

## 4 Resultados

A empresa de hoje parece ter menos pudor que a empresa do passado.  
(FREITAS, 2002 *apud* DUARTE, 2003)

Neste capítulo, são discutidos os resultados da análise das entrevistas, utilizando-se como referência os principais pontos levantados na revisão de literatura. Levando-se em conta o contexto da organização analisada, os temas abordados nas entrevistas serviram de base para se observar a influência do nível de inserção dos indivíduos no ‘espaço organizacional’ sobre as percepções que eles desenvolvem acerca da relação de trabalho.

Os temas mais relevantes das entrevistas foram separados em tópicos ou categorias de análise que, em parte foram influenciadas pelo referencial teórico e, em parte emergiram das próprias falas dos entrevistados. As principais categorias resultantes desse processo, em torno das quais são apresentados os resultados a seguir, são: (1) influências sobre os contratos psicológicos, (2) influências sobre o comprometimento, (3) influências sobre a identidade e a identificação com a organização, (4) influências sobre a carreira, (5) flexibilidade, e (6) sentimentos.

No decorrer das análises, alguns trechos das entrevistas foram transcritos a fim de facilitar o entendimento das discussões.

### 4.1. Influências sobre os contratos psicológicos

Nessa categoria, procurou-se analisar se os indivíduos percebem algum tipo de influência mais direta do nível de inserção ou de distância do espaço físico da organização sobre os elementos que compõem os seus contratos psicológicos com a empresa, notadamente as expectativas construídas por ambos os lados da relação de trabalho.

Para os entrevistados que trabalham de casa (ou sistema *home office*), todo o contexto da flexibilidade, ou seja, a facilidade de se poder trabalhar em qualquer lugar e a qualquer momento, representa um aspecto muito relevante dentro do conjunto de expectativas que compõem os seus contratos psicológicos com a empresa. Além disso, os aspectos relacionais do contrato, como, por exemplo, garantir a satisfação pela função exercida e obter o reconhecimento pelos desafios profissionais, parecem também possuir um peso significativo nas expectativas desses indivíduos.

Esse é o caso de E10, analista de sistemas que trabalha na empresa há dezesseis anos e que há quase três anos optou por deixar a estrutura física do escritório, decidindo trabalhar de casa, aproveitando a oportunidade criada pela empresa. Ela é mãe de três filhos e diz que a flexibilidade que a empresa é capaz de oferecer hoje passou a ser considerada uma necessidade de vida para ela. Ao ser questionada sobre o que ela espera receber da empresa, a profissional citou apenas aspectos relacionais como recompensas pelo seu trabalho:

A flexibilidade é pra mim um benefício, sim. Mas por outro lado, eu sei que há um preço que se paga por isso. (...) No meu caso, especificamente, eu costumo dizer ao meu chefe que trabalho pelo prazer de contribuir e fazer a diferença. (...) Ver esta contribuição reconhecida é o que mais me motiva (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha home office, G2).

Por outro lado, o discurso dessa entrevistada deixa claro que a flexibilidade de trabalhar em casa traz também desafios (*um preço que se paga por isso*) para aqueles que assumem, na empresa, esse tipo de relação de trabalho. Além disso, esses mesmos indivíduos identificam que a empresa também possui interesses em oferecer formas flexíveis de trabalho. Todos os entrevistados da pesquisa que hoje trabalham de casa optaram pela flexibilidade oferecida pelas empresas nos dois últimos anos, em média. Eles consideram que o aumento do número de facilidades geradas pelo projeto de flexibilização da empresa, nesse período, teve como objetivo não apenas atender as expectativas dos indivíduos, mas também possibilitar que a empresa se encaixe no perfil atual de organização adaptável e flexível.

Na visão de alguns entrevistados, a flexibilização das empresas tornou-se, para elas, um requisito de sobrevivência no mercado. A flexibilização não é vista, então, como uma simples atitude de benevolência da companhia, mas sim como

uma forma de geração de benefícios para os dois lados da relação de trabalho. A profissional que trabalha na empresa por 22 anos observa o novo contexto:

Nós entramos em uma era de empresas globalmente integradas em que o local físico do funcionário não é relevante para uma grande parte das atividades da empresa. (...) Ao contrário, é importante termos, por exemplo, funcionários trabalhando de casa em uma região onde não existe fisicamente um escritório ou filial (E1 – mulher, funcionária há 22 anos, alocada nas instalações da empresa, G3).

De uma forma geral, os entrevistados citaram tanto aspectos relacionais, como também aspectos mais transacionais na composição das expectativas que eles têm em relação à empresa. Conforme abordado por diversos autores, a construção dos contratos psicológicos é composta por ambos os aspectos, embora eles possam ter pesos diferentes para cada indivíduo (MAGUIRE, 2002; McDONALD & MAKIN, 2000; COYLE-SHAPIRO & KESSLER, 2000; WETZEL, 2001; MACNEIL, 1985; ROUSSEAU, 1990). Os aspectos financeiros e monetários existentes nessa nuvem de expectativas entre os funcionários e as empresas, são mais vistos como aspectos transacionais do contrato. Já o comprometimento e a motivação do trabalho são encaixados como peças relacionais nesse cenário de troca pelo trabalho realizado e ofertado. Basicamente, por meio desse contrato implícito, tenta-se garantir a satisfação das necessidades dos indivíduos e ao mesmo tempo, atender as demandas e interesses das empresas. Este princípio de troca de expectativas, lembra Rousseau (1990), tem garantido a sobrevivência das relações de trabalho no atual contexto.

Os entrevistados alocados nas instalações dos clientes demonstraram um equilíbrio maior entre tais aspectos que compõem os contratos psicológicos. Alguns disseram que esperam que a recompensa monetária venha acompanhada do reconhecimento profissional. Para o funcionário E15 que trabalha há três anos na estrutura física de um cliente da empresa, existe uma necessidade de ser reconhecido pela empresa pelo seu trabalho, contudo, não necessariamente apenas por meio de compensações financeiras:

a compensação de trabalhar para a minha empresa é o reconhecimento que pode ser dado, seja ele material (aumentos, promoção ou prêmios) ou o reconhecimento dado ao trabalho, com boas práticas de elogios (E15 – homem, há oito anos na empresa, está há três anos alocado nas instalações

físicas de um cliente, G1).

Do mesmo modo, a profissional E5 que trabalha há dezessete anos na empresa e está alocada em um mesmo cliente nos últimos oito anos, resume as suas expectativas em relação à empresa por meio da necessidade que sente de ser reconhecida profissionalmente e de tudo o que o seu trabalho lhe proporciona em termos de crescimento:

... acredito que o meu trabalho é compensado através do reconhecimento de meus superiores, dos meus colegas, de tudo que aprendi e vivenciei nestes 17 anos... (E5 – mulher, há 17 anos funcionária da empresa, alocada em um cliente há oito anos, G1)

Todos os entrevistados da pesquisa são funcionários regulares da empresa e diferenciam-se basicamente pelo local de onde exercem suas atividades. De qualquer forma, percebe-se que outros fatores individuais ajudam a estabelecer, de forma diferenciada, o peso que cada um atribui aos aspectos relacionais e transacionais do contrato psicológico. O tempo de trabalho na empresa, por exemplo, também parece ser um aspecto que pode influenciar o peso que é atribuído aos elementos que formam o contrato psicológico. Contudo, como forma de delimitação, buscou-se identificar, nas entrevistas, as diferenças de expectativas dos indivíduos com foco exclusivo nos diferentes ambientes de trabalho.

A importância atribuída à questão monetária (salário, reconhecimentos, prêmios, etc.) mostrou-se maior nos funcionários que trabalham na estrutura física do escritório tradicional. Ao serem questionados quanto às suas expectativas de recebimento pelo esforço e dedicação à empresa em questão, alguns são bem claros e diretos em relação à preferência pelos aspectos transacionais. A funcionária E6 que trabalha há dez anos na empresa e sempre esteve presente no dia-a-dia do escritório da organização, expõe essa preferência de forma mais enfática:

O que compensa meu trabalho é salário. Puro e simples. (...) É claro que existem outros benefícios bem importantes, mas de uma forma geral sou partidária da frase: 'prefiro sempre a minha parte em dinheiro' (E6 – mulher, há 10 anos na empresa, alocada nas instalações da empresa, G3).

Outros entrevistados deste grupo confirmam a relevância da questão monetária nos termos de troca do contrato, contudo, apresentam essa expectativa de forma mais indireta. É o caso do entrevistado E11 que sempre trabalhou na estrutura física da empresa, todavia possui interesse em tornar-se um *home office*:

espero o reconhecimento dos meus líderes, dos meus liderados e dos meus pares, e que isto se transforme em compensações financeiras... (...) Também procuro estabelecer um nível de confiança suficiente com os meus superiores para tentar, em breve, trabalhar de casa (E11 – homem, há 6 anos na empresa, alocado nas instalações da empresa, G3).

Conforme a fala desse entrevistado sugere, uma possível explicação para essa diferença de ênfase nos aspectos transacionais e relacionais do contrato parece estar associada à idéia de que, para se chegar ao ponto de trabalhar em casa, distanciando-se do espaço do dia-a-dia da organização, sem que isso represente uma ameaça concreta para o indivíduo na empresa, é preciso que ele já tenha desenvolvido com ela uma perspectiva mais relacional, que a base de confiança seja suficiente para sustentar essa relação mais distante.

Nas entrevistas, foi possível verificar que as mudanças promovidas na empresa, em termos da flexibilização do nível de inserção no espaço físico organizacional, levou os indivíduos dos três grupos aqui analisados à necessidade de reverem tanto suas expectativas com relação à empresa quanto as expectativas que ela parece dirigir aos seus funcionários. Conforme as diferenças de visões destacadas acima sugerem, o distanciamento do espaço de convivência direta parece requerer bases mais relacionais para a manutenção do contrato psicológico. E mesmo os indivíduos que estão presencialmente no dia-a-dia do escritório, são capazes de visualizar essas diferenças. Nesse sentido, as falas apresentadas anteriormente (E5, E10, E11 e E15) também parecem apontar para a importância de que os gestores olhem com mais atenção para os diferentes termos que compõem o contrato psicológico de todos esses funcionários, seja qual for a sua forma de inserção no espaço organizacional. Quanto a isso, os mecanismos de reconhecimento, sejam eles mais diretos ou mais subjetivos, parecem ter uma importância especial para os indivíduos.

Apesar das diferenças já mencionadas, os entrevistados demonstraram certa similaridade ao exporem suas percepções quanto às expectativas que os mesmos imaginam que sejam requeridas pela empresa. Independente da forma como está

alocada na organização, muitos imaginam que algumas necessidades são requeridas pela empresa, tais como dedicação, confiança, integridade e comprometimento. O entrevistado E3, que está há dois anos trabalhando de casa, porém já vivenciou por mais de dez anos o cotidiano da empresa, citou diversas atividades extras que passou a realizar depois que começou a trabalhar de casa, como, por exemplo, ter passado a praticar exercícios físicos, a levar e buscar os filhos no colégio e a usufruir de um maior tempo livre para resolver problemas de casa. Entretanto, ele acredita que a empresa somente é capaz de oferecer, por um lado, uma maior flexibilidade, se, por outro lado, o funcionário for capaz de atender algumas expectativas:

...eu entendo que a empresa espere de mim comprometimento, adequação aos seus valores e excelência na execução das tarefas a mim atribuídas... (E3 – homem, há 17 anos na empresa, engenheiro, home office há 3 anos, G2).

Da mesma maneira, o profissional E2, que sempre esteve trabalhando na estrutura física da empresa, identifica o comprometimento como uma necessidade que a empresa tem em relação aos seus funcionários:

acredito que querem que eu tenha comprometimento com os objetivos da organização (...), certo engajamento em causas comuns ao departamento, além de alto desempenho e capacidade de inovação... (E2 – mulher, há quatro anos na empresa, alocada nas instalações da empresa, G3).

As entrevistas sugerem que essa percepção mais homogênea, acerca das expectativas da empresa sobre os funcionários, tem relação com um modelo amplo de comunicação formal dos valores e objetivos organizacionais que atinge a todos os indivíduos, independentemente de sua distância física do escritório, no cotidiano do trabalho. Percebe-se, na empresa, a existência de uma sofisticada estratégia de comunicação interna que, combinada com a difusão das políticas de recursos humanos, é capaz de transmitir esses valores e objetivos mesmo aqueles que trabalham de casa ou dentro das instalações de clientes. Mas, ainda assim, a dispersão do espaço organizacional não teria trazido algum tipo de prejuízo para esse tipo de comunicação institucional ou para a comunicação entre as pessoas da empresa? E será que os funcionários também conseguem comunicar claramente as suas demandas e necessidades que, como vimos, diferem-se umas das outras?

Alguns funcionários mais antigos da empresa, falaram de uma forma

saudosa de uma época onde não havia tanta distância entre as expectativas dos indivíduos e dos gestores. Com 22 anos de dedicação à empresa, a entrevistada E1, por exemplo, relembra de um tempo em que a empresa conseguia atender melhor as necessidades dos funcionários e conseqüentemente vivenciava-se um clima de satisfação e comprometimento mais elevado:

quando eu entrei na companhia, não existia o estresse que tem hoje. As pessoas, digo, os gerentes e os funcionários, se respeitavam mais e se entendiam melhor... as coisas eram mais claras. (...) O clima era ótimo, pois eram muitos os benefícios de se trabalhar aqui,..., éramos diferentes dos outros. (...) A empresa mudou e a gente precisou se adaptar às mudanças... (E1 – mulher, funcionária há 22 anos, alocada nas instalações da empresa, G3).

Ainda no que se refere às expectativas mútuas entre os funcionários e a empresa, essa entrevistada revela também o sentimento de que as pressões sobre os indivíduos tendem a serem maiores, no atual contexto, fazendo com que o clima de convivência tenha se deteriorado. Na visão dessa empregada, as dificuldades de comunicação entre as pessoas parecem ter contribuído para isso. Já a funcionária *home office* E10, que trabalha há quase dezesseis anos na empresa, acredita que essa maior pressão é inerente ao ambiente atual de negócios, não tendo relação direta com a distância física ou mesmo com os tipos de mecanismos de comunicação utilizados:

Embora eu pense que existe um alinhamento razoável entre estas expectativas - entre meu gerente e eu - acho que atualmente existe a tendência de se exigir mais das pessoas, mais resultado, mais performance. (...) É uma pressão crescente, *na* minha opinião (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha *home office*, G2).

Pelo conjunto de resultados apresentados nessa categoria, é possível perceber, então, que existe algum tipo de influência da distância física do espaço do escritório sobre a maneira como os indivíduos lidam com os elementos de seu contrato psicológico, especialmente no que se refere à maior ênfase sobre os aspectos transacionais ou relacionais desse contrato. Mas não é possível afirmar que essa seja uma dimensão que tenha um peso predominante sobre os contratos psicológicos. Nesse sentido, outros elementos gerais que ajudam a configurar os contornos da relação de trabalho, tais como as expectativas reveladas pela empresa, o nível de pressão percebida pelos indivíduos e os mecanismos de

reconhecimento disponibilizados parecem exercer um peso maior.

Wetzel (2001) observa que num cenário de mudanças, os contratos psicológicos podem ser revistos e renegociados de formas distintas. Pode-se alterar cláusulas, termos e condições, sem modificar a maneira como se desenvolve a relação, ou pode-se, como a autora explica, ocorrer uma transformação ou até mesmo a percepção de um rompimento. Nesse caso, faz-se necessário que a empresa esteja atenta aos tipos de expectativas manifestadas pelos indivíduos bem como à maneira como eles entendem as expectativas da própria organização. No caso dos indivíduos que se encontram mais distantes fisicamente, como os que atuam no regime de *home office*, a maior ênfase sobre os termos de natureza mais relacional parece ser fundamental para a sua adaptabilidade à condição de trabalho.

#### **4.2. Influências sobre o comprometimento**

Embora as bases de formação e manutenção do contrato psicológico guardem elementos comuns aos antecedentes do comprometimento organizacional, considerou-se relevante dedicar um item específico de análise para se verificar o quanto os entrevistados percebem a influência do nível de presença física na organização sobre esse último.

Grande parte dos entrevistados acredita que o alto nível de comprometimento é uma das maiores expectativas da empresa sobre os funcionários, o que pode ser influenciado por diversos fatores. Quase todos afirmaram que são comprometidos com a empresa, mas consideram que esse alto nível de comprometimento ocorre mais por conta das suas próprias personalidades e do fato de os valores da empresa serem compatíveis com os seus valores pessoais do que com a forma como estão alocados no espaço físico da empresa.

É o caso de E6, funcionária que trabalha no escritório da empresa (G3) e que observou uma possível influência que os valores presentes nas organizações podem causar no nível de comprometimento do funcionário, além de destacar o quanto o seu próprio comprometimento está ligado a uma preocupação com os resultados da avaliação de seu desempenho. Observa-se, portanto, um componente predominantemente normativo (McDonald e Makin, 2000) na sua forma de comprometimento:

Comprometimento está muito mais ligado a caráter e perfil do que ao local onde a pessoa trabalha. (...)eu acredito que as pessoas possuem perfis diferentes e, por isso, podem sim ter o mesmo nível de comprometimento independente de onde estão fisicamente. (...) Eu me sinto comprometida com o meu trabalho. Tenho que fazer meu trabalho obrigatoriamente em linha com o objetivo da empresa. Do contrario eu não serei bem avaliada. (...) Quanto a valores, mesmo que teóricos, isso também é importante e me sinto confortável. Se a empresa onde eu trabalhasse tivesse valores diferentes dos quais eu acredito eu e não me sentiria confortável e provavelmente não ficaria muito tempo trabalhando na empresa! (E6 – mulher, há 10 anos na empresa. alocada nas instalações da empresa, G3).

A entrevistada E1 chega a afirmar que o comprometimento dos indivíduos pode ser virtual, e assim, não há necessidade em estar presente no dia-a-dia da empresa para ser ou não ser comprometido com o trabalho:

o nível de comprometimento não deve ser afetado pelo local físico onde se trabalha. Digamos que o comprometimento é ‘virtual’... meu comprometimento não é afetado quando trabalho de casa ou *on site*... (E1 – mulher, funcionária há 22 anos, alocada nas instalações da empresa, G3).

Mais do que não observar diferenças, muitos dos entrevistados manifestam a opinião de que o comprometimento com a empresa deve existir independentemente de onde se realiza o trabalho e que seria inaceitável se assim não fosse:

...não vejo que possa haver diferença entre os grupos somente pelo fato de estarem alocados fora da empresa em relação ao comprometimento dos funcionários (E4 – mulher, há 10 anos na empresa, home office, G2).

...entendo que o comprometimento com os valores e os objetivos da minha empresa tem quer ser mantido, independente de onde eu trabalhe... (E5 – mulher, há 17 anos funcionária da empresa, alocada em um cliente há oito anos, G1).

Todavia, alguns dos entrevistados que hoje exercem suas atividades no espaço físico organizacional de um terceiro (cliente), consideram que o comprometimento não é visto de forma tão uniforme entre os grupos. Para E15, analista de sistemas alocado em um cliente há três anos, a cultura e os valores do cliente podem vir a interferir no grau de comprometimento do funcionário com a empresa:

Não acho que dá... Pra manter o comprometimento de um funcionário que está alocado em casa, ainda é viável. Porém, manter o comprometimento de um funcionário que é alocado dentro de um cliente se torna perigoso,..., tendo em vista que o funcionário receberá cultura e contato direto da empresa à qual está alocado e em muitas das vezes poderá ‘vestir a camisa’ do cliente e perder o contato com sua

empresa. (...) ‘Me sinto’ envolvido com a minha empresa, porém o comprometimento poderia ser maior se o incentivo também fosse... (E15 – homem, há oito anos na empresa, está há três anos alocado nas instalações físicas de um cliente, G1).

Outros consideram, ainda, de forma mais explícita, que a distância física da empresa, no caso das pessoas que atuam em *home office* e nas instalações de clientes, pode, sim, gerar dificuldades para que o funcionário se comprometa com ela. O funcionário E7 que trabalha há três anos na empresa e que sempre esteve, contudo, alocado na estrutura de um cliente, atribui isso à maior proximidade dos objetivos dessa outra organização:

Acredito que o grupo de funcionários ‘regulares’ esteja propenso a mais engajamento com os objetivos da empresa apenas por estarem fisicamente na própria empresa. (...) Já o grupo dos *home offices*, em segundo lugar e o meu grupo, na minha opinião, é mais influenciado (...) tende a se identificar com os objetivos do cliente mais que com os objetivos da empresa. (E7 – homem, há 3 anos na empresa, alocado nas instalações de um cliente, G1)

Sendo assim, observa-se que não há um consenso absoluto sobre a influência ou não da distância física sobre o comprometimento dos indivíduos. Embora haja maior predominância nas opiniões contrárias à existência dessa correlação, alguns indivíduos percebem que ela pode ocorrer. De qualquer forma, constatou-se que alguns entrevistados acreditam que a vivência no dia-a-dia da empresa pode ajudar a criar as bases e a renovar as motivações que sustentam o grau de comprometimento. Nesse sentido, conforme observado pelo funcionário (E3), que hoje trabalha de casa, vivenciar um período inicial dentro da estrutura física da empresa pode ajudar a estabelecer um nível de comprometimento com a empresa:

Acredito que funcionários experientes - com um certo tempo de casa - que tenham começado trabalhando no prédio da empresa e que tenham assimilado bem os valores da empresa possam migrar para os outros grupos e ainda assim manterem tais valores e níveis de comprometimento, sem problemas. Eu, por exemplo, sinto-me comprometido com os valores e objetivos da empresa. Contudo, para funcionários que tenham começado na empresa já diretamente como *home office* ou nas instalações de clientes, creio que esta tarefa seja bem mais difícil... (E3 – homem, há 17 anos na empresa, engenheiro, home office há 3 anos, G2).

Quanto ao tipo de comprometimento (REGO, 2003) predominantemente manifestado nos discursos dos entrevistados, observa-se que a ênfase maior tende a ser sobre elementos de caráter normativo, principalmente associados ao cumprimento de objetivos e ao alinhamento com os valores da empresa, tal como

anteriormente identificado neste tópico. Isso não significa dizer, no entanto, que os componentes afetivos e instrumentais do comprometimento de tais indivíduos não estejam presentes. Porém eles não se manifestaram de forma tão clara durante as entrevistas.

No caso específico do comprometimento afetivo, mais fortemente associado à identificação com a organização, ver-se-á no próximo item que as mudanças que vêm ocorrendo na empresa nos últimos tempos e, conseqüentemente, nas relações que ela desenvolve com os seus funcionários, parecem vir enfraquecendo, de certa forma, esse tipo de ligação. Esse resultado pode estar alinhado com as observações de autores como Coyle-Shapiro e Kessler (2000) e Maguire (2002), para quem o comprometimento aliado à lealdade de longo prazo que persistiu por muitos anos, já quase não existe mais, nas empresas do atual contexto. Segundo tais autores, os novos tipos de comprometimento que prevalecem nos discursos dos funcionários das organizações atuais têm maior relação com aspectos relacionados à assunção de responsabilidade e foco nas atividades, componentes com apelo mais normativo. Ainda assim, conforme será verificado no próximo item, os entrevistados vêem que o grau de distância física do cotidiano da organização pode exercer influência sobre essa ligação afetiva.

Cabe ressaltar, finalmente, que, segundo a opinião dos entrevistados e o conhecimento do próprio autor deste estudo (também funcionário da empresa), a organização em questão possui um discurso de valorização da inovação e de rompimento com os padrões burocráticos tradicionais, o que na visão de Bastos e Borges-Andrade (2002) pode ser um elemento de reforço ao comprometimento dos indivíduos. Isso talvez explique porque as falas dos entrevistados tenham enfatizado tanto a importância de que o forte comprometimento ocorra, independentemente do local de atuação de cada um.

### **4.3. Influências sobre a identidade e a identificação com a organização**

A Teoria da Identidade Social associa o processo de identificação à semelhança ou atração percebida pela pessoa com relação aos objetos de seu contexto social (TAJFEL, 1982 *apud* PENTEADO e SILVA, 2004). Nessa categoria, procurou-se observar, então, se os indivíduos percebem ou não que o seu grau de inserção ou distanciamento do espaço físico da empresa influencia suas identidades e seu processo de identificação com a organização.

Um primeiro aspecto que pode ser observado, a partir das entrevistas, é que,

no contexto atual da empresa estudada, a flexibilização da forma de inserção dos indivíduos parece ter ampliado o leque de oportunidades para que eles se identifiquem com o perfil de funcionários desejado pela empresa. Esse resultado parece também apontar que a identificação dos funcionários com a organização independe, então, do nível de presença dos indivíduos na estrutura física da empresa.

Os entrevistados do estudo, quase em sua totalidade, afirmaram que se sentem identificados e acreditam que possuem um perfil almejado pela companhia. O entrevistado E3, que faz uso mais explícito da flexibilidade criada pela organização, pois optou por trabalhar de casa, acredita que se sente identificado com o perfil requerido pela empresa, uma vez que crê que possui características necessárias para se encaixar no perfil exigido para a sua função:

...a empresa é muito grande, acomoda mais de um perfil de funcionário (...). Entendo que existe uma demanda bastante ampla nesta empresa... sinto-me bem encaixado na função que desempenho atualmente, onde posso contribuir fazendo uso das características que acredito que possuo: organizado, disciplinado, objetivo e focado nas necessidades dos meus clientes internos... (E3 – homem, há 17 anos na empresa, engenheiro, home office há 3 anos, G2).

Do mesmo modo, E1, funcionária localizada no escritório, observa que não existe um perfil único esperado pela empresa. Com mais de vinte anos de profissão, a funcionária acrescenta, porém, que é preciso saber acompanhar a dinâmica das mudanças organizacionais, para garantir uma melhor adaptação entre o seu perfil e o perfil que a empresa venha a requisitar:

me sinto super identificada! (...) a companhia precisa de diversidade de talentos, competências, experiências e níveis de maturidade... a minha principal característica é a adaptabilidade. (...) Funcionários só permanecem por longo tempo nesta companhia se se adaptam às mudanças, senão existe uma renovação natural dos recursos humanos...já passei por pelo menos quatro mudanças drásticas na companhia, muitos colegas mudaram de empresa pois não se encaixaram no novo perfil requerido pela empresa. (E1 – mulher, funcionária há 22 anos, alocada nas instalações da empresa, G3).

Alguns funcionários disseram mais explicitamente as características de seu perfil que consideram ser o desejado pela empresa e que, por isso, os ajudam a se sentirem identificados com ela. Tais características se assemelham ao discurso mais genérico do perfil de empregado desejado pelas empresas no atual contexto do trabalho e são bem sintetizadas na fala de E7, funcionário do grupo G1, ou seja, que atua nas instalações de uma empresa cliente:

...sim, sinto que tenho o perfil que a empresa precisa: sou jovem, dinâmico, tenho

espírito inovador e sou focado no cliente... (E7 – homem, há 3 anos na empresa, alocado nas instalações de um cliente, G1)

De qualquer forma, alguns dos funcionários mais antigos, independente do grau de presença física na organização, disseram que no passado também se sentiam identificados com a empresa, porém mais integrados. De acordo com a funcionária E10, que hoje trabalha de casa, a redução desse sentimento de integração não se deu pelo fato de ter optado por trabalhar de casa, mas sim, graças às mudanças organizacionais que a empresa passou nos últimos anos:

... me sinto identificada com a minha empresa, porém já me senti mais encaixada. (...). Penso que sou um profissional que trabalha com qualidade, e que isso é um ponto que a empresa valoriza em mim. Mas atualmente percebo que a pressão é tanta que alguns valores mudaram ao longo dos anos - devido até mesmo ao perfil do negócio em que estou alocada, e que também mudou muito nestes anos. (...) No passado me sentia mais integrada... Mas não associo isso ao fato de estar fisicamente fora do espaço da empresa, mas sim às enormes mudanças que ocorreram na empresa nestes dezesseis anos... (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha home office, G2).

Em paralelo, alguns dos entrevistados, que foram deslocados para trabalhar nas instalações dos clientes, disseram que se sentem menos integrados com a empresa, pois acabam vivenciando a cultura do cliente e não vivenciam o dia-a-dia da empresa. É o caso do funcionário E12, classificado nesse grupo. Para ele, a identificação com a organização ainda existe, porém de uma forma diferente de antes, quando ele trabalhava dentro do escritório da empresa:

É interessante que quando trabalhava dentro da empresa, me sentia totalmente como parte integrante da empresa e vice versa, a empresa fazia parte do meu dia a dia. (...) Há três anos trabalhando no site do cliente, sinto que perdi parte desse vínculo. Uso máquina da empresa, ferramentas da empresa, todo meu trabalho continua sendo para a empresa, mas tudo de um modo diferente... (E12 – homem, há 7 anos na empresa, há quase quatro anos alocado em um cliente, G1).

Ao serem questionados quais dos três grupos (escritório, casa ou cliente) possui maior facilidade de construção de uma identidade organizacional, muitos dos entrevistados afirmaram que os indivíduos que trabalham dentro do escritório físico tradicional da empresa saem beneficiados neste processo. A entrevistada E10, que trabalha em casa, acredita que a presença no dia-a-dia da empresa pode ajudar a fortalecer os laços que mantêm ativa a identificação dos indivíduos com a organização. Ela observa que a vivência do cotidiano da empresa permite uma participação mais ativa dos indivíduos, não apenas facilitando que eles acompanhem o que está acontecendo, mas também criando oportunidades para

que eles exerçam influência mais direta na identidade da própria organização:

Eu penso que a presença física tem o seu peso... muitas informações relevantes são disseminadas nos corredores e no cafezinho... Acho que o contato freqüente com colegas possibilita ampliar a visão sobre os acontecimentos na empresa, e possivelmente a formar esta identidade. (...) Mas também é necessário que a visão que se obtém estando presente no cliente contribua para essa identidade. O funcionário home office, como é o meu caso, fica mais distante dos acontecimentos... acho que tem menos influência na formação desta identidade (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha home office, G2).

Alguns entrevistados mencionam que o fato de participar, durante um período, da vida do escritório tradicional é um fator que pode ajudar na identificação do indivíduo com a empresa, mesmo no caso daqueles que hoje estão localizados nas instalações dos clientes ou que trabalham no sistema *home office*. O entrevistado E7 chega a criar uma suposta escala de níveis de identificação ou de participação na formação da identidade organizacional, em função do grau de convivência com outros funcionários ou de inserção no cotidiano da empresa, considerando-se os três grupos abordados neste estudo:

creio que o pessoal ‘regular’ pesará mais na construção de uma identidade organizacional... o meu grupo em segundo lugar porque mesmo trabalhando no site do cliente existem relações interpessoais entre os funcionários da empresa. Já os *home offices* eu colocaria em terceiro lugar, pois creio que o trabalho isolado em casa pode influenciar negativamente a construção de uma identidade organizacional (E7 – homem, há 3 anos na empresa, alocado nas instalações de um cliente, G1).

Da mesma forma, o funcionário E9 observa outros aspectos que fortalecem a idéia de haver uma maior facilidade do grupo dos funcionários que trabalham no prédio da empresa na construção de uma identidade organizacional. O entrevistado está há dois anos trabalhando de casa e já encontrou diversas dificuldades por estar longe da empresa. Ele acredita que o relacionamento ‘virtual’ pode influenciar a identificação organizacional dos indivíduos:

Eu acho que cada grupo possui uma característica... as pessoas que ficam lá na empresa têm mais visibilidade por estar vivendo com outros colegas o dia-a-dia da empresa, participando dos treinamentos de evacuação do prédio, votações do RH, e etc. ... Já o time que fica em cliente não participa do dia-a-dia, mas vive também mais próximo da estrutura da empresa... A gente, *home office*, ‘ficamos’ estanques... já que a comunicação com a empresa no dia-a-dia e seus negócios é virtual. (...) Qualquer dúvida em relação ao trabalho ou qualquer outra coisa em relação a empresa pode se tornar mais complicado; (...), por exemplo: problemas de TI, telefones ocupados, rede está fora, etc. Ou seja, acredito que seja mais fácil construir uma identidade organizacional se estiver dentro da empresa. (E9 – homem, há 10 anos na empresa, está há quase dois anos trabalhando de casa, G2)

Durante as entrevistas, percebeu-se também que a presença física dos gestores perto daqueles que trabalham no escritório pode fortalecer as bases que compõem a identificação organizacional dos funcionários. Observa-se que os gestores modernos precisam enxergar todo o novo contexto dos perfis demandados pela organização, a fim de garantir maior integração dos funcionários. Na opinião da entrevistada E1, as barreiras tecnológicas estão sendo superadas e cada vez mais os relacionamentos tendem a se tornar virtuais. Contudo, ela corrobora a idéia de que, hoje, ainda se percebe uma maior facilidade das pessoas que trabalham na empresa em construir uma identidade corporativa:

Eu acho que é mais fácil construir a identidade organizacional vivenciando o dia-a-dia da empresa, estando perto dos demais funcionários e dos gestores. (...) Pois o contato virtual necessário para os outros dois grupos ainda não foi incorporado a rotina das pessoas... as barreiras tecnológica já estão sendo resolvidas entretanto necessita de uma mudança comportamental que é o maior desafio. (...) Um fator relevante é a disseminação da cultura que leva em consideração o tempo de empresa de cada funcionário... acho que este tem sido também um desafio. (E1 – mulher, funcionária há 22 anos, alocada nas instalações da empresa, G3).

Esses resultados parecem sugerir que o grau de inserção no espaço físico da organização pode facilitar a identificação do indivíduo com a empresa, apesar de muitos entrevistados da atual pesquisa afirmarem que se sentem identificados com a empresa, independente da forma como estão alocados.

#### **4.4. Influências sobre as carreiras**

Em várias entrevistas, nos três grupos, notou-se que as percepções dos indivíduos sobre o desenvolvimento de suas carreiras podem ser também impactadas pela sua localização física.

Grande parte dos entrevistados acredita que os indivíduos que trabalham no escritório tradicional são beneficiados no desenvolvimento de carreiras. O funcionário E7, alocado nas instalações físicas de um cliente, observa que estar fisicamente próximo dos gestores pode ser considerado um aspecto que facilita o desenvolvimento da carreira. Todavia, considera, também, que existem mais oportunidades para os indivíduos que trabalham em cliente, comparado aqueles que optaram pelo sistema de *home office*:

... o pessoal do prédio tem mais chances de crescimento dentro dos padrões da empresa que os outros, apenas por estarem mais próximo das pessoas que decidem. (...) Já o pessoal que fica alocado nos clientes pode ter mais oportunidades no que diz respeito à substituição de recursos mais *seniors*, digo, preenchendo buracos, uma vez que o relacionamento com o cliente pode ser mais importante que o próprio desenvolvimento técnico e profissional (E7 – homem, há 3 anos na empresa, alocado nas instalações de um cliente, G1).

Basicamente, a pesquisa observou uma maior crença da existência de mais oportunidades de carreira para os indivíduos que vivenciam o dia-a-dia da empresa, constroem *networking* e possuem maior visibilidade. A entrevistada E8 trabalha de casa há quatro anos e reconhece que a vivência cotidiana no espaço físico da empresa ajuda a aumentar a rede de comunicação com os pares e a visibilidade diante dos gestores, e com isso, elevam-se as chances de desenvolvimento da carreira. Isso, de certo modo, atenua o benefício de se trabalhar em casa:

... acho que *network* é fundamental para o crescimento na empresa. As pessoas precisam ser vistas para serem lembradas. (...) Encaro o home office como um benefício para a minha vida pessoal mas acredito que não é o melhor para a carreira (E8 – mulher, há 10 anos na empresa e há 5 trabalha como home office, G2).

Opinião semelhante é revelada pelo entrevistado E3, também funcionário *home office*. Mas ele acrescenta que o benefício percebido depende daquilo que é considerado como prioritário no momento vivido pelo indivíduo. No caso específico desse entrevistado, o peso da qualidade de vida se mostra mais relevante:

eu penso que o grupo dos ‘regulares’ possuirá, em longo prazo, mais oportunidades de carreira... quanto mais visível o funcionário for, maior serão as suas chances de progredir mais rapidamente na carreira. (...) Acredito que a minha está sendo bem administrada, pois o que eu busco como objetivo principal é o *work-life* balance como eu te disse anteriormente. Para mim, neste ponto da minha vida, isto é mais importante do que perseguir uma ‘aceleração de carreira’ (E3 – homem, há 17 anos na empresa, engenheiro, home office há 3 anos, G2).

Da mesma maneira, a entrevistada E1 reconhece a existência de uma desigualdade nas oportunidades de carreira entre os três grupos de indivíduos devido ao nível de presença física na organização. Entretanto, expõe também a relevância do papel que cabe a cada um no processo de desenvolvimento de sua carreira na empresa, uma vez que ela acredita que as ferramentas e os meios de acesso são abertos a todos os funcionários. Mais uma vez, percebe-se o fato das escolhas dos indivíduos gerarem impactos no equilíbrio de suas expectativas profissionais e pessoais:

...acredito que tenham oportunidades diferentes sim, mas isto não significa desigualdade. (...) Qualquer escolha tem limitações inerentes (E1 – mulher, funcionária há 22 anos, alocada nas instalações da empresa, G3).

Conforme abordado no referencial teórico, a relação entre os funcionários e a empresa e o gerenciamento das carreiras profissionais vêm sofrendo influências das transformações oriundas da nova realidade de trabalho. Alguns entrevistados comentaram sobre o paternalismo que chegou a existir há vinte anos, quando a empresa se responsabilizava totalmente por cuidar da carreira dos indivíduos. Atualmente, percebe-se a necessidade de que as pessoas sejam mais flexíveis e focalizem um aprendizado contínuo, para conseguirem desenvolver suas carreiras na organização de hoje. Grande parte dos entrevistados demonstra perceber que a carreira tradicional de anos atrás, quando se encontravam contratos psicológicos compostos de estabilidade versus lealdade, certezas versus comprometimento, não existe mais. Na empresa atual, percebe-se uma estrutura hierárquica reduzida e um maior foco na flexibilidade do que na estabilidade. As incertezas têm rodeando as relações de trabalho e isso tem impactado diretamente a relação entre os funcionários e a organização. Ultimamente percebe-se uma maior pressão nos funcionários para gerenciarem suas próprias carreiras, tornando-os cada vez mais vulneráveis a uma transferência de cargos ou perda de seus postos de trabalho. Filion (2001) observa que as organizações precisam ser extremamente flexíveis para acomodar o grande número de subcontratações e reduzir a pressão competitiva. Hoje se fala em carreira do futuro (FILION, 2001), ou também carreira sem fronteira, para identificar as novas formas de gerenciamento e desenvolvimento de carreiras. Supõe-se que a principal característica dessa nova maneira de enxergar a construção de carreiras é a introdução concreta da flexibilidade nas relações entre funcionários e empresa. Basicamente, esse novo termo repassa a responsabilidade pela administração da carreira para o funcionário. O papel da organização passa a se restringir em prover apoio para que os funcionários possam desenvolver continuamente suas capacidades, habilidades e conhecimentos. A funcionária *home office* E10 mostra que essa história se reproduz na organização em estudo, principalmente para aqueles que, como ela, estão distanciados do escritório da empresa:

respondendo por mim, penso que, hoje em dia, isso depende muito da gente, funcionários. (...) Cada vez mais, temos que correr mais atrás das nossas necessidades com menos ajuda dos gerentes... Costumávamos dizer que a nossa carreira estava na mão dos gerentes,..., hoje, não é mais bem assim. (...) Na minha experiência atual, como *home office*, é ainda mais complicado,... fico isolada... mas sei que é uma opção de ficar com menos visibilidade (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha *home office*, G2).

#### 4.5. Flexibilidade

Para grande parte dos entrevistados, a flexibilidade está disponível para todos os funcionários, porém, a maioria concorda que as pessoas que optam por trabalhar de casa possuem maiores oportunidades e capacidade de gerenciar melhor o tempo entre o trabalho e a vida pessoal. Reafirmando Gibson (2003), existem três motivadores do trabalho flexível: contratos flexíveis, horários flexíveis e espaços flexíveis. A autora observou as novas formas de trabalho existentes nas organizações atuais, por meio dos impactos gerados pela flexibilização nas relações entre funcionários e empregadores. O entrevistado E3 comentou sobre os benefícios profissionais e pessoais que possui em sua vida, por causa da flexibilidade introduzida na sua relação de trabalho. Há mais de dois anos, ele decidiu trabalhar de casa e passou a ter mais qualidade de vida. Hoje, ele consegue manter um alto padrão no trabalho exercido à distância e em horário deslocado, além de motivação profissional, graças a essa flexibilidade:

a minha função atual, por ser exercida em home office e em horário deslocado – eu sigo o horário da costa leste americana, me possibilita uma excelente qualidade de vida (...). Perfeito *work-life balance*, usando o linguajar da empresa. (...) E esta qualidade de vida me dá, por si só, muita motivação em minhas atividades profissionais... (E3 – homem, há 17 anos na empresa, engenheiro, home office há 3 anos, G2).

Durante as entrevistas, percebeu-se que, dentre as diversas expectativas que surgem por meio da nova realidade de trabalho, está a elevação da satisfação de alguns funcionários, que passam a poder optar pelos horários e locais mais adequados para a realização de suas tarefas. Em paralelo, observa-se que as empresas estão buscando meios para facilitar esse processo, criando políticas para garantir o bem-estar dos seus empregados. Da mesma forma, Apgar (1998) e Tremblay (2002) observam que espaços de trabalho alternativos passaram a oferecer uma grande oportunidade de beneficiar tanto os indivíduos quanto as empresas.

Alguns indivíduos disseram que a flexibilidade permite que eles trabalhem durante a madrugada ou estendam o horário de almoço, especialmente os entrevistados que trabalham de casa. Outros entrevistados, que estão alocados nas estruturas dos clientes, mencionaram que gostam de trabalhar, pelo menos um dia da semana dentro do escritório tradicional da empresa. Como visto em Gibson (2003), a flexibilidade presente atualmente nas relações de trabalho pode ser vista

tanto pelo lado dos funcionários – por meio da informalidade dos novos contratos profissionais, do deslocamento dos horários de trabalho e da expansão dos espaços organizacionais, como também, pelo lado da companhia, que consegue diversificar as formas negociais, os *layouts* dos escritórios e as ofertas de trabalho. Reafirmando a autora, os indivíduos estão sendo desafiados a mudarem suas maneiras tradicionais de trabalhar, a fim de encontrar maior equilíbrio entre as necessidades do negócio e as prioridades pessoais de cada um. O funcionário E3 acredita que a flexibilidade, que possui hoje com o trabalho em sistema *home office*, permite que ele consiga adaptar, de uma melhor forma, as demandas profissionais junto às necessidades pessoais. O fato de poder aproveitar melhor o tempo do dia, decidindo qual o melhor horário para trabalhar, tem gerado um alto nível de satisfação e felicidade para o funcionário:

trabalho mais ou menos 8 horas por dia... e como meu regime é de home office, acredito que estou enquadrado no grupo que melhor administra os impactos do trabalho na vida pessoal, entende?... Minha percepção é que meu trabalho atual e minha vida pessoal se complementam, ao invés, simplesmente, de uma interferir na outra negativamente. (...) Acredito que todos os 'home offices' consigam conciliar a vida pessoal com a profissional muito mais facilmente do que os outros funcionários. (...) Hoje em dia, fico muito feliz em poder aproveitar o tempo que gastaria com locomoção, em atividades mais produtivas... (E3 – homem, há 17 anos na empresa, engenheiro, home office há 3 anos, G2).

Nas entrevistas, notou-se maior insatisfação dos indivíduos que se deslocam diariamente para chegar e sair do trabalho por conta do trânsito e do tempo desperdiçado. A entrevistada E2 observa que sente na vida pessoal os impactos causados pelo desgaste de se locomover diariamente para o trabalho:

hoje eu gasto duas horas em locomoção e num total, eu trabalho em média 10 horas por dia... isso impacta significativamente na minha vida pessoal,..., como se durante a semana não tivesse vida pessoal. (...) Acho que pessoas que trabalham em casa tenham mais facilidade em conciliar a vida pessoal com a vida profissional. (E2 – mulher, há quatro anos na empresa, alocada nas instalações da empresa, G3).

Algumas pessoas que trabalham de casa disseram que utilizam o tempo economizado com a locomoção do dia-a-dia em outras atividades pessoais. O entrevistado E4 ainda ressalta a problemática moderna da falta de estacionamento como mais um exemplo de benefício por trabalhar de casa:

...não existe esse problema como home office o que hoje pra mim é um fator importantíssimo, pois levaria 1h de casa para o trabalho e ainda teria um complicador com relação ao local de estacionamento (E4 – mulher, há 10 anos na empresa, home office, G2).

No caso do entrevistado E15, o fato de estar alocado dentro da instalação de um cliente, é para ele, hoje, um benefício, pois gera economia de tempo gasto em engarrafamento e com isso sobra mais tempo livre para outras atividades pessoais:

...eu acho ótimo... trabalho em um cliente perto da minha residência e me desloco somente nove quilômetros por percurso e gasto menos de vinte minutos por dia com locomoção (E15 – homem, há oito anos na empresa, está há três anos alocado nas instalações físicas de um cliente, G1).

Já a funcionária E8 acredita que o tempo que gastaria para se locomover até o trabalho pode ser mais bem aproveitado, estando perto dos dois filhos:

eu moro na Barra e gastaria pelo menos duas horas por dia me deslocando. (...) Avalio isso como um desperdício, já que posso usar essas duas horas para ficar perto dos meus dois filhos (E8 – mulher, há 10 anos na empresa e há 5 trabalha como home office, G2).

A presença da família foi vista, no entanto, de forma contraditória durante as entrevistas. Os funcionários que têm filhos disseram que aproveitam mais o tempo economizado para se dedicar ainda mais às necessidades das crianças. Em muitos casos, percebe-se uma relação positiva do contexto profissional com a presença familiar, num mesmo ambiente físico. Grande parte dos funcionários que trabalha de casa afirma que a presença da família ajuda a equilibrar a vida profissional e a pessoal. Contudo, na atual pesquisa, outros entrevistados vêem o aspecto da presença familiar no ambiente de trabalho de forma cuidadosa. Para alguns entrevistados alocados no escritório tradicional que, portanto, não usufruem do esquema *home office*, a presença da família parece ser um ponto negativo para a produtividade e concentração no trabalho. Isso confirma o que Hill *et al* (1998) observaram. Os autores identificaram que, para determinados indivíduos, o deslocamento do trabalho para ambiente familiar pode acabar impactando negativamente o lado profissional. Eles citam, entre outros aspectos, a perda das barreiras entre trabalho e vida pessoal, além dos diversos relatos sobre desconcentração, interrupções e insatisfações causados por assuntos relacionados a casa e à família. A entrevistada E2 compartilha essa crença:

(...) realmente os *home offices* podem ser beneficiados pela flexibilidade. (...) mas, na verdade, eu acho que a presença da família atrapalharia o meu desempenho no trabalho... (E2 – mulher, há quatro anos na empresa, alocada nas instalações da empresa, G3).

A entrevistada E5, que trabalha na empresa há 17 anos, acredita que, nessa situação, fica difícil priorizar o trabalho sobre a família:

eu, por exemplo, não conseguiria ficar como *home office* sem deixar que a rotina de minha casa interferisse no meu trabalho... eu seria muito mais minha família que o trabalho... (E5 – mulher, há 17 anos funcionária da empresa, alocada em um cliente há oito anos, G1).

No caso da funcionária E10, que hoje trabalha como *home office*, o distúrbio causado pela presença dos filhos ou de outros problemas do dia-a-dia, não é maior que o distúrbio que existe no escritório tradicional, toda vez que um outro funcionário tira sua atenção. De qualquer forma, ela conseguiu separar bem a área física da casa dedicada ao trabalho para evitar ao máximo qualquer impacto na concentração:

no meu caso, meu escritório é em uma área isolada da minha casa e não participo da dinâmica do dia a dia. Eventualmente um filho entra e me interrompe, mas isso não é mais freqüente do que um colega passar na sua mesa para dizer olá toda hora. (...) No meu caso eu consegui estabelecer uma boa dinâmica nesse aspecto (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha home office, G2).

Além disso, outros indivíduos que trabalham no sistema de *home office*, levantaram também pontos positivos, que os próprios já vivenciam, além de formas encontradas de garantir a presença de uma fronteira entre os dois mundos. Algumas pessoas chegaram a citar algumas necessidades e regras estabelecidas, como, por exemplo, uma linha telefônica especial e sinalizações por meio da porta do escritório, para garantir uma maior concentração, impondo limites aos membros da família. É o caso da entrevistada E8 que trabalha de casa. Ela explica que a porta do escritório aberta é um sinal verde para que possa ser interrompida. De acordo com a funcionária, é muito importante que a família entenda o contexto e respeite os limites que o empregado *home office* venha a necessitar para manter a concentração e o nível de produtividade:

... a presença da família pode ser boa ou ruim, depende de como é tratada e quanto presente ela é. (...) À hora do trabalho tem que ser do trabalho e não pode ser dividida com os filhos. Isso tem que estar claro para a família. A família pode estar presente no momento que a porta do quarto é aberta, mas não pode estar presente nos outros momentos... (E8 – mulher, há 10 anos na empresa e há 5 anos trabalha como home office, G2)

A funcionária E4 reconhece os possíveis impactos que podem ocorrer na realização do trabalho, devido à presença dos filhos no mesmo ambiente. Em contrapartida, ela ressalta a satisfação que os *home offices* podem ter por almoçar na presença dos filhos e o tempo que resta do dia para cuidar das crianças:

existem os dois lados: se você tem filhos que não entendem que você está no quarto ao lado trabalhando pode ser um problema, mas se isso não acontece acho que é bastante positivo... Não tem preço poder almoçar com a família, por exemplo... ou estar cedo em casa e ter tempo para cuidar de você mesma e da família! (E4 – mulher, há 10 anos na empresa, home office, G2).

Os entrevistados, de forma geral, acreditam que existem muitos benefícios, gerados pela flexibilidade, que influenciam a relação entre os indivíduos e a empresa. De qualquer forma, muitos acreditam que existe um perfil de indivíduo com características mínimas capaz de possibilitar alguém a trabalhar fora do escritório tradicional, garantindo o nível de qualidade e produtividade. Segundo eles, pessoas com maturidade, capacidade de foco e comprometimento possuem maiores chances de equilibrar com maior facilidade os impactos da família e da casa no dia-a-dia do trabalho. Além disso, o tipo de tarefa que será realizada fora do escritório tradicional precisa ser avaliado pelos gestores, a fim de garantir que não haverá impactos para o processo da empresa como um todo. De acordo com o funcionário E12 que está alocado em um cliente, é muito importante que se levem em consideração alguns aspectos pessoais na hora de os gestores permitirem que seus funcionários trabalhem de casa:

não é todo mundo que pode trabalhar de casa... eu vejo que muitas vezes já é complicado trabalhar no 'cliente', pois já ficamos longe dos gerentes e sem contato com os outros funcionários da empresa. (...) Sem dúvida, é preciso ter credibilidade e comprometimento para conseguir manter a mesma qualidade do trabalho do escritório, em casa... concentração também é fundamental... (E12 – homem, há 7 anos na empresa, há quase quatro anos alocado em um cliente, G1).

Durante as entrevistas, percebe-se que as pessoas que optam por usufruir da flexibilidade disponibilizada pela empresa, precisam levar em consideração, todas as consequências, positivas e negativas, que esta decisão pode causar nas bases do relacionamento do indivíduo com a empresa. As empresas, por outro lado, precisam garantir que as pessoas possuam as ferramentas apropriadas para gerenciar o trabalho fora da empresa com o mesmo nível de qualidade, sem impactar a produtividade. Nesse contexto, o avanço tecnológico tem um papel de vilão para o equilíbrio da vida pessoal e profissional, que ambas as partes, indivíduos e empresa, dizem buscar. Fica claro que o avanço tecnológico – a cada dia surgem novas ferramentas eletrônicas – agregado à necessidade constante de redução de custos pelo lado da organização, alimenta as bases dos novos contratos psicológicos onde se oferta e demanda, dos dois lados, um maior equilíbrio entre as vidas pessoais e profissionais dos indivíduos. Algumas pessoas citaram, durante as entrevistas, que a flexibilidade existe graças às novas tecnologias pessoais e portáteis, além da internet rápida, que é essencial para manter o nível

de produtividade fora do escritório. Contudo, outras preocupações levantadas durante as entrevistas foram relacionadas ao impacto que a flexibilidade vem causando no aumento da quantidade de horas trabalhadas por diversos funcionários que se tornam escravos do computador, ou também são chamados de *workaholics*. Foi visto que as mudanças organizacionais estão acompanhadas por um aumento na pressão por maior produtividade de cada indivíduo. Durante as entrevistas, algumas pessoas observaram que, muitas vezes, as demandas da empresa fazem com que alguns indivíduos trabalhem mais horas, até de madrugada. A funcionária E10 relata que utiliza a flexibilidade que tem no trabalho para encontrar as melhores horas para trabalhar a cada dia, sem rotina. Com isso, percebe-se uma maior facilidade em perder o controle do horário no período da noite, trabalhando até de madrugada:

eu acho que isso é uma característica muito pessoal... pessoalmente, sempre produzi melhor à noite. Então sempre trabalhei em horário um pouco deslocado, mesmo que não oficialmente. (...) Atualmente tenho conseguido chegar ao escritório - meu escritório não fica dentro da minha casa - em horário razoavelmente regular, mas não consigo sair na hora... Normalmente trabalho cerca de nove ou dez horas por dia, mas tenho dificuldades com rotina. (...) Às vezes dou uma parada maior no almoço..., às vezes, trabalho até a madrugada e depois venho mais tarde no dia seguinte... (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha home office, G2).

Todos os entrevistados mencionaram vantagens e desvantagens causadas pela introdução da flexibilidade nas relações de trabalho nas empresas modernas. Muitos disseram que a flexibilidade deve proporcionar uma maior liberdade na vida dos indivíduos. Entretanto, entendem que alguns indivíduos se encaixam melhor no ritmo e no ambiente do escritório tradicional. Alguns entrevistados afirmaram também que a flexibilidade tem ajudado a dispor de maior autonomia na solução de problemas de trabalho, por meio dos novos conhecimentos e habilidades que foram adquiridos sem auxílio das pessoas do escritório.

Observa-se que toda essa nova percepção do relacionamento mais flexível entre as pessoas e as empresas precisa ser revista e continuamente gerenciada pelos gestores modernos, pois, cada vez mais, torna-se importante considerar o que realmente compõe as necessidades e as expectativas dos indivíduos, atreladas às diferentes formas de gerenciamento e estruturação dessa relação. Em resumo, aparentemente, a flexibilidade gera maior satisfação aos indivíduos, quando existe a opção de escolha pelo nível de flexibilidade desejado. Em contrapartida, a flexibilidade também foi vista como fator negativo na vida profissional de algumas pessoas, devido aos possíveis impactos que podem ocorrer, como a presença familiar no ambiente do trabalho, a falta de *networking* e,

consequentemente, possíveis impactos no desenvolvimento da carreira. Mencionou-se como problemática, também, a falta de limitação do horário de trabalho gerada pelo avanço tecnológico e que já impacta a vida de muitos indivíduos que fazem uso de aparelhos eletrônicos para se comunicar com a empresa, a qualquer horário, de qualquer lugar. A funcionária E10 observa esses dois lados da moeda, reconhecendo que sua carreira é impactada pela sua escolha de trabalhar de casa:

Acho que é um benefício trabalhar de casa sim, mas por outro lado há um preço que se paga por isso. A carreira, *na* minha opinião, é uma parte deste preço... (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha home office, G2).

#### 4.6. Sentimentos

Entre os entrevistados que estão alocados na estrutura física da empresa e nas instalações de clientes, foi perceptível a presença generalizada de estresse nas relações de trabalho. Alguns indivíduos desses grupos chegaram a afirmar que o grau de insatisfação e o desgaste devido à pressão do contexto atual estão impactando diretamente na qualidade do trabalho. O entrevistado E12, alocado na instalação de um cliente da empresa, destaca o impacto que a pressão e o estresse do dia-a-dia, característico das empresas modernas, vêm causando nos indivíduos e nas novas relações de trabalho. Para ele, o nível de estresse está forçando uma priorização cada vez maior do trabalho frente à vida pessoal e familiar dos profissionais:

pra mim estresse é a palavra e o sentimento do momento... Todos nós nos estressamos, todos sofremos pressões. (...) Entramos numa rotina onde o trabalho está sendo o mais importante em nossas vidas... Vemos chefes – pais e mães de família! – darem mais importância ao trabalho que aos próprios filhos, compensando-os com o material! (...) Na realidade, as empresas cobram isto de cada um de nós... dedicação integral,... Isto gera uma divisão no nosso emocional, gerando, um estado de estresse, e, como não podemos perder nossos empregos, nos submetemos a isto... (E12 – homem, há 7 anos na empresa, há quase quatro anos alocado em um cliente, G1).

Em contrapartida, alguns entrevistados, alocados no escritório tradicional da organização, consideram que a empresa possui um bom ambiente de trabalho, mas, mesmo assim, disseram que o clima ainda pode melhorar. Além disso, o funcionário E11 observou que algumas pessoas ainda cultivam um sentimento de orgulho por fazer parte do quadro de funcionário da empresa, mesmo com a

introdução dos diversos tipos de estresses que as novas relações de trabalho geram na vida de cada indivíduo:

(...) Eu tenho sentimentos de orgulho em trabalhar em uma grande empresa, que busca a implementação de programas de crescimento na carreira profissional e respeito ao ser humano... (...) Porém, sei que há diversos problemas causados pelo descontrole na pressão por resultados... (E11 – homem, há 6 anos na empresa, alocado nas instalações da empresa, G3).

Sob a ótica dos entrevistados, percebe-se que a vida moderna tem gerado diversos sentimentos que acabam impactando o trabalho e as relações pessoais dos indivíduos. Hoje em dia, observa-se uma maior cobrança pelo lado da família que acaba demandando novas preocupações e atenções que antes não existiam. Também podemos concluir que a tirania, que antes era visível nos escritórios tradicionais, está sendo equilibrada pela introdução da flexibilidade nos processos organizacionais. Em grande parte das entrevistas com os indivíduos que hoje usufruem da flexibilidade para exercerem suas atividades de casa, não se cogita a possibilidade de trocar de ambiente de trabalho, ou seja, os entrevistados que trabalham de casa disseram que não têm interesse em abrir mão da flexibilidade oferecida pelo sistema de *home office*; apesar de saberem os possíveis impactos que esta escolha pode causar no seu desenvolvimento profissional:

Eu não troco de grupo,... Estou muito satisfeita como *home office* ... Estou no programa oficial da companhia há um ano e meio... Vou à empresa pelo menos uma vez por semana. (...) No início, as pessoas não estavam acostumadas e sempre diziam que eu estava sumida. Mas depois de algum tempo as pessoas se acostumam com o fato de você trabalhar de casa e ter que entrar em contato com você através das ferramentas que a empresa oferece... (E4 – mulher, há 10 anos na empresa, *home office*, G2).

As pessoas que hoje trabalham de casa garantem que a motivação que existe hoje na vida delas está no fato de haver a possibilidade de flexibilizar o local, a hora e a maneira de trabalharem. Além disso, os entrevistados afirmam que a flexibilidade tem ajudado a melhorar os relacionamentos familiares, pois possibilita uma maior aproximação entre pais e filhos, diferente da grande maioria. A entrevistada E10 demonstrou enorme satisfação com a sua escolha de trabalhar de casa, ao comentar a relação que existe hoje entre ela e os filhos. Ser *home office*, para a funcionária, hoje, tornou-se uma necessidade de vida. Além disso, a presença dos filhos no seu dia-a-dia gera um sentimento de satisfação e garante a motivação na realização do seu trabalho:

Se depender da minha escolha, não troco de forma alguma! (...) E vou te dizer uma coisa que não sei se vai servir muito pra você... Eu tenho três filhos e a minha filha mais velha é excepcional... Ela sempre apresentou muitas complicações de saúde... entretanto depois que comecei a trabalhar como Home Office, o estado dela equilibrou de uma forma tão significativa que não posso nem pensar em mudar isso... Ser Home Office é praticamente uma necessidade pra mim neste momento da minha vida. Além do mais, como diz o anúncio do cartão de crédito: dar um beijo nos filhos antes deles saírem pra escola não tem preço!! (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha home office, G2).

Nas entrevistas, surgiram ainda algumas contradições de sentimentos. Em cada grupo de indivíduos, de acordo com a alocação física dos mesmos, perceberam-se sentimentos variados, contudo relacionados aos impactos que vêm ocorrendo no contexto de cada um dos grupos. Em paralelo, tais influências acabam impactando os contratos psicológicos desses indivíduos, alterando a forma de se relacionar. Mais uma vez, torna-se relevante a atenção dos gestores para evitar a violação dos termos do contrato. Os sentimentos dos indivíduos formam um aspecto muito frágil para a manutenção dos contratos psicológicos, quando não estão alinhados entre as partes e não são respeitados pelos gestores. As empresas precisam estar preparadas para ofertar um treinamento especial para os funcionários que optam pela flexibilidade e passam a trabalhar fora do escritório tradicional da empresa. Durante as entrevistas, algumas pessoas que trabalham de casa observaram uma maior quantidade de bons sentimentos em suas vidas profissionais, como por exemplo, um alto nível de tranquilidade e um enorme conforto com o trabalho, além de impactos positivos também na vida pessoal. Contudo, vale ressaltar que, alguns entrevistados *home ofereces* alertaram sobre a perda gerada pela ausência física nos treinamentos e nos desafios que surgem no dia-a-dia da empresa, pois proporcionam uma importância significativa para auxiliar a atualização dos funcionários. Essas oportunidades, existentes nos escritórios tradicionais e, muitas vezes, nos *sites* dos clientes, podem ajudar a garantir um certo grau de motivação dos funcionários que trabalham na empresa. De acordo com o entrevistado E10, ao mesmo tempo em que o trabalho de casa lhe oferece inúmeros momentos de satisfação, e consequentemente, motivação para manter a qualidade do trabalho, ele sente a falta da vivência no cotidiano na empresa e a perda do aprendizado único que acontece na interação com as pessoas. Em outras palavras, alguns entrevistados observam que a realização do trabalho fora das estruturas físicas da empresa pode aumentar o sentimento de

isolamento e falta de *teamwork*, causado pela ausência dos colegas de trabalho:

Sim, existem os dois lados. (...) O lado ruim é a falta do convívio diário com o meu time. Nos falamos por telefone e através do *messenger* da empresa, todos os dias, mas não é a mesma coisa,... Sei que perco alguma coisa estando longe deles. (...) Eu acredito que todo mundo que trabalha de casa perde essa coisa que surge da sinergia das pessoas, quando estão juntas... (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha home office, G2).

Percebe-se que as novas relações de trabalho estão repletas de incertezas e inseguranças. As promessas que formam a base dos novos contratos psicológicos precisam estar sempre sendo revistas. A evolução dos termos que regem as relações entre indivíduos e as empresas precisa acompanhar o ritmo das mudanças organizacionais para garantir um alinhamento mínimo entre as expectativas de ambas as partes e, com isso, evitar o surgimento de sentimentos negativos entre os funcionários. Cada vez mais, os prazos estão sendo encurtados, intensificando-se mais o trabalho, com a cobrança de se manter a mesma qualidade, além do mesmo nível de produtividade das atividades. Mais uma vez, observa-se que a tecnologia possui um papel importante para gerar essas alterações nos sentimentos dos indivíduos, porém também se demonstra útil para solucionar diversas demandas existentes por processos e meios mais flexíveis de se realizar o trabalho, sem impactar tanto a relação entre os indivíduos e a organização. As mudanças organizacionais na realidade do trabalho trouxeram uma ruptura entre o mundo corporativo tradicional e o cenário moderno.