

4. Resultados

Neste capítulo buscou-se organizar de maneira objetiva as principais observações que emergiram das entrevistas realizadas. Primeiramente, optou-se por fazer uma breve descrição da empresa escolhida para este estudo de caso e a contextualização do teletrabalho na mesma. Em seguida, buscou-se demonstrar os resultados observados dentro do contexto das categorias elaboradas a partir das entrevistas e que foram simplificadas. Além disso, também se buscou comparar os resultados encontrados com as visões dos autores citados no referencial teórico, no intuito de entender o que foi confirmado, o que foi contraditório e o que surgiu de novo no estudo em questão.

4.1 Descrição da empresa e detalhamento do teletrabalho na mesma

Como já exposto anteriormente, a empresa escolhida para realizar este estudo de caso é a Shell Brasil Ltda. Trata-se de uma multinacional de origem anglo-holandesa, voltada para o negócio de prospecção e distribuição de combustíveis, presente em 140 países e com aproximadamente 102 mil funcionários. A empresa começou suas operações no Brasil em 1913 e, desde então, atua em todo o território nacional. Atualmente, a Shell Brasil conta com aproximadamente 1660 funcionários, dos quais 242 em regime de trabalho *home-office*.

A implementação do teletrabalho na empresa ocorreu em 2000 e foi parte integrante de um plano global que visava a aplicar novas ferramentas da TI a tal ponto que permitisse o trabalho em regime de *home-office*. Durante o processo de implantação deste regime, foram realizadas várias palestras de conscientização para os funcionários, ministradas por consultores especializados no assunto.

Dentre os grandes objetivos da companhia quando da migração de parte de sua força de trabalho para este novo regime, destacam-se: redução de custos

de aluguel, energia, impostos, além de ganhos de produtividade a serem obtidos através de uma melhor performance de seus funcionários que estariam mais próximos dos clientes e fornecedores.

Num primeiro momento, as áreas prioritárias para esta migração foram as áreas tidas como a linha de frente da empresa, isto é, aquelas em que os funcionários já tinham o hábito de não freqüentar os escritórios da empresa diariamente e que tinham uma rotina de visitas e viagens constantes. Num segundo momento, a cada nova reestruturação organizacional, onde novos cargos são criados e outros são extintos, a empresa decidia que tipo de trabalho seria exercido pelo funcionário que viesse a ser aceito para a vaga recém-criada. O potencial candidato a ocupar a vaga, já tinha acesso a descrição do cargo e nela já estava explícito que tipo de regime de trabalho seria exercido pelo futuro ocupante. Também estava definido se este trabalho seria exercido de modo virtual ou em alguma dependência física da companhia.

Embora a implantação do teletrabalho nesta empresa tenha ocorrido conforme a descrição acima, a Shell Brasil deixa claro em seu regulamento interno que este regime depende primordialmente do negócio e das condições de trabalho de uma determinada equipe. A empresa também faz questão de mencionar que o *home-office* só pode ocorrer através de um acordo mútuo entre o funcionário e a empresa e que esta modalidade não se sobrepõe a qualquer outra forma de trabalho existente na empresa. Neste sentido, é fundamental ressaltar que a remuneração do teletrabalhador em nada se altera quando comparada com à de um funcionário que trabalha na dependência física da empresa. Logo, se a companhia e o funcionário optarem, em comum acordo, pelo teletrabalho, a remuneração deste funcionário não sofrerá qualquer mudança. Até mesmo a atividade de avaliação de performance para efeito de bônus é feita de maneira idêntica à que é feita na avaliação do funcionário com regime de trabalho convencional. Ou seja, não há qualquer tipo de distinção em termos de remuneração, ainda que variável, para o teletrabalhador.

Entretanto, no intuito de propiciar a este teletrabalhador as mesmas condições de trabalho do funcionário tradicional, a Shell garante os seguintes requisitos:

- ✓ uma impressora e um filtro de linha;
- ✓ um *Notebook*;
- ✓ uma caixa postal de correio em nome da Shell;

- ✓ uma caixa postal de FAX (Fax Virtual);
- ✓ um telefone celular (se aplicável conforme política interna para concessão de celulares);
- ✓ verba de 750 reais para adequação do espaço físico do funcionário (concessão única);
- ✓ acesso à internet através de banda larga;
- ✓ verba de 150 reais mensais para custos de energia elétrica e telefonia fixa, sem necessidade de comprovação (o valor arbitrado pode aumentar se o funcionário comprovar custos superiores);
- ✓ reembolso de despesas com Correios e Sedex;
- ✓ materiais de escritório;

Vale ressaltar que a caixa postal de Fax - ou Fax virtual - descrita acima é um número de telefone no qual o funcionário consegue receber qualquer documento. Isto se dá através de um processo de digitalização feito por uma empresa terceirizada que transforma todo documento recebido via fax em um e-mail que segue direto para o funcionário. Além disso, a despesa de 750 reais para adequação de espaço físico deve ser feita para aquisição de itens que garantam a segurança e a ergonomia do teletrabalhador em seu novo local de trabalho, conforme orientação da Shell.

A Shell também define de modo explícito o que ela entende como papéis e responsabilidades do teletrabalhador e do seu supervisor, conforme descrito abaixo:

a) Papel do supervisor:

- ✓ preencher formulário eletrônico para qualquer tipo de mudança na forma de trabalho;
- ✓ priorizar a disciplina, automedição, desenvolvimento próprio e da equipe;
- ✓ implementar rotinas próprias e da equipe acordadas com todos os membros;
- ✓ monitorar as rotinas das visitas ao campo;
- ✓ manter o time integrado e motivado;
- ✓ identificar/trabalhar os funcionários com dificuldades de adaptação ao novo sistema de trabalho;

- ✓ incentivar os valores : Autonomia, Flexibilidade e Eficácia;
- ✓ disseminar/seguir os princípios empresariais da companhia;

b) Papel do funcionário (teletrabalhador):

- ✓ priorizar a disciplina, automedição, desenvolvimento próprio;
- ✓ identificar/trabalhar as deficiências próprias de adaptação ao novo sistema de trabalho;
- ✓ realizar *Backups* periódicos;
- ✓ garantir que o local de trabalho atenda as recomendações de HSSE (*Healthy , Safety , Security and Enviroment*) disponíveis na Diretriz de HSSE;
- ✓ seguir os princípios empresariais da companhia;

Também é importante ressaltar a preocupação da Shell com a confidencialidade das informações. Ela se preocupa tanto com esta questão que também determina explicitamente que tipos de cuidados os teletrabalhadores devem ter com as informações que processam e armazenam e que são de propriedade da empresa. Segundo as determinações descritas em sua política interna, o funcionário (teletrabalhador) deverá:

- ✓ sempre desligar o computador quando não estiver trabalhando no mesmo e, no caso de existirem visitas ou pessoas efetuando manutenção em sua residência, não deixar o *notebook* ligado, a menos que o funcionário não vá se afastar do mesmo;
- ✓ manter os papéis e relatórios guardados em seus respectivos locais, quando não estiver trabalhando;
- ✓ manter *backups* atualizados dos principais documentos/planilhas;
- ✓ guardar documentos, relatórios e *backups* em seus respectivos locais, fora da visão e alcance fácil de pessoas não autorizadas;
- ✓ não fornecer a ninguém qualquer senha de acesso que o teletrabalhador possua.

Complementando a questão da confidencialidade, a Shell também se preocupa com o envio e recebimento de documentos entre ela e o teletrabalhador. Para tanto, ela determinou que cada teletrabalhador tenha uma

caixa postal na agência dos correios mais próxima da sua respectiva residência. Neste caso, toda a despesa gerada em função deste envio de documentos é custeada pela empresa, não cabendo qualquer ônus para o teletrabalhador.

Por último, ainda que de maneira tácita e não tão explícita, a Shell também recomendou aos seus funcionários, a criação de uma rotina de encontros presenciais entre supervisor e respectivos subordinados de modo a promover uma integração maior da equipe, bem como uma forma de garantir o alinhamento de todos em relação a estratégia e aos alvos da empresa. Estas reuniões acontecem com uma periodicidade mensal, bimestral ou trimestral (de acordo com a necessidade identificada pelo supervisor) e, para tanto, são utilizados espaços físicos de hotéis, cafeterias e restaurantes. Não há, entretanto, um acompanhamento formal, pelo setor de recursos humanos, no sentido de monitorar o acontecimento destas reuniões.

4.2 Análise das entrevistas à luz das categorias

Como já discutido anteriormente, no capítulo da metodologia, para um melhor entendimento deste estudo optou-se pelo uso de 15 categorias observadas quando da análise das entrevistas realizadas com os 15 funcionários da Shell Brasil. Apresenta-se, a seguir, a análise das entrevistas agrupadas de acordo com as categorias e comparação destas com o exposto pelos autores no referencial teórico.

4.2.1 Comunicação e integração

De modo geral todos os entrevistados fizeram menção ao fato de que a troca de informações imprescindíveis para realização dos trabalhos acontece de forma organizada e correta. Os meios utilizados são os e-mails, telefones celulares, teleconferências e até recursos como o Msn-Messenger que permite pequenas conversas e consultas a diversos colegas. Entretanto, como já apontado por Mann, Varey e Button (2000), o teletrabalho está associado a uma redução da comunicação do tipo FTF (comunicação face a face) que é rica em aspectos não-verbais e um proporcional aumento da comunicação CMC (comunicação mediada pelo computador) que é pobre em aspectos não verbais. Esta percepção sobre a perda de elementos da comunicação, emergiu fortemente na fala dos participantes, conforme se pode observar no seguinte trecho de uma das entrevistas:

“É, eu acho que o contato informal ele acrescenta dados, nuances do cotidiano, né, ou seja, por e-mail dificilmente você passa percepção, você passa dados. E dados cada um interpreta como quiser”(entrevistado 3).

Fica evidenciado na passagem acima que os efeitos do aumento da comunicação do tipo CMC sobre o relacionamento dos teletrabalhadores com os demais membros da empresa. O entrevistado inclusive ressalta que muita informação é perdida, pois o teletrabalhador só consegue passar dados através da comunicação do tipo CMC e não percepções e sentimentos.

Além do empobrecimento da comunicação, em função do uso de meios eletrônicos, os teletrabalhadores apontaram para um outro problema oriundo da falta de contato face a face. Conforme destacado nas passagens abaixo, eles também atestam que a falta de contato pessoal acarreta uma dificuldade adicional para disseminar outras informações que não fazem parte das tarefas cotidianas de cada um deles, mas que ajudam a entender o contexto e a cultura organizacional da empresa:

“- É, o que eu senti, por exemplo, nessa migração que teve do trabalho em escritório ou pelo menos que, que você tinha um ponto, vamos dizer assim, é um entrosamento das pessoas e da equipe em si, ou seja, você sempre tinha mesmo que fossem conversas informais, você consegue obter informações dessas ocasiões, coisa que hoje é raro às vezes. Você descobre que um colega teu foi promovido ou foi demitido quatro meses depois ou você descobre que existe uma situação, que se você tivesse um convívio mais próximo desse escritório, você teria essa informação bem antes do que teria em *home-office*. Hoje em dia os encontros de equipe se limitam ocasionalmente num ponto, algumas coisas aqui ou nos eventos programados pela Shell que são uma vez ou duas vezes ao ano”(entrevistado 3).

“Isso mesmo. Às vezes, você troca vários e-mails, quando uma ligação bastaria ou um olho no olho bastaria. E, quando você não encontra a pessoa que você gostaria de falar na hora, você deixa o recado e a pessoa não te retorna, você esquece daquele assunto, e, às vezes, isso pode criar algum *Liability* ou alguma perda financeira e de tempo para todos da companhia”.(entrevistado 5).

Conforme uma das falas acima sugere, este problema é considerado tão importante que um dos entrevistados chega a afirmar que a companhia pode ter inclusive importantes perdas financeiras oriundas desta falta de contato face a face.

Contudo, os próprios entrevistados identificam algumas possíveis soluções para este problema de aumento da comunicação do tipo CMC, conforme trecho abaixo:

“Eu acho que faltam mais encontros, as pessoas precisam se encontrar, ter um pouco mais de afinidade, ser realmente aquele colega de trabalho como se era na época de escritório” (entrevistado 10).

“Eu acho que o grande problema do *home-office* é que as pessoas acabam não se vendo mais, né? Falta integração da equipe. Eu acho que, em São Paulo, a gente está resolvendo bastante, marcando almoço, *happy-hour*” (entrevistado 7).

Em suma, os próprios teletrabalhadores entendem que precisam promover mais encontros, tais como almoços, *happy-hours*, entre outras atividades, no intuito de promover a comunicação mais informal e dar vazão a todo tipo de conhecimento tácito, cuja disseminação acaba sendo prejudicada dentro do regime *home-office*. Este tipo de solução também foi apontado por Felstead, Jewson and Walters (2003). Entretanto, tais autores afirmam que, nas empresas que eles pesquisaram, vários funcionários reclamavam destas reuniões de integração promovidas pelas empresas. Isto porque eles não conseguiram trocar as experiências pessoais de maneira adequada. Surge, portanto, uma segunda consideração: tão importante quanto criar o espaço para promover a interação entre os funcionários é a forma utilizada para organizar esta troca de experiências.

Outro ponto levantado pelos autores e evidenciado nas entrevistas é a preocupação com a integração dos recém migrados ao regime *home-office*, principalmente levando-se em conta aqueles que estão entrando na companhia neste regime. Conforme trecho abaixo, faz-se necessário um cuidado adicional para os funcionários que estão vivenciando a mudança para o teletrabalho:

“Eu acho que a companhia precisaria, principalmente para as pessoas mais jovens, que estão entrando na companhia, buscar o mesmo nível de orientação que foi dado no início da migração para todos os funcionários, até para eles, aqueles que nunca trabalharam no sistema, se engajarem e entrarem com naturalidade também em um novo esquema de trabalho que a companhia propõe” (entrevistado 15).

“Eu acho que isso faz falta. A pessoa poder se socializar, trocar experiências, encontrar outras pessoas, entender como os outros estão trabalhando. Principalmente com os novos funcionários, eu acho que é fundamental. Talvez isso, pra mim, seja o maior desafio do sistema *home-office*: como você integra as pessoas dentro de uma cultura organizacional. O que é fundamental, senão você vai acabar formando miniculturas, cada pessoa com o seu *home-office*. Isso não é legal. Isso não dá unidade, não dá união, sem aquele senso de equipe, de coletividade” (entrevistado 10).

Cabe, portanto, uma preocupação adicional com os novos teletrabalhadores em empresas onde este sistema já foi implementado. Caso

contrário, as implicações serão ainda maiores para estes indivíduos e também para as organizações.

Outro aspecto observado quanto à promoção da comunicação dentro da companhia, é o papel dos supervisores dentro deste contexto. Muitos entrevistados alegaram que os supervisores eram os principais responsáveis por esta atividade e que nem sempre eles conseguem exercer este papel a contento:

“Logo no início - isso também vai muito do gerente -, havia três gerentes que eram ótimos para fazer isso. Então, eles promoviam encontro com todo mundo periodicamente. Desde a equipe de apoio. Todo mundo. Aí, depois que esses gerentes saíram, os outros que vieram, cada um com o seu tipo de trabalho e comportamento, aí acabou, não vejo mais isso em São Paulo. Você vê?” (entrevistado 11).

“Eu acho que o mundo, como um todo... Eu acho que é um relacionamento geral, eu acho que você não tem mais aquele ambiente de empresa que tinha antigamente, não tem mais isso, e cabe ao seu supervisor tentar reunir o grupo. Eu acho que cada vez será mais difícil isso, e cada vez mais alguém tem que ficar cobrando isso do supervisor. Eu acho que cabe ao diretor, ao gerente fazer reuniões, geralmente semestrais - quando puder fazer trimestrais, melhor -, fazer nem que seja uma reunião anual, no início do ano, juntar todo mundo, só depende da grana que a empresa tem, onde as pessoas estão...” (entrevistado 5).

É importante frisar que tantos os entrevistados que exercem supervisão quanto os que não exercem foram unânimes em afirmar que na visão deles o responsável direto por criar as oportunidades de melhoria da comunicação são os supervisores.

4.2.2 Satisfação com recursos tecnológicos

Nesta categoria, a maioria dos entrevistados disse estar plenamente satisfeita com o pacote de ferramentas que a companhia disponibilizou para que eles pudessem exercer suas atividades em regime *home-office*. O único recurso dos quais muitos sentiram falta foi o aparelho de fax. Como já exposto no item anterior que descreve o teletrabalho na Shell, os teletrabalhadores contam com um fax virtual, isto é, um número para o qual uma pessoa pode enviar um fax que é automaticamente digitalizado e convertido em e-mail. Deste modo, o problema do recebimento de qualquer tipo de documento fica plenamente resolvido. Entretanto, para enviar um documento através de fax, não existe outro recurso a não ser procurar um local pago ou instalação física da companhia. Isto

gera perda de tempo e foi uma das queixas de vários entrevistados, como se pode notar no trecho citado a seguir:

“eu acho que, eu acho que sim, eu acho que disponibilizou sim. Inicialmente você recebeu *notebook*, impressora, celular, você tem um fax virtual para receber fax, você tem, eu acho assim, o que eu sinto falta às vezes é do fax para você enviar. Muitas vezes você precisa enviar um documento por fax e você não possui. Então você vai precisar do favor de um ou de outro para fazer isso. Eu acho que ao longo do tempo de utilização das ferramentas que a companhia disponibilizou, ela já poderia ter atualizado algumas coisas, por exemplo, no caso da impressora, hoje você tem uma impressora que te dá a opção de escanear, de passar fax mesmo” (entrevistado 4).

Alguns foram além da questão da necessidade do aparelho de fax e também sugeriram que fossem adquiridas impressoras multifuncionais, isto é, impressoras que permitam enviar e receber documentos, bem como tirar cópias dos mesmos, conforme descrito nos trechos a seguir:

“Eu sinto falta de equipamento: um aparelho multifuncional que fosse com fax, impressora, isso me faz falta. Eu não tenho fax na minha casa, então eu tenho que passar na papelaria” (entrevistado 9).

“Eu tenho um fax virtual que eu recebo. Pra eu mandar, pra eu xerocar um documento, tirar xerox de um documento, eu dependo de papelaria e tal. Então, às vezes, você deixa de mandar um documento naquele momento, naquela hora, porque você tem que passar no correio, antes na papelaria, tirar xerox, passar fax... Entendeu? Então, só falta o fax. O restante, eu acho que a gente tem tudo: o *notebook*, o monitor, o teclado... Na época, foi liberado um dinheiro para que você montasse o seu *home-office*” (entrevistado 6).

Conforme discutido no referencial teórico, Mitchell (1996) ressalta a importância do conforto dos teletrabalhadores com os recursos tecnológicos disponibilizados pela organização. Neste caso, apesar de existir um alto grau de satisfação dos entrevistados com o pacote de recursos disponibilizados pela Shell, os depoimentos sugerem que a ausência de qualquer item que impacte a produtividade ou a praticidade do trabalho pode ser uma fonte de desconforto para os indivíduos.

Outro aspecto que também se mostrou relevante para um dos entrevistados foram os mecanismos oferecidos pela empresa, para a solução de problemas relativos ao aparato tecnológico. Neste sentido, pelo menos na opinião deste indivíduo, o suporte da companhia para os problemas de hardware que surgem também precisam ser melhorados, conforme denota a passagem abaixo, em que o entrevistado relata a sua dificuldade para consertar o seu *notebook* que precisou ser enviado para a sede da Shell no Rio de Janeiro:

“Eu não posso mandar por uma empresa tipo uma Vaspex, um courier da vida. Não é pra ser enviado... Então, o que acontece? Eu fico dependendo de outras pessoas, e também da boa vontade de outras pessoas, de levarem, porque, por mais que elas tenham boa vontade, não deixa de ser um risco, porque elas vão estar no aeroporto com esse equipamento, vão estar se deslocando em táxi com esse equipamento de outra pessoa. Não deixa de ser uma responsabilidade grande. Sempre tem a preocupação de que alguma coisa pode acontecer. Eu acho isso muito ruim. Às vezes, eu mando o equipamento pra lá e dependo de outra pessoa vir... Então, isso pode levar o quê? Eu levo três dias para achar uma pessoa pra ir, são três dias sem o equipamento. Aí, fica lá mais uma semana. Depois, eu levo mais um determinado tempo para achar alguém que traga. Então, eu acho isso muito ruim. Eu, praticamente, me sinto perdida sem computador. Muito do meu trabalho está ali, eu me comunico com as pessoas a partir dali. Eu acho que tinha de haver outra solução. Porque se você pega dez dias de um funcionário com dificuldade de trabalhar, eu acho que esse custo é muito maior para a companhia do que ter um outro suporte técnico um pouco mais refinado, alguma coisa assim(...).

Eu acho. Se eu tiver que me deslocar para lá, pessoalmente, para levar o equipamento, eu tenho um custo de passagem aérea, de hospedagem e alimentação, e o meu centro de custos não tem OPEX para isso. Nenhum grupo tem disponibilidade de OPEX para esse tipo de situação propriamente dita. Então é complicado, esse suporte é ruim. Tinha que ter uma verba predefinida para esse tipo de coisa ou um plano de emergência. Eu, por exemplo, preferia ter um computador que eu pudesse, pelo menos, acessar meus e-mails e fazer esse tipo de coisa, do que ficar viajando para o Rio de Janeiro para ter que resolver esse tipo de problema. Isso poderia ser melhorado”(entrevistado 12).

Observe-se que este entrevistado manifesta seu desconforto com a política da companhia para solucionar problemas graves de hardware, tanto pelos impactos negativo que a falta de um suporte adequado pode gerar para o seu desempenho, quanto por questões de segurança, já que, estando fora das instalações da companhia, ele se sente responsável pelos equipamentos que lhe são confiados. Esta questão, por sua vez, acaba por gerar para este teletrabalhador uma insatisfação com o regime *home-office*, pois ele fica impossibilitado de trabalhar e efetivamente produzir, uma vez que o hardware (notebook) principal fica indisponível por diversos dias. Este tipo de situação, segundo Mitchell (1996), pode provocar um descontentamento muito grande com o regime de trabalho a tal ponto do indivíduo desistir do mesmo. Não obstante, cabe ressaltar que esta é uma situação extrema que não acontece com frequência dentro do ambiente de teletrabalho da organização em questão. Dentre todos os 15 entrevistados, apenas um se queixou quanto a este item.

Por fim, alguns entrevistados apontaram para outros recursos tecnológicos que, embora não estejam fazendo falta hoje, poderiam ser agregados ao ambiente de *home-office* da Shell, conforme trechos abaixo:

“(...)hoje, eu pensaria em algumas outras coisas que eu acho que faltam, né, e aí um pouco mais específico de consultor de Vendas. É, se eu pensar em termos de uso, né, de equipamento, tem muitos formulários que você precisa preencher hoje

como consultor. Então você andar com aquele *notebook* pelo posto não é um negócio muito saudável, não é? Então o *notebook* ele é importante para você ter ele em casa e para você usar para os seus revendedores em apresentações ou em discussões de um tema mais específico. Mas só para preenchimento de relatórios, eu acho que faltaria ter um PDA, alguma coisa parecida que pudesse auxiliar” (entrevistado 14).

“Eu acho que poderia melhorar, sim. Por exemplo, uma multifuncional, para que você consiga obter algumas facilidades desta. A telecomunicação também, através de, não de um palm, mas de um trio ou de um blackberry, vai ajudar muito também. Até porque as pessoas têm uma atividade de campo grande, nessa função que a gente está fazendo, e nem sempre as pessoas conseguem se comunicar todos os dias. Então, se a gente puder facilitar a vida dessas pessoas nesse sentido, eu acho que seria uma boa solução” (entrevistado 10).

É importante observar que os recursos tecnológicos adicionais citados pelos entrevistados são PDA's, ou seja, pequenos computadores que integram a funcionalidade de celular e de computador (envio e recebimento de e-mails) ao mesmo tempo. Tais dispositivos foram recomendados para teletrabalhadores que têm uma rotina de visitas a clientes e que não ficam o tempo todo em suas residências. Logo, o foco da sugestão deste recurso tecnológico é para os teletrabalhadores que trabalham na área de vendas ou outras áreas com visitas a campo, não podendo ser generalizada para todo e qualquer teletrabalhador. De qualquer modo, estes comentários parecem sinalizar para o fato de que, ao desenvolverem uma rotina de trabalho na qual o uso da tecnologia ocupa um papel central e diante dos avanços continuados que esta tecnologia oferece, os indivíduos se mantêm atentos às possibilidades de melhoria do instrumental que lhes é oferecido para apoiar o trabalho.

4.2.3 Visibilidade

Como já exposto no capítulo referente à metodologia, esta categoria nas entrevistas esteve sempre associada a categoria “Isolamento” e, por vezes, à categoria “Avaliação de desempenho”. No referencial teórico, Mann, Varey e Button (2000) apontam que é justamente este sentimento de isolamento o principal fator de descontentamento dos indivíduos que adotaram o regime de *home-office*. Esta categoria emergiu nas entrevistas com grande ênfase, e foi citada por vários entrevistados, conforme trechos em destaque:

“Eu acho que o negativo é que você fica longe, você fica longe do que está acontecendo dentro da sua empresa né, você não fica sabendo as coisas na hora, você se afasta um pouco desse relacionamento que você tem com as pessoas, você passa a efetivamente trabalhar sozinho, e eu acho que é o grande ponto

negativo, é você ficar fora, você passa a ser menos notado, menos visto, né, porque você não está lá todo dia tomando cafezinho com as pessoas, tendo oportunidade de bater-papo, almoçar junto. Então, você, dependendo da sua frequência você vira meio que um convidado quando chega ao escritório” (entrevistado 8).

“(...) conexão dos grupos não está acontecendo, principalmente o pessoal de apoio, que é o meu caso. Então, como eu não tenho um chefe direto, no Brasil, eu não tenho contato com esse pessoal. Eu não sou convidada para as reuniões, meu nome não faz parte da lista de distribuição porque eu estou na estrutura global. Então, esse é um ponto negativo, porque você perde contato e acaba perdendo também aquela questão de network, de você de repente desenvolver uma outra função, contato com outras pessoas... Isso prejudica” (entrevistado 11).

Pelo exposto acima, nota-se que existe, entre os entrevistados, uma insatisfação com este isolamento e que os teletrabalhadores percebem vários tipos de conseqüências que este tipo de situação pode trazer. No segundo trecho, observa-se inclusive uma preocupação com a possível falta de *networking* ou rede de relacionamentos com os demais colegas que pode vir a prejudicar futuras oportunidades de trabalho.

Esta queixa referente ao isolamento e falta de visibilidade é sem dúvida a que teve maior relevância nas entrevistas tendo sido apontada por vários entrevistados como o ponto mais negativo enfrentado pelo teletrabalhador. Neste ponto, as entrevistas confirmam plenamente o que já havia sido apontado por Mann, Varey e Button (2000). Contudo, segundo a ótica dos entrevistados, um dado adicional surgiu como conseqüência direta desta falta de visibilidade que não foi discutido por aqueles autores – o impacto em termos de carreira na organização. Alguns teletrabalhadores alegaram que, devido à falta de visibilidade, eles estariam sujeitos a uma velocidade mais lenta de ascensão profissional, principalmente em comparação com aqueles que cumprem sua rotina no escritório, conforme destacado nos trechos que seguem:

“Eu acho que quem está no *home-office* tem que ter um esforço a mais de aparecer, de ser visto, tem que agarrar as oportunidades sempre que possível. Eu diria que, se a gente tem dois candidatos hoje, e um trabalha em evidência, dentro do escritório, as pessoas diretas conhecem essa pessoa; e o outro está *home-office*, e os dois têm desempenhos iguais, a pessoa que está no escritório tem mais visibilidade, e, para essas pessoas, ele tem mais chance de ser promovido, não tenho dúvida nenhuma. O de *home-office* terá de gastar mais energia para demonstrar a mesma capacidade que o outro.” (...)

“Eu acho que fica muito mais difícil de avaliar. Quando você está no dia-a-dia, no ambiente físico, as pessoas estão olhando você trabalhar, vendo muito mais de perto a qualidade do que você está produzindo, e até os assuntos que você está discutindo, falando, você se expõe muito mais, ficando no mesmo ambiente físico com outras pessoas, não é?” (entrevistado 10).

A discussão central levantada pelos entrevistados é o fato de que se uma pessoa não é vista então esta pessoa não é lembrada na hora de uma promoção.

Entretanto, outros entrevistados declararam que não se sentiam de forma alguma prejudicados em termos de ascensão de carreira enquanto teletrabalhadores, pois o que efetivamente conta, segundo eles, na hora da promoção é a entrega de resultados. Isto fica claro no trecho abaixo :

“Não, na verdade eu não vejo nenhum, o que alguns, o que alguns falam, né, questão da visibilidade de você não estar. Mas eu acho que isso é relativo porque não chega a ser um ponto desfavorável, porque eu acho que a gente não só na Shell mas como qualquer empresa hoje em dia, tudo se, tudo se resume, na verdade, a resultados, né. Então se você está entregando os seus resultados, está obtendo sucesso no seu dia a dia, isso não vai aparecer na companhia como um todo, quer dizer, então, você não precisa estar do lado do seu chefe para ele saber se você trabalha ou não. Muito pelo contrário, isso não tem nada a ver. O que ele vai querer saber no final do mês é se você atingiu os seus resultados ou não” (entrevistado 2).

Os comentários acima apontam, então, que não houve uma concordância com relação a este aspecto adicional, de que a falta de visibilidade geraria uma ascensão na carreira mais lenta. Alguns entrevistados apontaram este aspecto como impactante e outros não. Entretanto, houve um entrevistado em especial que expôs um ponto de vista intermediário, com relação a esta questão:

“Eu acho que tem. Porque você está mais ausente do relacionamento com as pessoas. É fato que, para você ser promovido na sua carreira, é uma questão de resultados. O que importa é o resultado. Mas a gente sabe que o relacionamento, o dia-a-dia, o estar junto resolve um monte de coisas e te ajuda em um monte de aspectos”(entrevistado 6).

Como observado no trecho acima, o entrevistado afirma que o que vale para uma promoção é a entrega de resultados e que a falta de visibilidade não seria, a princípio, um obstáculo para tanto. Contudo, ele argumenta que quem está mais perto das pessoas no ambiente de escritório teria condições de conseguir mais resultados. Neste caso, como os resultados seriam maiores, a questão do isolamento ou da falta de visibilidade acabaria por impactar na possibilidade de ascensão profissional de qualquer forma. Esta parece ser uma terceira maneira de enxergar a temática da visibilidade comparada com a ascensão profissional. Não se pode entrar no mérito de qual das três percepções é a mais correta, mas todas precisam ser analisadas dentro do contexto do teletrabalho e das implicações para os indivíduos que migram para este regime de trabalho.

Por fim, como apontado por Felstead, Jewson and Walters (2003), existem também implicações quanto à relação entre supervisores e subordinados dentro da categoria visibilidade. Eles apontam para dificuldades de que os supervisores acompanhem a evolução dos teletrabalhadores e para a necessidade de confiança mútua nestas relações. Este aspecto também foi evidenciado nas entrevistas com os teletrabalhadores da Shell, conforme trecho a seguir:

“Em relação a quando eu não era supervisor, meus supervisores conseguiam me avaliar melhor, em termos do meu desenvolvimento social e de carreira. Nesse novo momento, de supervisão, a sensação que eu tenho com os meus subordinados é a vontade de saber se todo mundo está trabalhando o tanto que eu gostaria se estivesse, e eu só acabo sentindo se ela está trabalhando ou não quando a pessoa me entrega um resultado numérico, final, que é o alvo da pessoa. Se a pessoa estivesse mais perto de mim, provavelmente eu estaria mais apto para dar coach, pra saber se a pessoa vai ou não cumprir seu objetivo. Então, eu te diria que eu fico um pouco ansioso de saber se a pessoa está precisando de coaching ou não, se a pessoa está realmente desempenhando sem eu ter que fazer uma intervenção na atividade que ela está fazendo. Então, eu te diria que, como supervisor, o *home-office* exige muito mais de mim, hoje, no sentido de que eu tenho que tentar perceber se as pessoas da equipe estão aptas ou não, ou se estão precisando de coaching ou não” (entrevistado 10).

Percebe-se no trecho destacado acima uma preocupação com a evolução das atividades dos teletrabalhadores que só pode ser sentida na medida em que os resultados estão sendo atingidos. Não há, portanto, possibilidade de um acompanhamento mais de perto para, inclusive, permitir um apoio do supervisor quando necessário. Logo, a falta de visibilidade dentro desta perspectiva acaba por acarretar uma dificuldade adicional para o supervisor poder corrigir o rumo dos seus teletrabalhadores que só recebem um *feedback* quando cumprem ou não as suas tarefas. Isto implica ainda mais responsabilidade para o teletrabalhador que, ao final de um determinado período, será recompensado ou punido pela sua performance, sem ter recebido qualquer tipo de apoio ao longo do mesmo período.

Embora já existam recursos tecnológicos que permitem verificar se os teletrabalhadores estão conectados e dando seguimento normal às suas atividades, a possibilidade de utilização destes recursos não teve boa aceitação pelos teletrabalhadores da empresa e nem para os respectivos supervisores, conforme o trecho em destaque abaixo:

“Então, eu acho que não existe a necessidade de um controle físico, do tipo: acordou, aparece a informação; ligou o computador, apareceu. Eu acho que não. Eu acho que infelizmente tem que ser assim, pro supervisor conseguir extrair das pessoas se estão aptas para fazer aquela atividade ou se está faltando realmente algum tipo de *coaching*, eu acho que faz parte a organização ser assim agora, né?

O peso vir um pouco mais para o supervisor e, ao mesmo tempo, dar liberdade para esse funcionário, para ele não ter vergonha de ligar e falar: “Olha, eu estou precisando de *coaching*, eu estou precisando de tal atividade. Então, envolve um pouco do comportamental” (entrevistado 10).

A utilização de recursos tecnológicos para aumentar a visibilidade dos funcionários parece não ter sido aceita e até mesmo não ser plenamente necessária dentro da cultura organizacional da Shell Brasil. Contudo, isto não implica que em outras empresas com culturas diferentes não haja a necessidade e uma boa aceitação a estes métodos.

4.2.4 Impacto na carreira

Além do exposto no item anterior (visibilidade) quanto à possibilidade de uma velocidade menor de ascensão profissional, em função de um menor contato com as pessoas (isolamento) e conseqüente redução do chamado *Networking*, outros aspectos emergiram nas entrevistas em relação a esta categoria.

Resgatando o referencial teórico, Mann, Varey e Button (2000) também já detectaram em suas pesquisas que esta questão foi relatada por vários teletrabalhadores como sendo uma grande desvantagem do trabalho em regime *home-office*. Contudo, eles não validaram se esta percepção dos teletrabalhadores era verdadeira, isto é, se ela poderia ser verificada com fatos e dados e nem quais seriam as possíveis causas para este tipo de sentimento.

Embora este tipo de percepção também tenha emergido nas entrevistas com os teletrabalhadores da Shell, não havendo uma unanimidade quanto à mesma, outras preocupações anteriores a uma promoção, também surgiram. A principal delas foi com relação à maneira como é feita a avaliação de desempenho. Alguns teletrabalhadores afirmaram que a avaliação passou a ser muito quantitativa e toda a subjetividade teria sido retirada da análise como demonstra a passagem a seguir:

“É, em termos de carreira, como é que eu poderia avaliar isso aí? Eu acho que tem um impacto negativo, no sentido de que você é avaliado apenas por números porque de uma certa forma como você perde o contato humano ou restringe, você num momento vai, você vai ter um peso muito, bem mais quantitativo do que qualitativo na sua avaliação e isso pode te prejudicar, com certeza” (entrevistado 3).

O entrevistado afirma que, em função da mudança para o regime de trabalho *home-office*, as avaliações de desempenho passaram a ser mais quantitativas não havendo mais espaço para itens qualitativos, supostamente mais subjetivos. Isto teria um efeito negativo sobre a avaliação do funcionário a ponto de prejudica-lo. Na direção oposta a esta visão, alguns entrevistados se queixaram da subjetividade do processo de avaliação de desempenho, conforme trecho a seguir:

“No trabalho que eu faço hoje, como eu falei pra você, eu dependo de 30% de informação de terceiros, pra montar a estrutura do meu trabalho. Só que grande parte do meu GPA, mais de 50% do meu GPA, é que esse meu trabalho seja efetivamente aplicado, implementado. E, pra isso, eu dependo 100% das pessoas, porque eu não estou na rua negociando, buscando novos negócios, não estou em contato direto com isso. Por isso eu dependo de todo mundo. Foi o que eu falei pra você: a partir de uma situação como essa, como é que eu não vou depender do supervisor, se o meu GPA é subjetivo? Subjetivo por quê? Porque não depende só de mim. Tem várias outras áreas que têm trabalhos. Na verdade, na hora de implementar o que é desenvolvido pela minha área, eu dependo das outras pessoas inteiramente, porque não saio a campo para implementar” (entrevistado 12).

Percebe-se claramente uma contradição entre os dois entrevistados citados acima. Enquanto o primeiro reclama da objetividade da sua avaliação de desempenho que acaba por prejudica-lo, o segundo entrevistado se queixa da subjetividade da sua avaliação uma vez que existe uma dependência direta com relação ao trabalho de outros setores. Longe de ser um problema oriundo do teletrabalho, esta dualidade de percepções parece ter sua origem no sistema de avaliações de desempenho que a Shell adota. Logo, o fato dos entrevistados reclamarem de suas avaliações não seria em função de serem teletrabalhadores, mas sim em função da maneira como os alvos são estipulados para cada um deles. Corroborando com esta afirmação, surgem as posições de outros entrevistados que afirmaram que, no regime de *home-office*, não há impacto quanto à ascensão de carreira ou problemas quanto à avaliação de desempenho. Isto porque, qualquer que seja o regime de trabalho, existem alvos que precisam ser cumpridos. O depoimento a seguir ilustra este entendimento:

“Também não te dá nenhum tipo de crédito. Ele é um modo de trabalho, se você performar bem, você vai ser reconhecido, se você performar mal, independente da tua modalidade de trabalho ou não, você vai ter os mesmos problemas, você vai ser cobrado por isso” (entrevistado 14).

Outros vão além e apontam que, dentro do trabalho *home-office*, a avaliação de desempenho ficou até mais positiva, pois o teletrabalhador passa a ser cobrado pelos resultados alcançados e não pelas horas trabalhadas:

“Ponto positivo é você não ter que ir todo dia ao escritório simplesmente para bater cartão, falar: “Estou aqui, estou trabalhando hoje”. Eu acho que isso confirma uma postura mais madura da companhia. Ela confia, ela delega mais. Enfim, se você tem um alvo, no final do ano você tem que entregar o alvo. Se você decidiu trabalhar na praia... Enfim, isso foi delegado” (entrevistado 7).

Esta postura da companhia em confiar no teletrabalhador a ponto de delegar a ele a execução de suas tarefas é também abordada por Tietze (2005). Aquela autora chama a atenção para o fato de que esta delegação de atividades para o funcionário tem outras implicações, além do sentimento de liberdade de escolha que é tido como positivo. Tietze (2005) atesta que, como as horas normais de trabalho não existem mais, as barreiras físicas do trabalho também são rompidas, o que pode ter várias conseqüências positivas e negativas para o teletrabalhador. Sendo assim, embora exista, por parte de alguns entrevistados, uma percepção até positiva com relação a avaliação de desempenho dentro do regime de *home-office*, não se pode perder de vista as conseqüências diretas e indiretas para os indivíduos que migram para esta modalidade de trabalho que podem ser tanto positivas quanto negativas.

Portanto, dentre os entrevistados da Shell não existe um consenso com relação aos efeitos da avaliação de desempenho e o impacto na carreira que um regime *home-office* de trabalho pode vir a causar. Mas, surge sem dúvida uma preocupação adicional quanto ao sistema de avaliação de performance a ser adotado, que deve permitir uma correta medição do esforço e entrega de resultados dos teletrabalhadores.

4.2.5 Mudança de comportamento

Esta categoria foi citada por vários entrevistados como sendo o conjunto de alterações que tiveram que ser feitas em suas rotinas para que eles pudessem desempenhar corretamente o trabalho dentro do regime *home-office*. Dentro desta perspectiva, no referencial teórico deste estudo, Tietze (2002) levanta a discussão sobre aspectos visíveis que os teletrabalhadores tiveram que alterar para simbolizarem que estavam trabalhando, ou seja, o chamado *dress-code*. Esta solução foi inclusive recomendada pela própria Shell em uma

série de palestras realizadas quando da implantação do regime *home-office* no Brasil. O objetivo era o de reduzir potenciais atritos com outras pessoas que não conseguissem perceber que o indivíduo não estava disponível naquele momento, mas sim trabalhando. Além disso, também havia um objetivo de lembrar ao teletrabalhador a sua real condição no momento em que este está desempenhando as suas atividades. Entretanto, o que se percebeu nas entrevistas foi que a grande maioria dos entrevistados efetivamente não se utiliza deste *dress-code* e, por conseguinte, assumem as conseqüências desta escolha, conforme demonstrado nas passagens abaixo:

“Vou te dar um exemplo, ontem mesmo, ontem mesmo, eu levantei às seis da manhã para trabalhar, trabalhei das seis às oito e meia, e às oito e meia, de chinelo, bermuda e camiseta fui à padaria comprar pão e café, coisa que eu não tinha feito ainda. É o tipo da coisa que você chega à padaria às oito e meia da manhã de bermuda, camiseta e chinelo, o cara vai achar, bom, esse aí não trabalha. Se for me preocupar com isso, eu agora, ninguém sabe que eu estava trabalhando desde às seis horas da manhã na minha casa. Trabalhando até às seis horas da manhã na minha casa. E parei das oito e meia às nove para tomar um café e voltei a trabalhar“(entrevistado 4).

“(...)tiveram alguns que encontros, reuniões, mas uma coisa é você ter em tal lugar em determinada hora porque tem alguém te vendo e outra coisa é "estou trabalhando em casa". Você está lendo jornal, você não fez a barba, você está de pijama” (entrevistado 8).

Nota-se pelos trechos acima que, embora os teletrabalhadores tenham sido advertidos quanto aos potenciais benefícios do *dress-code*, eles efetivamente não adotaram esta postura, o que acaba por criar algumas situações de constrangimento em suas relações sociais, muito embora eles também tenham afirmado que não se deixam contaminar por percepções alheias que não condizem com a realidade que eles vivem. Vale ressaltar que quando tratarmos da categoria “espaço físico”, veremos o exemplo de um teletrabalhador que se utiliza do *dress-code* não só para mostrar a todos que está trabalhando mas para delimitar o seu espaço físico de atuação e não vê-lo invadido.

Mas a grande mudança em termos de comportamento apontada por todos foi com relação à disciplina. A maioria dos entrevistados afirmou ter mais liberdade para organizar suas atividades, mas isto também exigiu uma maior responsabilidade e, conseqüentemente, uma maior disciplina na execução de suas tarefas. Esta temática também foi discutida por Tietze (2005). A autora aponta que uma vez que a questão da jornada de trabalho não está mais restrita a um determinado horário comercial, o teletrabalhador precisa ser mais disciplinado e ter mais autocontrole para obter êxito em suas tarefas. Este tipo

de comportamento foi relatado pelos teletrabalhadores da Shell e pode ser exemplificado pelas passagens abaixo:

“Você tem que ter uma disciplina muito grande para mostrar serviço, mostrar que você está fazendo, e tornar isso visível a distância para o seu supervisor e para a companhia. Não só para o seu supervisor, mas para a diretoria da companhia, ou seja, lá para quem você precise mostrar que você está trabalhando” (entrevistado 4).

“Exatamente, tem que ter essa vertente. A pessoa que entra nesse meio de teletrabalho, automaticamente, para ser candidata a isso, a gente tem que conseguir identificar que é uma pessoa responsável, que consiga se disciplinar, se organizar para essa atividade” (entrevistado 10).

Nos trechos em destaque acima, nota-se uma preocupação tão grande quanto à disciplina que, em especial no segundo trecho, o entrevistado chega a afirmar que ela passou a ser um pré-requisito para qualquer pessoa que se candidate a trabalhar dentro de um regime *home-office*.

Logo, com base no referencial teórico e com as evidências que surgiram das entrevistas, pode-se inferir que indivíduos que têm dificuldades para se disciplinar, deverão enfrentar mais dificuldades para se adaptarem ao regime *home-office*. Ainda que o indivíduo tenha facilidade para desempenhar uma determinada função dentro do ambiente físico da empresa, caso esta função seja transferida para a residência, talvez ele não consiga desempenhá-la adequadamente se não desenvolver uma disciplina quanto às atividades inerentes a esta mesma função.

Contudo, a disciplina também foi vista por um outro ângulo pelos teletrabalhadores da Shell Brasil. Alguns entrevistados também apontaram para a importância da disciplina para não se trabalhar em excesso e para não deixar que as famílias interfiram na execução de suas tarefas. Os trechos em destaque vão justamente ao encontro a esta afirmação:

“Sobre teletrabalho, não. Só para frisar: acho que o sucesso de um teletrabalhador é a disciplina pessoal, sua, de não se deixar trabalhar demais, e de você também fazer com que as pessoas que moram com você entendam que você está trabalhando. Não é porque você está em casa que você está descansando, à disposição deles. Acho que isso é o que você tem que fazer para obter sucesso” (entrevistado 7).

“(…)fui tentando, aos poucos, voltar a ter um pouco mais de disciplina também nessa parte, porque se você deixar, você fala: “Nossa, estou esperando uma resposta importante”. Aí você pega em um domingo e fala: “Será que ele respondeu?” Aí liga. Quando você liga, entra um monte de e-mail, você começa a ler um, ler outro, e, quando você vai ver, você está trabalhando num domingo. Acho que tem que ter essa disciplina também, não deixar passar demais o ponto, porque isso começa a atrapalhar o seu relacionamento em casa, suas outras

atividades, começa a conflitar. Porque daí você acaba não tendo hora para nada. Eu vou dar um exemplo: A pessoa passou um e-mail de um problema para você. A impressão que dá, muitas vezes, é que ela está transferindo o problema. E quando você começa a trabalhar sem disciplina, então a pessoa vai contar com você lendo isso no sábado, no domingo, ou dez horas da noite, e contar com aquilo. Na verdade, ela também tem que começar a se policiar, porque não é toda hora que você vai ler o e-mail, não interessa a hora que seja. Então, isso eu achava também... Por isso eu comecei a me vigiar um pouco, senão você acaba passando da medida” (entrevistado 12).

No primeiro trecho, o entrevistado afirma que o segredo do sucesso para um teletrabalhador reside principalmente na disciplina para não se trabalhar em excesso e nem deixar que a família interfira em suas atividades. Neste ponto, começamos a cruzar a barreira entre a categoria “mudança de comportamento” e a categoria “Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho”, que será estudada mais adiante. O fato pertinente aqui relatado é que os teletrabalhadores atestam que também precisam de disciplina para gerar suas relações sociais que podem vir a prejudicar o bom andamento de suas atividades profissionais.

Já no segundo trecho, existe uma clara preocupação quanto à disciplina que é necessária para não se romper totalmente com os horários ideais para se trabalhar, embora todo teletrabalhador seja tentado a iniciar um trabalho, uma vez que seu escritório está muito próximo de sua área de lazer e tendo em vista a curiosidade e ansiedades inerentes a todo ser humano. Ou seja, ainda que não haja uma prerrogativa que parta da companhia para que o teletrabalhador reinicie suas atividades em um dia descanso como um domingo, o próprio teletrabalhador se coloca numa posição de querer adiantar alguma atividade que poderia ser feita normalmente no dia útil seguinte, quer seja por curiosidade ou até mesmo ansiedade. É justamente neste ponto que, segundo os teletrabalhadores da Shell, a disciplina assume grande importância. Neste caso, a disciplina está relacionada com o auto-controle que o indivíduo precisa ter para não romper mais uma vez com as barreiras temporais entre os horários de trabalho, descanso e lazer. Este aspecto será discutido em maior profundidade na categoria flexibilidade de horário.

4.2.6 Aderência ao teletrabalho

Esta categoria surgiu da necessidade de se procurar entender se os entrevistados estavam adaptados ou não a esta forma de trabalho. Isto porque dentre os entrevistados ninguém escolheu voluntariamente trabalhar no regime de *home-office*. Todos foram migrados para esta nova modalidade ou já foram

contratados dentro deste regime. Através das entrevistas o que se nota é que maioria dos entrevistados está adaptada a esta modalidade de trabalho. Segue abaixo uma passagem de um entrevistado, quando indagado sobre a possibilidade de voltar ao regime de trabalho convencional:

“Depende como é que essa proposta vai ser feita, né. Se for um convite e se tiver opção, é, eu acho que a gente pode pesar quais são as vantagens e desvantagens. Se eu pudesse escolher, eu preferia continuar trabalhando em casa, até porque o tipo de trabalho que eu tenho permite isso” (entrevistado 8).

Percebe-se pelo trecho acima que o teletrabalhador aderiu totalmente ao teletrabalho, embora ele tenha colocado que a natureza do trabalho que ele executa seja um pré-requisito para que ele possa ser um teletrabalhador. Esta questão da natureza do trabalho também já foi levantada por Mitchell (1996) que aponta para os parâmetros principais a serem observados quando da migração de um indivíduo para o regime *home-office*. Ele alega que, dependendo da natureza do trabalho, um teletrabalhador pode ter mais facilidade ou não em se adaptar a este regime. Este aspecto foi mais uma vez confirmado pelas entrevistas.

Contudo, apesar da maioria estar plenamente satisfeita com o teletrabalho, entre os 15 entrevistados, apenas um deles afirmou estar insatisfeito. Ele afirma que preferia trabalhar na sede da empresa do que continuar em regime de *home-office*, conforme destacado no trecho abaixo:

“Olha, nessa altura do jogo tem que ter aumento salarial, mas hoje independe, independe se é *home-office* ou não, mas eu vejo muito mais vantagem em trabalhar na, na sede do que no sistema de *home-office*.” (entrevistado 13)

Este trecho refere-se a resposta que ele apresentou ao ser questionado sobre a possibilidade de um retorno ao trabalho dentro do regime convencional, ou seja, um trabalho dentro das dependências da empresa num horário comercial. Ao se levar em consideração os motivos que o fazem pensar assim, ele destaca vários aspectos:

“Por causa desse detalhe justamente de visibilidade, de vantagem competitiva e até mesmo de poder ter uma jornada de trabalho mais regular e, conseqüentemente, você poder se programar e se organizar melhor porque embora eu tenha flexibilidade de horário no *home-office*, ficar trabalhando todo final de semana é um saco” (entrevistado 13).

Em suma, a falta de visibilidade, a vantagem competitiva e uma jornada de trabalho maior surgem como principais fontes de descontentamento e, por

consequente, de não adesão deste entrevistado ao teletrabalho. A questão da visibilidade já foi tratada nesta parte do estudo com maior profundidade. Já a discussão em torno da jornada de trabalho será feita mais à frente, quando analisarmos a categoria “flexibilidade de horário”. Mas, o que efetivamente surge de novo, e apenas quanto a este entrevistado, foi o que ele chamou de “Vantagem Competitiva”. Ele atribuiu este nome para supostas vantagens que os profissionais que trabalham na sede da empresa teriam sobre os teletrabalhadores. Ele alega que o profissional que não é teletrabalhador consegue um rendimento melhor porque está mais perto das pessoas que decidem o futuro da empresa. Conseqüentemente, eles conseguiriam resolver os problemas do dia a dia com maior facilidade e velocidade o que os tornaria mais eficazes, ou seja, mais competitivos quando comparados com os teletrabalhadores que teriam mais dificuldade em resolver os problemas corporativos remotamente. Esta percepção deste entrevistado é muito rica, pois traz à tona um conceito novo que merece ser estudado com mais profundidade para confirmar se realmente ele pode ser constatado ou não dentro da comparação entre teletrabalhadores e trabalhadores convencionais.

Num outro extremo, também houve um entrevistado que estava tão adaptado ao modelo de teletrabalho que, ao ser questionado sobre a possibilidade de voltar ao regime convencional de trabalho, afirmou que até voltaria num primeiro momento, mas que iria procurar uma empresa que oferecesse um regime *home-office*, conforme se observa no trecho abaixo:

“Olha, acho isso improvável de acontecer, né, dentro da Shell, acho isso improvável de acontecer. Mas é aquele negócio, cavalo dado não se olha os dentes, né, você, acho que teria que aceitar se essa for a condição que a empresa te impõe. Da mesma forma que ela impôs o *home-office* há seis, sete anos atrás, e nos deu condições de trabalhar, se ela impor essa nova realidade, você vai ter que mudar a condição de trabalhar. Acho que eu não me adaptaria a isso depois de tanto tempo trabalhando em *home-office*. Ou pelo menos teria dificuldade de me adaptar a isso, né porque no frigar dos ovos, eu acho que o *home-office* é mais positivo do que negativo, né. Mas se essa fosse a opção que a empresa impusesse para a gente eu teria que me adaptar a ela num primeiro momento e se não conseguisse eu teria que procurar outro emprego para, que me desse condições” (entrevistado 4).

Observa-se uma aderência muito grande deste entrevistado ao regime de trabalho *home-office* e ele chega a afirmar que teria muitas dificuldades para voltar ao regime convencional de trabalho.

Mas se, num extremo, houve um entrevistado totalmente não aderente ao regime de trabalho *home-office* e, no extremo oposto, um entrevistado super

aderente a este regime, existiu também um entrevistado que apresentou um tipo diferente de aderência ao teletrabalho conforme revela o trecho abaixo:

“Eu aceitaria, com certeza. Só que eu acho que a modalidade mais interessante seria ter as duas. Poder estar em contato com a empresa nos momentos necessários... Por exemplo, alguém que é *home-office* no Rio. Pô, perfeito. De repente, você precisa da sede, a sede está lá. De repente, você trabalha *home-office*... Porque os dois trabalhos são interessantes. Acho que sempre tem que ter um escritório por perto. Eu acho que abandonar fica complicado” (entrevistado 9).

Percebe-se que o entrevistado em questão aprecia as vantagens de ambos os regimes de trabalho. Ele inclusive sugere que se faça uma combinação destes dois regimes. Esta proposta é muito interessante, pois sugere que o indivíduo trabalhe somente com as melhores partes dos regimes, deixando de lado tudo aquilo que pode ser visto como desvantagens de cada tipo de trabalho. Contudo, esta proposta acaba fugindo ao conceito de *home-office* proposto no referencial teórico deste estudo. No referencial, já foi discutido que este regime misto, também chamado de *Hotdesk*, não se constitui em um verdadeiro regime de trabalho *home-office*, pois o indivíduo frequenta as instalações físicas da empresa tanto quanto a sua própria residência para desempenhar suas atividades. Tal proposta parece trazer benefícios para o indivíduo, que passaria a ter a opção de ajustar a sua agenda e trabalhar períodos em sua residência e períodos na sede da empresa, aproveitando o melhor dos dois “mundos”. Cabe, no entanto, ressaltar que, sob a ótica da empresa, esta proposta pode não ser factível uma vez que a empresa deixaria de ter os benefícios de redução de custos que a levaram a optar pelo regime *home-office*. Ainda que o objeto central deste estudo seja o indivíduo e não a organização, é importante não se perder a perspectiva de que se a proposta apresentada não contiver benefícios significativos para a empresa, dificilmente ela será implementada.

4.2.7 Contrato psicológico e relação com o trabalho

Esta categoria emergiu da necessidade de se entender melhor como fica a relação entre o indivíduo e a empresa, no que tange as expectativas de lado a lado em um regime de trabalho *home-office*. Como já discutido no referencial teórico, Perin (1998) aponta esta categoria como determinante para que o indivíduo encontre o equilíbrio entre a sua vida profissional, amigos e família.

Entre os entrevistados, aspectos relativos ao contrato psicológico aparecem em várias passagens, como a que segue abaixo:

“Eu acho que bom, primeiro que como eu gosto muito de fazer essa minha função, eu me sinto bem fazendo esse trabalho. Mas esse ponto de você não tem mais ninguém no teu cangote falando assim: pô, chega na hora, você só tem uma hora para almoçar, você só tem uma hora para almoçar ou você tem que chegar às oito da manhã, ou é, quando não tem ninguém te prendendo o horário e te cobrando cada vez mais, o fato de você ser medido por tarefa, né, embora eu tenha falado do fato de você estar ou não no escritório, a pessoa que vai julgar pode ter essa percepção de quem está lá, que ele está vendo pode ter tido um desempenho melhor que o seu, eu acho que a pressão por resultados ficou maior porque a alegação da empresa é já que você está livre para trabalhar a hora que você quer, você pode eliminar uma série de problemas que os outros não podem, como trânsito, como sair de casa na chuva. Então você acaba tendo mais tempo para trabalhar. Não tem dúvida que a pressão aumentou e que eles imaginam que por você também ter essa liberdade toda de horário, você pode trabalhar até mais tarde porque você precisou levar seu filho no médico, coisas assim, eles esperam mais de você” (entrevistado 8).

No trecho acima, percebe-se que o entrevistado está plenamente satisfeito com o trabalho que desempenha, mas ele também aponta para mudanças na forma de trabalhar e na medição dos resultados. Em primeiro lugar, ele afirma que não é mais controlado e que tem total liberdade para organizar as suas tarefas ao longo do dia. Contudo, ele passa a ser cobrado pelos resultados e sente uma maior pressão da organização neste sentido. Além disso, ele também obtém vantagens como economias de tempo e desgaste físico no trânsito. Ele também alega que pode conciliar tarefas familiares ao longo do dia, mas a organização vai esperar naturalmente uma compensação em termos de horários na jornada de trabalho. Em suma, existe um rearranjo das expectativas de ambas as partes. Num primeiro momento, a organização delega mais autoridade para o indivíduo que, na exata proporção desta maior autonomia, é cobrado ainda mais pelos resultados.

Outros entrevistados fizeram questão de apontar que o trabalho passou a ser encarado de forma mais prazerosa, não só pela liberdade, mas principalmente pela possibilidade de maior interação com a família, conforme destacado no trecho abaixo:

“Ele é mais prazeroso do que ele era antes, não tem dúvida porque eu trabalho com mais, como posso dizer, eu trabalho com mais tranquilidade, eu trabalho mais, eu sei que, com mais qualidade de vida, quer dizer, isso reflete no meu trabalho porque eu trabalho de bem com a vida porque eu sei, pô, deixei minha esposa de manhã com meu filho, dei um beijo em cada um, saí, sei que vou encontrá-los no final do dia num horário” (entrevistado 2).

Outros consideraram o trabalho em *home-office* mais prazeroso pela questão do aumento da produtividade. Eles alegam que se sentem mais produtivos por trabalharem em um ambiente mais tranqüilo e sem interrupções constantes. Neste sentido, é importante observar na passagem abaixo que este outro entrevistado utiliza o mesmo adjetivo “prazeroso”, para designar a sua nova relação com o trabalho:

“Sem dúvida, muito mais prazeroso. Hoje, por exemplo, quando eu preciso ir lá pra sede, no Rio de Janeiro, eu tenho a clara sensação de que eu sou mais produtivo em *home-office* do que quando estou no escritório. Porque no escritório acaba tendo, não sei se por cultura do latino, uma série de interrupções. São as pessoas que chegam: “Vem cá, vamos tomar um café, vamos resolver esse assunto aqui”. Então, naquele momento em que você está concentrado no seu trabalho, você está no escritório, chega alguém, bate nas suas costas e quer discutir o assunto naquele momento, aproveitando que você está no escritório. Ou: “Vamos tomar um café” ou “Vamos almoçar para alguma coisa mais estendida”... Você gasta mais tempo no almoço do que o normal. Então, eu tenho a clara sensação de que, quando estou em casa, meu trabalho é muito mais eficiente” (entrevistado 10).

Ou seja, para este entrevistado o maior “prazer” encontrado na condição de teletrabalhador está associado à redução do “desprazer” de ver o seu desempenho afetado negativamente pelas inúmeras interrupções que podem acontecer no ambiente de trabalho do escritório. No regime *home-office*, ele consegue evitar este tipo de situação e se sente mais satisfeito no decorrer do seu dia.

Apesar de vários entrevistados afirmarem que após a migração para o teletrabalho eles se sentiram com mais liberdade e maior pressão por resultados, alguns acharam que não houve qualquer alteração da sua relação com o trabalho e de seu contrato psicológico com a empresa, conforme revelam os trechos que seguem:

“Eu acho que ele ficou inalterado, ou seja, não vi diferença prejuízo ou benefício no momento da alteração, no momento da alteração da metodologia de trabalho. Então é inalterado” (entrevistado 3).

“Eu acho que não mudou em nada. O meu relacionamento com o trabalho, em matéria de responsabilidade, de tempo de resposta, não mudou em nada. Eu só tenho receio de quando a gente precisa de alguém de dentro da empresa e quem atende é a secretária eletrônica etc. e tal. Aí eu fico injuriado. Pra mim, não mudou em nada, a responsabilidade é a mesma. Eu acho que eu mudei em uma série de coisas, em como se comportar em um e-mail, em ter o cuidado, pra quando for responder, dar um “find”, pra ver se não tem outra pessoa respondendo, copiar as pessoas que eu preciso copiar... Uma série de coisas que você vai desenvolvendo. Mas eu acho que eu não mudei a minha forma... Eu acho que a minha responsabilidade continua sendo a mesma que eu teria se estivesse em um escritório” (entrevistado 5).

Nas duas passagens observa-se que os entrevistados alegam que não sentiram qualquer tipo de mudança na relação com a empresa, com o trabalho por eles desempenhado. Contudo, no segundo trecho fica evidenciado um certo descontentamento com a acessibilidade de pessoas na sede da empresa, além de um cuidado adicional na elaboração de e-mails. Mas, isto não chega a prejudicar a relação com o trabalho que, para os dois entrevistados, permaneceu inalterada.

Contudo, alguns entrevistados ressaltaram que o contrato psicológico de trabalho sofre mais influência da atividade a ser desempenhada pelo indivíduo do que do regime de trabalho, conforme descrito nas passagens abaixo:

“Eu acho que ficou igual, porque independente de ser *home-office* ou não, o que interessa é o que você está fazendo. Não interessa se você está em teletrabalho ou no escritório. Se a atividade que você está fazendo é prazerosa pra você, acho que isso não vai influenciar” (entrevistado 12).

“Eu também não acho que é o teletrabalho que dá essa idéia de que o trabalho é legal ou não. É especificamente o que você faz. Como eu te falei, eu passei por quatro cargos agora, na engenharia. Eu diria: “Estou louca!”. Mas não era o teletrabalho, era o trabalho em si. E, hoje, eu te digo: pra mim está maravilhoso, porque eu tenho condições de sentar em casa, ninguém vai bater no meu ombro, pedir 5 minutos, porque no escritório é assim: “Você tem 5 minutos?”, “você tem 5 minutos?” (entrevistado 11).

Logo, para estes entrevistados a natureza do trabalho tem uma influência muito maior no contrato psicológico do que o regime de trabalho. Mais uma vez, confirma-se a importância da variável natureza do trabalho levantada por Mitchell (1996).

Já com relação aos objetivos da organização, quando da adoção do regime de trabalho *home-office*, quase todos os entrevistados afirmaram que a Shell tinha um objetivo claro de redução de custos, conforme descrito na passagem abaixo:

“Eu acho que a primeira coisa é que ela queria tirar o valor de ativos fixos e imóveis bastante caros. Eu acho que ela conseguiu. Antigamente tinham oito ou dez gerências a nível Brasil com casas alugadas ou até casas próprias, e hoje não existe mais nada. Então, acho que ela conseguiu. E não só economia de ativos. Por exemplo, eu deixei de tomar café na empresa, eu deixei de usar ar-condicionado, de usar uma vaga de garagem, eu deixei de usar um monte de coisas, deixei de usar uma cadeira todo dia...Eu acredito que a companhia tenha tido o benefício, a princípio financeiro, que ela almejava. Principalmente uma empresa como a Shell, que tinha seus endereços em áreas nobres nas capitais” (entrevistado 5).

Na visão destes teletrabalhadores da Shell, a empresa queria principalmente reduzir seus custos e se tornar mais competitiva através do

regime *home-office*. Além disso, alguns perceberam que esta mudança também tinha outro objetivo, o de preparar a Shell Brasil aos padrões internacionais de estruturas globais onde cada funcionário exerce sua atividade remotamente conforme aponta este outro trecho:

“(…) a companhia entendia, vislumbrava uma organização global. Naquele momento, ela já imaginava uma estrutura global, imaginava que você fosse ter um supervisor com vários subordinados remotos. O Brasil já começava com isso. Então, eu acho que isso aí agilizou o entendimento das pessoas de como se tem que trabalhar dessa maneira” (entrevistado 5).

Por último, alguns funcionários também apontaram para um terceiro objetivo que seria o de aproximar os funcionários dos clientes da empresa. Contudo, este terceiro objetivo não foi percebido pelos entrevistados como alcançado, conforme indica a passagem a seguir:

“Eu me lembro que, na época, a gente buscava a redução de custos, de ter uma unidade com pagamento de aluguel, telefone, secretária... Eu acho que sim, nesse sentido, pra esse custo, sim. A segunda vontade que a companhia tinha era que as pessoas que estavam no campo, imaginando que sede seria só Rio de Janeiro, que continua com o mesmo custo e tudo o mais, e que as pessoas de campo estariam mais próximas do cliente, no nosso caso, do revendedor e do posto. Eu, nesse quesito, de estar mais próximo do cliente, eu tenho dúvida se aumentou ou ficou a mesma coisa. Eu acho que ficou a mesma coisa, porque o tempo que as pessoas gastavam, indo pro escritório, passaram a gastar dentro de casa. Eu acho que não aumentou a frequência de visita de campo pelo sistema de teletrabalho” (entrevistado 10).

De modo geral, na visão dos entrevistados, os objetivos quanto à redução de custos e a preparação da empresa para uma estrutura organizacional com trabalho remoto foram alcançadas plenamente. Somente o objetivo de aproximar a força de vendas dos clientes é que parece não ter sido alcançado. Conforme observado por McGrath e Houlihan (1998), quanto mais flexível for a estrutura organizacional de uma empresa, maiores as chances desta empresa em implementar com sucesso um regime de teletrabalho. Talvez este tenha sido o pré-requisito básico que a Shell já possuía quando da migração para o teletrabalho que permitiu que a empresa atingisse quase todos os seus objetivos sob a ótica dos funcionários.

4.2.8 Flexibilidade de horário

Esta categoria surgiu nas entrevistas como sendo o aspecto positivo mais importante do teletrabalho para a vida dos indivíduos que migraram para esta

nova modalidade de trabalho. Conforme discutido no referencial teórico deste estudo, Haddon (1998) aponta para a possibilidade de melhor utilização do tempo por parte dos teletrabalhadores que procuram canalizar o tempo liberado para atividades com a família e de bem estar em geral, merecendo especial atenção as teletrabalhadoras que podem gerenciar melhor as atividades domésticas que também lhe são atribuídas. Mas se, de um lado este autor aponta para este aspecto positivo da flexibilidade de horário, de outro lado temos autores que discorrem sobre os aspectos negativos que esta flexibilidade de horário pode ter sobre a vida dos teletrabalhadores. Neste sentido, temos as constatações de Mann, Varey e Button (2000) que, apesar de confirmarem em suas pesquisas os aspectos positivos do teletrabalho com relação a flexibilidade de horário, também apontam para aspectos negativos tais como uma jornada de trabalho maior e a dificuldade de justificar ausências ao trabalho por motivos de doenças. Neste mesmo sentido, Tietze (2005) também afirma que uma possível consequência direta da flexibilidade de horário é a perda dos limites que separavam o horário de trabalho do horário de lazer, o que obriga a uma disciplina maior por parte do teletrabalhador.

As passagens em destaque a seguir sugerem que a flexibilidade de horário é tida como positiva para quase todos os entrevistados deste estudo:

“Bem, então, vou voltar aos pontos, mais gratificante é você ser o dono do seu tempo, você não tem, você não precisa seguir uma rotina, você precisa, mas você que cria essa rotina, ou seja, você tem uma, até por uma característica da companhia você tem alvos, né, então você, devido ao *home-office*, você pode, de uma certa forma, como eu posso dizer, criar horários de trabalho alternativos. Não necessariamente eu preciso trabalhar das oito às dezoito. Eu posso alterar, eu posso trabalhar à noite e naquele dia específico não trabalhar de manhã. E vice-versa” (entrevistado 3).

“O horário de trabalho ficou bastante flexível. Eu posso, no meio do dia, parar e depois continuar trabalhando até a hora que eu quiser” (entrevistado 6).

“Isso. Então, você tem liberdade. Se você quer resolver algum problema pessoal, ir ao banco, ao Detran... Você tem essa flexibilidade. Se você estivesse trabalhando em um escritório, em horário fixo, você teria que usar o seu horário de almoço ou faltar ao emprego” (entrevistado 7).

Percebe-se que a flexibilidade de horário acaba se traduzindo em uma sensação de liberdade de escolha, ou seja, o funcionário passa a ter a opção de montar melhor a sua agenda de trabalho de acordo com suas necessidades pessoais e profissionais. Este aspecto fica ainda melhor evidenciado na passagem abaixo:

“Então, fim de semana, por exemplo, às vezes eu estou lá em casa, eu tenho que terminar um negócio, eu subo lá, vou ao meu computador, vou ao escritório, fico lá meia hora, quarenta minutos, uma hora trabalhando um pouquinho enquanto o meu filho está dormindo, quer dizer, para mim é um benefício porque eu estou numa hora que teoricamente estava entre aspas ocioso, e que eu poderia estar fazendo uma coisa que na verdade eu consegui fazer porque eu na verdade na segunda-feira eu estava cheio de atividades ao mesmo tempo pessoais e profissionais. Então eu faço, eu executo as mesmas tarefas só que com uma sensação de bem-estar melhor porque eu estou conseguindo conciliar aquela questão de profissional e pessoal. Então, quer dizer, eu encaixo os horários e entrego exatamente as mesmas coisas, eu acho que até mais porque você está mais bem-disposto muitas vezes. Às vezes no escritório você está passando mal, ou tem alguma coisa, tem algumas outras preocupações, você não consegue focar, mas ao mesmo tempo você não pode sair do escritório, né, enquanto você está no *home-office* você pode focar numa coisa que está te incomodando e resolvido isso você vai depois, né, fora daquele teoricamente horário comercial executar aquela coisa com uma cabeça muito melhor e mais tranqüila e focar no que você quer fazer. Então eu acho que o rendimento nesse esquema ele é até melhor, né, porque a pessoa trabalha com mais entusiasmo. Eu diria assim, ela trabalha na hora que ela precisa, e enfim, de acordo com os seus horários. Então eu acho que isso é um benefício que a pessoa vai trabalhar mais bem-disposta, não tenho dúvida disso.” (entrevistado 2).

Além disso, alguns entrevistados ressaltaram que conseguiram aumentar o contato com a família, graças a possibilidade de flexibilização de horário:

“(...)a flexibilidade, que isso me permite sair de casa nove horas, chegar aqui às 10, não pegar o trânsito em São Paulo, hora no pico. E qualidade de vida, de poder estar até às nove horas em casa com meu filho, ver ele acordar e me falar tchau e voltar lá às cinco horas e ele estar lá acordado, brincar um pouquinho com ele, tirar um pouco aquele ânimo dele de ver o pai depois do dia e depois voltar a trabalhar tranqüilo sem ter nenhuma preocupação”(entrevistado 2).

Também é importante ressaltar que alguns entrevistados apontaram para um aspecto negativo quanto a esta flexibilidade de horário conforme também apontado por Tietze (2005):

“(...) poder ter uma jornada de trabalho mais regular e, conseqüentemente, você poder se programar e se organizar melhor porque embora eu tenha flexibilidade de horário no *home-office*, ficar trabalhando todo final de semana é um saco”(entrevistado 13).

Embora este indivíduo ainda enxergue a flexibilidade de horário como algo positivo, ele também consegue perceber um ponto negativo. Para ele, trabalhar no final de semana é algo ruim e que precisa ser evitado. Entretanto, ele acaba precisando utilizar deste horário que normalmente seria de lazer para desempenhar atividades profissionais. Possivelmente, faltou a ele a capacidade de se organizar melhor para evitar o trabalho em um momento indesejado como este. Mas, como atesta Tietze (2005), a principal conseqüência da falta de

barreiras temporais para a realização das tarefas é o sentimento de que o trabalho não acaba nunca, podendo gerar diversas reações nos teletrabalhadores, conforme alguns dos entrevistados ressaltam:

“O mais negativo é que eu trabalho mais. Eu acho que não me desligo do trabalho, estou sempre trabalhando, parece que a Shell está dentro da minha casa. Eu tenho essa sensação. Não sei se é uma coisa minha, particular, mas parece que, a qualquer momento, eu posso ser acionada. Vamos supor... A barreira entre a minha casa e o trabalho não existe mais, ficou muito tênue. Ela até existe, mas é muito tênue, e não é física. Então, eu tenho a dificuldade de... Parece que eu fico o tempo inteiro trabalhando. Então, isso gera um pouco de stress” (entrevistado 9).

“No trabalho *home-office*, o único problema que eu vejo é que você não desliga. Por mais que você esteja parado, você sabe que o *notebook* está ali, e muitas vezes você... Por exemplo, no domingo agora eu trabalhei quase meio período, porque estava com alguns trabalhos atrasados e fui lá fazer. Porque eu não agüentei ver o *notebook* lá parado, e tudo dependia de mim, do esforço meu pra trabalhar. Então, acabei indo trabalhar. Nesse aspecto, você não consegue se desligar totalmente. Se você tem algum compromisso, algum estudo econômico, algum relatório que você tenha que entregar, você acaba fazendo. Mas ele é bastante flexível na questão até de fazer outras coisas, ou pra caminhada, ou o que você queira fazer. Tem o lado de benefícios disso. Tem o lado ruim - você não desliga - e tem o lado de benefícios - você é quem administra a sua agenda”(entrevistado 6).

Esta falta de limites temporais possivelmente foi o motivo pelo qual grande parte dos entrevistados afirmou que num primeiro momento suas jornadas de trabalho aumentaram e depois voltaram ao tamanho considerado normal por eles, conforme trechos em destaque abaixo:

“Assim, inicialmente, eu percebi que eu me tornei um *workaholic* porque eu começava a trabalhar sete horas da manhã, e trabalhava até dez horas da noite. Isso aconteceu nos primeiros seis meses. Depois até em conversas com a minha esposa, eu percebi que eu tinha que ajustar isso, né. Então hoje eu ajusto muito meu, meu horário de trabalho naquilo que eu entendo ser o mais justo” (entrevistado 4).

“No começo, eu achei que trabalhava mais horas. Mesmo porque eu não sei se era uma sensação inicial de querer resolver tudo, pra você de alguma forma transparecer que está trabalhando. Sabe aquele primeiro momento em que você fala: “Nossa, como o pessoal vai ver que eu estou trabalhando?” É uma coisa minha mesmo, eu acabei trabalhando mais. Mas eu acho que você vai se adaptando a tudo e chegou um momento realmente em que eu comecei a me policiar porque eu achava que já estava passando da medida”(entrevistado 12).

“Mudei. Logo no início, quando eu estava na engenharia, mesmo no escritório, era isso que você falou: chegava 8:30, saía às 7 e chegava em casa 8:30, dependendo do trânsito. E, quando migrou, aumentou e muito. Porque, principalmente se você é só e não tem família, marido e filho, você está com o seu tempo livre e vai embora. Tinha situações, na função de engenheira, em que eu acordava às 8 e ia dormir às 3 da manhã. Era insano, era muito trabalho. (...). Agora eu voltei para *home-office*, voltando pra São Paulo. Aí, com família, fica

diferente, eu me polio. É de 8 às 6 da tarde. 6 da tarde é pro meu filho e acabou” (entrevistado 11).

Mas também houve quem afirmasse que a jornada de trabalho aumentou e ficou mais produtiva, ao mesmo tempo, e que isso não se traduzia em um aspecto negativo, conforme se pode observar no trecho a seguir:

“Eu acho que no *home-office* você trabalha mais. Eu acho que porque você quando acaba fazendo o seu horário, muitas vezes você quer terminar um trabalho, como você está do lado de casa, às vezes janta, volta a trabalhar, entendeu, então você acaba, sem sentir, você acaba trabalhando mais. Também faz muito mais pausas, então te permite ter essa flexibilidade. Mas no fundo, no fundo, acho se você for botar na ponta do lápis, você trabalha mais quando você está em casa. Tem um rendimento muito maior, com certeza” (entrevistado 14).

Observa-se, então, uma concentração de opiniões de entrevistados que atestam que a migração para o teletrabalho acarretou um aumento inicial na jornada de trabalho e que, aos poucos foi voltando ao seu tamanho normal. Mas alguns entrevistados argumentam que trabalham mais em regime *home-office* por não terem uma barreira que os impeça de trabalhar o tempo todo e que isto seria um aspecto negativo. Por outro lado, outros entrevistados afirmaram que trabalham mais e são mais produtivos e encaram isso como um aspecto positivo do teletrabalho. Não há, portanto, uma conclusão sobre o aumento ou não da jornada de trabalho. O fato é que a maioria dos entrevistados percebe a jornada de trabalho dentro do esperado e apenas alguns acreditam trabalharem mais. Dentre estes últimos, alguns percebem isso como algo positivo e outros como algo negativo.

Por fim, cabe lembrar que a flexibilidade de horário que pode provocar ou não um aumento da jornada de trabalho não é uma característica presente apenas no regime de trabalho *home-office*. A jornada flexível está presente hoje em várias organizações e não se constitui em uma exclusividade dos teletrabalhadores. Analogamente, também existem regimes de trabalho *home-office* onde os teletrabalhadores têm que estar disponíveis em determinados horários não existindo portanto tanta flexibilidade de horários.

4.2.9 Redução de custos

Conforme observado por Nilles (1996), a possibilidade de redução de custos com o teletrabalho é pode ser um benefício tanto para a organização quanto para o indivíduo. Tomando-se por base a ótica dos indivíduos, a principal

variável em termos de custos é justamente o custo de deslocamento. Nilles (1996) também afirma que detectou em suas pesquisas que, por diversas vezes, os indivíduos redirecionaram suas despesas para outras áreas. Muitos indivíduos começaram a se deslocar com suas famílias para shopping centers, restaurantes e outros locais próximos as suas residências e continuaram incorrendo nos mesmos custos. Esta situação foi evidenciada nas entrevistas com os teletrabalhadores da Shell, conforme trecho abaixo:

“Eu tenho, mas eu faço a seguinte idéia do custo, o que eu economizo de gasolina eu acabo gastando mais por estar na rua, um almoço ou numa compra por impulso” (entrevistado 8).

Talvez este redirecionamento dos gastos ajude a explicar o fato de que a maioria dos entrevistados entende que não teve redução de custos quando da migração ao regime *home-office*. Neste caso, faz-se necessário chamar a atenção para outro ponto observado por Mann, Varey e Button (2000). Na pesquisa daqueles autores, a questão de custos aparece citada, curiosamente, tanto como uma vantagem quanto como uma desvantagem do teletrabalho, o que é coerente com o que se observou nas entrevistas com os teletrabalhadores da Shell Brasil.

Contudo, é importante ressaltar um aspecto em especial ressaltado por duas entrevistadas:

“Eu acho que tem vantagens e desvantagens. A vantagem do deslocamento: é uma redução de custo. Você não gasta gasolina, manutenção do seu carro... Tem a questão também, eu acho que... Do próprio vestuário, porque você pode trabalhar um pouco mais simples em casa, não tem que ter toda a preocupação de estar bem vestida” (entrevistado 9).

“Sim, principalmente em relação a roupa. Você não tem noção... Roupa, então, sapato...” (entrevistado 11).

Estas duas entrevistadas percebem uma redução de custos, mas apontam para um item que nenhum dos entrevistados do sexo masculino apontou como relevante – a questão dos custos de vestuário e acessórios. Se para os homens, de modo geral, esta não pareceu ser uma despesa muito significativa, entre as mulheres é possível que este item assumira uma importância maior, revelando, talvez, uma diferença de gênero. Mesmo quando diretamente questionado acerca do vestuário, um dos entrevistados do sexo masculino fez questão de mostrar uma ênfase maior em outros tipos de custos decorrentes. Como a maioria dos entrevistados, a percepção dele é a de que existiu um equilíbrio de

custos, comparando-se o teletrabalho com o trabalho no escritório, conforme trecho destacado abaixo:

“Olha, sinceramente, eu acho que empatou, eu acho que por um lado você, você até colocou um ponto interessante que é a questão da vestimenta, você precisa colocar tantas roupas de trabalho e isso te, no longo prazo te propicia a necessidade de comprar tantas roupas. Por outro lado, você gasta mais a sua força, você gasta mais comida em casa, você gasta mais água, você acaba gastando mais um pouco de telefone a mais, apesar da companhia fazer um equilíbrio nisso, eu acho que empatou” (entrevistado 4).

Esta visão de equilíbrio de custos também é propiciada pelo fato de a Shell assumir as despesas que possam ser associadas diretamente ao trabalho *home-office*. Como já foi exposto anteriormente, a Shell reembolsa mensalmente o valor de 150 reais para seus teletrabalhadores, além de despesas com internet, conexão banda larga, materiais de escritório e demais itens necessários ao bom desempenho das atividades profissionais na residência do funcionário. Entretanto, alguns entrevistados se queixaram da não correção monetária do valor de 150 reais que é o mesmo desde 2000, conforme trecho abaixo:

“Uma coisa que eu acho estranha é que desde que foi implementado o *home-office* tem esse valor de 150 reais, que em nenhum momento foi revisto. Isso eu acho que mais de 90% das pessoas questionaram. Porque tudo muda, né? Se você pegar esse... Quer queira ou não, você tem despesas de energia, você fica o dia inteiro com tudo ligado na sua casa, você acaba usando muito mais coisas da sua casa do que quando você está na rua” (entrevistado 12).

Além disso, este depoimento aponta para outra questão também levantada em outras entrevistas, relativa às despesas que não podem ser mensuradas com facilidade, tais como o consumo de energia elétrica. Não existem meios para verificar com exatidão o aumento de energia que a migração para o regime *home-office* de trabalho pode ter causado. Na visão da companhia, este tipo de despesa deveria estar coberta dentro do valor mensal de 150 reais. Contudo alguns entrevistados, principalmente aqueles que residem em cidades quentes como o Rio de Janeiro, indicaram que este é um aspecto que depende do contexto específico de cada um, não devendo receber um tratamento genérico, conforme exemplificado a seguir:

“Quando você vive em uma cidade como o Rio de Janeiro, com temperaturas altas etc, você estando em casa, você gasta mais. Você abre a geladeira mais, usa o ar-condicionado, ventilador de teto, telefone particular, uma série de coisas você usa. Mas a companhia procura reembolsar(...). Então tem os seus prós e contras. Eu acho que tem custo de energia, porque não estaria ligada aquela lâmpada, não

estaria ligado o computador, não estaria ligado o ar-condicionado, o ventilador de teto”(entrevistado 5).

Sobre a questão do deslocamento, outros entrevistados apontaram as vantagens do teletrabalho não estariam associadas somente à redução de custos, mas também à liberação de tempo e qualidade de vida, conforme trechos abaixo:

“O segundo (ponto positivo) é você não ter necessidade de locomoção para pegar o trânsito numa cidade como São Paulo no horário do rush”(entrevistado 4).

“Eu acho que o mais positivo é o deslocamento e a qualidade... Deslocamento eu colocaria como o mais forte, como o mais positivo. A ausência de deslocamento. Você ganha 3 horas de trabalho por dia, no mínimo. Em São Paulo, eu demoro uma hora para chegar, mais uma hora para voltar. De repente, para almoçar é mais meia hora, 45 minutos. Então, é uma média de três horas por dia que eu ganho, fora o stress do trânsito. Isso para mim foi o melhor, perfeito”(entrevistado 9).

Além de evitar o incômodo dos graves problemas de trânsito, comuns em cidades como São Paulo, a redução do deslocamento ainda possibilita uma menor exposição aos riscos da violência urbana, um problema das grandes cidades brasileiras, conforme menciona um dos entrevistados do Rio de Janeiro:

“(...)que é segurança. Se eu tenho que trabalhar até mais tarde, eu não preciso me preocupar se vou voltar tarde para casa ou se eu tenho que chegar cedo ao escritório para fazer algum tipo de relatório, algum tipo de trabalho. Então a liberdade de horário e a parte de segurança são as que eu mais valorizo”(entrevistado 8).

Observe-se, no entanto, que apenas um entrevistado apontou para este benefício relacionado à segurança.

4.2.10 Espaço físico

Esta categoria foi citada basicamente sob três aspectos pelos entrevistados. O primeiro aspecto tratou da questão da adequação de um espaço para o desempenho das atividades do teletrabalhador. Conforme exposto no item 4.1 deste capítulo, ao promover a migração de funcionários para o regime *home-office*, a Shell disponibiliza uma verba de 750 reais em concessão única para aquisição de mobiliário e pequenas adequações na residência do teletrabalhador, além de uma série de itens tais como *notebook*, celular, impressora e etc. Logo, com relação a este aspecto, de modo geral, não

houve nenhum tipo de queixa dos entrevistados que se disseram satisfeitos com o que o que foi disponibilizado, conforme retratado nas passagens abaixo:

“Toda infra-estrutura para adequação do ambiente de trabalho em casa foi oferecido pela empresa, pela Shell. Foi feito um estudo, né, anterior à implementação onde foi constatado quais as necessidades básicas que o trabalhador precisava ter para montar o seu escritório em casa. Então essa estrutura ela veio junto com a implementação e consistiu numa verba mensal para um funcionário, na verdade uma verba em concessão única para que o funcionário pudesse comprar eventuais mobiliários para adequar a sua casa: mesa, enfim, uma cadeira e mensalmente é pago um valor para que o funcionário possa ser ressarcido comprar materiais de uso do dia a dia, como folha para impressão, cartucho, enfim, coisas, despesas variáveis até como eletricidade que você usa na sua casa em função do teletrabalho”(entrevistado 2).

“Aí a companhia concedeu um determinado valor em dinheiro na ocasião em que nós migramos, né, Alexandre, e aí a gente é, na ocasião, eu tinha um quarto livre na minha residência, esse quarto pôde ser adequado à minha realidade *home-office*, vamos dizer assim, e eu comprei móveis, a companhia forneceu impressora, computador, além do celular que a gente tem um ambiente do escritório em casa” (entrevistado 4).

Percebe-se pelos trechos acima que todos tiveram que fazer adequações em suas residências e que tiveram todo o apoio da Shell neste sentido. Ainda assim, alguns entrevistados apontaram para possíveis problemas quanto à ergonomia, pois, apesar da orientação recebida da empresa, eles podem não ter implementado a adequação corretamente, conforme relatado na passagem abaixo:

“A gente recebeu um manual explicando sobre a iluminação. Mesmo assim, eu não tenho certeza se, do jeito que eu estou trabalhando, está correto.(...) de ergonomia, principalmente. Eu procurei fazer, cada um interpreta da maneira que entendeu a recomendação. Então, às vezes, eu tenho um pouco de dúvida. Eu acho que seria legal um pessoal que visitasse você. Não precisava ser regularmente, mas, pelo menos logo no início, seria legal. Porque daí a pessoa poderia olhar e falar o que você está fazendo de certo e de errado. Porque o que eu estiver fazendo errado eu vou continuar fazendo achando que está certo” (entrevistado 12).

Neste aspecto, identifica-se uma divergência de opiniões entre os participantes do estudo. Enquanto no depoimento acima o entrevistado chega a propor uma visita formal de alguma pessoa da empresa para checar se as condições de trabalho estão corretas, outro vê este tipo de iniciativa como uma forma de interferência não desejável na casa do teletrabalhador:

“Você tem uma preocupação de que você não pode vistoriar a casa do funcionário para saber como é que é, o que ele fez para trabalhar melhor o dia-a-dia, questão de... Isso não é permitido, é uma questão de sugestão, mas você não pode ir lá

pra fazer um *check-list* para saber a questão da segurança, onde ele está trabalhando...”(entrevistado 6).

Apesar de não existir nenhuma norma ou procedimento escrito pela Shell proibindo expressamente a visita de outros funcionários ou contratados á casa dos teletrabalhadores, este entrevistado teve este entendimento com relação a este assunto. Esta assunção de barreira inexistente pode ser fruto da visão dele quanto ao referido problema. Na percepção dele, possivelmente é tão inconcebível uma pessoa do campo profissional visitar a casa dele que ele passa a acreditar que tal possibilidade está vedada formalmente pela companhia.

O segundo aspecto que surgiu das entrevistas foi a questão do local escolhido para o desempenho das atividades. Vários entrevistados escolheram os locais mais convenientes no momento da migração e depois tiveram que promover um remanejamento para outros locais, conforme descrito nas passagens que seguem:

“Depois de algum tempo, com o nascimento do meu segundo filho, eu tive que adequar o meu quarto para o trabalho, né, o que depois de algum tempo mostrou-se inviável, e hoje eu trabalho no meio da minha sala. Não tenho outro local para trabalhar.(...)a impressora fica no meu quarto, é o único lugar que eu tenho para ela, e eu trabalho na sala, quando eu tenho que imprimir alguma coisa eu vou para o quarto (...) Aí fico na sala no meio da criançada, no meio da empregada, é dessa forma que eu trabalho” (entrevistado 4).

“A primeira alternativa que você tem é você adaptar a sua residência, tendo um escritório. Esse é o melhor dos rumos. Desde a primeira vez que eu fui *home-officer*, em 96, eu tive a oportunidade de ter um escritório na minha casa. Por exemplo, eu morava em um apartamento de três quartos, na época só tinha a Maria Luiza, então esse outro quarto ficava como *home-office*. Meu escritório. Depois nasceu a Ana Laura e nós construímos uma casa, e eu fiz um mezanino em cima da minha sala, onde é meu escritório hoje. Confesso a você que eu errei. O mezanino é em cima da sala, e as meninas, quando vêem televisão, o barulho vai todo lá pra cima. Além da temperatura, que tende a subir, e lá em cima é bastante quente. Você tem que escolher um local bom para o seu trabalho. Uma das coisas que eu tomo cuidado é que eu não tenho a minha mesa voltada para a parede. A minha mesa fica praticamente no centro da sala, como uma forma de não ficar o dia inteiro olhando pra parede. Então você fica de costas para a parede e sente o ambiente. Então é um segredo legal para que seu dia não seja estressante”(entrevistado 6).

Contudo, estes remanejamentos foram feitos pelos próprios teletrabalhadores, sem qualquer nova concessão financeira da companhia. Além disso, observa-se que um grande fato gerador destas mudanças foi o crescimento da família do teletrabalhador. Com o nascimento de filhos, os quartos que antes eram utilizados exclusivamente para o trabalho passam a ter novos donos e os teletrabalhadores têm que procurar novos ambientes para

desempenharem suas tarefas. Logo, este tema teve mais impacto no caso dos teletrabalhadores casados e com filhos. Neste sentido, muitos entrevistados atestam que tiveram que aprender a conviver melhor com os demais membros da família.

O terceiro aspecto desta categoria é justamente o compartilhamento do espaço físico utilizado para realizar o teletrabalho com os demais membros da casa do teletrabalhador. Este foi um dos itens que foram apontados como mais relevantes nesta categoria e pode ser evidenciado pelas passagens que seguem:

“Porque, como o escritório é usado às vezes pela minha esposa, que tem um outro computador de mesa, eu fiz duas bancadas, anexadas à estante, na qual, de um lado, fica o meu computador pessoal, e, do outro lado, fica o computador da Shell. Durante o dia, existindo uma televisão, é lógico que cada um dos meus filhos tem uma televisão em casa, e eu me preocupei de colocar uma em cada quarto para que eles não usassem o escritório no momento em que eu estivesse fazendo *home-office* em casa. O mais velho já tem um computador no quarto dele, e o menor, que tem 8 anos, usa o computador do irmão e eles sabem... Primeiro, que eles têm muitas atividades. Eu acho que todos os filhos, hoje em dia, têm muita atividade, passam o dia inteiro fora de casa em colégio, curso, esporte etc. Então, faz com que eles não fiquem atrapalhando o meu dia- a-dia.(...)Nenhuma criança respeita o espaço quando o pai está em casa: “Ah, o meu filho me respeita, não entram...”. Eles sempre entram... É lógico que, quando estou no telefone, eles têm o discernimento de que não podem falar. Eles podem entrar e, quando vêem que eu estou no telefone, fecham a porta etc e tal...”(entrevistado 5).

“Na verdade eu tinha exclusivo para mim, mas agora eu tive que dividir com meu filho, com Lucas, metade para cada. Na verdade, quando eu estou lá, só fico eu lá, é um quarto separado que eu fiz o escritório, adequiei, com, além dessa verba, eu adequiei para meu uso diário no trabalho, botei mesa, enfim, comprei cadeira e montei um escritório mesmo dentro de casa. Enfim, quando eu estou lá só eu estou lá. Na verdade, então meu filho não está brincando lá, vai brincar em outro lugar da casa, não tem problema nenhum. E quando eu não estou lá, estou no campo ou estou na Shell, ele usa para brincar. Mas é bem dividido a área dele e a minha área” (entrevistado 2).

“No entanto, única coisa que hoje eu entendo como sendo negativa no meu trabalho e isso é uma coisa que realmente não tem como resolver é a questão de eu trabalhar no meio da minha sala e eu ter os meus filhos, principalmente no período da manhã, eu tenho os meus filhos em casa e é muito difícil eu administrar a minha necessidade de trabalhar, de estar ao telefone conversando com o, cortou, cara, conversando com muitas vezes com o meu supervisor, com clientes, muitas vezes com estranhos ao telefone que são potenciais clientes ou fornecedores e, poxa, é cachorro latindo, é filho berrando, querendo conversar com você. Então isso atrapalha a rotina de trabalho”(entrevistado 4).

Nota-se que os teletrabalhadores têm mais ou menos dificuldade de dividir o seu espaço físico de trabalho com suas respectivas famílias. Isto depende do número de membros da família, do tamanho da residência, do estilo de vida de cada membro da família e do relacionamento que existe entre cada membro. O entrevistado 5 possui dois filhos entrando na adolescência e que praticam várias

atividades fora de casa, o que acaba por reduzir potenciais problemas de compartilhamento de espaço. Já o entrevistado 2 tem um filho bem pequeno e que ainda não consegue interferir no espaço físico dele.

Entretanto, com o intuito de demonstrar de forma explícita que estava trabalhando e para delimitar o seu espaço físico, um teletrabalhador se utilizou efetivamente do *dress-code* citado por Tietze (2002), conforme trecho abaixo:

“Eu coloquei mesa e cadeiras decentes, tive que instalar uma linha telefônica, na época. Enfim, tinha um cantinho que todo mundo sabia que era um escritório, mesmo estando dentro da minha casa. Eu tinha um regime... Eu não sei se você vai me perguntar mais à frente, mas eu me vestia como se estivesse pronto para sair de casa. Enfim, eu me preparava para trabalhar. Várias pessoas que iam lá em casa perguntavam: “O seu filho não trabalha, só fica em casa?”. Eu me preparei estruturalmente e preparei a minha família: “Agora, aqui é o meu escritório mesmo. Estou trabalhando”(entrevistado 7).

Observa-se que o teletrabalhador necessitou mostrar para a sua família e demais pessoas do seu convívio a sua real condição, não somente para não ser atrapalhado na execução de suas tarefas, mas também para não sofrer com o preconceito das pessoas de seu grupo. Além disso, o *dress-code* também era utilizado para delimitar o seu espaço perante os demais membros da casa.

4.2.11 Natureza do trabalho

Esta categoria busca entender como são as tarefas que o teletrabalhador desempenha, isto é, se as atividades são repetitivas, rotineiras, de pouco ou muito contato com outras pessoas da organização, se as tarefas exigem concentração ou criatividade. O principal motivo para a existência desta categoria neste estudo foi a importância apontada por Mitchell (1996) no referencial teórico para este parâmetro. Este autor pondera que para se entender melhor as implicações da migração para o teletrabalho é preciso que se atente para sete variáveis de nível micro e a natureza da tarefa é uma delas. De modo geral, observou-se, através das 15 entrevistas, que a maioria dos participantes desta pesquisa desempenha funções mistas, ou seja, funções que apresentam momentos que exigem grande concentração e momentos que exigem muito contato com outras pessoas e criatividade conforme evidenciado nos trechos que seguem:

“É um pouco o misto de tudo isso. Tem uma parte inicial, em que eu devo ir a campo fazer o levantamento de informações, e depois, a maior parte do tempo, assim que eu tenho as informações todas em mãos, eu faço um trabalho de análise para ver as áreas de maior interesse em investir ou não” (entrevistado 12).

“Eu acho que é um misto, Alexandre. Hoje, você tem a parte de responder a e-mail, preencher planilha e negociar, então você tem um misto. Não dá pra falar que é só uma coisa, não. Isso é a complexidade do cargo” (entrevistado 7).

“Eu acho que ele tem um pouquinho de tudo. Ele não é um trabalho repetitivo, vamos dizer assim. A cada dia tem uma coisa diferente para resolver, é uma situação nova para ser resolvida. A rede, também, é muito dinâmica, a gente tem sempre mudanças na rede. Eu faço visita, visitas em campo, e digo para você que, durante uma semana, uma média de três, quatro dias eu estou fazendo visitas”(entrevistado 9).

“Eu classifico, eu posso dividir entre metade do tempo me relacionando com as pessoas e metade do tempo trabalhando sozinho no computador, preparando relatório ou preparando estudos de sensibilidade em função dessas visitas, dessa parte que eu tive contato com outras pessoas. É, é um trabalho, são ações repetitivas, né, porque então você tem uma seqüência de identificação, visita, entrevista, negociação e proposta. Então é uma coisa repetitiva, mas que tem o seu lado aleatório porque você não sabe a outra parte vai estar a fim ou não de fazer negócio com você” (entrevistado 8).

Além disso, muitos entrevistados alegaram que não existia uma rotina de trabalho bem definida e que eles mesmos tentavam criar algum tipo de rotina para facilitar a execução das atividades, conforme destacado nos trechos que seguem:

“Não tem rotina. Eu tenho necessidade de me comunicar, fazer atualizações dos e-mails, de procedimentos, fazer os telefonemas para as pessoas da equipe, mas eu diria que cada dia tem um assunto diferente, uma necessidade diferente de assunto, não tem uma rotina obrigatória” (entrevistado 10).

“É um trabalho que tem rotina e não tem rotina ao mesmo tempo, ele não é pragmático, mas a série de problemas que acabam surgindo ao longo do mês, na grande maioria, se repete. Então, não tem assim uma ordem cronológica nem um grau de importância, mas na sua maioria os problemas na sua maioria se repetem. Conseqüentemente também os procedimentos, né” (entrevistado 13).

Outro aspecto importante e que precisa ser levado em conta é que na Shell, como em outras empresas, as áreas que migraram para o regime *home-office* foram áreas tidas como de “linha de frente”, isto é, áreas que se relacionam com clientes e que têm um grande número de atividades externas. Estas áreas geralmente não apresentam atividades rotineiras e requerem um misto de concentração, disciplina e comunicação em momentos diversos. Isto nos ajuda a entender uma concentração tão uniforme de opiniões dos entrevistados quanto à natureza dos trabalhos executados.

Outro fato importante que emergiu das entrevistas foi que alguns dos entrevistados que executam tarefas que exigem uma concentração maior se

disseram mais adaptados ao regime *home-office*, pois este permite um menor número de interrupções, conforme passagem abaixo:

“A não ser quando o telefone toca. Você tem o filtro, você pode atender ou não, dependendo da importância... A minha função requer uma concentração, de eu ter que parar e analisar. No escritório, para mim, não é legal” (entrevistado 11).

Logo, observa-se que teletrabalhadores cuja natureza do trabalho exige maior concentração podem ter condições de trabalho melhores do que os trabalhadores que atuam de modo convencional, nos ambientes coletivos da empresa.

Por último, embora exista uma tendência de concentração em atividades mistas e pouco rotineiras por parte do grupo de entrevistados, não se pode afirmar que o trabalho assumiu esta natureza por ser desenvolvido de forma remota. Houve na verdade uma escolha planejada da empresa em migrar profissionais para o regime de *home-office* que tivessem este perfil de atividades.

4.2.12 Produtividade

Esta categoria busca entender se os teletrabalhadores se sentem mais produtivos ou não após a migração para o regime *home-office*. Dentre os 15 entrevistados praticamente todos afirmaram que se tornaram mais produtivos conforme ilustra o seguinte depoimento:

“Eu acho que não, na minha visão, eu entendo que o ambiente de escritório; acostumado hoje com o ritmo de *home-office*, eu entendo que o ambiente de escritório ele me faz ser menos produtor. Eu entendo que eu produzo mais em casa do que no escritório” (entrevistado 4).

Entretanto, apesar de existir quase que uma unanimidade quanto a sensação de maior produtividade vivenciada pelos teletrabalhadores da Shell, os motivos que os levam a se sentirem desta maneira são diversos. Alguns afirmam que trabalham melhor, mais bem dispostos e mais entusiasmados, pois conseguem conciliar às atividades do dia-a-dia:

“Então, quer dizer, eu encaixo os horários e entrego exatamente as mesmas coisas, eu acho que até mais porque você está mais bem-disposto muitas vezes. Às vezes no escritório você está passando mal, ou tem alguma coisa, tem algumas outras preocupações, você não consegue focar, mas ao mesmo tempo

“você não pode sair do escritório, né, enquanto você está no *home-office* você pode focar numa coisa que está te incomodando e resolvido isso você vai depois, né, fora daquele teoricamente horário comercial executar aquela coisa com uma cabeça muito melhor e mais tranqüila e focar no que você quer fazer. Então eu acho que o rendimento nesse esquema ele é até melhor, né, porque a pessoa trabalha com mais entusiasmo”(entrevistado 2).

Outros apontaram para o fato de que na dependência da empresa o *layout* é totalmente aberto, ou seja, todos estão trabalhando e se vendo o tempo todo, não existindo salas fechadas. Ou seja, trata-se do *layout* do tipo aquário onde todos escutam e acompanham o trabalho de todos ao mesmo tempo. Logo, eles alegam que produzem mais e melhor por não serem atrapalhados ao longo do dia:

“Eu acho que no teletrabalho você rende mais porque você no teu escritório, até porque no office o sistema de trabalho lá é um sistema de escritório aberto, então isso é ruim para o teu rendimento como trabalhador não é legal. Não é legal porque você está sempre sendo interrompido, entendeu, então, acaba que o teu rendimento fica muito atrapalhado ao longo do dia, entendeu” (entrevistado 14).

“São muitas pessoas, cada um tem um assunto, cada um que te vê quer conversar sobre aquele assunto, quer dizer, você está focado numa coisa acaba dividindo aquele foco com todas as pessoas que vêm conversar com você sobre os mais diversos assuntos que naquela hora não são importantes para você. Quer dizer, então eu acho até que eu consigo é, é, render muito mais com teletrabalho porque você fica concentrado no que você tem que fazer” (entrevistado 2).

“Eu acho que, quando a pessoa trabalha com prazer em um ambiente bastante despojado, tranqüilo, a tendência dela é realmente produzir mais” (entrevistado 5).

Contrariando esta posição, outros entrevistados afirmaram que se sentiam mais produtivos dependendo do horário, pois também eram interrompidos ainda que trabalhando em suas residências conforme trecho abaixo:

“Até porque, nesse momento, quando você está trabalhando *home-office*, você recebe ligação, tem interferência externa de clientes, de colegas, de subordinados, da própria sede. Depois de 8 horas da noite, a princípio, você não recebe mais ligação, então você rende muito mais, se atenta ao e-mail, lê com calma etc e tal, e a nossa função precisa muito disso”(entrevistado 5).

Obseva-se que o entrevistado em questão, se queixou das interrupções constantes ao longo do dia e que, mesmo trabalhando em sua residência, o melhor momento era após as vinte horas pois as ligações paravam de acontecer. Como contribuição adicional, este mesmo entrevistado aponta para um ambiente relaxado e agradável como o principal motivo para que ele se sinta mais produtivo:

“Sem dúvida nenhuma. Até o relaxamento seu, você estar mais relaxado no seu ambiente, em que você tem domínio total, faz com que você fique mais criativo, que de repente você leia um negócio e vislumbre um negócio mais legal. Então, eu acho que todo o ambiente *home-office*... A não ser que você more em uma casa que você não gostaria de morar, aí é diferente...”(entrevistado 5).

Em suma, embora exista consenso entre os entrevistados quanto ao aumento da produtividade vivenciado por eles quando da migração para o regime *home-office*, as causas possíveis para este aumento são bem variadas e até se contrapõem.

4.2.13 Relacionamento com a família

Esta categoria é uma das mais importantes para se entender as implicações do teletrabalho para a vida dos indivíduos. Um dos grandes argumentos utilizado por muitos autores e pelas empresas que promovem a migração de seus funcionários para o regime *home-office* é a possibilidade de melhorar o relacionamento dos teletrabalhadores e suas famílias. No referencial teórico deste estudo, vários autores trouxeram à tona questões relevantes desta relação. Tietze (2002) discorre sobre a dificuldade de demonstrar claramente para os demais membros da família a disponibilidade ou não dos teletrabalhadores através de artefatos visíveis, tais como roupas, maquiagem, barba feita e etc. Perin (1998) aponta para a necessidade de re-equilibrar as tarefas domésticas através do teletrabalho e que tal possibilidade é particularmente interessante para as mulheres teletrabalhadoras. Haddon (1998) complementa este ponto, afirmando que as mulheres podem tirar proveito do teletrabalho para se aproximarem mais dos seus filhos quando do nascimento dos mesmos e, depois de um período como teletrabalhadoras, retornarem ao regime de trabalho anterior.

Na análise dos teletrabalhadores da Shell Brasil, à luz da discussão dos autores, nota-se que praticamente todos disseram que consideravam o teletrabalho uma oportunidade para se aproximarem de suas respectivas famílias. Notadamente, esta situação foi evidenciada com maior força nos entrevistados casados e com filhos, conforme trechos que seguem:

“E enfim, então para a minha família, em específico, para a minha esposa, foi um grande benefício porque eu ainda posso ajudar em algumas coisas que teoricamente ela sozinha em casa não poderia fazer, eu estando lá eu posso facilitar. E quando nasceu o meu filho aí o benefício se tornou ainda mais evidente porque, quer dizer, filho, criança pequena em casa é difícil para pais de primeira

viagem, principalmente, porque tudo é uma novidade. Então eu poderia estar lá com mais frequência, mais presente em casa nessas horas, enfim, pelo menos para esse processo transitório entre aspas, né, do nascimento de um filho, quer dizer, pode dar um apoio maior, participar melhor e principalmente acompanhar boa parte do crescimento do filho, né porque hoje em dia se você não tem essa modalidade você tem que ir para o escritório às oito, sai às oito da noite, quer dizer, você deixa de curtir uma boa parte, uma grande parte do tempo”(entrevistado 2).

“O mais gratificante é a questão da família, é o contato com a família, acima de tudo” (entrevistado 11).

“Eu acredito que tenha até ajudado no relacionamento com os meus familiares o fato de eu estar presente em casa. Não estou sempre disponível, mas estou lá. Eles estão acostumados e, com certeza, isso ajudou no relacionamento” (entrevistado 15).

Contudo, se por um lado praticamente todos os entrevistados consideraram o teletrabalho um benefício, pela possibilidade de um maior contato com a família, por outro lado vários entrevistados afirmaram que surgiram várias dificuldades no relacionamento diário, principalmente no momento da migração para o novo regime de trabalho. Os depoimentos a seguir ilustram estas dificuldades:

“Minha mãe é do lar, ela não trabalha. Então, nessa convivência, a minha mãe teve que se disciplinar um pouco comigo porque ela, às vezes, entrava no meu quarto e me interrompia. Eu dizia: “Não, mamãe, não posso atender agora porque preciso fazer um e-mail”. Então, as pessoas precisam ser, de certa forma, educadas, doutrinadas, entenderem que você está trabalhando e que você precisa ficar em silêncio, não pode ser interrompida, você está a trabalho em casa, é um negócio sério” (entrevistado 9).

“Não completamente, o que eu percebo é o seguinte, meus filhos quando estão em casa; eu tenho uma filha de quase nove anos e um de quatro anos e meio, a maior, 70, 80% dos momentos em que eu estou em casa, ela compreende que eu estou trabalhando e respeita isso. Mas há momentos em que ela esquece isso e ela efetivamente me atrapalha. O menor já é o inverso, 70, 80% dos momentos. Ele me atrapalha efetivamente porque ele quer ir lá, ele quer brincar, ele quer conversar, ele quer entender. E minha esposa ela entende que eu estou trabalhando até o momento que ela chega em casa do trabalho, quando ela chega em casa do trabalho ela acha que eu tenho que parar de trabalhar. Então, é, isso eu acho que é um, é um ponto a ser trabalhado. Eu tento trabalhar isso, mas muitas vezes, ela cansada do dia a dia, do dia de trabalho, ela entende que eu tenho que parar para ficar com as crianças para que ela possa descansar, e muitas vezes ela tem dificuldade de entender que eu, peraí, não é porque ela parou que eu tenho que parar. Eu ainda tenho aqui coisas a fazer e preciso continuar a trabalhar. Então essa rotina é uma rotina difícil de você quebrar” (entrevistado 4).

Nota-se, nas passagens destacadas acima, que não importa o membro da família (pais ou filhos), as interferências de lado a lado vão existir. Contudo, esta situação não é exclusiva da relação entre pais e filhos. Nota-se que qualquer

pessoa que resida na casa ou que passe várias horas na mesma pode vir a interferir na vida do teletrabalhador. Segue abaixo um relato de uma teletrabalhadora que contratou uma babá para cuidar de seu filho pequeno:

“Aí já mudou. Com família, pessoas a mais se movimentando, você tem que criar uma rotina. Não é tanto pro filho, o filho já nasceu vendo isso, ele vai se acostumar ao longo do tempo. O problema é mais com a babá. Porque qualquer problema em que ela tenha dificuldade ela vai lá e te interrompe. Essa relação com ela é que eu estou mudando. Eu tenho que dizer: ‘Faz de conta que eu não estou aqui. Você só vai me interromper quando for uma coisa muito grave em relação ao Adriano. Pensa que eu estou fora da casa’ (entrevistado 11).

Observa-se que a teletrabalhadora em questão teve dificuldades em se relacionar com a babá que ela contratou para cuidar do seu filho pequeno – Adriano. Era portanto, a babá que a interrompia e acabava por atrapalhar as tarefas diárias dela. Mergulhando um pouco mais na análise do discurso desta entrevistada é importante ressaltar que, ainda assim, ela percebe o teletrabalho como um grande benefício:

“O problema foi mais a babá do que o próprio Adriano. Em relação ao Adriano, é até melhor, porque eu estou do lado e estou vendo o que está acontecendo. Até aquela preocupação de mãe que sai e não sabe se a babá vai bater, se vai dar comida, se vai fazer qualquer tipo de coisa, a questão da confiança que hoje em dia já não tem mais, pra mim é bem melhor, porque eu sei o que está acontecendo. Então, qualquer machucado que aparecer nele, eu sei que foi porque ele caiu”(entrevistado 11).

Para esta entrevistada, portanto, o teletrabalho é uma forma importante para que ela possa se sentir segura quanto ao bem estar de seu filho pequeno. Mesmo que ela tenha que contratar uma babá para cuidar dele em casa, ela consegue supervisionar o trabalho da babá e pode interagir quando necessário. Quando indagada sobre outras alternativas para cuidar do seu filho, tais como creches, ela afirmou:

“Ele ficou na creche dois meses porque eu não tinha encontrado uma babá na qual eu realmente confiasse e que pudesse dormir, também. Por causa das minhas viagens eu preciso de uma pessoa que durma. Só que a experiência, especificamente pra ele, não foi legal porque ele ficou doente os dois meses da creche. Ele só freqüentou duas semanas, e o resto ele ficou o tempo todo doente. Então, não deu certo” (entrevistado 11).

Nota-se que o teletrabalho para esta entrevistada é muito importante para que ela possa manter o equilíbrio das suas relações familiares em especial com o filho, segundo os parâmetros que ela mesma estabeleceu. Não se deve entrar num critério de julgamento sobre o que é melhor para a criação dos filhos, se

uma babá ou uma creche. Se para a entrevistada em questão a opção foi pela babá, o que realmente importa para esta análise é que, através do teletrabalho ela consegue evitar ou mitigar problemas de maus tratos ao seu filho que esta mesma babá poderia causar, na visão dela.

O depoimento desta entrevistada ajuda a confirmar um dos alertas que Tremblay (2002) faz com relação à criação dos filhos dos teletrabalhadores. Segundo esta autora, o teletrabalhador, embora mais próximo da família, continuará precisando de apoio para cuidar dos filhos.

Por último, um outro ponto levantado pelos teletrabalhadores sobre o relacionamento domiciliar foi o risco de envolver toda a família nos problemas profissionais vivenciados por eles. Segue abaixo um trecho que retrata esta situação:

“Eu acho que o mais negativo foi esse impacto indireto na tua, na tua vida pessoal que você acaba tendo que dividir às vezes os problemas de empresa com a tua família, que acaba escutando por osmose(...) Eu me lembro que teve um dia, no final do ano de 2001, e foi num sábado e nós tivemos um problema sério de distribuição no Brasil. Cara, eu acordei às sete horas da manhã, liguei o celular e o celular começou a tocar. Eu parei de falar no celular às duas horas da tarde, eu estava de pijama e não tinha tomado o meu café da manhã. Então, quer dizer, você imagina a satisfação da minha família de estar acompanhando esse processo comigo e o meu desespero, né, cara, você acaba dividindo, e esse talvez seja o lado mais negativo” (entrevistado 14).

Nota-se que o entrevistado em questão percebe que vários problemas de trabalho podem vir a contaminar o resto da família que acaba participação por tabela deles. Este teletrabalhador continuou afirmando que o relacionamento com a família melhorou após a migração para o regime *home-office*, contudo ele fez questão de frisar este chamado efeito colateral do teletrabalho para a família dele.

Em suma, o teletrabalho na visão dos entrevistados da Shell Brasil promoveu um enriquecimento do relacionamento entre eles e respectivas famílias. Muitos atestaram inclusive que este foi o maior benefício que o *home-office* agregou a vida deles. Mas, vários entrevistados apontaram também para os problemas de relacionamento que surgiram deste maior contato com a família e também para efeitos colaterais ocasionados pela aproximação entre o trabalho e o lar.

4.2.14 Relacionamento com amigos

Através desta categoria buscou-se entender como ficaram as relações dos teletrabalhadores com seus amigos. Em outras palavras, procurou-se entender que tipo de alteração das relações de amizade pode ter ocorrido na percepção dos teletrabalhadores. No referencial teórico, Perin (1998) afirma que tão importante quanto as relações profissionais são as relações familiares e de amizade dos indivíduos. Ele atesta que cada vez mais o ser humano assume papéis em outros grupos e que tal fato é importante para os indivíduos. Dentre os entrevistados, a maioria afirmou que, inicialmente, os amigos ficaram surpresos com esta nova modalidade de trabalho e não compreenderam direito a sua situação de teletrabalhadores, a ponto de duvidar que estes estivessem efetivamente trabalhando conforme trechos abaixo:

“Agora parou, no início tinha mais: ‘Pôxa, que boa vida, que inveja que eu tenho, você está aí trabalhando de bermuda e camiseta, você tem o seu horário flexível’. No começo, tinham muitas piadinhas no sentido de: “Você não está trabalhando, está vendo televisão”, e, ao mesmo tempo, um pouco daquela: “Que inveja, eu gostaria de estar nessa posição que você está”. Hoje, não mais” (Entrevistado 10).

“Eles acham que eu trabalho na grande empresa do mundo, que eu trabalho em casa, que é uma vida muito fácil e que em função disso eu não tenho horário. O meu horário de oito às cinco de trabalho ele se resume a um período menor, a uma jornada de trabalho fica menor porque eu consigo dormir até mais tarde, ou parar de trabalhar mais cedo. A percepção que o pessoal tem, principalmente o pessoal mais velho da família, as pessoas mais jovens sabem que pelo ritmo de trabalho hoje você não consegue desenvolver nenhuma função trabalhando pouco. Mas as pessoas mais velhas imaginam que você é dono da companhia, você trabalha a hora que você quiser” (entrevistado 8).

“Isso é uma coisa que não me preocupa muito, não, né, uma coisa que em algum momento já falou, pô, será que aquele e aquele outro acha que eu sou um vagabundo, que eu fico só em casa de chinelo e camiseta e tudo bem? Mas é uma coisa que não me preocupa. Mas, assim, os mais próximos entendem qual é essa realidade. Eu tenho alguns amigos que falam pô, sua vida é uma moleza, trabalha em casa, minha cunhada às vezes fala pô, sua vida é uma moleza, trabalha em casa. Mas são pessoas que não têm o convívio da minha rotina do dia a dia.(...) Exatamente. E eu vou te falar uma coisa, é impressionante como tem preconceito, sim, com o fato de você trabalhar em casa. Então as pessoas fazem um prejulgamento mesmo achando que sua vida é uma molezinha, entendeu” (entrevistado 4).

Logo, percebe-se nas passagens acima que amigos e conhecidos dos teletrabalhadores tiveram dificuldades para entender este novo tipo de regime de trabalho, principalmente no momento da migração. Alguns inclusive demonstraram um preconceito com relação à situação dos teletrabalhadores,

acreditando que eles não estavam trabalhando simplesmente por estarem em casa de chinelo e camiseta. Embora a maioria dos entrevistados tenha dito que não ficou abatida por este tipo de comentário e que hoje a percepção das pessoas é diferente, possivelmente isto pode ter tido um impacto na sua auto-estima. Neste sentido, segue abaixo um trecho de um entrevistado que se queixou justamente desta situação:

“O engraçado é que me incomodava essa colocação dela de: “Ah, você não vai trabalhar hoje?”. A gente que gosta de trabalhar fica incomodado: “Não é possível que você não veja que eu estou trabalhando. Estou trabalhando há um tempão aqui e você olha pra minha cara e diz que eu não estou fazendo nada?”. Isso é muito engraçado” (entrevistado 12).

Apesar de o entrevistado utilizar a palavra “engraçado” para designar o que sentiu na situação relatada acima, o que se percebe é um desconforto gerado pela incompreensão da real situação de trabalho deste entrevistado.

Outros entrevistados apontaram que para a mulher que exerce trabalho *home-office* este tipo de situação afeta mais ainda:

“Eu acho que, pra *home-office*, é pior para a mulher. Até hoje, em meu condomínio, os porteiros não entendem o que eu faço. Eles não sabem, não têm a menor idéia. Eles pensam que eu fico em casa, que só o pobre do Eduardo trabalha... Mas, quando você desce e conversa com algumas mães, diz: “Não, eu trabalho em casa.” Eu geralmente não gosto de dizer que trabalho na Shell, pra não dizerem que eu sou arrogante... Questão de segurança mesmo. A gente nunca sabe com quem está conversando. Aí, eu digo: “Trabalho em casa”. Já pensam assim em alguma coisa manual, artesanal, nada corporativo. Nunca passa na cabeça das pessoas que uma mulher trabalhando em casa é corporativa” (entrevistado 11).

Logo, nota-se o desconforto da teletrabalhadora com a falta de compreensão das pessoas em geral, com relação à atividade que ela desempenha. Ela afirma que as pessoas não imaginam que outras pessoas exerçam atividades comuns ao mundo corporativo em suas próprias residências, sobretudo quando o teletrabalhador em questão é do sexo feminino.

De modo geral, os teletrabalhadores já conseguiram demonstrar para as pessoas mais próximas que estão trabalhando normalmente em suas residências, de modo que o preconceito apontado por alguns entrevistados já diminuiu. Contudo, pessoas que passaram a conviver mais recentemente com os teletrabalhadores ainda demonstram surpresa e curiosidade quanto a este regime de trabalho:

“Os meus familiares e amigos mais íntimos sabem que eu trabalho pra caramba. Porque conhecem a minha rotina verdadeira. Agora, quando eu encontro uma

peessoa que não conheço e digo que sou *home-office*, sempre existe uma grande curiosidade: “E aí, como funciona? Você trabalha mesmo? Você não tem que acordar mais tarde? E quando você vai pra balada, você acorda cedo mesmo, você trabalha?”. Tem sempre essas questões, o pessoal fica sempre curioso pra saber. Não sabem a demanda que é. Eu atendo 200 e-mails por dia” (entrevistado 9).

Em suma, os teletrabalhadores ainda precisam explicar a situação em que trabalham para várias pessoas. Quanto maior o convívio dos teletrabalhadores com estas pessoas, menor o preconceito quanto ao trabalho desempenhado. Apesar de muitos entrevistados afirmarem que não se incomodam com o que os amigos estão pensando sobre o teletrabalho exercido por eles, alguns demonstraram certo incômodo com esta situação.

4.2.15 Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho

Através desta categoria buscou-se analisar a tentativa dos teletrabalhadores de encontrar uma espécie de meio-termo entre o trabalho e a vida pessoal e quais foram as medidas tomadas por eles para atingir este equilíbrio. No referencial teórico deste estudo, Bussing (1998) lembra que primeiro é preciso entender a dinâmica dos fatores que influenciam num contexto amplo a qualidade de vida dos teletrabalhadores e, para tanto, se utiliza de um modelo elaborado por Van Sell e Jacobs (1994, *apud* Bussing, 1998) que busca explicar como cada um dos elementos ligados a este equilíbrio interagem entre si. Apesar de este autor tentar analisar esta dinâmica num contexto amplo, o que se evidenciou nas entrevistas com os teletrabalhadores da Shell Brasil foram elementos de sentido mais restritos. Em outras palavras, os entrevistados apontaram para detalhes pessoais que os ajudaram a encontrar este equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. A grande maioria afirmou que conseguiu atingir este equilíbrio graças ao teletrabalho, conforme passagem abaixo:

“Então eu acho, hoje, que é um sistema muito bom. Eu recomendaria para qualquer pessoa trabalhar em um sistema *home-office*, como a gente trabalha. Eu acho fantástico. Ele melhora muito a qualidade de vida e a própria qualidade do trabalho. Você consegue se concentrar mais pra desenvolver uma atividade, consegue gastar menos horas em trânsito. Nas principais capitais, isso é fundamental, para desestressar e pensar em coisas mais importantes”(entrevistado 10).

Nota-se uma grande satisfação do entrevistado com relação à qualidade de vida atingida graças ao teletrabalho. Mais os atributos do teletrabalho que o

fizeram atingir este equilíbrio estão descritos de maneira não tão objetiva. O primeiro atributo é a questão da concentração, pois ele alega que consegue desenvolver melhor a atividade dele graças a este atributo. Outro atributo é a economia de horas normalmente gastas no trânsito. Por fim, ele cita que o nível de stress diminuiu. Vale ressaltar que este último atributo faz parte do modelo proposto por Van Sell e Jacobs (1994, *apud* Büssing, 1998).

Outros entrevistados apontam para a flexibilidade de horário e de agenda, o que permite a solução de problemas que normalmente diminuem a qualidade de vida, conforme evidenciado no trecho a seguir:

“Isso. Eu acho que melhora a qualidade de vida pra ele, ele começa a ter um horário flexível. Se está chovendo muito e o trânsito está horrível, ele trabalha em casa, então ganha hora de trabalho; se ele tem problema para resolver com o filho dele, ele consegue modificar a agenda e compensar o *home-office* dele, consegue dar atenção ao filho e ao mesmo tempo trabalhar. Acho que isso seria o ideal”(entrevistado 9).

Alguns entrevistados apontaram justamente para o contato com a família como principal motivo para o aumento da qualidade de vida e sentimento de satisfação e felicidade, conforme a passagem abaixo:

“Hoje me sinto feliz nesse sistema, porque é uma melhor qualidade de vida, poder dedicar um pouquinho mais de atenção para a minha família, e entendo que, particularmente, no meu caso, a companhia superou as minhas expectativas pessoais” (entrevistado 1).

Observa-se que o entrevistado em questão teve suas expectativas com relação ao teletrabalho superadas, sendo que o principal atributo, neste caso, foi o maior contato com a família.

Outros entrevistados afirmaram que puderam se planejar melhor e, conseqüentemente, conseguiram conciliar as atividades profissionais, de estudo e físicas, de modo a atingir todos os seus objetivos pessoais. Esta situação fica evidenciada no trecho abaixo:

“Eu acho que criei expectativas boas: me dedicar às aulas de inglês com mais tranquilidade, adequar o meu horário a isso, me dedicar a uma atividade física... Se eu faço exercícios de manhã, muda meu dia. Eu acho que o *home-office* mudou isso. Adotar sistemas de viagens mais conectadas ao assunto inglês e atividades físicas, por exemplo: se eu tenho inglês na segunda, eu procuro marcar sempre na segunda e na terça, para ficar quarta, quinta e sexta viajando, pra ser mais efetivo nas viagens. Então, eu acho que o *home-office* propiciou você a planejar a sua vida pessoal e profissional com mais qualidade”(entrevistado 5).

Entretanto, na direção contrária do exposto acima, alguns entrevistados disseram que os teletrabalhadores acabam trabalhando mais do que deveriam e não se dedicam às outras atividades pessoais que também são importantes:

“Pensando no geral, as pessoas acabam trabalhando mais do que deveriam. Acabam extrapolando e entrando no *work-life balance* - na qualidade de vida. Começam a esquecer da família, de praticar esportes”(entrevistado 7).

Percebe-se que o entrevistado em questão afirma que os teletrabalhadores acabam trabalhando mais e deixam de se dedicar a outras atividades. Esta situação de aumento da jornada de trabalho já foi evidenciada na discussão em torno da categoria flexibilidade de horário e, para alguns teletrabalhadores, ela significou uma menor qualidade de vida. Conforme apontado por Tietze (2005), a falta de barreiras temporais para a execução das atividades pode implicar um aumento da jornada de trabalho.

Esta preocupação também foi constada em outras entrevistas, conforme indica o trecho abaixo:

“Eu tinha uma preocupação com isso: “Ah, só porque você está *home-office* acham que podem te ligar 24 horas por dia”. E você tem família, outras atividades, vai fazer algum curso, uma academia. Essa era uma preocupação que eu tinha. Eu sempre tento deixar claro isso: quando eu tenho um pessoal novo na equipe, eles sabem que, precisando... Eu acho que as pessoas perdem um pouco da noção do que é urgente, com esse negócio de *home-office*. Foi o que eu falei pa você. Ficam com a expectativa de que você vai estar 24 horas respondendo a e-mails, resolvendo as coisas, atendendo telefone... No escritório, você sai, e parece que corta o cordão umbilical ali e não tem problema, né? No *home-office*, a impressão que dá é a de que você tem que ficar ali 24 horas. Eu acho que sempre tem que ter esse cuidado, principalmente os níveis de gerenciamento das pessoas têm que ter esse cuidado. Você precisa... Se deixar, você acaba confundindo as coisas. Você acaba não separando mais o que é a sua casa e o que é o seu trabalho. E isso tem que ser separado, senão...” (entrevistado 12).

Muito embora essa preocupação tenha surgido em algumas entrevistas, alguns teletrabalhadores alegaram que algo teve que acontecer para que eles pudessem perceber esta situação e para que tomassem uma atitude com relação a ela:

“Eu descobri que, um belo dia, o meu note foi roubado, e a Shell não acabou porque eu deixei de trabalhar uma noite. Você começa a pensar: “Poxa, eu tenho que me dedicar também ao filho”. Porque lá na frente eu não vou me questionar: “Não acompanhei aquela fase do meu filho”. Então, eu me policio: acordo cedo, 8, legal, bacana, até às 6. Deu as 6, acabou. Isso é acordado com o meu chefe. E vi que em outros países isso é feito de uma maneira normal. É a nossa cultura brasileira que acha que quem sai às 5 horas da tarde, que é o horário da Shell, não está trabalhando. Não é isso, muitas vezes as pessoas estão com o computador na frente, mas não estão trabalhando. Então é muito do

comportamento. Você tem que aproveitar o tempo pra trabalhar e ficar com a família”(entrevistado 11).

Neste relato, a teletrabalhadora afirma que precisou ter o seu *notebook* roubado para perceber que as atividades da Shell não iriam ser prejudicadas porque ela ficou sem esta ferramenta de trabalho por alguns dias. Também foi importante para que ela refletisse sobre o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e mudasse o comportamento com relação a família.

Em suma, os teletrabalhadores da Shell Brasil apontaram o teletrabalho como uma forma de atingir o equilíbrio entre vida pessoa e trabalho. Os principais atributos para esta melhoria na qualidade de vida foram a flexibilidade de horário, redução do deslocamento, maior contato com a família e a possibilidade de desempenhar outras atividade além das profissionais. Mesmo assim, também surgiram queixas a respeito de aumento da jornada de trabalho que já haviam sido relatadas durante o estudo da categoria “flexibilidade de horário”.