

2 Referencial Teórico

Neste capítulo são apresentadas discussões baseadas em estudos de autores que pesquisaram o tema desta dissertação ou parte dele. Inicialmente, buscou-se contextualizar o teletrabalho em sua perspectiva histórica e principais pré-requisitos para que ele pudesse surgir. Mais adiante buscou-se conceituar o teletrabalho e delimitar suas fronteiras para, então, abordar a discussão das vantagens e desvantagens do teletrabalho para o indivíduo que migrou para esta modalidade. Em seguida, buscou-se a visão de autores que propuseram parâmetros a serem observados para analisar a situação do teletrabalhador. Por último, são discutidas as implicações de tempo e espaço e equilíbrio entre vida pessoal e o teletrabalho que apresentam o pano de fundo para a discussão da pergunta central desta dissertação.

2.1. O contexto de teletrabalho mediado pela TI

Para um melhor entendimento do contexto das novas relações de trabalho mediadas pela tecnologia da informação, faz-se necessário uma volta ao passado, mais especificamente ao início da segunda metade do século XX. O mundo vivia um rearranjo de forças com o fim da segunda guerra mundial. Os aliados que venceram a Alemanha nazista tinham pela frente o desafio de uma reconstrução da Europa e uma redivisão do mundo entre dois eixos: O eixo americano e o eixo soviético.

O mundo vivia o fim de uma era industrial ou o que poderia ser chamado de período pós-industrial. Vários avanços tecnológicos foram alcançados, em virtude da necessidade de se desenvolver novos meios de processamento de informação. As duas grandes guerras mundiais, por piores que tenham sido, também deixaram um legado para a humanidade de novas tecnologias que, apesar de terem sido utilizadas primeiramente com fins bélicos, num segundo momento puderam ser aproveitadas para fins pacíficos (KUMAR, 1997). O texto abaixo dá a tônica da situação anteriormente descrita:

A ocasião e o ritmo de crescimento indicam a estreita relação entre o computador e as necessidades militares crescentes do ocidente, sobretudo da forma como eram interpretadas nos Estados Unidos. Componentes fundamentais do computador, como os circuitos eletrônicos miniaturizados, foram desenvolvidos pelos americanos para usos militares específicos durante a Segunda Guerra Mundial – neste caso, os detonadores remotos para bombas. O computador eletrônico digital em si surgiu principalmente para realizar cálculos balísticos e as análises que resultaram na bomba atômica. Os centros de pesquisa civil, onde ocorreu a maior parte desses progressos, como a Bell Laboratories, da AT&T, foram na maior parte financiados pelo governo americano no tempo da guerra e supervisionados por órgãos públicos como o departamento de pesquisa e desenvolvimento científico, sob a direção de Vannevar Bush. (Noble 1986, *apud* KUMAR, 1997, p.19).

É justamente dentro deste contexto que surge o computador e suas aplicações, dando origem a uma nova tecnologia que acabou sendo denominada de Tecnologia da Informação.

A tecnologia da informação - ou TI - caracteriza-se sobretudo pela utilização do computador para gerenciar informações. O seu advento permitiu que diversas empresas, países e outras organizações controlassem melhor seus custos, receitas, processos e demais atividades. Justamente por esta característica de controle e, por conseguinte, previsibilidade, a TI foi amplamente utilizada dentro de diversas organizações. Nesta época, as organizações ainda estavam impregnadas pelos conceitos mecanicistas de Taylor, Fayol e pelo Fordismo. Todos estes conceitos demandam controle e previsibilidade. Logo, a TI atendeu plenamente as necessidades das organizações desta época e foi amplamente disseminada (KUMAR, 1997).

Entretanto, o maior impacto para a nossa sociedade surgiu da conjugação da TI com novos meios de Telecomunicações, como argumentam Bell e Naisbitt nos trechos abaixo :

O computador, por si só, transformaria muitas das operações da sociedade industrial. Mas o que gerou a sociedade de informação, argumenta Bell, foi a convergência explosiva de computador e telecomunicações.[...] Essa união acabou com a antiga distinção entre processamento e disseminação de conhecimentos. (Bell, 1980, *apud* Kumar, 1997, p. 22).

A combinação de satélites, televisão, telefone, cabo de fibra óptica e microcomputadores enfeixou o mundo em um sistema unificado de conhecimento.[...] Agora, pela primeira vez somos uma economia global, porque, pela primeira vez, temos informações compartilhadas de forma instantânea pelo planeta. (Naisbitt, 1984, *apud* Kumar, 1997, p. 22).

Esta combinação da TI com novos meios de telecomunicações provocou uma série de modificações em nossa sociedade. Entre estas mudanças, merece especial destaque o surgimento de novos arranjos de trabalho. Como o trabalho passou a poder ser feito de forma remota, não dependendo mais de um único

local fixo para que ele pudesse ocorrer, surgiram novos regimes de trabalhos cujas relações entre empregador e empregado apresentaram aspectos mais flexíveis.

Neste sentido, Morgan (2004) atesta que a flexibilidade está relacionada não só com contratos, mas também com tempo e espaço. Ele afirma que novas formas de trabalho flexível têm proliferado e que se pode esperar uma grande migração de indivíduos que hoje desempenham suas atividades no ambiente físico da empresa para o trabalho em suas próprias residências. Morgan (2004) se apóia numa afirmação de Bill Gates para prever que até o ano de 2050, metade da população ativa estará desempenhando suas atividades diretamente de suas casas. Esta mudança, por sua vez, trará consigo novas consequências para os indivíduos.

Alguns autores (TIETZE, 2005) colocam em evidência os aspectos negativos desta mudança, tais como maior controle das organizações sobre a vida das pessoas, menor criatividade no trabalho executado e jornadas de trabalhos adicionais que ultrapassam a barreira física das paredes das organizações, chegando até a casa dos indivíduos através de uma banda larga ou via satélite.

Outros autores (DEWETT e JONES, 2000) preferem destacar as vantagens que a TI permite para os indivíduos, tais como maior conhecimento sobre os processos da organização, maior disseminação do conhecimento explícito e maior agilidade nas tarefas diárias, permitindo redirecionamento do tempo para atividades mais importantes. Além disso, encaram o avanço do trabalho para outros ambientes físicos através dos novos meios de telecomunicação, como banda larga, redes *Wireless*, entre outros, como sendo uma oportunidade para o indivíduo reorganizar as suas tarefas pessoais e profissionais, de modo a melhorar o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Existem, ainda, autores que ponderam que o trabalho flexível que surgiu com o advento da TI e das telecomunicações traz consigo benefícios sociais e econômicos. Papalexandris e Kramar (1997) afirmam que o trabalho flexível permite não só um aumento da produtividade e competitividade mas também pode reduzir o desemprego e melhorar a qualidade de vida do indivíduo e de sua família.

Outros autores, tais como Tombari e Spinks (1999) e White, Hill, McGovern, Mills e Semeaton (2003), apontam para novas práticas de gerenciamento de funcionários que estão sendo adotadas nas organizações, em função do trabalho flexível. Tombari e Spinks (1999), em especial afirmam que

as iniciativas das organizações, no sentido de adaptarem seus funcionários a esta nova realidade, têm propiciado não só o atingimento de objetivos, mas também um melhor equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Há também autores que atestam que, os novos arranjos proporcionados pela TI, implicaram novas formas de trabalho flexível, mas não foram capazes de recuperar os danos causados pelos movimentos de *downsizing* ocorridos nas empresas nas últimas décadas. Neste sentido, Sparrow (2000) afirma que, a deterioração do contrato psicológico de trabalho causada por medidas como o *downsizing*, não está sendo mitigada pelo uso de novas formas de trabalho virtual. Porém, ele pondera que é preciso desenvolver novas competências para lidar com estas novas formas de trabalho e, conseqüentemente, serão necessários mais estudos nesta área.

É dentro desta discussão que vem à tona o debate sobre o teletrabalho – uma das formas de aplicação da TI que acaba por redefinir as dimensões de tempo e espaço para trabalhadores do mundo inteiro. O teletrabalho surge da possibilidade de realizar tarefas à distância em relação ao escritório central de uma empresa. Mais do que uma forma flexível de trabalho, o teletrabalho ou *home-office* é um novo arranjo das relações de trabalho entre o indivíduo e a organização que tem implicações tanto positivas quanto negativas para ambas as partes.

2.2. O conceito de teletrabalho e delimitações de fronteiras

Antes de se aprofundar a discussão sobre os benefícios ou dificuldades que o teletrabalho pode acarretar na vida dos indivíduos que migram para esta nova modalidade de trabalho, torna-se fundamental delimitar as fronteiras do que se está chamando de teletrabalho neste estudo.

Segundo Morgan (2004), primeiramente é preciso frisar que o trabalho não é um local para onde as pessoas vão, mas sim algo que as pessoas fazem. Esta afirmação abre caminho para se entender o conceito de teletrabalho que seria, na visão de Morgan (2004), um trabalho do tipo flexível que pode assumir três conotações: locais flexíveis, horários flexíveis ou contratos flexíveis. Para Morgan, o trabalho flexível pode estar associado a uma ou mais destas três conotações, o que, por sua vez, daria origem a cinco categorias de teletrabalho distintas:

- ✓ Teletrabalho móvel – modalidade em que o teletrabalhador não fica localizado em um ambiente fixo e se desloca entre ambientes do empregador e do cliente para ter o melhor desempenho possível;
- ✓ Teletrabalho em *home-office* – categoria em que o teletrabalhador desempenha suas atividades em um local fixo que, neste caso, é a própria residência dele, não havendo deslocamentos até os ambientes do empregador ou do cliente;
- ✓ Telecentros – categoria em que o teletrabalhador se desloca até um local que dispõe de recursos tecnológicos que permitem o desempenho de suas atividades e, evitando assim, um deslocamento maior até um local central da empresa;
- ✓ Realocação funcional – nesta modalidade as funções e processos são concentrados e entregues à distância, uma vez que o teletrabalhador desempenha suas atividades de modo remoto, através de telefones ou redes de computadores, não importando o local;
- ✓ *Telecotages* – como nos telecentros, os teletrabalhadores se utilizam de locais que permitem a utilização de recursos tecnológicos, além de propiciar uma maior integração com a comunidade, interação com outras pessoas e desenvolvimento de habilidades;

É importante ressaltar que as cinco categorias de teletrabalho descritas acima surgem do fato de Morgan (2004) considerar todo o tipo de trabalho flexível como teletrabalho. Outros autores, por não considerarem o teletrabalho necessariamente como sinônimo para trabalho flexível, acabam gerando visões bem diferentes sobre o significado deste termo.

Neste sentido, Qvortrup (1998) afirma que, dependendo de como se define o teletrabalho, suas implicações podem variar bastante. O autor acrescenta que o trabalho em casa, realizado eletronicamente, o trabalho flexível e o trabalho remoto feito através de meios de telecomunicações disponíveis são os três tipos de trabalhos mais comumente associados ao termo teletrabalho. Caberiam então, nesta descrição, tanto os empregados teletrabalhadores quanto os autônomos que trabalham com este tipo de configuração. Se pensarmos na figura do autônomo, ou seja, do trabalhador que não possui vínculo de emprego com uma organização, alguns dos aspectos negativos presentes na literatura,

como por exemplo a perda de identidade e as dificuldades de ascensão na carreira, podem não ser relevantes para a análise. Por último, se definirmos o teletrabalho como um trabalho flexível (definição que reflete as mudanças organizacionais mais recentes), muito provavelmente estaremos dando ênfase aos aspectos positivos.

Embora Qvortrup (1998) discorra sobre estas três grandes definições com muita propriedade, ele conclui que nenhuma das três definições consegue cobrir todo o espectro do teletrabalho. Ele também apresenta uma definição de Britton (1994, *apud* Qvortrup, 1998) considerada bem ampla e dinâmica para o teletrabalho pois o define como sendo um conjunto de novas formas de trabalhar que utilizam as telecomunicações como ferramentas e nas quais pelo menos parte do trabalho é desenvolvido fora do ambiente de trabalho tradicional, o escritório da organização.

Outros autores tais como Tremblay (2002) trabalham com definições mais simples para contextualizar o teletrabalho. Segundo Tremblay (2002), teletrabalho caracteriza-se por uma atividade remunerada desempenhada por um indivíduo em sua residência que, na maior parte do tempo, se utiliza de um computador para realiza-la. Ao final da atividade, o trabalho produzido é transmitido via internet ou disquete para um cliente ou empregador. Apesar de simples, esta definição contém as características básicas de uma relação de teletrabalho.

Apesar da definição de Tremblay (2002) também se aplicar perfeitamente ao contexto de teletrabalho a ser analisado neste estudo, optou-se pela definição de Qvortrup (1998) devido a sua maior amplitude. Além disso, como já exposto no item 1.4 deste trabalho (definição de termos), o teletrabalho está sendo contextualizado como o trabalho desempenhado através de novas formas que têm na TI uma grande ferramenta que acaba por viabilizá-lo. Mas, como pré-requisito básico para considerar o indivíduo um teletrabalhador, além de se esperar que o indivíduo desenvolva a sua atividade fora do escritório de sua empresa, também se espera que isto ocorra na maior parte do tempo. Caso contrário, cairíamos num conceito de trabalhador em regime de *Hotdesk*, isto é, o trabalhador que usa as dependências físicas da organização e outras dependências disponíveis a ele (escritório de clientes, fornecedores, residência, etc), de acordo com a sua necessidade. Este tipo de teletrabalhador se enquadra na definição de Morgan (2004) de teletrabalho móvel, mas a análise do mesmo não está dentro do escopo deste estudo.

2.3. Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Agora que já foi definido o conceito de teletrabalho para efeito deste estudo, podemos voltar a analisar o que faz com que esta forma de trabalho esteja em evidência atualmente. De fato, o que se nota é que, num primeiro momento, o estímulo para esta mudança é proveniente de empresas que disseminam esta nova forma de trabalho sob a ótica da redução de custos. Alguns pesquisadores tais como Nilles (1996) argumentam que a redução de custos é para ambas as partes. Ele atesta que o teletrabalhador também apresenta redução de custos de deslocamentos e até mesmo redução de gastos de alimentação. Embora ele também saliente que a redução não é total, pois os teletrabalhadores acabam por redirecionar os seus gastos com deslocamentos para *shopping centers*, supermercados e outras redes de lojas que passam a frequentar num raio em torno de suas respectivas residências.

Além da redução de custos, alguns autores tais como Bentley e Yoong (2000) e Patrickson (2002) apontam para outros motivos que levam as organizações a promoverem a migração de seus funcionários para o regime *home-office*, tais como retenção de talentos e melhoria da qualidade de vida dos indivíduos. A retenção de talentos aconteceria em função da possibilidade de propiciar aos funcionários oportunidades de conciliar as atividades profissionais com a criação dos filhos recém-nascidos. Além disso, os profissionais mais antigos que estariam próximos da aposentadoria, poderiam se dedicar a novas atividades comunitárias, sem deixar de contribuir com o conhecimento acumulado ao longo de vários anos para a empresa. Esta possibilidade de conciliar atividades pessoais com atividades profissionais, em função de arranjos especiais na relação entre a empresa e o indivíduo, seria, na visão destes autores, o principal motivo para a melhoria da qualidade de vida dos teletrabalhadores.

Verifica-se que este foco na qualidade de vida tem sido um grande argumento utilizado pelas empresas no convencimento dos funcionários, no momento de suas migrações para esta modalidade de trabalho. Tomando por exemplo um funcionário que gasta duas horas por dia no trânsito para chegar ao seu local de trabalho, ele poderia redirecionar este tempo para um curso, para atividade física ou para dedicar à família.

Este argumento tem sido comprovado por diversos pesquisadores como verdadeiro. Em trabalhos recentes (Tremblay, 2002), constatou-se que os profissionais que migraram, passaram a ter mais flexibilidade de horários e

incorporaram novas atividades em suas rotinas. Mas, todo este poder veio seguido de uma maior responsabilidade. O horário flexível também obrigou a um melhor gerenciamento do teletrabalhador sobre suas atividades. Como nem todos os teletrabalhadores foram treinados para este tipo de auto-gerenciamento que requer uma disciplina muito grande, surgiram os conflitos referentes a tempo e espaço.

Neste sentido, Tietze (2005) afirma que os teletrabalhadores perderam os limites que separavam o trabalho de suas respectivas casas. Ela atesta que alguns destes profissionais começaram a trabalhar depois das horas normais ao invés de uma jornada de trabalho convencional das 8 horas às 17 horas. Além disso, também passaram a disputar o espaço de casa com outros membros da família. Segundo Tietze (2002), esta disputa de espaço provocou mudanças nos artefatos visíveis tais como o *dress-code*, isto é, homens e mulheres desenvolveram códigos em suas vestimentas para melhor demonstrarem a seus familiares a sua disponibilidade ou não ao estarem trabalhando em casa. Ela cita que alguns homens adotaram, por exemplo, o uso de gravatas para mostrar aos demais membros da casa que eles estavam em casa mais a trabalho. Já algumas mulheres optavam pelo uso de alguns tipos de brincos, cores de batom para comunicar que estavam trabalhando também. Tietze (2002) relata ainda que até mesmo atividades de higiene rotineiras passaram a ter mais significado. Para alguns homens, o fato de se barbearem significava que eles estariam indisponíveis para seus familiares. Já algumas mulheres demonstravam a mesma situação através do hábito de se maquiar.

Ainda segundo Tietze (2002), outro modo de demonstrar disponibilidade ou não através de artefatos visíveis desenvolvido por alguns teletrabalhadores era um sinal de trânsito improvisado colocado na porta do quarto da casa, utilizado como área de trabalho. Quando os teletrabalhadores não queriam ser incomodados, colocavam um sinal vermelho na porta. Já quando estavam livres para um bate-papo eles colocavam um sinal verde.

Mas se por um lado o teletrabalho aumenta a comunicação não-verbal com os demais membros da casa, por outro lado ele tende a diminuir radicalmente este tipo de comunicação com os demais membros da empresa para com a qual tem seu vínculo empregatício. Segundo um estudo realizado por Mann, Varey e Button (2000), o teletrabalhador está sujeito 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, porém muito flexível em

termos de espaço e tempo. Segundo tais autores, a comunicação FTF permite uma maior vazão de conteúdo entre os trabalhadores que estão interagindo, ao passo que a comunicação CMC, geralmente feita através de e-mails, mensagens instantâneas, telefones e fax, perde parte de seu conteúdo, devido à impossibilidade de incorporar aquilo que normalmente é transmitido de maneira não-verbal como, por exemplo, um sorriso ou um piscar de olhos.

De fato, segundo estes autores o que acaba prejudicada é a expressão de sentimentos de parte a parte. Isto por si só tem um efeito devastador nas relações do teletrabalhador e os demais membros da empresa, pois o sentimento é parte importante de cada ser humano e quando o mesmo não pode ser comunicado pode causar uma redução da intimidade entre as partes, desumanizar a relação entre os funcionários e aumentar o estresse dos indivíduos. Além disso, Mann, Varey e Button (2000) também atestam que a emoção, objeto de estudo de diversos autores, é fator importante para a motivação e o comprometimento dos funcionários de uma determinada empresa. Para eles, tão importante quanto o comprometimento racional com relação a metas e objetivos estratégicos da empresa é o comprometimento emocional com os valores da organização.

Além de apontarem para a questão da dificuldade da expressão de sentimentos e emoções, na realidade enfrentada por teletrabalhadores que utilizam a comunicação do tipo CMC, Mann, Varey e Button (2000) pesquisaram 14 trabalhadores de duas empresas inglesas (um banco e uma empresa de telecomunicações) para entender melhor o impacto do teletrabalho na vida dos profissionais, sem perder de vista o impacto emocional. Nesta pesquisa, eles levantaram algumas vantagens e desvantagens desta nova modalidade de trabalho, do ponto de vista de quem migrou para esta relação. A Tabela 1 apresenta os principais tópicos levantados e o percentual de respondentes daquele estudo que identificaram cada um dos tópicos como vantagem do teletrabalho.

Tabela 1 – Principais Vantagens do teletrabalho

Principais Vantagens	Percentual
Menos Deslocamento	57%
Maior liberdade/Flexibilidade	57%
Melhor ambiente de trabalho	50%
Menos Distrações	43%
Menor custo	29%
Liberdade para escolher roupas confortáveis	14%
Liberdade em relação a políticas do escritório	7%
Facilidade para cumprir tarefas domésticas	7%

Fonte: Mann, Varey e Button (2000)

Na tabela 1, verificamos que a redução do tempo de deslocamento apesar de esperada foi uma das vantagens mais citadas, em virtude da possibilidade de redirecionamento do tempo para outras tarefas mais úteis. Além disso, vale ressaltar que, a conciliação das tarefas domésticas ficou na última posição, o que denota que talvez nem todo o tempo que foi liberado tenha sido utilizado em prol da família.

Estas vantagens descritas acima também foram identificadas em pesquisas de outros autores. Ward e Shabha (2001) além de confirmarem todas estas vantagens, acrescentam que a redução de estresse e um maior controle pessoal como itens bastante relevantes para os teletrabalhadores. Tremblay (2002), por sua vez, destaca também a questão da produtividade como outra grande vantagem apontada por vários teletrabalhadores em suas pesquisas.

Outro fator importante que Mann, Varey e Button (2000) fizeram questão de comentar é a liberdade em relação às políticas do escritório. Se, num primeiro momento, os funcionários se sentiram satisfeitos por não terem contato com as conversas informais e toda a politicagem que permeia o ambiente corporativo, por outro lado, este mesmo fator proporciona o aumento do sentimento de isolamento a que está submetido o teletrabalhador, conforme apontado na Tabela 2 que trata das desvantagens do teletrabalho. Assim como na Tabela 1, a segunda coluna apresenta os percentuais de respondentes daquele estudo que apresentaram cada um dos tópicos como desvantagem.

Tabela 2 – Principais Desvantagens do teletrabalho

Principais Desvantagens	Percentual
Isolamento	57%
Maior jornada de trabalho	50%
Falta de suporte	28%
Menor falta por motivo de doença	21%
Progresso na carreira	14%
Custos	7%

Fonte: Mann, Varey e Button (2000)

Esta tabela, por sua vez, demonstra que alguns fatores, tais como o custo, também são encarados como desvantagens. Se o teletrabalhador conseguiu economizar dinheiro com o deslocamento ou vestuário, ele também alega que o custo de energia em sua residência também aumentou. Além disso, algumas facilidades presentes no escritório como, por exemplo, café e água passaram a ser mais um custo para eles.

Entre os outros fatores citados acima, o sentimento de isolamento e maior jornada de trabalho também aparecem em trabalhos de outros autores como Tremblay (2002) e Ward e Shabha (2001), o que demonstra que estas desvantagens também são confirmadas em outros contextos de teletrabalho. Ward e Shabha (2001) em especial, chamam a atenção para uma perda de identificação do indivíduo com a companhia. Esta desvantagem faria com que os teletrabalhadores deixassem de compartilhar os mesmos valores da empresa com as quais eles mantêm o vínculo empregatício. Tremblay (2002), por sua vez, aponta para uma possível perda de prestígio dos teletrabalhadores dentro de suas respectivas empresas como uma desvantagem adicional do regime *home-office*.

Outro fator apontado por Mann, Varey e Button (2000) como um grande problema que surge com o advento do teletrabalho foi a ausência de faltas por motivo de doenças. Ou seja, o teletrabalho reduz radicalmente ou até mesmo acaba com o chamado absenteísmo, pelo menos da forma tradicional como ele é

conhecido. Os teletrabalhadores não faltam ao trabalho nem mesmo quando estão doentes (a não ser que estejam internados em um hospital). Em vez disso, trabalham doentes no ambiente de casa. Este fato foi detectado nesta pesquisa que, segundo os autores, aponta para um “presenteísmo” preocupante, pois o teletrabalhador não falta ao trabalho, mas se prejudica ao desempenhá-lo quando deveria estar em repouso.

Outra desvantagem apontada naquela pesquisa foi quanto à questão do progresso na carreira. Vários teletrabalhadores se queixaram que a velocidade de ascensão ficou prejudicada após migração para o ambiente *home-office*. Entretanto, esta desvantagem pode estar associada a questão do isolamento e da falta de visibilidade ou a parâmetros de avaliação incompatíveis com o teletrabalho.

Neste caso, estes autores não explicam se tal quesito é efeito de uma outra desvantagem ou se é um item completamente independente. Tremblay (2002) aponta que uma das possíveis causas para uma ascensão profissional mais lenta seria o fato de os supervisores não estarem preparados para avaliar corretamente os teletrabalhadores, uma vez que esta modalidade de trabalho é relativamente nova. Além disso, esta autora também verificou que os alvos dos teletrabalhadores muitas vezes são de 10% a 20% maiores, quando comparados com os alvos de trabalhadores que trabalham em regime convencional, isto é, nas dependências das empresas.

Ainda que não haja consenso quanto às possíveis causas, o fato que merece atenção é que vários teletrabalhadores relataram que se sentiram prejudicados em termos de progresso em suas respectivas carreiras.

Outra desvantagem destacada por Mann, Varey e Button (2000) na Tabela 2 e confirmada por Tremblay (2002) foi a falta de suporte dos teletrabalhadores. Este autores alegam que o teletrabalhador, por não estar no ambiente físico da empresa, tem mais dificuldade para resolver os seus problemas profissionais, em especial, aqueles relacionados com os recursos tecnológicos. Esta desvantagem pode prejudicar seriamente a performance dos teletrabalhadores e gerar uma insatisfação com relação ao regime *home-office*.

Mas todas as vantagens e desvantagens elencadas acima não podem ser necessariamente extrapoladas para outras organizações e outros indivíduos. Isto porque organizações e indivíduos apresentam características próprias que podem influenciar na percepção do que é tido como vantagem ou desvantagem na mudança para o teletrabalho.

2.4. Parâmetros a serem observados para a migração ao teletrabalho

Uma vez discutidas as vantagens e desvantagens para a vida dos teletrabalhadores, torna-se importante trazer à tona um estudo realizado por Mitchell (1996) que busca estabelecer os parâmetros que influenciam na mudança para o teletrabalho. Mitchell (1996) pesquisou diversas empresas inglesas e seus respectivos profissionais e chegou a uma divisão entre parâmetros de nível micro e parâmetros de nível macro. Os parâmetros descritos por ele como micros estão relacionados com o indivíduo e a respectiva tarefa que este executa. Já os parâmetros de nível macro estão relacionados com a organização, o setor e a região onde esta atua. E é justamente no nível micro que Mitchell (1996) dá uma grande contribuição para este trabalho, ao destacar sete parâmetros que influenciam diretamente o teletrabalhador, a saber:

1. A pessoa – atitudes, preferências, habilidades e motivações;
2. O contexto do vínculo empregatício – se o teletrabalhador é funcionário de uma empresa, se ele é autônomo e trabalha para várias empresas ou se ele é sócio de uma empresa virtual;
3. A tarefa – a natureza da atividade a ser desempenhada pela pessoa; se a tarefa exige criatividade ou se é repetitiva; se a tarefa é apenas reativa ou se ela é estruturada ou não; se a tarefa exige concentração ou se demanda mais comunicação;
4. A natureza dos relacionamentos externos - se a pessoa se relaciona com clientes, fornecedores ou se reúne com empresas do mesmo setor; neste caso, é importante entender o que estes indivíduos externos esperam deste relacionamento;
5. O contexto da utilização do espaço – se o teletrabalhador ficará baseado em casa 100% do tempo ou apenas parcialmente; se ele terá acesso a algum escritório da empresa; caso, o teletrabalhador fique baseado em casa, que tipo de espaço ele terá para trabalhar e qual a receptividade dos demais membros da família a esta mudança;

6. A natureza dos relacionamentos internos – se a motivação do teletrabalhador depende do relacionamento direto com o supervisor e os demais membros da equipe; como é o estilo de trabalho dentro da equipe, ou seja, se existe uma interdependência significativa entre os membros;
7. O contexto tecnológico – se o teletrabalhador e os demais membros da organização utilizam com frequência recursos tecnológicos e se estão confortáveis com o trabalho à distância; quais são os custos e a qualidade das telecomunicações disponíveis para os teletrabalhadores.

Nesta lista de sete parâmetros, Mitchell (1996) não listou todas as possibilidades, mas apenas as que lhe pareceram mais convenientes de acordo com a sua pesquisa. Mesmo assim, a grande contribuição aqui presente é a visão de que o indivíduo, sua tarefa e as pessoas (externas e internas à organização) com as quais este se relaciona e a tecnologia disponível são fatores determinantes para que o teletrabalho possa acontecer da melhor maneira possível para o indivíduo.

Se adicionarmos a estes sete parâmetros o conceito de organização tradicional versus organização virtual, talvez possamos criar um oitavo parâmetro para ser analisado. Neste sentido, McGrath e Houlihan (1998), contextualizaram o surgimento da transição de uma organização moderna para a organização pós-moderna. Enquanto na primeira, o indivíduo tem menos flexibilidade, mais burocracia e menor autonomia, na segunda organização o indivíduo passa a ter mais autonomia e liberdade para planejar e desenvolver suas atividades.

Logo, quanto mais pós-moderna for a organização em que o indivíduo trabalha, maiores as chances de adaptação do indivíduo ao teletrabalho. Além disso, McGrath e Houlihan (1998) também colocam neste mesmo contexto a discussão de empresa virtual versus empresa convencional. A empresa virtual se encaixaria no contexto de empresa pós-moderna e a empresa convencional no de empresa moderna. Eles inclusive demonstram graficamente um modelo de transição proposto por Moorcroft and Bennett (1995, *apud* McGrath e Houlihan, 1998) que é apresentado na Figura 1.

conjunto de crenças individuais, mantidas em função de promessas feitas, aceitas ou inferidas, acerca da relação que o indivíduo mantém com a organização. Logo, supervisores e subordinados precisam colocar claramente para ambas as partes o que efetivamente é prioridade nestas relações para evitar diversos problemas.

Em outras palavras, supervisores não podem tratar seus funcionários como se fossem homens e mulheres solteiros e que, supostamente, não teriam outras atividades tão importantes quanto o trabalho exercido dentro da organização.

Aprofundando esta análise, Perin (1998) também reforça o ponto de que a questão do gênero do funcionário também influencia no número de atividades tidas como não-remuneradas e exercidas pelos indivíduos em suas casas. Perin (1998) alega que, culturalmente, as mulheres apresentam um maior número de tarefas a serem cumpridas em casa, o que acaba por torná-las menos disponíveis para a organização. Mesmo em lares onde os homens procuram um equilíbrio na divisão de tarefas com as mulheres, segundo Perin (1998), eles assumem no máximo 40% das atividades domésticas.

Esta premissa nos obriga a estudar com cuidado o papel da mulher teletrabalhadora, para analisarmos se o teletrabalho está sendo uma forma de ela encontrar equilíbrio entre as atividades domésticas e o trabalho na organização ou se ela está suprimindo mais um papel em detrimento do outro, ainda que no seu ambiente de casa. Haddon (1998) também complementa este pensamento, colocando em foco que a mulher pode optar voluntariamente pelo teletrabalho quando do nascimento de filhos e, após um período trabalhando nesta modalidade, ela poderia optar por um retorno à modalidade de trabalho tradicional.

Entretanto, Tremblay (2002) alerta para o fato de que a disponibilidade do teletrabalhador para os filhos é parcial e não substitui a necessidade de cuidados apropriados com a criação destes. Em suma, a maior proximidade do teletrabalhador da família não significa que ele poderá exercer por conta própria o papel de cuidar dos filhos durante o horário de trabalho que é apenas flexível.

De fato, Haddon (1998) argumenta que o grande benefício sugerido pelo teletrabalho é a flexibilidade de horário, mas que isso não implica em liberdade para priorizar as atividades que o indivíduo gostaria de realizar. Pelo contrário, Haddon (1998) atesta que os teletrabalhadores têm que negociar com supervisores, membros da família, colegas de trabalho e clientes o espaço e o tempo para desempenhar as atividades inerentes a cada papel que os

teletrabalhadores precisam exercer. Complementando este pensamento, Tremblay (2002) atesta que, em suas pesquisas, a flexibilidade de horário foi apontada como mais importante do que a proximidade com a família.

No que tange a negociação com supervisores, acerca do tempo e espaço para realização de atividades, Felstead, Jewson and Walters (2003) observam que, em várias empresas estudadas por eles, os teletrabalhadores e os respectivos supervisores enfrentam uma série de dificuldades para negociarem o melhor *modus-operandi* possível. Eles afirmam que supervisores e subordinados têm dificuldades com relação à visibilidade. Para os teletrabalhadores, o fato de os supervisores não os observarem no mesmo espaço físico, daria sempre a conotação de que eles não estariam efetivamente trabalhando. Já os supervisores também reclamaram da falta de visibilidade sobre o desempenho de seus subordinados que, se não for bem administrada, poderia gerar problemas graves de comunicação, além de atrapalhar o espírito de equipe.

A solução encontrada por alguns supervisores foi de agendar visitas esporádicas na própria residência dos teletrabalhadores. Isto, além de não obter o resultado esperado, provocou constrangimento para o teletrabalhador sob diversas formas. Um dos teletrabalhadores do sexo feminino reclamou da percepção dos vizinhos quanto a um homem (supervisor) saindo de sua casa em plena luz do dia com seu cônjuge no trabalho. Outro teletrabalhador reclamou do trabalho extra que tinha para arrumar toda a casa para receber o supervisor na data agendada para a visita. No caso em questão, a empresa chegou a desenvolver aparelhos de vigilância dos funcionários, mas não obteve o êxito esperado. De fato, os supervisores alegaram que o pré-requisito básico para o bom desempenho do teletrabalho é a confiança no teletrabalhador. Ainda segundo Felstead, Jewson and Walters (2003), várias empresas tentam, através de ritos específicos, disseminar a cultura delas para teletrabalhadores. Isto é feito através de reuniões ou convenções periódicas. No entanto, na empresa pesquisada por aqueles autores, os teletrabalhadores reclamaram destas reuniões. Eles alegaram que não tinham espaço para colocar as questões pertinentes a seus respectivos trabalhos. Além disso, nas oportunidades em que visitavam algum escritório da empresa com algum propósito específico, toda agenda deles era modificada por supervisores e colegas que, pelo simples fato de perceberem a disponibilidade física deles, os chamavam para debater diversos assuntos não programados.

Com relação à utilização do espaço físico, Fulton (2002) aponta que o teletrabalhador acaba sentindo necessidade de replicar no ambiente de sua casa

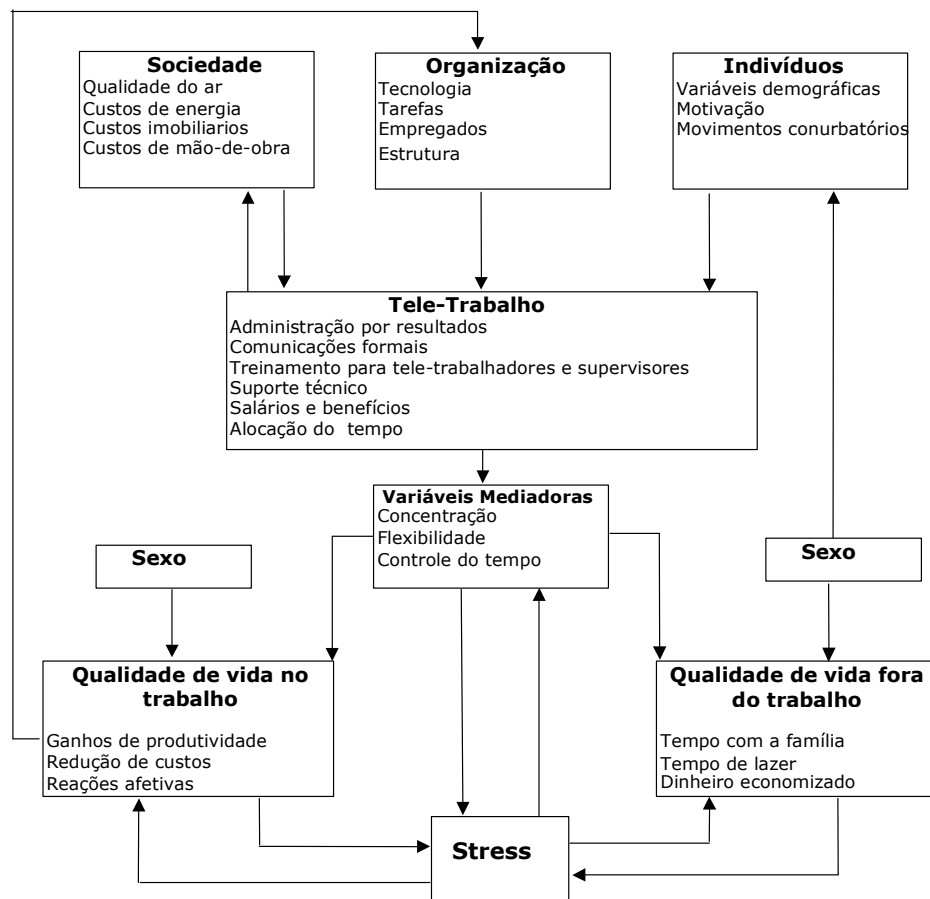
as mesmas condições que ele possuía no ambiente físico da empresa, em especial com relação ao manuseio de informações através de documentos impressos. Este autor afirma que os teletrabalhadores imprimem vários documentos e os organizam em locais pouco usuais, como estantes utilizadas para armazenar músicas, camas que são substituídas por arquivos entre outros. Alguns dos teletrabalhadores chegam a colocar o material em bolsas esportivas e passam a carregar os documentos para todo lado. Outros teletrabalhadores acabam criando uma maleta com todos os objetos e informações necessários para o desempenho das atividades e passam a carregar esta maleta para todo e qualquer lugar como se esta maleta fosse o escritório.

Logo, o teletrabalho traz consigo novos arranjos em termos de tempo e espaço que, além de não estarem totalmente definidos e conhecidos, precisam ser objeto de uma livre negociação entre supervisores e subordinados. Esta situação implica necessariamente em um melhor preparo dos supervisores quanto ao gerenciamento de seus teletrabalhadores. Neste sentido, dependendo do tipo de arranjo que ficar convencionado entre as partes, a vida pessoal do teletrabalhador pode ser muito afetada.

2.6. Equilíbrio entre vida pessoal e teletrabalho

Como foi levantado no item anterior, o teletrabalho tem forte influência na vida pessoal do funcionário que migra para esta modalidade. Para estudarmos este impacto, Büssing (1998) aponta que primeiro é preciso entender a dinâmica dos fatores que influenciam num contexto amplo a qualidade de vida dos teletrabalhadores. Para tanto, ele se apoia num modelo elaborado por Van Sell and Jacobs (1994, *apud* Büssing, 1998) que busca explicar cada um dos elementos que interagem para que o teletrabalhador tenha sua qualidade de vida aumentada ou diminuída. Fatores tais como o sexo, organização, sociedade, estresse quando analisados conjuntamente podem afetar sobremaneira como os indivíduos se sentem ao executar suas atividades dentro de um sistema de teletrabalho. A Figura 2 apresenta o modelo completo proposto por este autor.

Figura 2 – Modelo da dinâmica do Teletrabalho e da Qualidade de vida



Fonte: Van Sell e Jacobs (1994, *apud* Büssing, 1998)

No centro deste modelo temos o teletrabalho e as variáveis que acabam por defini-lo para cada indivíduo. Neste quesito central temos a administração por resultados, os meios de comunicação utilizados, o treinamento para supervisores e subordinados, salários e benefícios e a alocação de tempo. Já no topo deste modelo encontramos fatores como a sociedade, a organização e características individuais. Nestes três itens, o modelo propõe uma avaliação de sub-fatores como a qualidade do ar, tecnologia, tarefas, custos de energia e de administração patrimonial, além de custos trabalhistas. Mas também são consideradas as características dos indivíduos, como motivação, variáveis demográficas e ritmos biológicos. Entretanto, a questão do gênero assume tão grande importância que recebe destaque e aparece influenciando não só a

qualidade de vida no trabalho como a qualidade de vida fora do trabalho. Neste sentido, Tremblay (2002) aponta em seus estudos que o teletrabalho costuma ser mais atrativo para pessoas casadas e com filhos, pois ele diminui o tempo gasto em viagens e deslocamentos viabilizando um aumento do tempo gasto com os filhos, merecendo destaque especial para as mulheres. Além disso, esta autora também afirma que os solteiros não costumam optar tanto pelo teletrabalho, em função de não terem o benefício de poder gastar mais tempo com a família.

Já como elo de ligação principal entre o nível de estresse e as variáveis inerentes ao teletrabalho surge a questão das variáveis mediadoras. Estas variáveis são descritas no modelo como flexibilidade, controle do tempo e poder de concentração. São elas que irão influenciar diretamente as variáveis dependentes (qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida pessoal), bem como o nível de estresse que, por sua vez, também tem grande influência junto às duas variáveis dependentes.

Em suma, este modelo tenta capturar todas as variáveis que podem vir a influenciar na qualidade de vida dos teletrabalhadores e a dinâmica da relação de cada uma delas. Mas a grande conclusão de Büssing é que a qualidade de vida no trabalho e pessoal dos teletrabalhadores pode melhorar ou piorar, dependendo da combinação de forças das variáveis do modelo. Segundo ele, de modo geral as obrigações familiares e do trabalho tendem a ser melhor administradas pelos teletrabalhadores. Mas, o fato do teletrabalhador ter maior autonomia para tomar as decisões a respeito de como organizar suas atividades acaba por se tornar uma armadilha para ele mesmo. No final, é o próprio teletrabalhador e sua família que irão sentir o reflexo de suas decisões.

Se adicionarmos esta visão aos demais fatores expostos pelos outros autores que apontam também para características importantes que devem ser observadas, tais como o espaço físico disponível para o teletrabalhador e a relação deste com os membros de sua casa, podemos chegar a um conjunto de conclusões que expliquem melhor o impacto do teletrabalho para o indivíduo. Neste sentido, o presente trabalho busca identificar mais variáveis que possam lançar luz sobre as implicações para a vida dos indivíduos que esta nova modalidade de trabalho traz consigo. Para tanto, o Capítulo 3 apresenta a descrição da metodologia adotada no estudo e o porquê da escolha da mesma.