de poder.

Em relação ao fator de domínio de procedimentos e atividades, as questões relacionadas ao domínio e compreensão de siglas e termos apresentaram pontuações médias altas e desvios padrões baixos. Os resultados mostram que os colaboradores percebem-se familiarizados com a linguagem organizacional, o que fundamenta a alta percepção de integração e familiarização com suas essência, objetivos e costumes.

À vista disso, os participantes têm a percepção de que, além de dominarem as tarefas requeridas (M = 4,50), realizam o trabalho com qualidade e (M = 4,50), ainda, se sentem preparados para atingir um melhor desempenho (M = 1,50). Esses resultados, acrescidos à percepção de competência para inovar (M = 4,25) e satisfação com a execução dos trabalhos que a eles são destinados (M = 4,13), demonstram um alto nível de competência e qualificação.

Quanto à proatividade, tem-se escore alto para estabelecimento de metas, objetivos e prazos pessoais (M = 4,44). Essas atitudes são essenciais para a sensação de autonomia no teletrabalho e, para Borges *et al.* (2010), demonstram a iniciativa do indivíduo para se integrar à organização. A margem de autonomia proporcionada pelo teletrabalho traz à tona, segundo Costa (2013), o discurso do teletrabalho como autodisciplinador, em que o indivíduo precisa comprovar que é digno de confiança para estar em regime de teletrabalho, onde o controle da organização parece ser mais flexível.

Um outro resultado que vale ser ressaltado está relacionado a qualificação. A média foi moderadamente baixa para a afirmação de que os conhecimentos profissionais prévios os ajudaram na adaptação do cargo (M = 3,94). Considerando que a qualificação está relacionada com experiências prévias, profissionais e

acadêmicas, este resultado pode ser consequência do perfil dos participantes, dado que 43,75% ainda não concluiu o ensino superior e, possivelmente, não teve muitas experiências prévias.

Para melhor elucidação, a Tabela 4 apresenta os escores de cada respondente em relação aos três principais fatores que compõem a socialização organizacional.

Tabela 4. Resultados individuais das variáveis do ISO-R (Araujo *et. al*, 2020)

Participantes	Fator											
	Integração				Domínio e Procedimento de atividades				Proatividade e competência			
	Média individual	Desvio padrão	Valor min.	Valor max.	Média individual	Desvio padrão	Valor min.	Valor max.	Média individual	Desvio padrão	Valor min.	Valor max.
1	4,29	1,81	1	5	2,5	2,07	1	5	4,87	0,35	4	5
2	4,14	1,36	2	5	2,87	1,73	1	5	4,37	0,74	3	5
3	2,86	0,35	2	3	1,75	1,04	1	3	3	0	3	3
4	4,43	0,92	3	5	2,75	1,98	1	5	4,5	0,53	4	5
5	4,29	1,06	2	5	2,5	2,07	1	5	4,12	0,83	1	5
6	5	0,35	5	5	2,5	2,07	1	5	4,5	1,41	1	5
7	1,71	2	1	3	2,12	0,35	2	3	2	0	2	2
8	3,71	1,67	3	5	2,62	2	1	5	4,87	0,35	4	5
9	4,43	1,77	3	5	3	1,31	1	5	3,5	0,76	2	4
10	4,29	2,07	4	5	4,25	0,71	3	5	4,37	0,52	4	5
11	2,43	3,3	1	4	2,62	0,92	1	3	5	0	5	5
12	4,71	2,62	2	5	2,5	2,07	1	5	4,75	0,71	3	5
13	4	3,31	2	5	2,5	2,07	1	5	4,87	0,35	4	5
14	3	4,07	1	4	2,62	2	1	5	5	0	5	5
15	3,86	4,03	3	5	2,25	1,83	1	5	4,37	0,74	3	5
16	4,75	4,07	4	5	3,87	0,35	3	4	4,12	0,35	4	4
	Média equipe	Desvio padrão	Valor min.	Valor max.	Média equipe	Desvio padrão	Valor min.	Valor max.	Média equipe	Desvio padrão	Valor min.	Valor max.
	3,86	1,24	1	5	2,7	1,67	1	5	4,26	0,98	1	5

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados primários da pesquisa.

Pode-se observar que a média da equipe para o fator “Integração” foi de 3,86 (desvio padrão = 1,24). Apesar de ser uma pontuação um pouco acima do ponto médio, 11 participantes (68,75%) apresentaram um resultado superior a essa média, o que permite a conclusão de que a equipe está em uma posição satisfatória no que tange ao fator de Integração avaliado pela ISO.

Neste fator, o participante que apresentou a menor percepção de integração (M = 1,71) foi o número 7. Pelos dados sociodemográficos, identificou-se que ele se tornou integrante da ONG no ano de 2021. Por outro lado, o colaborador mais novo, que é o participante número 8, entrou na empresa em Maio de 2022 e apresenta uma média de 3,71, maior que a do participante que tem mais tempo de organização. Portanto, infere-se que, para estes participantes em especial, o tempo de organização não define o nível de integração. Apesar disso, ressalta-se que há uma forte relação entre essas variáveis, pois os participantes com as maiores médias foram o 6 (M = 5) e o 16 (M = 4,75), que estão na empresa há mais de 10 anos, sendo eles os mais antigos da equipe.

O fator com a avaliação mais baixa foi “Domínios e Procedimentos”, que teve como média 2,7 (desvio padrão = 1,67). Todavia, vale ressaltar que neste bloco do Inventário de Socialização Organizacional (Araujo *et al.*, 2020) as afirmativas começavam com negações, por exemplo “Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.”. Portanto, os números baixos não necessariamente representam um resultado ruim para este fator, pelo contrário. Analisando os resultados individuais, nota-se que a equipe, no geral, considera ter domínio sobre as atividades, siglas e termos utilizados no trabalho, bem como considera estar familiarizado com os costumes e hábitos da organização.

O último fator avaliado, “Proatividade e competência” apresentou a maior média dentre os fatores. O resultado foi de 4,26 (desvio padrão = 0,98) e apenas 18,75% da equipe apresentou média individual inferior à média geral. Os menores resultados foram os dos participantes 3 (M = 3), 7 (M = 2) e 9 (M = 3,5) e ambos deram as menores notas para a variável relacionada à percepção de se sentir competente para inovar no trabalho. À vista disso, entende-se que dentre as variáveis envolvidas com proatividade e competência, a que se apresenta menos favorável é a competência para inovar, e a mais favorável é a proatividade para buscar informações.

No segundo bloco do questionário, os respondentes foram questionados quanto às práticas que eles e seus colegas têm adotado para manter a boa integração entre a equipe no arranjo do teletrabalho e as falas dos entrevistados evidenciam a comunicação virtual como principal forma de integração, tem-se abaixo dois exemplos dessas respostas:

“A comunicação/conversa entre todos da equipe.” - Participante 1

“Comunicação entre funcionários do Setor.” - Participante 4

A Tabela 5 apresenta as ferramentas de comunicação mais citadas pelos respondentes. Na quarta coluna são apresentados exemplos de falas dos respondentes.

Tabela 5. Ferramentas utilizadas para comunicação pelos colaboradores.

Ferramentas	Frequência Simples	Frequência Relativa	Exemplos de falas dos respondentes
<i>Chat/Bate Papo Interno</i>	9	56,25%	“Mantemos contato pelo chat e repassamos as informações relevantes.” “Através do chat do e-mail que usamos.”
<i>Videochamada</i>	6	37,50%	“Comunicação via vídeo chamada e grupo de bate papo online.” “Muita conversa via chat e reuniões via Google meet.”
<i>WhatsApp</i>	1	6,25%	“Através de reuniões pela plataforma <i>Meet</i> , e através da interação pelo <i>WhatsApp</i> ”

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados primários da pesquisa.

A Tabela 5 mostra que a ferramenta de comunicação mais utilizada pela equipe é o bate papo interno que, segundo o líder, trata-se do *Google Hangouts*, uma plataforma de mensagens instantâneas, que os colaboradores utilizam dentro do email que pertence ao domínio da ONG. A equipe possui um grupo com seus colaboradores neste *chat*, onde compartilham os avisos, esclarecem dúvidas e, também, têm interações moderadamente cômicas.

Em relação à troca de informações e ao esclarecimento de dúvidas, houve respostas que especificaram esses episódios como fatores que mantêm a boa integração:

“Contato com todos, ajudas oferecidas e prestadas quando alguém apresenta dúvidas.” - Participante 2

“Conversas em grupo para esclarecer dúvidas.” - Participante 7

Além disso, citou-se também o acolhimento e o bom relacionamento entre liderança e liderados:

“Troca de informações, acolhimento de novatos e relação suave entre líderes e colaboradores.” - Participante 8

Por fim, questionou-se as práticas que organização tem adotado para manter a boa integração entre a equipe no arranjo do teletrabalho. A Tabela 6 apresenta os resultados dessas respostas. O conteúdo se organizou em seis categorias, sendo a comunicação via plataformas online a mais citada.

Tabela 6. Práticas adotadas pela organização para manter integração.

Prática	Frequência Simples	Frequência Relativa	Exemplos de falas dos respondentes
Comunicação via plataformas	12	75%	“Comunicação interna.” “Conversamos por chat e meet para alinharmos o que for necessário.”
Reuniões	8	50%	“Reuniões sérias mas com ar descontraído.” “Reuniões periódicas, portal de informações e comunicados.”
<i>Feedbacks</i>	2	12,5%	“Reuniões periódicas, feedbacks, atualização de parâmetros de qualidade de trabalho.” “Reuniões via vídeo e feedback.”
Suporte/Colaboração	2	12,5%	“Sempre mantendo o colaborador informado e dando apoio sempre que necessário.” “Reuniões para esclarecer dúvidas e grupo de apoio.”
Eventos	1	6,25%	“Benefícios, eventos e serviços voltados para a saúde, comunicação de políticas internas, incentivo ao trabalho em equipe.”

Benefícios/Políticas Internas	1	6,25%	“Benefícios, eventos e serviços voltados para a saúde, comunicação de políticas internas, incentivo ao trabalho em equipe.”
-------------------------------	---	-------	---

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados primários da pesquisa.

Assim como nas práticas adotadas pelos colaboradores, a comunicação mostrou-se como a principal prática de integração adotada pela organização. De acordo com os respondentes, essa comunicação pode ocorrer através de plataformas de mensagens instantâneas e em reuniões periódicas que acontecem via plataformas de videoconferência. Todavia, percebe-se que o conceito de integração adotado pelos colaboradores pode estar distorcido, dado que a maioria apontou a comunicação como prática de integração.

Em sequência, alguns respondentes também citaram *feedbacks* (12,5%), eventos (6,25%), benefícios e políticas internas (6,25%) e a prestação de suporte aos colaboradores como práticas adotadas pela organização para manter a boa integração entre a equipe.

De acordo com Borges *et al.* (2010), a busca ativa dos empregados por *feedbacks* e informações tem como objetivo a construção de clareza do papel social demandado pelo cargo ocupado e, por consequência, melhoria do desempenho do trabalhador. Logo, a promoção de *feedbacks* por iniciativa da organização pode resultar em melhor integração do grupo de trabalho, melhor satisfação do trabalhador e redução na probabilidade deste deixar a organização.

Os resultados da pesquisa de Silva e Fossá (2013) reforçam a ideia exposta acima, pois mostram a fala de um respondente que cita os programas de qualidade e avaliação de desempenho como práticas importantes na socialização, pois trazem elucidaciones aos colaboradores sobre a cultura da empresa e, por consequência, acelera o processo de integração.

Em relação à oferta de suporte e colaboração, vê-se grande importância na construção de relacionamentos através do apoio, pois pode aumentar a confiança entre a equipe. Além disso, pode acelerar o crescimento do desempenho pelo aprendizado por modelagem (Borges *et al.*, 201).

Tendo em vista que a principal prática de integração adotada pela organização é a comunicação via plataformas, a Tabela 7 apresenta as principais ferramentas utilizadas pela ONG para comunicação.

Tabela 7. Ferramentas utilizadas pela organização para comunicação.

Ferramenta	Frequência Simples	Frequência Relativa	Exemplos de falas dos respondentes
Videochamada	9	56,25%	“Reuniões, <i>meets</i> e <i>chats</i> .”
<i>Chat</i> /Bate Papo Interno	7	43,75%	“Muita conversa via <i>chat</i> e reuniões via <i>Google meet</i> e comunicação via e-mail.”
<i>Email</i>	3	18,75%	“Sempre mantendo contato através do e-mail, e em grupo pelo <i>hangout</i> .” “Acredito que a troca de mensagens via chat, e-mail e plataforma de rede corporativa.”

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados primários da pesquisa.

Diferentemente dos colaboradores, que têm o bate papo interno como principal ferramenta, a organização adota as videochamadas. Esta prática se justifica pelo fato de que, segundo o líder, as videochamadas são promovidas majoritariamente pela liderança para reuniões periódicas e comunicados formais, não sendo comum a ocorrência de videochamadas promovidas apenas entre os colaboradores com fins de integração.

Nesse mesmo sentido, os *emails* são adotados pela liderança para envio de comunicados. Por isso, 18,75% dos respondentes citaram esta ferramenta como prática adotada pela ONG. Para comunicados menos formais e informações cotidianas, a organização utiliza do bate papo interno para se comunicar com os colaboradores, seja por meio do grupo, ou por mensagens privadas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste estudo foi descrever as percepções dos teletrabalhadores da ONG sobre a socialização organizacional. Como resultado, percebe-se uma tendência geral a uma socialização bem sucedida na ONG, mesmo que diferenças individuais possam ser exploradas futuramente. O ponto que mais poderia ser melhorado na ONG, na percepção dos teletrabalhadores, foi a participação nas decisões do setor, que mostrou-se abaixo do ponto médio.

Diante disso, considera-se importante a adoção de ações que aumentem a percepção do teletrabalhador como parte integrante e relevante no processo de tomada de decisões do setor. Entretanto, entende-se que essa participação é limitada, pois deve seguir a hierarquia da organização e considerar que os colaboradores ainda estão em seu primeiro ano de trabalho.

Além disso, notou-se que os participantes relacionam integração apenas à comunicação. Logo, a elucidação sobre os conceitos de integração poderiam ser uma alternativa.

Considerando que a presente pesquisa foi realizada em uma unidade específica da ONG, sugere-se replicação da pesquisa nas outras unidades espalhadas pelo Brasil, para que seja possível obter resultados mais representativos das experiências dos teletrabalhadores do referido contexto organizacional.

Em relação à socialização, considerando a multiplicidade de suas variáveis relacionadas, sugere-se a realização de pesquisas longitudinais para acompanhar esses processos de socialização organizacional no contexto do teletrabalho, relacionando os elementos de socialização dos novos colaboradores que vão entrar ingressar nas organizações já dentro deste arranjo de trabalho.

Embora o teletrabalho não seja uma novidade, ainda se trata de uma modalidade pouco adotada pelas organizações brasileiras. Dessa forma, espera-se que o presente estudo contribua para encorajar a implantação do teletrabalho nas organizações brasileiras, independente das personalidades jurídicas que as definem, oferecendo perspectivas sobre possíveis caminhos.

Por fim, os resultados dispostos nesta pesquisa podem prover aos líderes de equipes da ONG conhecimentos que aprimorem suas ações de integração de socialização. Para além da ONG, espera-se que esta pesquisa estimule gestores de outras organizações, trazendo novas perspectivas sobre a socialização organizacional e práticas de integração dentro do teletrabalho.

REFERÊNCIAS

- Aderaldo, I. L.; Aderaldo, C. V. L.; Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 15, n. SPE, p. 511-533.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40-68.
- Alfageme, A. (2020, 9 de agosto). "O sonho do 'home office' vira pesadelo na pandemia". *El País*. Recuperado de: <https://brasil.elpais.com/sociedade/2020-08-09/o-teletrabalho-nao-era-isto.html> Acesso em: 25, agosto de 2022.
- Alvadia, T. M. (2021). *O impacto do isolamento social e da carga de trabalho no work engagement e na satisfação com a vida nos teletrabalhadores bancários*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal.
- Andrade, P. V. C. Li. de. (2007) Teletrabalho no ordenamento jurídico brasileiro. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região: João Pessoa*, v. 15, n.1,. p.284-303.
- Araújo, M. R. M. de; Oliveira-Silva, L. C., & Marques, E. C.i. (2020). Inventário de socialização organizacional: estudo propositivo de nova estrutura fatorial. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(1), 922-930.
- Bailey, D. E.; Kurland, N. B. (2002) A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, v. 23, n. 4, p. 383-400.
- Barreto Junior, I. F. & Silva, J. M. (2015). Teletrabalho e sociedade da informação: modalidades e jornada de trabalho. *Revista de Direitos e Garantias Fundamentais*, v. 16, n. 2, p. 29-56, 2015.
- Borges, L. O., Silva, F. H. V. C., Melo, S. L., & Oliveira, A. S. (2010). Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(4), 4-37.
- Chao, G. T.; O'Leary-Kelle, A. M.; Klein, H. J., & Gardner, D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequence. *Journal of Applied Psychology*.
- Costa, I. de Sá A. da. (2007) Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. *Revista de Administração Pública [online]*., v. 41, n. 1
- Costa, A. C., Demo, G. e Paschoal, T. (2019) Do human resources policies and

practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* [online], v. 21, n. 01

Costa, I. de S. A. da. (2013). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(3), 462 a 474.

Costa, S. D. M. (2021). Práticas, Possibilidades e Perspectivas do Trabalho Home-Office em Meio a Pandemia da Covid-19 no Brasil. In Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Resumo dos trabalhos ENANPAD 2020.

de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593.

Decreto legislativo nº 6, de 20 de Março de 2020. Declara a a ocorrência do estado de calamidade pública. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/DLG6-2020.htm

Decreto Lei nº 5.452, de 1º de Maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm

Filardi, F., Castro, R M., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46.

Fincato, D. P. (2016). A regulamentação do teletrabalho no Brasil: indicações para uma contratação minimamente segura. *Revista Jurídica Luso-brasileira* v. 1 n 3 p. 365.

Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Hau, F., & Todescat, M. (2018). O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores e seus Gestores: Vantagens e Desvantagens em um Estudo de Caso. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37-52.

Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. (6th ed.) São Paulo: Atlas.

Góes, G. S., Martins, F. S. & Nascimento, J. A. S. (2020). Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do Covid-19: quem, quantos e onde estão? (Carta de Conjuntura, Nº 52). Brasília, DF: IPEA.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. (2020). Censo Brasileiro PNAD - COVID-19 de 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>.

Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do

Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm

Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm.

Losekann, R. G. C. B., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: Quando o *home* vira *office*. *Caderno de Administração*, 28(Ed. Esp.),71-75.

Messenger, L. et al. Eurofound And The International Labour Office (Org.). (2017). Working anytime, anywhere: the effects on the world of work. Genebra: *Publications Office of The European Union*,. 80 p.

Moraes , M. M de, (2020). Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho (2a ed.). São Paulo: *Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho — SBPOT*.

Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, v. 23, n. 10, p. 1142-1147.

Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & Silva, M. M. da. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *INMR - Innovation & Management Review*, 7(2), 150-170.

Organização Internacional do Teletrabalho. (2020) Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 - Guia prático. *Bureau Internacional do Trabalho - Genebra: Suíça*.

Pereira Junior, E. & Caetano M. I. S. (2009). Implicações do Teletrabalho: um Estudo sobre a Percepção dos Trabalhadores de uma Região Metropolitana. v. 9 n. 2.

Pereira, L. de J., Oliveira, A. C., Silva, L. P. da, & Mendonça, C. M. C. de. (2021). Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do poder judiciário em um estado do norte do brasil. *Revista Gestão E Desenvolvimento*, 18(1), 222–245.

Pérez, M. P.; Sánchez, A. M.; Carnicer M. P. L. (2007) Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *New Technology, Work and Employment*, v. 22, n. 3, p. 208-223.

Pwc. (2020). PwC US CFO Pulse Survey. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/pwc-covid-19-cfo-pulse-survey.h>

tml

- Rocha, C. T. M.; Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan.
- Sá, P. H. S. de. & Demo, G. (2014). Bem-estar no trabalho na FIAT: o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde* ISSN: 1982-4785.p.3581-04.
- Sakuda, L. O. & Vasconcelos, F. de C. (2005). Teletrabalho: Desafios e Perspectivas. *Revista Organizações & Sociedade* v. 12 n. 33 p. 40.
- Seixas, F. C. (2017). Teletrabalho: conceito, aspectos jurídicos e proposições. *Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da Bahia*, Bahia, v. 6, n. 8, p. 141-156, jan.
- Silva, A. H. & Fossá, M. I. T. (2013). O processo de socialização organizacional como estratégia de integração individual e organização. *Revista Reuna*. v. 18, n. 4.
- Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT). (2018). Pesquisa *Home office 2018*. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2018/12/pesquisa-s-ap-2018-completa.pdf>
- Stumer, G. & Fincato, D. P. (2020). Teletrabalho em tempos de calamidade por covid19: impacto das medidas trabalhistas de urgência. In: *Direito do Trabalho na crise da COVID-19*. JusPODIVM.
- Tose, M. G. L. e S. (2005) Teletrabalho: a prática do trabalho e a organização subjetiva dos seus agentes. 185 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Tremblay, D. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 3, p. 54-65.
- Vasel, K. (2020, 5 de janeiro). “Solidão, o lado sombrio do home office: saiba como evitá-la mesmo no isolamento”. CNN Brasil. Recuperado de <https://www.cnnbrasil.com.br/business/solidao-o-lado-sombrio-do-home-office/>. Acesso em: 25, agosto de 2022.
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. *Revista Do Serviço Público*, 72(1), 133-162.