

CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO – UNINOVE
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

TELETRABALHO: UM ESTUDO DAS PERCEPÇÕES DO
TELETRABALHADOR

ALICE FLORA MADEIRA RIBEIRO FLÓRIO

São Paulo
2005

ALICE FLORA MADEIRA RIBEIRO FLÓRIO

TELETRABALHO: UM ESTUDO DAS PERCEPÇÕES DO
TELETRABALHADOR

Dissertação apresentada ao Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

ORIENTADORA: PROF^a.DR^a. CLAUDIA R. ACEVEDO DE ABREU CAMPANÁRIO.

São Paulo

2005

Ficha catalográfica

Flório, Alice Flora Madeira Ribeiro.

Teletrabalho: um estudo das percepções do Teletrabalhador/

Alice Flora Madeira Ribeiro. São Paulo, Centro Universitário Nove de Julho (UNINOVE), 2005.

129 fls.

Orientador: Prof^a Dr^a Claudia Rosa Acevedo de Abreu Campanário

Dissertação apresentada ao colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE.

1. Teletrabalho 2. Percepção do Teletrabalhador.

CDD

ALICE FLORA MADEIRA RIBEIRO FLÓRIO

TELETRABALHO: UM ESTUDO DAS PERCEPÇÕES DO
TELETRABALHADOR

Dissertação apresentada ao Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Habilitação: Administração

Data de Aprovação:

03/12/2005

Banca Examinadora:

Prof^a.Dr^a. Claudia Rosa Acevedo de Abreu Campanário – Orientadora – UNINOVE

Prof. Dr. Delane Botelho – Examinador externo – FGV – RJ.

Prof^a.Dr^a. Jouliana Jordan Nohara – Examinadora interna - UNINOVE

Dedico este trabalho, em primeiro lugar, ao meu primeiro mestre: meu pai, cujo amor é inquebrantável, e à minha mãe. À minha querida irmã Célia (in memoriam). Aos meus filhos Melina, Laura e Daniel e ao meu marido Oswaldo, pela sua compreensão, companhia e incentivo no longo período de elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos vão para todos os amigos que me acompanharam com seu apoio e sua experiência durante o processo deste trabalho. Entre eles estão os que cito a seguir:

Aos professores e funcionários do Programa de Mestrado Profissional em Administração da UNINOVE que me propiciaram o conhecimento e a aprendizagem, num ambiente acolhedor.

À Prof^a. Dr^a. Claudia Rosa Acevedo de Abreu Campanário, por sua orientação excepcional e sua constância durante o meu amadurecimento nesta pesquisa.

Ao Prof. Dr. Milton de Abreu Campanário, por seu inestimável incentivo e colaboração no decorrer do curso de mestrado e preparação deste estudo.

Ao Prof. Ms. Alvaro Mello, por sua amabilidade e colaboração pessoal com o esclarecimento sobre o Teletrabalho.

A todos os colegas de mestrado, pela amizade e pelo apoio que sempre demonstraram.

Aos colegas de trabalho que me trouxeram subsídios para a pesquisa e para a evolução deste trabalho.

Aos membros da Banca de Avaliação Prof. Dr. Delane Botelho e Prof^a. Dr^a. Jouliana Jordan Nohara pelas importantes sugestões para a melhoria deste estudo.

Agora, pois, que meu espírito está livre de todos os cuidados, e que consegui um repouso assegurado numa pacífica solidão, aplicar-me-ei seriamente e com liberdade em destruir em geral todas as minhas antigas opiniões.

Descartes

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as vantagens e desvantagens do Teletrabalho, sob a ótica do Teletrabalhador. O trabalho investiga como o Teletrabalhador percebe a sua modalidade de emprego em relação às variáveis: satisfação, produtividade, flexibilidade, organização, motivação, autonomia e controle, estresse, relação com a vida familiar/social e isolamento. Os métodos utilizados foram os levantamentos bibliográficos e a entrevista em profundidade. A amostra da pesquisa envolveu 12 pessoas, entre homens e mulheres, com idades de 25 a 47 anos, que foram escolhidos por conveniência. O tratamento qualitativo foi realizado por meio da interpretação das falas dos depoentes, com base na fundamentação teórica pesquisada. Os resultados revelaram que há similaridade entre os aspectos encontrados na revisão de literatura e os levantados na entrevista em profundidade. No entanto, foram encontrados mais 3 aspectos não citados nessa revisão: a motivação, a satisfação e a qualidade de vida com o Teletrabalho.

Palavras-chave: Teletrabalho. Percepção do Teletrabalhador.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the perception of the teleworker about the advantages and disadvantages of his type of work. More specifically the study investigates the following variables: satisfaction, productivity, flexibility, organization, motivation, autonomy, control, stress, relationship with social and family life and isolation. Moreover, the methods employed in the research were the bibliographic review and in depth interviews. The sample was composed by 12 people who were chosen by the convenience method. The analysis was undertaken by interpreting the interviewees' speeches. The results revealed that there are many similarities with the aspects pointed in the literature review. However, three dimensions, motivation, satisfaction and quality of life were strongly mentioned by the participants.

Key words: Telework, perceptions of the Teleworker

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ADAPTADO PELA AUTORA COM BASE NA INFLUÊNCIA NA COMUNICAÇÃO SOB A PERCEPÇÃO DE SCHERMERHOM JR. (1996)	14
FIGURA 2: ELABORADO PELA AUTORA PARA MOSTRAR A ABORDAGEM DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA E ADMINISTRATIVA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.....	35
FIGURA 3: CICLO DA MOTIVAÇÃO.....	41
FIGURA 4: A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	43
FIGURA 5: ENFOQUE DAS ESCOLAS ADMINISTRATIVAS.....	51
FIGURA 6: AS QUATRO FASES DA EVOLUÇÃO DO ESPAÇO DE TRABALHO..	54

LISTA DE QUADROS

QUADRO - 1: EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO.....	25
QUADRO - 2: ASPECTOS POSITIVOS DO TELETRABALHO	77
QUADRO - 3: DESVANTAGENS DO TELETRABALHO	86
QUADRO - 4: RESUMO COMPARATIVO DO PROBLEMA, DO OBJETIVO GERAL, DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	90
QUADRO - 5: DELINEAMENTOS DE PESQUISAS QUE ORIENTARAM ESTE TRABALHO.....	92
QUADRO - 6: RESUMO COMPARATIVO ENTRE OBJETIVOS ESPECÍFICOS, FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E QUESTÕES DO ROTEIRO.....	95
QUADRO - 7: RESUMO DOS ASPECTOS REVELADOS PELOS DEPOENTES.....	110
QUADRO - 8: RESUMO COMPARATIVO ENTRE OS ASPECTOS LEVANTADOS NA BIBLIOGRAFIA E OS ASPECTOS REVELADOS PELOS DEPOENTES.....	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - FUNÇÕES VIÁVEIS AO TELETRABALHO	75
--	----

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE TABELAS	9
SUMÁRIO.....	10
SUMÁRIO.....	10
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problematização do Tema	12
1.2 Justificativa da Escolha do Tema.....	16
1.3 Objetivo Geral	19
1.4 Objetivos Específicos.....	19
1.5 Definição dos Termos Utilizados.....	19
1.6 Estrutura do Trabalho	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 A organização do trabalho na perspectiva histórica.....	22
2.1.1 Administração Científica.	28
2.1.2 Teoria administrativa.....	31
2.1.3 Escola das Relações Humanas	36
2.1.4 Escola Comportamental.....	38
2.1.5 Ciência Administrativa	45
2.1.6 Teoria dos Sistemas	45
2.1.7 Teoria das Contingências	47
2.1.8 Teoria do Comportamento Organizacional	49
2.2 As variáveis estudadas, na ótica das escolas de administração.....	54
2.3 Teletrabalho	64
2.3.1 Conceito de Teletrabalho.....	65
2.3.2 Origem do Teletrabalho	66
2.3.3 Características do Teletrabalho	69
2.3.4 As modalidades do Teletrabalho.....	70
2.3.5 Características e profissões do Teletrabalhador.....	71
2.3.6 Vantagens e desvantagens do Teletrabalho.....	76
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	91
Objeto de Estudo	91
Níveis e delineamento de pesquisa	91
Sujeitos da Pesquisa	92
Universo ou população	92
Plano amostral da pesquisa.....	92
Instrumento de coleta de dados.....	93
Variáveis da pesquisa.....	93
Tratamento dos Dados	94
4 RESULTADOS.....	96
Perfil do Teletrabalhador entrevistado.....	96
Análise dos dados	97
5 DISCUSSÃO	111
CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
Limitações da Pesquisa	126
As Contribuições do Estudo.....	126
Implicações práticas para os Telegestores.....	127
Recomendações para trabalhos futuros	127

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
I. PERFIL DO TELETRABALHADOR ENTREVISTADO.....	137
II. QUESTÕES SOBRE O TELETRABALHO.....	138

1 INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho se refere à percepção do Teletrabalhador sobre os aspectos positivos e negativos da sua forma de labor. O Teletrabalho é uma forma de trabalho, com ou sem vínculo empregatício, em que o empregado exerce toda ou parte da sua função à distância, enviando o resultado do seu trabalho com o auxílio das telecomunicações.

Neste capítulo serão apresentados os seguintes tópicos

1. Problematização do tema.
2. Justificativa da escolha do tema.
3. Objetivo geral.
4. Objetivos específicos.
5. Definição dos termos utilizados.
6. Estrutura do trabalho.

1.1 Problematização do Tema

De acordo com Muchinsky (2004), os funcionários representam uma vantagem competitiva, pois geridos inteligentemente aumentam o desempenho organizacional. Assim, o recurso humano tem sido alvo de estudos dos pesquisadores contemporâneos.

Para Argyris (1975) a empresa possui diversas fontes de energia, entre elas a energia psicológica dos indivíduos. Essa energia aumenta na relação direta do êxito psicológico que as pessoas experimentam e este êxito depende de três fatores.

O primeiro é a auto-avaliação do empregado e a sua necessidade de conquista, levando-o a lutar para criar oportunidades que resultem na sua conscientização e sua aceitação do ego, perante si e os outros. O segundo fator são as oportunidades de trabalho que a empresa proporciona ao indivíduo, dando-lhe a possibilidade de definir suas próprias metas, relacioná-las com a empresa, julgar seu desempenho e aumentar o grau de desafios em seu trabalho. Por fim, o terceiro fator se constitui nas influências que a sociedade, a cultura e a organização exercem sobre o trabalhador, afetando, positiva ou negativamente, a sua competência e auto-estima (ARGYRIS, 1975).

O êxito psicológico depende da percepção que o indivíduo tem das suas tarefas. A percepção, segundo Chauí (2001), é a relação do indivíduo com o mundo exterior que dá sentido ao indivíduo e ao mundo exterior, de maneira que um não existe sem o outro. Ou seja, é o modo como as pessoas formam impressões sobre si e os outros em conjunto com suas experiências diárias e, também, o modo como as pessoas processam as informações, resultando em decisões que vão orientar suas ações. Dessa forma, o mundo que o sujeito percebe é influenciado por seus valores individuais, suas necessidades, seus padrões culturais e pelas circunstâncias. Essas influências, às quais a informação recebida pelo indivíduo é submetida, causam um impacto nas suas decisões e ações. A figura 1 mostra o conjunto de elementos que exercem ação psicológica sobre a percepção das pessoas.

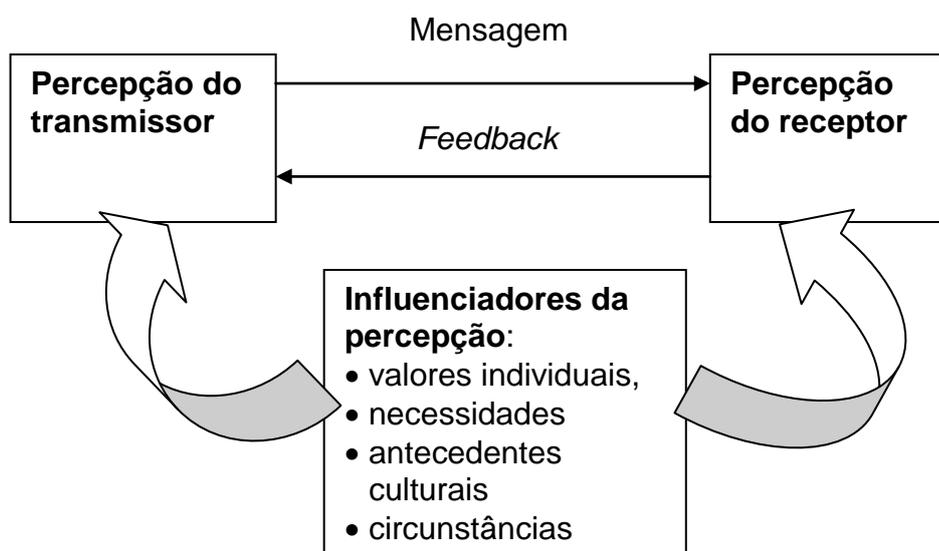


FIGURA 1: ADAPTADO PELA AUTORA COM BASE NA INFLUÊNCIA NA COMUNICAÇÃO SOB A PERCEPÇÃO DE SCHERMERHOM JR. (1996).

Pode-se notar, na figura 1, que a percepção atua como um filtro pelo qual passa a informação e determina a qualidade da comunicação entre o emissor e o receptor. Desse modo, as pessoas podem perceber as mesmas coisas de maneiras bem diferentes. Logo, a qualidade e o significado do trabalho mudam de indivíduo para indivíduo. O mesmo trabalho pode ser prazeroso para alguns funcionários e para outros, extremamente enfadonho. Isto se deve à percepção que eles têm do trabalho, às expectativas individuais e, principalmente, até onde o trabalho atende a essas expectativas. O fato é que a significância do labor para cada pessoa está

relacionada com as suas experiências de desenvolvimento e os seus níveis de aspirações (MUCHINSKY, 2004).

Além de se reconhecerem as singularidades individuais geradas por percepções distintas, constata-se também a influência das forças do ambiente de trabalho sobre o êxito psicológico. Por esse motivo, é possível estabelecer, como um dos parâmetros de estudo, o ambiente em que o indivíduo está inserido (ARGYRIS, 1975). Considerando-se que há diferenças de subsídios materiais e psicológicos entre o ambiente interno e externo à empresa, é possível que o sujeito se perceba de maneira diferenciada nos dois ambientes. Isto é, o funcionário que trabalha na empresa é influenciado e estimulado por fatores peculiares, distintos dos fatores que influenciam o funcionário que trabalha fora dela.

Outro fator importante, que Argyris (1975) sugere como elemento influenciador no êxito psicológico, é o grau de desenvolvimento da sociedade da qual o indivíduo faz parte. Quanto maior o desenvolvimento em curso de uma nação, maior o número de oportunidades de êxito psicológico. Assim, seguindo sua lógica, os países em desenvolvimento como o Brasil, por exemplo, tem oportunidades para um conjunto de necessidades mais limitado do que os países nomeados como “primeiro mundo”. Logo, é possível que os resultados da percepção da motivação entre as pessoas desses países também sejam diferentes. Os tratados sobre o que estimula o trabalhador europeu ou americano podem não combinar com as razões que motivam o colega de profissão no Brasil.

A comunicação entre os participantes nas organizações se realiza por meio da mobilidade e da troca de informações entre eles. Essas informações fluem através das estruturas formais e informais, em todas as direções, onde as estruturas formais se compõem do círculo protocolar da empresa, enquanto que as estruturas informais se constituem nas relações da massa trabalhadora.

Hoje, a tecnologia do computador influencia os fluxos de informações das organizações por fornecer subsídios para tomadas de decisão mais rápidas e precisas. A produção crescente de novas ferramentas de disseminação e tratamento de dados, através da Internet, traz inúmeras possibilidades de alcance virtual incitando profundas transformações nas vidas das organizações e das pessoas. Em consequência disso, experimenta-se o impacto da compressão no espaço, no tempo e na conectividade. A compressão do espaço é possível graças ao conceito de escritório virtual, e à descentralização do trabalho; este pode ser exercido em outros

ambientes, separados do espaço da empresa. A compressão do tempo tornou-se exequível devido às comunicações rápidas, flexíveis, diretas e em tempo real. Já a conectividade foi facilitada pelo microcomputador, pela multimídia, pelo trabalho em grupo e pelas estações de trabalho, entre outros recursos que possibilitam a interação e o inter-relacionamento entre as pessoas (O'BRIEN, 2002).

As tecnologias de computador e de informação possibilitaram o surgimento do Teletrabalho ou trabalho à distância. Por meio delas, é possível oferecerem-se atividades que possam ser exercidas em qualquer lugar e a qualquer tempo, ao invés de se encerrar o indivíduo numa área da empresa, à qual ele deva ir pontualmente todos os dias. (NILLES, 1975).

Por extensão, o Teletrabalhadores, além de não estarem sujeitos ao ambiente interno à empresa, também não estão expostos aos regulamentos inerentes a ele como o expediente de trabalho e a supervisão convencional. Realizam seu trabalho, portanto, sob uma dinâmica diferente dos trabalhadores fixos. Suas relações com o ambiente interno (chefes, colegas, comunicações internas) e externo (família, amigos, comunidade) influenciam seu comportamento e conseqüentemente as políticas de gestão (MELLO, 1999).

No decorrer do século XX, período em que o trabalho sofreu mais mudanças no seu significado e na sua organização, os discursos gerenciais foram reformulados. Ao longo da história, os administradores procuraram traçar estratégias de gestão fundamentadas na concepção que tinham sobre as expectativas dos funcionários. Procuraram também orientar-se pela compreensão da visão que cada indivíduo tinha sobre o seu trabalho, a fim de garantir eficiência na consecução dos objetivos da organização (BOWDITCH; BUONO, 2004). Contudo, as práticas gerenciais foram dimensionadas com base no comportamento organizacional relativo ao ambiente interno às empresas. A partir do momento em que o trabalhador foi retirado das imediações da empresa, instou-se por um novo paradigma: o da gestão à distância. O desafio passou a ser a compreensão de como o indivíduo se comporta fora da organização e submetê-lo ao controle das diretrizes administrativas (SHEIN, 1986).

Diante deste cenário, tornou-se importante que o administrador virtual ou telegestor compreenda a dinâmica que rege a vontade e o comportamento dos seus Teletrabalhadores, para traçar estratégias de liderança que atendam às expectativas da organização moderna. Para entender a essa dinâmica propôs-se investigar, sob a

luz da literatura e da observação em campo, como o Teletrabalhador percebe o seu trabalho. A literatura aponta aspectos que se podem constituir em vantagens e desvantagens para os Teletrabalhadores. Por outro lado, pretende-se verificar a ocorrência desses aspectos segundo a ótica do Teletrabalhador. Assim, com o intuito de responder à questão, realizou-se a pesquisa empírica, partiu-se da seguinte questão:

1. Quais as percepções do Teletrabalhador sobre o Teletrabalho?

1.2 Justificativa da Escolha do Tema

Segundo Campos (1992), a averiguação das opiniões dos trabalhadores constitui-se numa ferramenta poderosa, na medida em que revelam as suas percepções sobre os fatores que refletem na qualidade de vida e na ordenação do trabalho. Este cuidado permite administrar os atores organizacionais sob uma perspectiva holística. Itens como a opinião do empregado sobre o seu posto de trabalho, o ambiente, as formas de organização do trabalho, a subordinação, a relação com os colegas, são importantes na avaliação do seu comportamento.

Fleury; Fleury (1997) destacam que os valores básicos das empresas estão no comportamento aparente das pessoas, nas formas de comunicação e nos rituais organizacionais. Para Shein (1986), os valores básicos das empresas formam a cultura organizacional, pois se constituem de um conjunto de pressupostos inerentes a um grupo, os quais se consolidam numa fonte de ensinamento para novos membros.

Por esse motivo, como o Teletrabalho se insere num ambiente fora da empresa, cujos elementos são mais influenciados pelas condições de trabalho num local distante do domínio da empresa, seus parâmetros têm suscitado diversos tratados nos Estados Unidos e na Europa. No Brasil, recentemente, o interesse por esse assunto originou o documento que a Sociedade do Conhecimento Brasileira chamou de Livro Verde, objetivando a definição dessa modalidade de labor e a sua formalização no âmbito econômico e social do país.

A iniciativa na elaboração desse documento reflete uma tendência que se evidencia nos seguintes fatores: o Teletrabalho como fenômeno em expansão no mundo, a adequação crescente do Teletrabalho em vários campos de atividade e

serviços, o desconhecimento sobre o assunto na área da administração brasileira, a necessidade de mudanças nos discursos e práticas administrativas para o gerenciamento do trabalhador à distância e a propaganda sobre os aspectos que impactam na vida do indivíduo que teletrabalha.

No que diz respeito à expansão do Teletrabalho, Kugelmass (1996) Nilles (1997), Mello (1999) Alessio (2002), Lima (2003) e Costa (2004) são alguns dos autores a confirmarem em suas pesquisas que muitas formas alternativas de descentralização das atividades produtivas, como o Teletrabalho, estão sendo experimentadas pelas organizações em todo o mundo. O avanço das tecnologias de comunicação tem ampliado o acesso remoto a quase todos os cantos do mundo. Isto é um indício de que as possibilidades de recursos para o Teletrabalho crescem progressivamente na medida em que permitem o uso da voz, imagem e escrita numa condição de atemporalidade.

Segundo Machado (2002), o Teletrabalho pode ser exercido nas mais variadas atividades relacionadas à empresa, especialmente as mais ligadas à produção intelectual, tais como a engenharia, a arquitetura e a pesquisa. Nilles (1997) vai mais além, apresentando, entre outros, o atendimento ao público, a atividade de vendas e o secretariado, como funções ou profissões que se adéquam ao regime de Teletrabalho.

No Brasil fala-se muito pouco a respeito do assunto, como argumenta Jamil (2004). Durante esta investigação pode-se confirmar este fato, uma vez que se observou um número muito pequeno de documentos sobre o uso do Teletrabalho nas empresas do território nacional, especialmente nos aspectos que tangem os atores desse tipo de organização laboral. Percebeu-se também a negação polida, mas firme, por parte das empresas diante da solicitação da autora para coleta de entrevistas, as quais alegaram sigilo na divulgação das informações pertinentes.

O desconhecimento das peculiaridades que envolvem o trabalho flexível deriva do hiato entre a realidade das organizações envolvidas no processo de flexibilização do trabalho e a propagação das suas práticas. Esta questão se torna importante na medida em que, como assevera Machado (2002), o conhecimento e a internacionalização das características do Teletrabalho podem facilitar a sua adoção. Ao mesmo tempo, podem contribuir para o estabelecimento de atitudes favoráveis à organização que adota o Teletrabalho e para a instituição de um contrato psicológico de trabalho. O contrato psicológico consiste num conjunto de expectativas entre

cada indivíduo, definidas informalmente e que impacta tanto o indivíduo quanto a empresa (MULLINS, 1996). Em função disso, torna-se relevante a compreensão dos aspectos que envolvem o Teletrabalho em todas as suas esferas de ação, quer social, quer familiar ou laboral.

A descentralização do local de trabalho reabre novas discussões sobre as práticas administrativas e irrompe um novo paradigma, o da gestão à distância. De acordo com Mello (1999), os chefes de Teletrabalho controlam por produção, não por horas trabalhadas, mas precisam estabelecer uma estreita ligação com seu empregado virtual e, ao mesmo tempo, promover o constante reconhecimento da sua forma de trabalho por parte dos seus colegas de escritório. Baseados no pressuposto de que o reconhecimento e o sentimento de pertencimento ao quadro da empresa promovem a motivação do empregado, a administração contemporânea urge por formular medidas que possibilitem o mesmo sentimento para os Teletrabalhadores. Isso requer uma nova postura, que como alegam Nilles (1997) e Kugelmass (1996), se traduz em capacidade de liderança, a qual pode ser bem praticada tanto à distância como frente a frente. Contudo a liderança só é alcançada se o líder estiver em harmonia com os objetivos comuns do grupo que gerencia, os quais devem refletir os objetivos da organização, já que, por princípio, os últimos se originam nas manifestações dos primeiros.

Por outro lado, é farta a propaganda sobre os benefícios e os cuidados com o que pode vir a se transformar em desvantagens na opção pelo Teletrabalho. Esses aspectos, segundo os especialistas impactam na empresa, no empregado, na sociedade, no ambiente e no país (MELLO, 1999; KUGELMASS, 1996; MACHADO, 2002).

Assim, é necessário que o Telegestor conheça os elementos que influenciam o trabalho dos seus subordinados, principalmente os que os induzam à cooperação e à produtividade. Acredita-se que ao encontrar as razões que estimulem o aumento no desempenho dos Teletrabalhadores, podem-se estabelecer os caminhos para o desenvolvimento contínuo e a implementação satisfatória do Teletrabalho, além de indicar os meios prováveis para a promoção de ganhos estratégicos para as organizações. Por esse motivo, o desenvolvimento do tema surgiu do interesse em se verificar a legitimidade das declarações bibliográficas a respeito dos pressupostos sobre aspectos positivos e negativos do Teletrabalho para o Teletrabalhador brasileiro.

1.3 Objetivo Geral

O estudo tem por objetivo analisar as percepções do Teletrabalhador brasileiro com o intuito de descobrir os aspectos que se assemelham ou discordam da literatura e que possam influenciar no seu comportamento.

1.4 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar a evolução das relações do trabalhador com as organizações e como ele foi considerado no âmbito empresarial ao longo da história humana.
2. Analisar a consideração dada às variáveis em questão na evolução dos estudos da administração.
3. Analisar o conceito do Teletrabalho.
4. Analisar porque, como e quando surgiu o Teletrabalho.
5. Identificar as características do Teletrabalho.
6. Levantar as modalidades do Teletrabalho.
7. Investigar o perfil do Teletrabalhador apontados na literatura.
8. Levantar os aspectos positivos e negativos do Teletrabalho.
9. Analisar a percepção do Teletrabalhador em relação às seguintes variáveis: satisfação, produtividade, flexibilidade no tempo, no local e na organização do trabalho, motivação, autonomia e controle, estresse e equilíbrio psíquico, relação com a vida familiar/ social e isolamento social/ profissional.

1.5 Definição dos Termos Utilizados

O Teletrabalho também é conhecido como trabalho à distância. O termo será usado como denominação-chave para se referir à condição de trabalho flexível, no

qual o indivíduo exerce sua função, com vínculo empregatício ou não, e fornece os resultados das suas tarefas à distância, sem precisar ir todos os dias à unidade empregadora da sua atividade (MELLO, 1999). De acordo com Nilles (1997), o termo Teletrabalhador refere-se ao indivíduo que realiza o seu trabalho em casa ou em qualquer outro lugar fora do escritório, e que envia o resultado do seu trabalho por meio de recursos de informática e de telecomunicações. O Teletrabalhador também é conhecido como trabalhador virtual segundo Balsan (2001). Por outro lado, o termo Telegestor se refere à classe de indivíduos que tem por função gerenciar ou supervisionar o Teletrabalhador.

Percepção – é definida na literatura como o processo em que os indivíduos formam impressões e fazem inferências sobre as outras pessoas no ambiente que os cercam (MUCHINSKY, 2004). Day (1979), por sua vez, explica a percepção como a manutenção do contato do indivíduo com um ambiente de objetos e eventos físicos, numa constante adaptação à variedade de energias que emanam desse ambiente. Engel; Blackwell; Miniard (2000) entendem-na como um processo de impressões apreendidas pelos órgãos sensoriais e suas subseqüentes decodificações. Além disso, de acordo com Robbins (2005), a percepção é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente. Assim, a percepção pode ser entendida como a comunicabilidade que o sujeito estabelece com o mundo a sua volta e a conseqüente formação de padrões de conduta. A percepção depende de fatores culturais, da personalidade, da história pessoal e das circunstâncias.

1.6 Estrutura do Trabalho

Para tratar do tema Teletrabalho: um estudo sobre as percepções do Teletrabalhador, esta dissertação se compõe de seis capítulos. O primeiro capítulo se refere à introdução, a qual discorre sobre a problematização do tema, a sua justificativa, o objetivo geral, os objetivos específicos, as definições dos termos utilizados e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica. Nela se expõe uma retrospectiva do papel do trabalhador

nas organizações e suas relações com o trabalho ao longo da história da administração, a consideração das variáveis estudadas na ótica das escolas de administração, o conceito de Teletrabalho, sua origem, suas características e suas modalidades, o perfil do Teletrabalhador e, por fim, as vantagens e desvantagens do Teletrabalho. A metodologia da pesquisa é explicada no terceiro capítulo. Este também apresenta o objeto de estudo, os métodos de pesquisa utilizados, os sujeitos da pesquisa, o universo ou população, o plano amostral da pesquisa, as técnicas de coletas de dados, as variáveis da pesquisa e o tratamento dos dados. Já os resultados são apresentados no quarto capítulo e a discussão sobre os mesmos, no quinto. Por fim, expressam-se às considerações finais no sexto capítulo.

Resumo do capítulo: procurou-se abordar neste capítulo, a problematização do tema, a justificativa da escolha do tema, o objetivo geral, os objetivos específicos, a definição dos termos utilizados e a estrutura do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreender a inserção do Teletrabalhador nas organizações, considerou-se necessário analisar e descrever as transformações dos processos de organização do trabalho e da produção, investigando-se a evolução histórica das organizações, da administração e suas relações com o trabalhador.

Assim, este capítulo descreve primeiro, as transformações dos cenários das organizações e os conceitos do trabalho, bem como a relação dos indivíduos com as organizações e os mecanismos de controle gerencial, aprendidos ao longo do tempo. Em seguida, faz-se uma análise sobre a relevância dos aspectos, investigados nesta pesquisa, situando-os nas escolas administrativas apresentadas. Por último, serão apresentados os conceitos e as implicações do Teletrabalho no contexto da vida social, profissional e pessoal dos seus atores.

Por isso, procedeu-se a organização deste capítulo em 2 tópicos: a Organização do trabalho na perspectiva histórica e o Teletrabalho. Cada tópico foi dividido em seções.

2.1 A organização do trabalho na perspectiva histórica.

Este tópico tem por objetivo mostrar a evolução das teorias administrativas. Descrevem-se, assim, as mudanças ocorridas na estrutura do trabalho, bem como nos sistemas produtivos e nas organizações, com conseqüentes impactos sobre o indivíduo. As escolas abordadas neste primeiro tópico estão organizadas nas próximas oito seções. A primeira seção trata da Administração Científica. A segunda descreve a Teoria Administrativa e a terceira expõe a Teoria das Relações Humanas. A quarta seção discorre sobre a Teoria Comportamental, a quinta apresenta a Abordagem da Ciência Administrativa e a sexta encerra a Teoria dos Sistemas. A sétima exhibe a Teoria Contingencial e a oitava apresenta a Abordagem do Comportamento Organizacional.

O retrospecto destas escolas mostra que os estudos sobre a administração surgiram em função da necessidade de otimizar as atividades coletivas, objetivando o aumento da produtividade (ARGYRIS, 1975). Pode-se dizer que as organizações e

as idéias de como conduzi-las são uma preocupação antiga. Segundo Hampton (1992) seria impossível a construção da Grande Muralha e o Paternon se os chineses e os gregos, respectivamente, não utilizassem os conceitos de planejamento, organização, direção e controle. A partir dessas idéias surgiram as organizações formais que segundo Park (1997) constituem a estrutura de cargos, funções, procedimentos, linhas de comando e comunicação e que formalizam e definem atribuições, responsabilidades e níveis de autoridade dentro de uma organização.

A palavra organização vem do grego *organon* e significa, de acordo com Muchinsky (2004), a “coletividade de partes que não conseguem realizar seus objetivos de modo eficaz, se operarem separadamente” (MUCHINSKY, 2004, p. 239). Por isso, homem e trabalho sempre estiveram intimamente ligados. Essa condição de dependência mútua se revela na constituição das organizações. Para poder atingir propósitos que não conseguiria sozinho, o homem associou-se a outros e originou as organizações (ARGYRIS, 1975). Estefano (1996) reitera esta afirmação ao identificar as organizações como empreendimentos humanos formados pela combinação de pessoas e outros recursos. Hampton (1992), por sua vez, concorda e vai mais além ao decompor a organização em três elementos básicos: pessoas, tarefas e administração.

Para que haja produtividade num agrupamento de pessoas com um propósito comum é necessária a organização das atividades (DAVIS, 1992). A produtividade, segundo Robbins (2005), é o resultado da preocupação com a eficácia e a eficiência. A eficiência está na capacidade de resolver os problemas organizacionais. A eficácia deriva da resolução dos problemas com menor custo, ou seja, com a maneira mais adequada de fazer o trabalho. A produtividade é estimada pelo retorno do investimento, o lucro por valor de venda e o resultado por hora trabalhada.

Por outro lado, a organização das atividades requer a coordenação e a orientação adequadas ao bom andamento da empreitada para alcançar o fim pretendido. O interesse no melhor modo de fazer o trabalho gerou os estudos sobre a administração. Para Hersey; Blanchard (1986, p.4), administrar é “trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais”. Assim, pode-se afirmar que para obter a organização das atividades com o máximo de produtividade é necessário o uso da administração, uma vez que esta determinará

as regras que irão disciplinar os recursos de produção em prol do alcance de um objetivo comum.

Para Motta (2003) a razão dos estudos sobre a organização e administração das empresas foi a de garantir o aumento da eficiência dos elementos funcionais para assegurar o aumento da capacidade produtiva. As diversas teorias que formaram o cabedal administrativo ao longo do século XX e início do XXI acompanharam a evolução da sociedade. Da atividade agrária à estrutura pós-industrial, o desenvolvimento das práticas e conceitos da administração moderna, foi em suma, o resultado do conhecimento adquirido no assentamento de uma teoria sobre a outra (DAFT, 2005).

Nesse contexto, o homem teve papel fundamental, influenciando tanto na dinâmica da organização, quanto na orientação das práticas para administrá-la. As adaptações dos indivíduos às diversas mudanças nas formas de organização do trabalho, passaram por fases distintas e reveladoras para a consciência administrativa. Por deslocar-se de mero recurso interno para o personagem complexo no panorama da estrutura corporativa atual, o trabalhador contemporâneo tornou-se fruto do amadurecimento na relação das empresas com o ser humano.

Baseado nisso, Bowditch; Buono (2004) dividiram em quatro períodos o percurso dos estudos da administração: a **administração pré-científica**, a **administração clássica**, a **administração neoclássica** e a **administração moderna**. O quadro 1 mostra resumidamente, a evolução das organizações e as transformações da visão sobre o trabalhador até os dias de hoje.

Observa-se no quadro 1, apresentado na página 25 que a fase agrário-artesanal, chamada de **Pré-Científica**, marca a produção familiar cujo sustento advém da terra e do artesanato. O indivíduo trabalhava para seu próprio sustento e o da família. A fase Industrial deflagrou as primeiras teorias administrativas: a **Administração Científica** e a **Teoria Administrativa**. O homem era visto, até então, como um indivíduo econômico, ou seja, aquele que trabalhava unicamente por dinheiro. O comportamento do empregado era controlado por meio de uma rígida precisão de movimentos de execução do trabalho. Sobrevieram, na mesma fase, as escolas das **Relações Humanas** e a **Comportamental**. As organizações passaram a considerar o valor dos indivíduos e a ter interesse na manutenção dos sistemas sociais dos empregados. A fase pós-industrial é marcada pelas abordagens da **Ciência Administrativa**, seguida das **Teorias dos Sistemas**,

Teoria Contingencial e Teorias do Comportamento Organizacional. O trabalho na era pós-industrial exigia maior poder de concentração do empregado nas tarefas e melhor formação intelectual. Estas escolas serão descritas nas próximas páginas.

QUADRO - 1: EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

Fase	Agrária	Industrial		Pós-Industrial
Local de Trabalho	Fazenda e casa	Fábrica		Escritório
Atividade	Física: Agricultura e Artesanato	Física: Manufatura		Abstrata: Mediada por computadores
Fonte de geração de riqueza	Terra	Máquinas		Conhecimento
Períodos de estudos da administração	<u>Pré-científica</u>	<u>Clássica</u> Administração Científica Teoria Administrativa	<u>Neoclássica</u> Relações Humanas Comportamental	<u>Moderna</u> Ciência Administrativa Teoria dos Sistemas Teoria Contingencial Comportamento Organizacional
Visão sobre as características do indivíduo	Indivíduo econômico		Indivíduo social	Indivíduo auto-realizante Indivíduo complexo
Formas de trabalhar	Padrões de movimentos físicos e maneiras precisas de executar o trabalho		Padrões de interação social	Padrões de atenção mais apurados pela complexidade das tarefas
Relação empresa empregado	Controle do comportamento do empregado		Manutenção dos sistemas sociais dos empregados	Facilitar o desenvolvimento dos empregados pelo conhecimento do seu comportamento

Fonte: Adaptado pela autora com base na divisão de Bowditch; Buono (2004)

Na primeira fase que precede a Revolução Industrial não havia estudos orientados para a administração das organizações. A forma de produção era artesanal e sob encomenda. O ofício era aprendido na prática, por meio da troca de

experiências entre mestres e aprendizes (SILVA, 2004). Hampton (1992) aponta a falta de relatos sobre teorias de administração antes da Revolução Industrial, uma vez que não havia muita distinção entre as funções administrativas e as comerciais e técnicas.

Contudo houve outro fator que determinou o pouco interesse na proposição de políticas de gestão: a autoridade conservadora. Segundo Curado (2003), a autoridade pode se legalizar sustentada pelo poder divino, pela hereditariedade na sucessão, pela propriedade privada, pela senhorilidade e pelas competências técnicas, entre outros fatores. Bowditch; Buono (2004) relatam que na Pré-Revolução Industrial a autoridade era avalizada pelas instituições antigas e pelos indivíduos associados a elas, o que era legitimado pelas sociedades. Desta forma, as pessoas seguiam os hábitos tradicionais e obedeciam às elites, desencorajando, assim, qualquer tentativa de formulação de teorias administrativas.

Entretanto, com o aperfeiçoamento gradativo das tecnologias e o crescente questionamento da ordem social, principalmente pelos entes mais jovens da sociedade, a autoridade tradicional passou a ser contestada. Associou-se a isso o fato de que a produção excedente passou a aquecer o comércio e o consumo, de maneira que o cenário sócio-econômico começou a mudar. Motta compara a tendência que permaneceria até os dias de hoje: “Se no passado a dominação advinha de um direito divino, no presente ela se funda na produção” (MOTTA, 2003, p.101). Uma nova estrutura de poder foi estabelecida tomando como base a posição e o papel exercido pelo indivíduo dentro da organização. Esse papel seria regido por regras e políticas, aceitas amplamente e obedecidas pelos demais indivíduos (BOWDITCH; BUONO, 2004).

Emergia, a partir de então, a autoridade, na forma de uma legitimação legal-racional, fundamentada na crença de que o poder devia ser obtido por um conjunto de leis que determinariam a hierarquia nas organizações (BOWDITCH; BUONO, 2004). Isto quer dizer que, o indivíduo que produzisse começaria a ter sedimentada a sua posição na sociedade e, a fonte que proporcionaria seu bem estar ficaria, agora, centrada na produção. Ao mesmo tempo, seu *status* social não dependeria mais da sua herança e sim, da posição ou papel que assumisse dentro da organização.

Por outro lado, o incremento tecnológico, fortificou as bases para o sistema de produção contínua, que ao substituir a mão de obra agrícola, exigiu a elaboração e

imposição de novas regras de convívio organizacional (BOWDITCH; BUONNO, 2004). Operaram-se, a partir de então, mudanças profundas nas relações econômicas e sociais. Na verdade, o desenvolvimento organizacional e as práticas administrativas têm se alterado ao longo do tempo respondendo às mudanças na sociedade (DAFT, 2003). A população duplicou em um século na Europa e a demanda por produtos aumentou consideravelmente (MOTTA, 2003). Kanaane (1999) destaca que neste período houve a expansão sem precedentes da produção em setores estratégicos, iniciando uma nova fase que ficou conhecida como Revolução Industrial.

A difusão da industrialização no início do século XX pelos Estados Unidos e pela Europa proporcionou as condições necessárias ao estudo sistemático da administração. A Revolução Industrial modificou radicalmente não só a configuração do trabalho como também a natureza da sociedade. A urbanização expandiu-se à medida que o local de trabalho migrava para os centros fabris, aumentando o consumo e a necessidade de eficiência produtiva. Desse modo, a complexidade desse cenário apontava uma realidade que começava a denunciar a ineficácia dos programas de produção vigentes e, exigia a implementação de políticas administrativas para corrigir os problemas decorrentes (BOWDITCH; BUONO, 2004).

Homens, referenciados hoje como pioneiros dos estudos da administração, contribuíram com importantes inventos e conceitos. Charles Babbage foi um deles. Nascido em Devonshire, Inglaterra, fundou a pesquisa operacional e a ciência da administração. Escreveu sobre a administração, onde discutiu os princípios que regem a economia da fabricação e descreveu análises de operações e processos sugerindo melhorias nessas práticas. Babbage acreditava no reconhecimento dos interesses mútuos entre empregado e patrão, propondo um sistema de participação nos lucros. Entretanto, um dos feitos mais importantes de Babbage foi a criação da primeira calculadora mecânica e a concepção do computador por meio da sua “máquina das diferenças”. O conceito do computador levou 100 anos até poder ser vislumbrado pela empresa IBM e promover a revolução que o mundo dos negócios presencia hoje (SILVA, 2001).

Adam Smith não só comungava com as idéias de Babbage como propunha na sua obra, *A Riqueza das Nações*, que se impusesse uma intensa especialização dos trabalhadores e se estabelecesse uma divisão do trabalho, para promover o crescimento da produção. Assim novos procedimentos foram sugeridos para orientar

os trabalhadores a seguirem uma árdua rotina de atividade fabril (MORGAN, 1996). Bianco; Salerno (2001) explicam que a lógica da eficiência da escola clássica está voltada para a minimização dos tempos e da utilização de mão-de-obra, privilegiando a especialização e a departamentalização das atividades.

A partir do pensamento como Charles Babbage e Adam Smith iniciaram-se, então, as primeiras ações para coordenar o trabalhador e as atividades fabris. A abordagem Clássica da Administração assentou-se em duas teorias que germinaram à luz de vertentes opostas, mas que se complementavam e convergiam na sua objetivação: a “Administração Científica” liderada por Taylor e a “Teoria Clássica da Administração” liderada por Fayol (MOTTA, 2003).

2.1.1 Administração Científica.

A Administração Científica surgiu do crescente interesse em desenvolver um padrão que definisse a melhor maneira de trabalhar para aumentar a produtividade. Uma vez identificada a necessidade de mudanças no planejamento e no controle do trabalho para aumento da sua eficiência, formaram-se grupos de estudos, compostos principalmente por engenheiros.

Um engenheiro norte-americano, Frederik W. Taylor, foi o protagonista da primeira concepção de uma teoria administrativa, criando os princípios da Administração Científica, a qual enfocava seus estudos nas tarefas dos operários (BOWDITCH; BUONO, 2004). Seu movimento, também conhecido como Taylorismo, elaborou métodos de organização do trabalho que tinham como objetivos a aplicação da ciência aos problemas da empresa. Pereira; Becker (2003) ressaltam que o paradigma da administração científica reside no alcance da eficiência industrial por meio do aperfeiçoamento dos métodos de trabalho. A partir da construção de uma estrutura formal, a organização estabelecia os objetivos em primeiro lugar e, em seguida, dividia o trabalho em tarefas simples. Estabelecia-se, com isso, a racionalização do trabalho dos operários.

A abordagem científica foi fundamentada em três princípios básicos. O primeiro determinou que o trabalho intelectual fosse banido das fábricas e centrado na administração superior. O segundo princípio propunha que o trabalho operacional fosse decomposto para determinar maneiras eficazes de executá-lo. Por fim, o

terceiro princípio se referia ao controle de tempos e métodos, o qual foi instituído com o propósito de diagnosticar e, impor o tempo mínimo para a execução das tarefas, reduzindo o tempo não dedicado a elas (VOLPATO, 1999).

March; Simon (1981) relatam que Taylor e seus seguidores conduziam seus estudos embasados na idéia de que o homem era extensão das máquinas durante a execução das tarefas rotineiras. Os classistas ignoravam ou minimizavam a importância do fator humano porque acreditavam que as pessoas deviam se submeter a um sistema de autoridade. A autoridade compunha-se numa escala que partia da administração para o operário. Este era visto como um elemento irresponsável e negligente, visto que produzia, segundo a estimativa de Taylor, o equivalente a um terço do que era capaz de produzir. A visão sobre o elemento humano dentro das organizações se concentrava no conceito de *homo economicus*, isto é, os teóricos da abordagem científica supunham que o homem era motivado pelo dinheiro e nada mais (CUNHA; CUNHA, 1999). Acreditava-se que havia um componente mercantil no trabalhador e que este produziria o máximo em troca do ganho monetário.

Em função disso, como relata Protil (2003), a aplicação dos processos científicos à produção industrial, baseava-se fundamentalmente "... no controle cerrado dos recursos humanos através da obediência à regra e da supervisão direta." (PROTIL, 2003, p. 1). Moreira (2000) argumenta que da administração científica decorreu uma divisão de responsabilidades na empresa. A gerência ficou responsável pelo estudo e conhecimento minucioso das tarefas, no propósito de formular o modo mais adequado à obtenção de resultados efetivos com o mínimo de perdas na realização das tarefas. Pretendia-se, assim, estabelecer procedimentos de trabalho e fazer com que os funcionários os seguissem. Esperava-se a eficácia dos métodos pela eficiência do funcionário. O subordinado atendia com exatidão ao comando dos chefes que lhe diziam como fazer melhor o seu trabalho.

Volpato (1999) reforça esta posição quando argumenta, que na era industrial, os trabalhadores perderam o domínio sobre o processo, o qual passou a ser apropriado pela gerência. À supervisão cabia a assistência contínua ao trabalhador e, a este restava simplesmente o cumprimento da execução do trabalho (MOREIRA, 2000). Em suma, efetivou-se a separação da atividade produtiva do intelecto e, com isto, a execução das tarefas ficou ao encargo do operador da máquina guiado pelo mentor intelectual, ou supervisor, das mesmas (DAFT. 2003). Em decorrência disso,

o trabalhador foi proibido de manifestar as suas opiniões a respeito do seu trabalho. Esta constatação, aliada à indiferença pelas capacidades e aptidões do empregado e reforçada pela falta de incentivo ao seu desenvolvimento profissional, provocou a completa alienação do empregado que foi uma característica dessa época (FRIEDMAN; NAVILLE, 1973).

Os sentimentos debelados na alienação, segundo Argyris (1975), levam a um quadro de impotência, insignificância, isolamento e alheamento, intensificando o sentimento de indiferença no empregado pelos negócios da empresa. Assim, o trabalhador da era Taylor ficou limitado no uso de suas potencialidades profissionais, perdeu o domínio sobre as técnicas do trabalho e constituiu-se num mero instrumento de produção. Desse modo, pode-se afirmar que a Administração Científica reforçou a alienação do trabalhador impedindo-o de qualquer iniciativa que o fizesse engajar-se e comprometer-se com os objetivos da empresa. Pode-se dizer que os classistas estavam na contramão da idéia de que a organização é fruto de um propósito comum dos indivíduos que a compõem.

Desse modo, para motivar os empregados, Taylor propôs o chamado Sistema de Tarefa no qual o salário dos operários era regido pela produtividade individual. Quanto mais o funcionário produzisse mais ele ganhava, quanto menos ele produzisse menos ele recebia (MOTTA, 2003). A idéia básica era a de que cada trabalhador fosse pago por resultados. Esse princípio preconizava que o conflito entre a exigência dos empresários por maior produção e a falta de comprometimento dos funcionários seria solucionado na medida em que se estabelecesse um ciclo vicioso: o aumento da produtividade levaria à lucros maiores, os lucros crescentes implicariam em maiores salários e o incremento nos salários levaria a uma crescente satisfação do empregado (EL-AOUAR; SOUZA, 2002).

Taylor acreditava que o desejo natural dos homens era o de ganhos materiais e progresso pessoal baseado em seu próprio talento. Assim, a especialização do funcionário foi tratada como um dos mais importantes pontos para o desenvolvimento do processo de produção. O alto grau de desenvolvimento dos operários e da recompensa individual foi reforçado pela proposta da redução da fadiga, da seleção científica das habilidades individuais e dos incentivos salariais. Para garantir a concentração do operário nas suas tarefas, surgiu o conceito de Administração Funcional, na qual a supervisão era dividida entre vários especialistas que controlavam os vários aspectos do trabalho (DAFT, 2003).

A Administração Científica teve vários seguidores; entre eles o mais famoso foi Henry Ford por sua inovação ao estabelecer um processo de trabalho contínuo promovendo rapidez na fabricação de bens. Na visão de Ford quem dirigia a empresa era o trabalho, não o homem, preconizando que o trabalho deveria ser levado ao homem, e não o contrário. Por meio da segmentação do trabalho e sua esteira transportadora, que unia as partes da fábrica, a administração fordista alcançou altos índices de eficiência que resultaram num imenso incremento de produtividade. Com isso, as práticas de Ford se alicerçaram na produção em massa, em série e em cadeia contínua e, na motivação dos funcionários com o pagamento de altos salários para a época (HARVEY, 1999).

2.1.2 Teoria administrativa

Enquanto Taylor e seus adeptos propagavam a Administração Científica nos Estados Unidos e na Europa, um engenheiro grego, naturalizado francês, chamado Henry Fayol, desenvolvia uma outra forma de administração que ficou conhecida como Teoria Clássica da Administração ou simplesmente Teoria Administrativa. Os princípios dessa teoria se concentravam no projeto e funcionamento da organização como um todo, no sentido inverso da Administração Científica de Taylor que observava somente o chão de fábrica (DAFT, 2003).

A Teoria Administrativa baseou-se, segundo Bowditch; Buono (2004), nas organizações eclesiástica e militar, das quais tirou os seus princípios básicos de estrutura organizacional e características de administração. Muchinsky (2004) destaca que a abordagem da nova teoria partiu da análise dos ingredientes básicos de uma organização: um sistema de atividades diferenciadas, pessoas, cooperação para realização de um objetivo e autoridade. Seu enfoque estava na alta e média administração, porém com forte orientação para o autoritarismo visando uma maneira ideal de abordagem sobre os problemas organizacionais.

A partir daí os seguidores da Teoria Administrativa defenderam que a administração era um processo sustentado por cinco pilares: planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Os cinco pilares resultaram nos princípios básicos da Teoria Administrativa, entre eles a divisão do trabalho, a hierarquia, a unicidade de comando, os interesses da organização sobre os

individuais, a remuneração e o espírito de equipe e a centralização do trabalho (MORGAN, 1996; BOWDITCH; BUONO, 2004; GAPSKI, 1999).

O princípio da divisão do trabalho contemplou “a especialização das tarefas e o controle da quantidade de objetos sob cada trabalhador ou gerente para melhorar a eficiência e a eficácia” (BOWDITCH; BUONO, 2004, p.8). Para Fayol, a divisão do trabalho teve por finalidade a intensificação e a melhoria da produção com a utilização dos mesmos esforços. Afinal, o operário que faz todos os dias a mesma peça e o chefe que trata constantemente do mesmo negócio adquirem mais habilidade, mais segurança e mais precisão e, conseqüentemente, aumentam de rendimento naquela especialidade. (FAYOL, 1990). Concluiu-se, então, que a repetição das tarefas garantiria a qualidade, reduziria os esforços e aumentaria a produção por meio de sua especialização.

Por outro lado, o princípio hierárquico conceituou a cadeia de comando onde cada nível tem seu próprio grau de autoridade e responsabilidade para alcançar os objetivos organizacionais. Para isso, prescrevia-se que os níveis mais altos possuíssem maiores responsabilidades e esta qualidade lhes atribuía, naturalmente, credibilidade e confiabilidade. Assim, assegurava-se a definição de Fayol sobre a autoridade como sendo o direito de dar ordens e o poder para obter a obediência (MUCHINSKY, 2004; BOWDITCH; BUONO, 2004).

O princípio da unicidade prescreveu que o agente da execução de uma tarefa deveria receber ordens de somente um chefe (FAYOL, 1990). Fayol estava preocupado com a possibilidade da ocorrência de conflitos na dualidade de comando, principalmente no que se referia às prioridades divergentes.

O princípio dos interesses da organização sobre os indivíduos determinou que os objetivos que fossem importantes para uma pessoa ou um grupo de pessoas, não deveriam prevalecer sobre o que era primordial para a organização. Isto significa que os caprichos particulares individuais tornavam-se irrelevantes em prol dos objetivos da organização. Ao mesmo tempo Fayol advertiu sobre a necessidade da firmeza e do bom exemplo dos chefes como os atributos mais importantes na gerência, para garantir este princípio (FAYOL, 1990).

Fayol definiu que a remuneração do pessoal seria o prêmio pelo serviço prestado, justo e não explorativo. Precisava ser eqüitativo e, tanto quanto possível, satisfazer ao mesmo tempo ao pessoal e à empresa, ao empregador e ao empregado (FAYOL, 1990). De forma similar a Taylor, Fayol usou, o princípio da

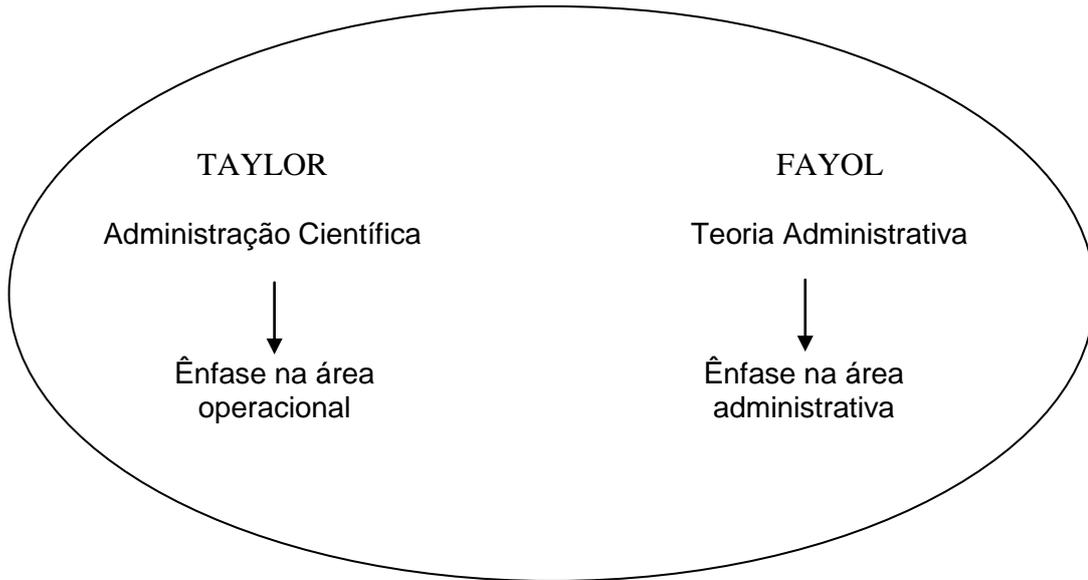
remuneração, como elemento motivador do salário, impondo o equilíbrio entre o pagamento percebido pelo trabalhador e os interesses da organização.

Quanto ao princípio do espírito de equipe, Fayol foi enfático quando afirmou que a fonte de vitalidade para as empresas provinha da harmonia e da união dos seus funcionários. Por isso acreditava ser imprescindível haver um grande esforço para consolidar esse espírito (FAYOL, 1990). Nota-se, nessa orientação, a preocupação em assegurar o comprometimento e a adesão dos membros da equipe para se alcançar a unidade dos propósitos da organização.

O princípio da centralização teve por objetivo a redução da importância do papel do subordinado. Pretendia-se com isso a menor influência possível do funcionário sobre o trabalho dentro da empresa, garantindo a sua colaboração e aceitação do que lhe era delegado (FAYOL, 1990).

Apesar do enfoque da escola da Teoria Administrativa estar orientada para a alta e média administração, os empregados ainda eram tratados sob uma visão mecanicista como uma extensão das estruturas organizacionais, numa condução autoritária como forma ideal de se resolver todos os problemas. A Teoria Administrativa assentou-se ainda na rigidez, na impessoalidade e na excessiva categorização (BOWDITCH; BUONO, 2004). Basicamente, tanto a teoria taylorista como a teoria de Fayol visaram a força de trabalho como a melhor forma de administrá-la. Compreende-se, portanto, que Taylor e Fayol se completaram ao cobrir duas áreas distintas dentro das empresas: a operacional com a Administração Científica e a administrativa com a Teoria Administrativa (BOWDITCH; BUONO, 2004). A figura 2 resume os focos das duas Teorias.

ORGANIZAÇÃO



FONTE: Elaborado pela autora para mostrar a abordagem das Teorias da Administração Científica e Administrativa dentro da organização.

FIGURA 2: Teorias Clássicas

Por não considerarem, ambas, o contexto social e as necessidades dos trabalhadores, houve um crescente aumento nos conflitos entre patrões e empregados (DAFT, 2005). Argyris (1975) observa que a adaptação do indivíduo ao ambiente de trabalho está diretamente ligada a sua capacidade de aceitar ou de mudar o mundo. Quanto maior a rigidez, a especialização e o controle sobre o empregado, maior o número de atitudes antagônicas à adaptação, isto é, quanto maior a pressão sobre o indivíduo, maior a sua resistência. A rigidez da chefia e do controle, a especialização dos empregados, a monotonia, a fadiga e a falta de oportunidades para usar a criatividade são marcas das duas teorias (SIEBRA, 2000, MORGAN, 1996).

Como se não bastasse, os trabalhadores eram privados de toda a iniciativa, responsabilidade e liberdade que os excluía da apropriação do significado social e político do seu trabalho (MOTTA, 2003). Pode-se dizer, portanto, que a alienação dos funcionários é um padrão da Abordagem Clássica. Argyris (1975) ainda ressalta que estes fatores acabaram por promover o absenteísmo, a rotatividade de pessoal e os conflitos interpessoais que comprometeram, com freqüência, a continuidade e a eficiência da produção.

Pouco a pouco, a situação originada pelo descontentamento popular, com o comportamento corporativo, estimulou outros pesquisadores a iniciarem estudos direcionados à solução desses atritos. Os estudos de Mary Parker Follett e de

Chester Irving Barnard trouxeram contribuições significativas para a escola que se estava formando, a partir das crescentes explosões de reivindicações dos operários. Follett, nascida em Massachusetts teve uma carreira baseada no trabalho social. Seus estudos apontavam as pessoas como elementos centrais das organizações. Barnard era licenciado em economia em Harvard e foi presidente da Bell de New Jersey. Ambos viam a empresa como um sistema social e a produção como um conjunto de procedimentos que dependem da participação integrada dos seus componentes. Ambos propuseram a busca da compreensão sobre a relação entre a organização e os empregados (SILVA, 2001).

Follett pregou que a sociedade produtiva deve se fundamentar nos desejos motivacionais do indivíduo. Ela afirmou que a integração das pessoas e a coordenação das suas atividades é o objetivo da administração. Criou também a Lei da Situação que definiu um novo conceito sobre liderança. Para Follett, a liderança não podia mais ser baseada no poder, e sim na persuasão pessoal, levando os subordinados a cooperarem de boa vontade e de acordo com as circunstâncias. A integração entre as partes (líder e liderado) seria o caminho para estabelecer soluções em comum a cada problema (SILVA, 2001).

Barnard desenvolveu estudos em que concluiu que é possível promover a cooperação entre os homens na organização. Ele deu destaque para a dicotomia eficácia/eficiência. A eficácia, segundo ele, resulta da cooperação requerida pelo sistema. A eficiência cooperativa, desde que dirigida para a satisfação dos motivos individuais, advém das eficiências individuais. Para Barnard, se as organizações foram criadas para satisfação de metas que o sujeito não conseguiria sozinho, então o sistema cooperativo é eficiente na medida em que atende à satisfação dos motivos individuais. Assim, definiu que a organização só existe em função do desejo de cooperar e do propósito comum (SILVA, 2001)

Barnard e Follett trabalharam a partir da abordagem clássica, mas introduziram novos aspectos que se tornaram importantes nas perspectivas da administração, no campo das relações humanas. Isto foi decorrente da constatação de que, apesar do sonho de eficiência no trabalho dos classistas, houve um crescimento do índice de erros na produção. Além disso, embora a eficiência material tivesse aumentado esplendidamente, a capacidade humana para o trabalho coletivo não manteve o mesmo ritmo do desenvolvimento exigido (HAMPTON, 1992). Observou-se também que o principal elemento suposto como recurso

motivador (salário), utilizado nas duas teorias, tornou-se exíguo frente às outras necessidades que envolviam a satisfação e a saúde psíquica do indivíduo no ambiente de trabalho (SHERAFAT, 2002). A satisfação no trabalho, segundo Muchinski (2004), é resultado direto do grau de prazer que o indivíduo tem com seu trabalho.

Diante deste quadro, os administradores ansiaram por uma saída, o que os levou à disposição de subsidiar várias investigações forçando os pesquisadores a formarem grupos de trabalhos multidisciplinares, envolvendo, além da área técnica, os campos da psicologia e da sociologia. Estes últimos destinados a estudar o comportamento humano. Os primeiros resultados dos grupos de trabalho multidisciplinares sinalizaram o início da abordagem Neoclássica. A administração Neoclássica foi marcada pela ênfase na prática e uso da administração como técnica social.

Apesar de não se dirigirem diretamente aos seus princípios de estabilidade, à sua divisão de tarefas e à sua especialização, as críticas ao sistema clássico administrativo fulminavam veementemente o modo como o trabalhador era tratado (BOWDITCH; BUONO, 2004). A Administração Clássica transmitia aspectos desumanos que repercutiam negativamente na sociedade democrática. Havia pressa em corrigir essa aparência, principalmente com a pressão dos sindicatos e dos trabalhadores. Muchinsky (2004) expõe a Teoria Neoclássica como uma modernização da Teoria Clássica reconhecendo seus aspectos positivos, criticando a rigidez com que os princípios clássicos foram postulados e introduzindo os aspectos comportamentais do indivíduo.

A Teoria Neoclássica emergiu de duas linhas de pesquisa: a da Escola das Relações Humanas e a da Escola Comportamental (BOWDITCH, 2004).

2.1.3 Escola das Relações Humanas

A Escola das Relações Humanas foi baseada nos estudos de Hawthorne, por Elton Mayo, os quais estabeleceram a necessidade de um tratamento positivo para os funcionários o que resultaria no aumento da sua motivação e, conseqüentemente, da sua produtividade (DAFT, 2004). As pessoas já não eram mais consideradas

indolentes, como pensava a Escola Clássica; desconfiava-se que os sinais de apatia dos trabalhadores tinham outras origens (HAMPTON, 1992).

Morgan (1996) ressalta que os estudos de Hawthorne indicam a importância das necessidades sociais no ambiente de trabalho e as formas pelas quais os grupos de trabalho satisfazem estas necessidades. Bowditch; Buono (2004) argumentam que as pesquisas dos teóricos humanistas chegaram à premissa de que o relacionamento social dentro de um grupo de trabalho e, entre subordinados e supervisor, exerciam forte influência no desempenho tanto na produtividade (eficiência) quanto na qualidade do trabalho (eficácia). Hampton (1992) cita que outro ponto levantado pelos humanistas foi a ausência de pertencimento a um grupo de trabalho, ou seja, os trabalhadores sentiam-se solitários. Este fenômeno devia-se a alta rotatividade dos funcionários e as rápidas mudanças tecnológicas do trabalho.

Percebeu-se que era preciso que a dinâmica da vida fora da fábrica se repetisse na dinâmica dentro dela. Morgan afirma que os empregados trabalham melhor quando motivados pelas tarefas e que esta motivação "... depende de se permitir às pessoas atingirem recompensas que satisfaçam as necessidades pessoais" (MORGAN, 1996, p. 44). Para Muchinsky (2004) a motivação para o trabalho está relacionada com um conjunto de energias que se originam no interior e no exterior do indivíduo.

As diversas pesquisas desencadeadas pela experiência de Hawthorne apontaram para a importância das características psicológicas e sociais, ou seja, para a satisfação pessoal e a execução agradável das tarefas (HAMPTON, 1992). Segundo Weil (1979), o sentido do trabalho humano, à luz da compreensão do processo de trabalho na sua totalidade e da percepção da utilidade do bem fabricado, pode resultar na satisfação do funcionário. A satisfação com o trabalho é uma atitude abrangente que o indivíduo tem com relação às suas atividades; é a diferença entre as recompensas recebidas de fato pelo funcionário e aquilo que ele acredita que merece (ROBBINS, 2005). Mais do que esperar obedientemente a recompensa pelo atendimento à ordem dada, o indivíduo poderia orgulhar-se daquilo que fazia, por conseguir entender em qual contexto estaria inserido e, que magnitude alcançaria com a parte que lhe coubesse na obra.

Sabe-se que a percepção do trabalhador, sobre a atmosfera que o cerca, é capaz de transmitir-lhe sensações positivas ou negativas, as quais acabam por refletir na sua visão da empresa e nas suas atitudes (MUCHINSKY, 2004). Ao

perceber o valor das suas tarefas, o indivíduo pode satisfazer a sua carga de auto-realização e para realimentar sua satisfação, corresponder com um melhor desempenho nas suas funções.

A escola das Relações Humanas procurou acrescentar aos estudos da administração o aspecto humano desconsiderado pelos seguidores da escola Clássica. A confirmação de que a satisfação do indivíduo e sua relação com os demais integrantes do ambiente organizacional influíam no seu desempenho, orientou um novo olhar sobre as estruturas administrativas e determinou um comportamento mais focado no ser humano pelos administradores (DuBRIN, 2003). Dessa abordagem nasceu o movimento que levou à investigação de diversos estudos sobre a motivação humana, o qual ficou conhecido como Teoria Comportamental.

2.1.4 Escola Comportamental

O desenvolvimento da Escola Comportamental ocorreu como uma reorientação da doutrina das Relações Humanas. Enquanto a primeira enfocava as pessoas dentro do grupo de trabalho, a segunda alinou seus estudos no indivíduo e na natureza do próprio trabalho, ou seja, no comportamento do indivíduo. Acreditava-se que a administração bem sucedida dependia da capacidade de conhecimento e posterior controle do comportamento humano (BOWDITCH; BUONO, 2004). GAPSKI (1996) enfatiza que a Escola Comportamental retomou algumas linhas do pensamento da Escola das Relações Humanas e ampliou suas análises. Os pesquisadores tomaram como caminho a psicologia, com foco na conformação do trabalhador na organização e nos efeitos dos relacionamentos entre os grupos, bem como nos estilos de liderança.

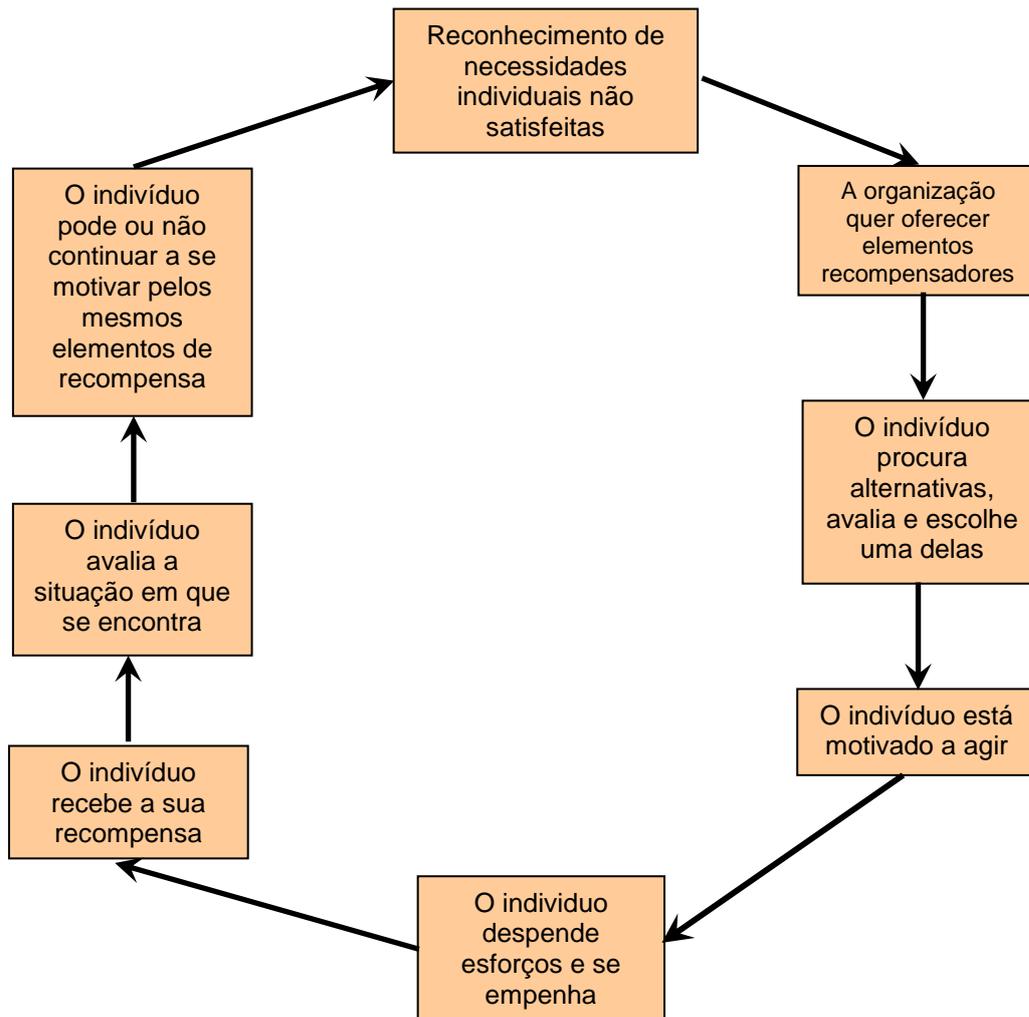
O psicólogo Kurt Lewin introduziu a técnica de dinâmica de grupo como subsídio para estudar os grupos organizacionais com o intuito de conhecer as percepções, as ações e os sentimentos humanos. Sua teoria visava o estudo de grupos no que tange a coesão grupal, os padrões grupais, a motivação, a participação, o processo decisório, a produtividade, as tensões, os estilos de liderança, entre outros. Constatou-se que o aspecto coesão grupal pode, em última análise, vir a constituir-se num problema ou numa vantagem para a administração.

Uma vez influenciado pelo grupo, o indivíduo pode ser encorajado tanto a produzir mais como a diminuir a sua produção (SILVA, 2001).

Outro pesquisador da escola comportamentalista, Herber Simon, era avesso às prescrições até então induzidas pelas escolas anteriores. Assim, Simon apresenta o “homem satisfatório”, destacando que o objetivo da administração não deve ser o de focar a otimização da atividade laboral em si, mas alcançar procedimentos que satisfaçam a todos, sob qualquer ponto de vista, e não o melhor curso de ação (SILVA, 2001)

Silva (2002) afirma que os teóricos da Escola Comportamental procuraram explorar o que motivava o trabalhador, trazendo uma grande contribuição para o conhecimento da natureza humana. A motivação se define como a escolha por uma direção de ação e persistência no propósito, em detrimento de outros. Ela é responsável pela força que de alguma maneira impulsiona o sujeito a prosseguir numa missão, a despeito das dificuldades, com o intuito de satisfazer uma necessidade ou uma expectativa. A escola comportamental partiu da premissa que se o gerente deseja melhorar o trabalho deve prestar atenção ao que motiva seus subordinados, para poder estimulá-los e leva-los ao desempenho pessoal. A cada necessidade ou expectativa atendida, o sujeito pode estabelecer outra necessidade ou expectativa. O gerente tem o desafio de continuar incentivando o funcionário a alcançar os objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente (MULLINS, 1996).

A observação da série de eventos que concorrem para o desempenho individual na perseguição de um objetivo criou o chamado ciclo da motivação (HIGGINS, 1994). O ciclo começa no reconhecimento de uma necessidade não satisfeita de uma pessoa, passa pela avaliação das alternativas para satisfazê-la, a escolha da melhor alternativa, a motivação que leva a pessoa à ação, o reexame da situação, finalizando com a decisão do retorno, ou não, à ação. O ciclo da motivação pode ser visto na figura 3.



Fonte: Elaborado pela autora com base em Silva (2001)

FIGURA 3: CICLO DA MOTIVAÇÃO

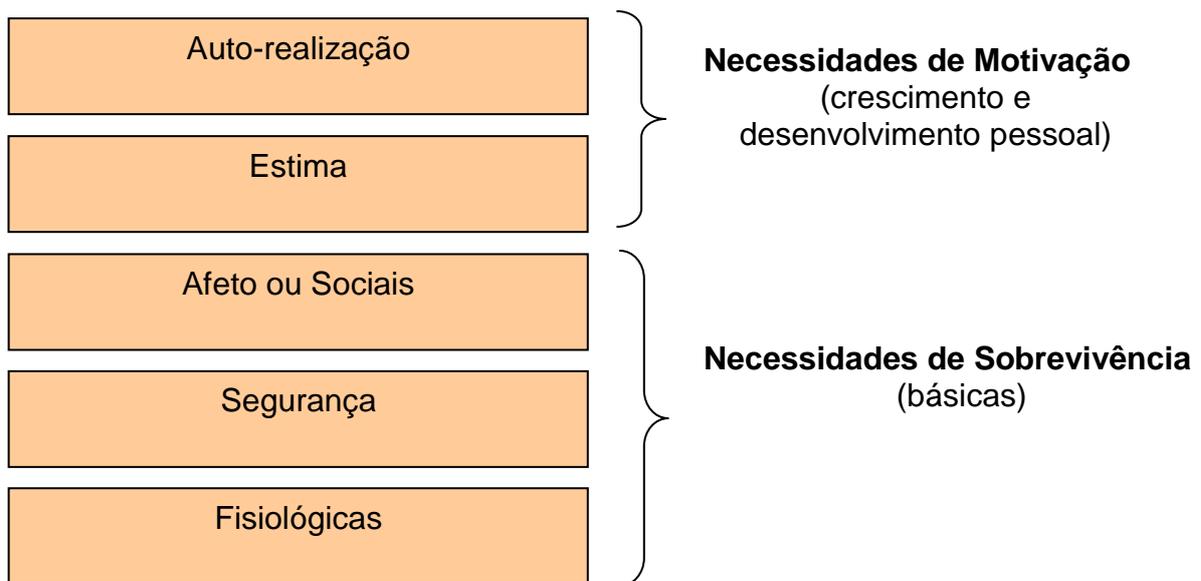
Abraham Maslow, Douglas McGregor, Fredenck Herzberg, David McClelland e Victor Vroom estão entre os principais estudiosos da Escola Comportamental que concentraram suas pesquisas sobre a motivação. Eles introduziram o conceito da auto-realização do indivíduo buscando explicar as motivações humanas. As teorias que surgiram procuravam delinear as razões pelas quais as pessoas têm certos comportamentos e o processo que causa esses comportamentos (COTRUFO, 2002).

Argyris (1975), ao comentar os resultados dos estudos desses pesquisadores, explica que se descobriu na época que, os altos salários ou benefícios não garantiam a satisfação do indivíduo no trabalho. Percebeu-se que os funcionários

obtinham satisfação pela auto-realização, e isso só era possível quando se lhes ofereciam oportunidades de desafio pessoal. Sua motivação se constituía na alimentação do seu progresso pessoal constante e irrestrito.

A partir daí, Maslow desenvolveu teorias de motivação calcadas no pressuposto de que o ser humano buscava satisfazer suas necessidades na tentativa de alcançar o crescimento e desenvolvimento pessoal. Ele desenvolveu uma escala de valores que estratificava o nível de necessidades humanas, conhecida como “pirâmide de Maslow” (MORGAN, 1996). Hampton (1992) apresenta a hierarquia das necessidades de Maslow, as quais, segundo este, são responsáveis pela motivação do indivíduo, na seguinte ordem de prioridades: as necessidades fisiológicas, a segurança, o afeto, a estima e a auto-realização.

As necessidades fisiológicas dizem respeito às necessidades humanas de sobrevivência, como a alimentação, o repouso e o abrigo. As necessidades de segurança estão relacionadas à busca de proteção contra as diversas ameaças como o desemprego, as doenças, entre outros. As necessidades de afeto ou sociais se referem ao sentimento de participação em grupos, à amizade e ao amor, por exemplo. As necessidades de estima estão ligadas ao prestígio, à autoconfiança e ao auto-respeito. As necessidades de auto-realização são as consideradas mais elevadas no âmbito psicológico e condizem com o desenvolvimento pessoal contínuo. Os três primeiros grupos de necessidades são considerados básicos; os dois últimos sinalizam a necessidade de crescimento e desenvolvimento pessoal. Segundo Maslow, na medida em que uma necessidade não satisfeita se cumprisse total ou parcialmente, outra tomaria o lugar nas prioridades humanas (HAMPTON, 1992). A figura 4 mostra a hierarquia das necessidades de Maslow representadas esquematicamente.



Fonte: Elaborado pela autora com base em Silva (2001)

FIGURA 4: A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.

Outro pesquisador, Frederick Herzberg, concebeu a teoria dos dois fatores - os de higiene e os motivacionais - estabelecidos a partir de várias entrevistas, nas quais as pessoas revelaram o que gostavam ou não gostavam no seu trabalho. Ele reparou, em sua análise final, que os elementos ressaltados como agentes da insatisfação eram extrínsecos, e os elementos causadores de motivação eram intrínsecos ao trabalho delas. Desse modo, Herzberg definiu dois grupos que classificam os elementos de influência na conduta do empregado (REGIANI, 2001).

O primeiro grupo, chamado de fatores de higiene, sinaliza os aspectos que atuam sobre as necessidades básicas do trabalhador e estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado. Entre os fatores de higiene estão: as políticas da empresa, o relacionamento com superiores e pares, as condições de ambiente e de trabalho, a vida pessoal, o status, a segurança e o relacionamento com os subordinados. Os fatores de higiene representam a rejeição à dor e o desconforto, porque se destinam a evitar a insatisfação pessoal, embora não sejam capazes de proporcionar a satisfação. Já o segundo grupo, refere-se aos fatores motivacionais e está relacionado com o próprio trabalho. Compreende a responsabilidade, a realização, o crescimento profissional e o reconhecimento. O grupo dos fatores motivacionais demonstra como o funcionário se sente com relação ao seu cargo exaltando os sentimentos de crescimento pessoal e relacionamento

profissional. Se não houver satisfação quanto a esses aspectos, não há motivação para os funcionários (REGIANI, 2001).

A visão de Herzberg trouxe uma nova postura para as lideranças administrativas. Para maximizar a produtividade das pessoas, seria primordial satisfazer as necessidades de higiene e propiciar as oportunidades relativas às necessidades de motivação. Os fatores de motivação foram categorizados por Herzberg no patamar das necessidades de motivação da hierarquia de Maslow, mostradas na figura 4. Já os fatores de higiene foram recomendados para satisfazer os níveis mais baixos das necessidades humanas (necessidades básicas de Maslow) (REGIANI, 2001).

A teoria de Herzberg sugeria que a nova gerência promovesse tarefas e cargos mais desafiadores e gratificantes para os seus subordinados. O indivíduo deveria ser, ao contrário da abordagem clássica, objeto de freqüente observação, análise e ação integrada por parte da estrutura administrativa. Da teoria de Herzberg derivou o conceito de enriquecimento do cargo. O enriquecimento do cargo prescrevia a função do empregado como fonte motivadora de realização, reconhecimento, responsabilidade, promoção e crescimento ao indivíduo (HAMPTON, 1992)

Outro estudioso, McClelland, tratou a dicotomia dos desejos de realização pessoal dos indivíduos. Partindo da pressuposição de que uns fazem questão da realização e outros não estão interessados, criou a teoria da realização, ou teoria das necessidades adquiridas, e classificou-as em: necessidades de realização, necessidades de afiliação e necessidades de poder.

As necessidades de realização revelam pessoas que querem alcançar objetivos difíceis, correrem riscos, obter o *feedback* do seu desempenho e que não se motivam pelo dinheiro. As necessidades de afiliação mostram um perfil de indivíduo que precisa estabelecer relações com os colegas e não conseguem trabalhar isolados. As necessidades de poder mostram os sujeitos que exibem o desejo de ter controle, responsabilidade e autoridade sobre os outros; são pessoas que procuram posições de liderança (QUEIROZ, 1996).

Outro contemporâneo da escola comportamental, Victor Vroom criou a teoria da expectativa, a qual assume que as pessoas usam a expectativa que têm do trabalho para decidir a qual empresa se juntar e com qual intensidade vão se dedicar às suas atividades profissionais. Vroom acreditava que a motivação dependia da

situação por que as pessoas estivessem passando e de como poderiam atender às suas próprias necessidades. A teoria prescreve que as pessoas são tomadoras de decisões e que, por isso, escolhem o que melhor lhes aprouver circunstancialmente.

Seguindo a abordagem comportamental, um pesquisador de nome McGregor, apresentou sob as formas da Teoria X e da Teoria Y a natureza e a motivação dos trabalhadores, segundo a percepção dos administradores. O pesquisador acreditava que os administradores eram influenciados pelo que supunham sobre o comportamento das pessoas que trabalhavam para eles. Assim, da ambigüidade de visões entre a administração tradicional e a moderna, McGregor edificou as suas teorias. A Teoria X pressupõe que o indivíduo prefere ser dirigido a assumir qualquer responsabilidade e o elemento motivador é a remuneração. A Teoria Y admite que os trabalhadores não sejam indolentes, podem auto dirigir-se e ser criativos se devidamente motivados (QUEIROZ, 1996).

Pode-se dizer, portanto, que a escola comportamental abriu precedentes para uma nova dinâmica nas estruturas empresariais. A motivação passou a ser considerada como aspecto relevante nas práticas empresariais. Por meio dela, seria possível definir estratégias que permitissem nortear os objetivos pessoais do trabalhador, na mesma mão que os objetivos da organização.

Da evolução histórica marcada pela modificação do conceito sobre o papel e a importância do indivíduo no trabalho, emergiu a abordagem Moderna ou Contemporânea da Administração. Nesta fase, as teorias administrativas constituem-se de ênfases particulares de vários teóricos, influenciados pelo conjunto de doutrinas fundamentadas nas escolas Clássica e Neoclássica. Os pesquisadores percebem as influências de um ambiente mais amplo sobre a estrutura organizacional. Além da ação das forças internas do ambiente organizacional, a Administração Moderna buscou o significado para as mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas no contexto das empresas. A partir daí surgiram as linhas de pensamento que ficaram conhecidas como Ciência Administrativa, Teoria dos Sistemas, Teoria das Contingências e Comportamento Organizacional (NETO, 1999; BOWDITCH; BUONO, 2004).

2.1.5 Ciência Administrativa

A Ciência Administrativa foi marcada pelo desenvolvimento de ferramentas de apoio a decisão como subsídio para os gerentes de operação. Modelos matemáticos complexos e o uso de computadores para simulação de situações reais orientavam a gerência de produção nas ações voltadas para produtividade. Ofereciam uma perspectiva administrativa que aplicava a matemática, a estatística e outros métodos quantitativos, denominados de pesquisa operacional para resolver os problemas administrativos (BOWDITCH; BUONO, 2004).

A ciência administrativa está hoje voltada para as tecnologias da informação (TI) que aplicam as técnicas de pesquisa operacional aos problemas organizacionais mais complexos como planejamento de um produto, custos e rastreamento de estoque e sistemas de controle de informações (DAFT, 2005).

Esta escola ficou restrita à abordagem técnica pura e simples sem levar em consideração os aspectos sociais e organizacionais. Apesar de expor a organização a um conjunto maior de forças quando comparada às Teorias Clássicas e Neoclássicas, a Ciência Administrativa foi criticada devido à miopia dos pesquisadores por desconsiderarem a influência das forças externas à organização nas dimensões estruturais e humanas. (BOWDITCH; BUONO, 2004). Assim, esta escola tem importância no âmbito técnico-burocrata corporativo, uma vez que não observa a interação do homem com a organização.

2.1.6 Teoria dos Sistemas

A Teoria dos Sistemas tentou suprir essa ausência de visão a partir da descoberta de que as soluções dos problemas mereciam um enfoque mais amplo. Emerge a consideração de que as organizações constituíam-se num agrupamento de sistemas que interagem entre si e são mutuamente dependentes. (BOWDITCH; BUONO, 2004). Calcanhotto (2001) ressalta que a Teoria dos Sistemas emergiu após a constatação dos administradores de que a explicação de fenômenos de forma mecanicista (causa/ação simples e de fator único) e o fracionamento das ciências em especialidades eram insuficientes e inadequados aos novos tempos. Despontou, pela primeira vez, a interdisciplinaridade e a tentativa de unificação das ciências.

A Teoria dos Sistemas incorporou os conceitos desenvolvidos no Tavistock Institute of Human Relations em que a organização é um sistema sócio técnico estruturado sobre dois subsistemas: subsistema técnico e subsistema social. Isto é, o ser humano é um sistema fisiológico e psicológico. O subsistema técnico envolve a tecnologia e a estrutura da empresa. Compreende as tarefas técnicas, o ambiente de trabalho, as instalações, as máquinas, os equipamentos, as ferramentas e os procedimentos. O subsistema social envolve as relações humanas dentro do ambiente organizacional. Esse subsistema se refere ao trabalhador e abrange as suas características psicológicas e fisiológicas, o seu nível de qualificação, a sua formação e experiência, suas relações sociais e as suas condições de trabalho dentro da organização (BOWDITCH, BUONO, 2004; HUCSOK, 2002; MOREIRA, 2000, HAMPTON, 1992, MUCHINSKY, 2004).

Morgan (1996) apresenta a interdependência de ambos e ressalta que estes aspectos do trabalho são inseparáveis, devido ao fato de que um elemento nessa configuração sempre tem importantes conseqüências para o outro. Quando se escolhe um sistema técnico há sempre conseqüências humanas e vice-versa. As decisões tomadas na área administrativa influenciarão nas relações interpessoais dos funcionários. Desse modo, a abordagem sistêmica enxerga a otimização de maneira a harmonizar os aspectos sociais e técnicos. Isto implica no aproveitamento da criatividade e adaptabilidade das pessoas para alcançar as metas da empresa (CHERNS, 1976).

O sistema sócio-técnico se relaciona com a interação entre os fatores psicológicos e sociais e as necessidades humanas dentro da organização (MORGAN, 1996). Portanto, para compreender uma parte do sistema é preciso conhecer a sua interação com as demais partes. Evidencia-se, portanto, a idéia de que a empresa é um produto de interação e não da soma entre as partes que a compõem. As organizações são sistemas construídos pelos indivíduos em ação recíproca com o ambiente, portanto, as atitudes, as percepções, as crenças, os hábitos, as motivações e as expectativas dos seres humanos desempenham um papel deveras importante.

Concomitantemente, a função do administrador, segundo a Teoria dos Sistemas, mudou de mero executor de ordens para a coordenação adequada de recursos físicos e pessoas, de forma a cumprirem os objetivos do sistema. (MOREIRA, 2000). As políticas de gestão deixaram de focar a solução de problemas

individuais para atuarem apenas na intervenção dos subsistemas e seus processos inter-relacionados (HAMPTON, 1992). Em função disso, a comunicação tornou-se um instrumento relevante na proposição da integração e coordenação dos sistemas para garantir o cumprimento das tarefas designadas (MUCHINSKY, 2004; SOARES; COSTA, 1999). A Teoria dos Sistemas trouxe como vantagem o fato de oferecer uma forma de ver a empresa como um organismo dinâmico e complexo uma vez que envolve a análise das influências dos ambientes interno e externo, o comportamento dos grupos e indivíduos que compõe a organização e os recursos tecnológicos e estruturais (BOWDITCH; BUONO, 2004).

Porém, um dos problemas mais sérios dessa teoria é a tendência de se fazer avaliações baseadas na funcionalidade de um evento ou comportamento e no quanto ele é útil à manutenção do sistema. Isto leva à rotulação do que é “bom” ou “mau”, ou seja, funcional ou disfuncional para o sistema todo. Essas considerações podem revogar procedimentos que a princípio parecem disfuncionais, como os jogos e o bate papo entre os empregados, mas que são muito funcionais e relevantes para os indivíduos e os grupos informais. Procedimentos como esses podem proporcionar, no âmbito geral, resultados benéficos para a empresa (BOWDITCH; BUONO, 2004).

A experiência acumulada, as mudanças sócio-econômicas e a evolução intelectual do ser humano mostraram que os fatores até ali considerados não eram o suficiente para fazer as coisas funcionarem sempre a contento. A partir de levantamentos efetuados em diversas empresas consideradas eficazes, os pesquisadores observaram que não havia modelos absolutos para as organizações (MOTTA, 2003). Além da influência do meio ambiente sobre a empresa, como afirmavam os teóricos dos sistemas, as diferenças entre os meios também exercia nuances diferentes para as mesmas práticas de gestão. Conseqüentemente, não era possível conseguir eficácia utilizando sempre a mesma maneira de lidar com os problemas e as pessoas (DAFT, 2005).

2.1.7 Teoria das Contingências

Desses estudos nasceu a suspeita de que não se podem aplicar os mesmos princípios administrativos a todas as situações. Seria preciso adotar uma abordagem situacional para enfrentar as questões originadas pelas condições das forças

externas e internas ao ambiente organizacional. Estas interferiam no comportamento individual e, portanto, do grupo e da estrutura da empresa. Isto seria adequar a cada situação e a cada contexto uma forma correlata de orientação administrativa (DAFT, 2005).

A idéia centrou-se na experimentação de uma gestão circunstancial, da qual derivou a Teoria das Contingências. Segundo Motta, a organização era vista como o “império da desordem”, em que se cumpria a necessidade de apreciar os membros da organização com suas características peculiares e a movimentação de todas as forças atuantes na organização (MOTTA, 2003, p. 33). Para Daft (2005), os administradores devem se ater a contingências que incluam a indústria, a tecnologia, o ambiente e as culturas internacionais. Contingência, segundo Daft, significa um evento que depende de outros (DAFT, 2003). Contingência significa a possibilidade de que alguma coisa aconteça. É o caráter do que ocorre de maneira eventual, circunstancial, inesperado; algo que pode acontecer de maneira diferente ou simplesmente não se realizar (HOUAISS, 2004) e implica numa relação multifacetada com diversos eventos e condições variadas.

Portanto, a abordagem contingencial objetiva a observação e tratamento personalizado dos fatos. A tese central desse conceito é que não há uma única maneira de lidar com os fatos, principalmente, porque dependem de fatores externos e internos inerentes à cada organização (MOTTA, 2001). Donaldson (1998) argumenta que não há estrutura administrativa única que seja plenamente satisfatória para todas as organizações, pois esta é influenciada por fatores como tamanho, estratégias ou incertezas com relação às tarefas e tecnologia. Por sua vez, esses fatores refletem a influência do ambiente. Assim, para ser satisfatória a organização deve adequar sua estrutura a esses fatores.

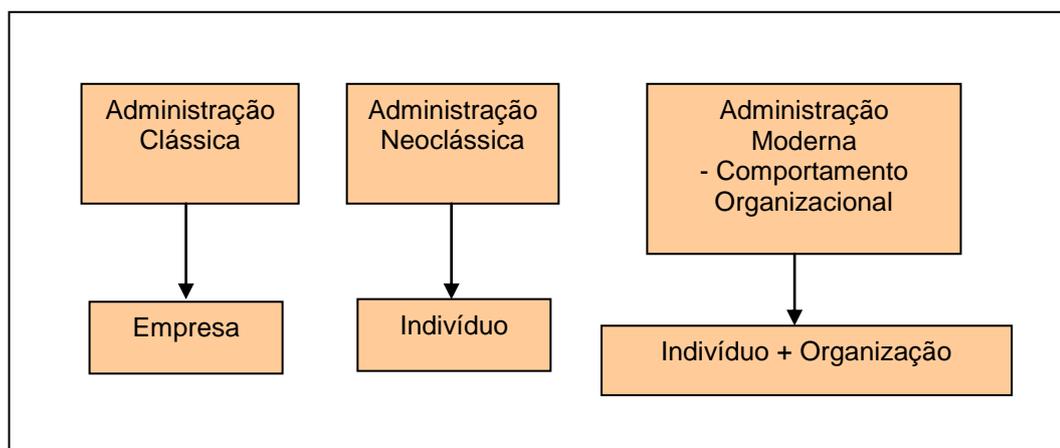
Assim, conforme conclui Bowditch; Buono (2004) é necessário que cada decisão sobre a estrutura organizacional e o comportamento administrativo adequado seja situacional. Isto quer dizer que para cada organização, há um modo peculiar e adequado para resolver os problemas seja no âmbito competitivo, cultural ou econômico. De forma similar cada departamento ou equipe de trabalho está sujeita a situações diferentes implicando em que os administradores não podem tomar uma decisão única para toda a empresa. Hampton (1992) aponta que a abordagem Contingencial ajuda na compreensão da interdependência entre

peças, tarefas e administração apoiando o administrador na decisão sobre as melhores formas de intervir na junção das partes.

2.1.8 Teoria do Comportamento Organizacional

O enfoque contingencial levou aos estudos do Comportamento Organizacional, nos quais, para cada situação diferente, abrem-se caminhos para ações personalizadas e sedimentadas. Essa abordagem moderna investiga os efeitos que os indivíduos, grupos e estruturas têm sobre as organizações, a fim de promover melhorias na eficácia organizacional (ROBBINS, 2005). Ela surgiu com forte ênfase nas ciências do comportamento, principalmente da psicologia organizacional, na busca de soluções democráticas e humanas para os problemas da empresa e tem forte aplicação nas empresas contemporâneas (BERGAMINI, 1982). Da mesma maneira, como o mundo passa por uma revolução gerencial e organizacional, os velhos métodos de tratamento dados às pessoas, à organização do trabalho e às formas de liderar estão em crise (COHEN; FINK, 2003). Os métodos para examinar as pessoas e as organizações se tornaram mais complexos e dinâmicos. Os fatores humanos, segundo DuBrin (2003), são responsáveis pelo aumento da produtividade e por proporcionar vantagens competitivas para a empresa. Por isso tornou-se relevante a observação, o reconhecimento e o estabelecimento de novos sistemas que forneçam análises das interações do indivíduo dentro da empresa.

O foco mais importante do Comportamento Organizacional é a interdisciplinaridade, pois incorpora as ciências comportamentais e as outras ciências sociais, procurando extrair idéias que elucidem as relações entre as pessoas e as organizações. Pode-se dizer então que o Comportamento Organizacional integra o conhecimento do comportamento humano com as organizações formais. Enquanto os Classistas tinham uma visão das organizações destituídas de pessoas e os Neoclassistas tinham uma visão das pessoas sem as organizações, a abordagem do Comportamento Organizacional vê as organizações e as pessoas integradas num objetivo comum (ROBBINS, 2005; DAFT, 2003). Por esse motivo a escola do Comportamento Organizacional é hoje a abordagem que mais se adequa às expectativas das organizações contemporâneas. A figura 5 apresenta essas três concepções.



Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica

FIGURA 5: ENFOQUE DAS ESCOLAS ADMINISTRATIVAS.

A escola do Comportamento Organizacional originou-se na escola de Relações Humanas, sedimentada pelos estudos de Elton Mayo e Roethlisberger. Seus conceitos relacionam-se com a natureza das pessoas e a natureza das organizações. A primeira consiste das diferenças individuais que resultam da unicidade do ser humano, do comportamento motivado pelos desejos individuais e do valor das pessoas que se traduz na dignidade humana e na ética. A segunda é representada pela integração do indivíduo aos sistemas sociais formais e informais, e aos interesses mútuos no que se refere aos seus objetivos e aos da corporação. (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Nesta escola é importante acompanhar e compreender a atitude dos empregados. Os estudiosos comportamentalistas comprovaram que a insatisfação no trabalho pode concorrer para o aumento do absenteísmo, da rotatividade de pessoal, da falta de identidade com a empresa e para o decréscimo da produtividade. Em compensação, a satisfação do empregado leva-o a um maior envolvimento com o trabalho. Empregados comprometidos assumem os valores e crenças da organização. Por isso, os administradores modernos preocupam-se com três elementos: a satisfação no trabalho, o envolvimento no cargo e a identificação com a organização. (COHEN; FINK, 2003; ROBBINS, 2005).

Por outro lado, os novos líderes têm o desafio de gerenciar um número cada vez maior de funcionários qualificados, de exercer diversos estilos de autoridade e de monitorar os empregados que se encontram longe do seu alcance. Com a

diversidade da força de trabalho e a descentralização dos escritórios, as práticas administrativas pedem uma grande amplitude de controle e flexibilidade nas organizações, capaz, ao mesmo tempo, de reduzir custos, agilizar os processos decisórios, aproximar-se dos clientes, dar autonomia aos funcionários e tratar de questões éticas (ROBBINS, 2005). As opções de telecommutação, trabalho virtual e horas flexíveis transformaram a forma de trabalho, as relações trabalhistas e organizacionais, bem como a demarcação dos espaços organizacionais. O sujeito não vai mais ao trabalho, o trabalho vai a ele. Hoje, boa parte das atividades profissionais utiliza ou é suportada por sistemas computacionais. A rapidez com que se processa e transporta a informação promoveu uma nova concepção de perfil do empregado.

As mudanças e inovações nos sistemas produtivos, alimentadas pelos sistemas de informação, exigem novas formas orgânicas de pensar, reformulando os meios de comunicação, a cooperação, as relações de autoridade e os aspectos comportamentais. Estes princípios incidem sobre os processos de trabalho, as competências e qualificações do indivíduo (DINIZ, 1998). Com isso, o trabalhador do conhecimento, ou seja, o indivíduo que detém o conhecimento começou a ter papel relevante no mundo empresarial. Entenda-se como trabalhador do conhecimento aquele que possui cargo ou função cuja descrição aponte para o mínimo de esforço físico e o máximo de trabalho mental ou intelectual (ROBBINS, 2000)

Esta tendência é explicada pelas contínuas mudanças do mundo atual, expondo as organizações a um meio turbulento, onde é preciso adequar-se aos novos tempos para sobreviver e, onde a arma mais poderosa é a informação. A informação é o elemento fundamental da era do conhecimento. Davis; Newstrom (1992) concorda com Robbins(2000) ao afirmar que a mudança nas técnicas muda diretamente a forma de trabalho e o perfil do seu agente. Quanto mais avançada a tecnologia, maior o nível de especialização, maior a substituição dos trabalhos rotineiros por máquinas para liberar as pessoas para trabalhos mais avançados. Em contrapartida, o trabalho qualificado e a necessidade de integração pedem funcionários multifuncionais, quer dizer, pessoas com alta competência em mais de um assunto (DAVIS; NEWSTROM, 2001)

Como conseqüência, as pessoas se intelectualizam. O trabalho intelectual precisa de motivações mais sofisticadas que as do trabalho manual, pois requer estímulo interior e um ambiente motivacional positivo (DAFT, 2005). De acordo com

Chan (2000) o indivíduo intelectualizado manifesta seu envolvimento com o trabalho, sua capacidade de inovação, seu conhecimento e sua postura se tiver autonomia para se expressar. A autonomia depende da capacidade que o indivíduo tem para enfrentar as influências ambientais e determinar suas próprias opiniões e ações. A pessoa sente e age na premissa de que é influente e não frágil diante das dificuldades da vida (MUCHINSKY, 2004).

Preconiza-se, cada vez mais, que as habilidades mais importantes, exigidas dos administradores contemporâneos, estão na capacidade de uma comunicação eficaz, na competência para reter funcionários talentosos e na disposição para motivar seus trabalhadores. Esse desafio é ainda maior quando se trata de empregados que se encontram em ambientes virtuais (DAFT, 2005). A tarefa mais inquietante para os gerentes contemporâneos tem sido a de compreender e administrar muito bem as idéias e informações que chegam em abundância, descobrindo maneiras de tornar essa tecnologia exequível e produtiva. Conseqüentemente, a tecnologia afetará "... a maneira como o trabalho é feito, assim como o local onde é feito." (ULRICH, 2003, p. 38).

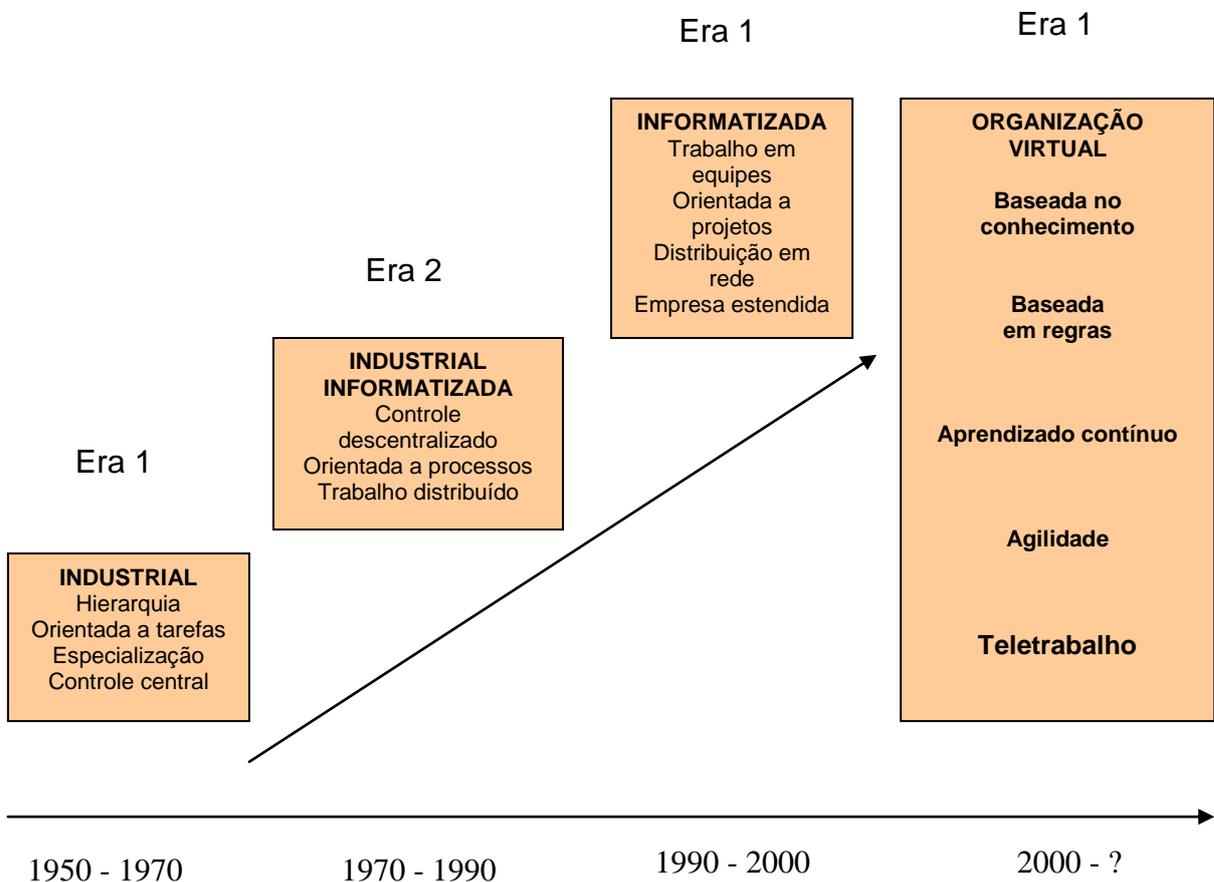
A concepção de emprego e escritório alterou-se no mesmo caráter da mobilidade das empresas pelo mundo afora. Muitas organizações estão mudando para estruturas flexíveis com a colaboração horizontal e a descentralização do trabalho (DAFT, 2003). A descentralização do trabalho mudou o local de trabalho e desencadeou as formas de emprego virtuais que desafiam as velhas fórmulas de gestão, como declara Daft (2005) ao afirmar que as mudanças no local de trabalho estão causando transformações importantes com forte impacto no trabalho do gerente e dos empregados.

A infra-estrutura de microprocessamento e o advento da Internet criaram a possibilidade de organizar sem precisar haver uma organização em termos físicos (MORGAN, 1996). Permitiram a descentralização da natureza e do controle do trabalho, possibilitando aos trabalhadores a execução de suas tarefas longe do escritório. Esses funcionários conectam-se ao escritório através de bases integradas de redes de informações (RABELO, 2001). O Teletrabalho surge nesse contexto como uma alternativa de gestão empresarial moderna que visa em alguns casos um atrativo e uma forma de retenção do empregado (MACHADO, 2002).

As empresas estão se transformando e com o tempo, podem vir a ser consideradas apenas sistemas de informação, sem constituição física,

transformando-se estrutural e espacialmente (MORGAN, 1996). As teorias administrativas passadas tiveram seu escopo definido pela relação do indivíduo com o ambiente limitado ao espaço físico da empresa. No entanto, à medida que esse espaço se alarga estreita-se a visão sobre o trabalhador e demandam-se novos instrumentos de supervisão (BROWN; THOMAS; ROBINSON, 2005).

A figura 6 resume a evolução do espaço de trabalho segundo Machado (2002), começando pela estrutura organizacional mecanicista e culminando com as estruturas virtuais que germinaram da informatização em rede. Na mesma figura representa-se essa evolução em quatro eras, onde a última era referida pelo autor, dá uma dimensão do que será o futuro do trabalho.



Fonte: Adaptado pela autora de Machado (2002)

FIGURA 6: AS QUATRO FASES DA EVOLUÇÃO DO ESPAÇO DE TRABALHO.

Para Bowditch; Buono (2004) a maioria dos especialistas contemporâneos acha que a supervisão por controle é menos eficaz à medida que os trabalhos exigem maior complexidade de conhecimento técnico. Por isso a idéia de gerência

participativa, onde se usa o artifício de envolver as pessoas na solução de seus próprios problemas, passou a exercer forte influência na postura gerencial. A atenção do gerente deve, portanto, evoluir da supervisão de movimentos físicos, procedimentos e regras precisas para padrões de interação social e, gerenciamento de amplitudes com atenção no aprendizado e envolvimento mental dos seus subordinados em seu trabalho. Mais do que isso, é preciso contar com a completa colaboração voluntária dos empregados que se encontram nessa categoria (COHEN; FINK, 2003). Segundo Robbins (2000) a proatividade dos funcionários é tão importante, hoje, quanto à iniciativa das empresas. A maioria das organizações está transferindo para os trabalhadores grande parte das decisões de trabalho que antes eram da alçada exclusiva dos gerentes.

A popularização da informática e da Internet nas últimas décadas criou terreno fértil para a comunicabilidade, entre um número cada vez maior de pessoas à distância. Em consequência disso, surgiram também novas formas de negócios e de empregos. A empregabilidade virtual acelerou o processo de emprego à distância, o Teletrabalho, no qual as empresas podem absorver parte ou toda a sua mão de obra em qualquer lugar do mundo em que a intercomunicação seja possível.

2.2 As variáveis estudadas, na ótica das escolas de administração.

Este tópico tem por objetivo relacionar as variáveis como satisfação, produtividade, flexibilidade no tempo, no local e na organização do trabalho, motivação, autonomia e controle, estresse e equilíbrio psíquico, relação com a vida familiar/ social e isolamento social/ profissional, com as abordagens das escolas administrativas.

O trabalho estruturado resultou da capacidade do homem de organização e domínio sobre as técnicas de produção, desse modo, a atividade produtiva, como resultado do engajamento dos indivíduos num objetivo comum, sempre dependeu da harmonia entre seus atores e os recursos disponíveis. Para alcançar o máximo rendimento de seus empregados, os administradores procuraram identificar os elementos relevantes que caracterizassem e alavancassem a melhor performance possível da força de trabalho em prol das metas da empresa.

Os elementos descobertos acabaram por levar à concepção de novas linhas de pensamento corporativo, à medida que os gestores perceberam o quilate da influência do indivíduo produtor no ambiente empresarial. Entre esses elementos, a literatura cita, com frequência, os seguintes: a satisfação do trabalhador, o sentimento de valorização da sua produtividade pessoal, a flexibilidade e o equilíbrio psicológico entre as suas relações de trabalho e a sua vida pessoal, a motivação para a realização das tarefas que lhe são delegadas, a promoção da sua autonomia e o caráter das suas relações profissionais, sociais e familiares.

Segundo a escola Clássica da Administração a satisfação do empregado se alicerçava na possibilidade dos ganhos materiais. Por isso, o trabalhador foi, por princípio, excluído da apropriação do sentido do seu trabalho e de qualquer envolvimento com os objetivos da empresa, nos quais não estaria interessado, segundo os seguidores tayloristas (VOLPATO, 1999). Baseadas nisso, reinaram, nessa época, a estrutura formal e a racionalização do trabalho que estabeleceram as formas e procedimentos de trabalho, seguidas rigorosamente pelos operários (PEREIRA; BECKER, 2003). Visto como negligente e irresponsável, presumia-se que o empregado produzia apenas em função do estímulo da remuneração (*homo economicus*), assim a dinâmica operacional industrial preceituou por muito tempo que o indivíduo se satisfaria na medida em que se premiasse a sua capacidade de rendimento físico (CUNHA; CUNHA, 1999). No entanto, o tempo provou que o rígido controle da chefia, a indiferença às suas opiniões e à sua capacidade de contribuição criativa, aliados a monotonia do trabalho foram determinantes na promoção da apatia e falta de compromisso que se verificavam frequentemente entre os empregados. Em consequência disso, seu desempenho mostrou-se constantemente comprometido (FRIEDMAN; NAVILLE, 1973). No confronto entre os interesses do patrão e dos empregados, os operários sinalizaram inúmeras vezes com necessidades no âmbito social e pessoal, levando por fim à percepção, por parte dos estudiosos da administração, de que a satisfação do empregado ia além do dinheiro. O salário se mostrou menos estimulante que a satisfação individual e a saúde psíquica (DAFT, 2005). A fase Neoclássica da administração veio propor uma nova abordagem sobre o problema. A sociedade produtiva foi exortada a procurar se fundamentar, então, nos desejos motivacionais do operário para despertar a cooperação e integração entre os interesses individuais e os corporativos (SILVA, 2001). Os estudos sobre o homem nas organizações resultaram no reconhecimento

de que a satisfação dos empregados se manifestava nas oportunidades de serem atendidas as suas próprias necessidades, dentro do ambiente organizacional, da execução agradável das tarefas, da visão da importância do seu trabalho no contexto corporativo e no sentimento de pertencimento ao grupo organizacional. Assim, a nova ordem infundiu nas classes produtoras a concepção de várias teorias sobre o comportamento humano definindo novas condutas que visaram à compreensão e à atenção na satisfação dos interesses inerentes a cada indivíduo. A abordagem Moderna ou Contemporânea da Administração como evolução dos conceitos Clássicos e Neoclássicos, ampliou a investigação sobre o indivíduo e procurou também delinear as forças sobre ele exercidas. Apreciou e explorou as características psicológicas do empregado, seu nível de qualificação, sua formação e experiência, suas relações sociais e suas condições de trabalho na empresa. As influências das tensões externas sobre o indivíduo determinam, segundo a abordagem da Administração Contemporânea, o nível de satisfação e o potencial produtivo de cada indivíduo, mas evidenciam, sobretudo, o homem complexo com que a administração moderna tem que lidar (BOWDITCH, BUONO, 2004; HUCSOK, 2002; HAMPTON, 1992, MUCHINSKY, 2004). Segundo Semenik, Bamossy (1995), na sociedade atual não se considera forte o homem que sobrevive, mas o que se adapta às condições impostas pelo ambiente. Só atinge esse estágio o indivíduo que satisfaz todas as suas necessidades básicas (fisiológica, segurança, amor, participação e estima) e busca o grau máximo de satisfação: a realização pessoal. Para a escola Contemporânea de Administração, estimular o homem moderno na sua atividade profissional significa satisfazer suas expectativas, não só quanto a sua empresa e o seu ambiente de trabalho, mas também no que diz respeito ao seu âmbito social, político e econômico. Ou seja, a empresa ganhou compromissos que extrapolam o contrato de trabalho e que pesam na apreciação e no comportamento do empregado, tais como a preservação do ambiente, as obrigações de cunho social e a cultura da empresa e o cumprimento de seus acordos. Essa apreciação interfere na percepção que o indivíduo tem da sua empresa, na medida em que regula sua satisfação na sua ligação com ela. Além de certa intimidade com ela e seus procedimentos, o funcionário contemporâneo precisa sentir adequação aos seus princípios na sua associação com os objetivos e a conduta da empresa. Desta forma, pode-se dizer que a satisfação do homem da escola Contemporânea de Administração é fruto da integração entre a natureza humana e a corporativa,

impulsionada pelo desejo de dignidade e alimentada pela identificação com a empresa (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

No que diz respeito à produtividade, o rendimento para o administrador taylorista era expressa em números ou quantidade de trabalho executado. Sua medida correspondia ao desejo do acúmulo de renda do operário. Essa renda era proporcional à obstinação produtiva e ao período de permanência do operário na fábrica. Seu termômetro era a resistência física de cada indivíduo. Com a crescente valorização do fator humano na escola Neoclássica, a força propulsora da produtividade passou a se concentrar no direito à participação integrada dos funcionários na coordenação das atividades (SHERAFAT, 2002). O interesse organizacional voltou-se para o desenvolvimento das competências e habilidades da nova geração de profissionais. Os indivíduos, por sua vez, reagiram positivamente às oportunidades de se poderem manifestar de acordo com seu valor pessoal e obterem melhor posição na empresa e na sociedade, além do status econômico. Sua produtividade passou a se traduzir nas relações que lhe permitissem demonstrar a sua capacidade de realização e aplicar sua própria experiência às suas atividades frente às necessidades da empresa (ARGYRIS, 1975). Com a ampliação dos limites organizacionais na era moderna, no entanto, estendeu-se, também, o panorama da atuação do empregado delegando-lhe condições de trabalho bem mais complexas, que dependiam da sua qualidade criativa e de sua iniciativa. O capital intelectual para a Escola Moderna tem sido o estandarte das relações informais e pessoais calcadas na confiança mútua, na colaboração e a promoção da agilidade e rapidez necessárias aos negócios. Além disso, o cliente, e não mais a empresa, é o foco da preocupação de todos os atores participantes do processo de negócios. Diante desse quadro o trabalhador atual, ao contrário de seus predecessores percebe a sua utilidade na medida em que atende à natureza de diversas solicitações do mercado, ou seja, a sua produtividade é valorizada em função da qualidade de sua performance profissional e pessoal (ROBBINS, 2005). De certa maneira, pode-se dizer que o trabalhador clássico precisava caminhar pela empresa, o neoclássico com a empresa e o trabalhador moderno precisa se adiantar às necessidades da empresa. Seja como for, o crescimento da produtividade do sujeito contemporâneo está calcado mais na auto-realização do que na necessidade do dinheiro ou do pertencimento às equipes. Tornou-se um personagem comum o empregado que trabalha de 12 a 18 horas por dia, que faz cursos específicos nos

horários de lazer e que declina das férias a que tem direito para provar o seu alto rendimento frente aos demais colegas (NILLES, 1997). O crescimento pessoal e profissional são características marcantes no novo perfil profissional e marcas de um indivíduo que se acredita envolvido e responsável pelas metas da empresa, bem como pela satisfação do seu mercado.

Quanto ao elemento flexibilidade de horário, local e organização do trabalho, sabe-se que a escola clássica instituiu horários rígidos de expediente, formas de execução de tarefas preestabelecidas e a demarcação centralizada do local de trabalho. Sendo assim, o operário se submetia a ficar encerrado no local em que exercia sua atividade profissional, executar suas ordens tais como eram prescritas e cumprir o tempo regulamentar de trabalho para receber o seu salário. Já a escola Neoclássica mudou essa concepção quando permitiu a ação integrada do funcionário às suas rotinas de trabalho; embora o local de trabalho ainda fosse centralizado, os períodos de trabalho foram reduzidos e os administradores passaram a delegar ao funcionário a organização e de expressão sua produtividade. A escola moderna na era da informação trouxe maior flexibilidade tanto no horário, como no local e na organização do trabalho. Tornou-se possível trabalhar fora do espaço da organização, em horários mais convenientes ao empregado e com a delegação da “melhor maneira de fazer o trabalho” para o funcionário. Segundo Pimenta (1998) a flexibilidade hoje nas organizações é apontada como a condução moderna da administração em que se incentiva a participação do trabalhador e se leva em conta a sua opinião.

No que se refere à motivação, de acordo com a psicologia, é inerente ao ser humano. O indivíduo é que determina o tipo, a intensidade e o momento do objeto do seu estímulo para uma ação. Ver sentido no trabalho, envolver-se e gostar do que faz, bem como acreditar que é capaz de fazer diferença, revelam-se como as fontes das grandes mudanças no universo do trabalho (SAMPAIO, 2005). A motivação do homo economicus, na escola clássica, concentrou-se na perspectiva do ganho. O alicerce da produção em massa foi, portanto, o salário, pois o mais importante para as pessoas era ter bens materiais. A organização do trabalho na abordagem clássica assentava-se na lógica de articulação entre o valor pago e a produtividade do operário (MOTTA, 2003). A abordagem Neoclássica descobriu que havia outros fatores responsáveis pela motivação humana e alinhou o pensamento corporativo segundo novas regras para estimular seus empregados de acordo com

um novo perfil: o homem social. A motivação, nessa abordagem, vinha do grupo, isto é, o indivíduo era movido pelo reconhecimento e aceitação pelos colegas. O homem deixou de ser considerado como mera extensão física da fábrica. Suas aspirações e vontades intensificaram os estudos que procuraram esclarecer os motivos que levavam à tensão entre a necessidade de realizar uma tarefa e a realização da satisfação de um desejo pessoal. Perceberam os empresários da época que os empregados trabalhavam melhor quando realizavam tarefas que lhes permitissem atingir recompensas que satisfizessem suas próprias necessidades (MORGAN, 1996). Vislumbrou-se então o homem auto-realizador, para o qual o estímulo vem da realização interior, da satisfação pessoal. A sociedade da Informação que se formou no último terço do século XX trouxe o intercâmbio mundial em diversas áreas do conhecimento. O desenvolvimento das tecnologias da informação enfatizou a necessidade do perfeito relacionamento entre o homem e os recursos tecnológicos. Segundo Haak (1997), jamais foi tão importante para as empresas investir no interesse pelo trabalho, no engajamento e no relacionamento interpessoal dos profissionais contratados, como hoje. O homem complexo, como é conhecido o cidadão moderno é motivado segundo várias causas que podem influenciar no seu comportamento e a construção da auto-imagem desse indivíduo, responsável pela sua motivação ou desmotivação, tem sido um dos maiores desafios para a administração contemporânea. Entre os aspectos que se sobressaem nas avaliações organizacionais sobre seus empregados está a identidade que o indivíduo estabelece o que percebe e com o que faz. Por isso, o novo ambiente de trabalho requer lideranças que reconheçam o esforço inconsciente que o ser humano faz para conjugar na atividade laboral o investimento em seus impulsos, o estabelecimento de suas metas e a construção de uma auto-imagem compatível com sua história. (DEJOURS, 1993).

O elemento autonomia no trabalho, por sua vez, evoluiu na proporção da mudança do papel do homem na empresa. Durante o período da abordagem clássica, cabia ao empregado obedecer às ordens e executar sua rotina sem questionar o modo como o fazia, o que leva a crer que o operário não tinha autonomia alguma no trabalho (VOLPATO, 1999; WEIL, 1979). Esse comportamento era consequência da maneira como se enxergava a natureza humana: ociosa, desregrada, irresponsável e sem automotivação. Entendia-se a autonomia como o germe do tempo livre. O tempo livre, por sua vez era sinônimo do ócio e sugeria

mais uma desculpa para a vagabundagem do que a inspiração para criatividade. Assim, não se permitiam aos empregados exercer sua autonomia, pois se considerava uma perda de tempo que não condizia com as atividades matematicamente calculadas nas rotinas fabris (THOMPSON, 1998). Com o surgimento do movimento da escola Neoclássica concluiu-se que as pessoas trabalham melhor quando imbuídas de autonomia. Tornam-se mais ativas se tiverem suas motivações do ego, de autodeterminação e de auto-expressão liberadas (LODI, 1993). Sendo assim, nesta fase cresceu o interesse em proporcionar aos funcionários o sentido do valor das suas tarefas em relação ao todo, a responsabilidade sobre a maneira de executá-las e a redução da supervisão sobre o operário. Surgiu também o reconhecimento e o respeito à irrefutável influência dos grupos informais dentro da organização. Aqui, os sistemas sociais assumiram vital importância para a dinâmica administrativa, já que se mostraram relevantes na quantidade e qualidade de produção individual. Com isso, observa-se na abordagem neoclássica o interesse na delegação de uma relativa autonomia e independência do empregado para tomar decisões (SILVA, 2002). Essa autonomia era relativa à posição de cada indivíduo dentro dos grupos formais e informais. No final da década de 80, a grande mobilidade dos empregos e a crescente expectativa de que os indivíduos fossem capazes de resolver suas próprias adversidades, transformaram a sociedade moderna, no que se denominou “sociedade de risco”. Esse fenômeno surgiu de um processo de modernização autônoma, do qual resultou a desintegração das fontes de valor coletivo, característicos da sociedade anterior. Hoje, as pessoas precisam aprender a conviver com os riscos globais e com as diferenças e contradições de seus semelhantes. Essa individualização despertou um novo perfil profissional em que a qualificação profissional, a participação ativa no curso do trabalho, a reflexão, a capacidade de polivalência, bem como a capacidade de lidar com o incerto, tornaram-se fundamentais para a sobrevivência. Portanto, as relações de trabalho do início do século XXI transformaram o indivíduo num ser autônomo, não por livre escolha, mas por imposição do novo cenário político e econômico (BECK, 1997). Devido a isso, a escola contemporânea passou a tratar o homem como um colaborador multifuncional a quem devem ser dados, além da autonomia, o poder, a responsabilidade e a iniciativa. Para isso, as organizações promovem uma visão global e sistêmica dos processos no crescimento de seus profissionais para que possam desenvolver a capacidade de serem pluralistas e

poderem atuar e influir em várias funções na organização. O trabalhador é considerado sob o ponto de vista de que, tem mais valia se possuir qualidades como a capacidade de gerar e gerir idéias e de comunicar-se eficientemente com outros profissionais, principalmente, com os clientes (ROBBINS, 2005). Por outro lado, a descentralização do trabalho onera as qualidades do sujeito que está cada vez mais afastado do controle da chefia. A autonomia do indivíduo moderno emana da capacidade de uma autogovernança crítico-reflexivo, diferente da identidade do indivíduo da escola neoclássica em que seu desempenho se diferenciava apenas nas experiências pontuais e circunstanciais. Segundo Bachelard (1991), a execução do trabalho só é plena se o homem puder antes imaginá-lo, idealizá-lo, dando-lhe sentido e realização. Desse modo, por influir nas decisões da empresa, o profissional contemporâneo deve ter autonomia para inovar e ousar, ter liberdade para exprimir o que pensa sobre o seu trabalho e sobre a empresa, ter responsabilidade e ser compromissado (ROBBINS, 2005; DAFT, 2003).

O que se pode dizer sobre o elemento que aponta o equilíbrio psíquico é que na sua participação na atividade produtiva o indivíduo herdou um sentimento de status social com relação à sua empregabilidade. Se ele exerce uma ocupação profissional sente-se inserido no contexto social produtivo, do contrário enfrenta o sentimento expiatório de inutilidade e tensão, concorrente para o seu desequilíbrio psíquico e provável desencadeador do seu estresse. No entanto, o estresse e o desequilíbrio físico também podem ocorrer no trabalho com o sofrimento gerado pela insatisfação do sujeito com o seu ambiente e as suas tarefas. As pressões do trabalho oriundas do ambiente, dos colegas e da chefia além de atingirem diretamente as relações entre eles, influenciam substancialmente no comportamento do indivíduo (WEIL, 1979). Se as exigências formais e informais de relacionamento do indivíduo com seu clima organizacional não se cumprirem, levam-no a um estado de incompatibilidade e conseqüentemente ao disparo do processo de estresse. Esse processo se manifesta sob diversas formas de patologias mentais e físicas e podem comprometer seriamente o desempenho do profissional (ARGYRIS, 1975). A Escola Clássica recebeu diversos ataques, principalmente porque, segundo seus oponentes, explorava a mão de obra de tal maneira que a induzia a exaustão de suas capacidades físicas e mentais (BOWDITCH; BUONO, 2004). Os sindicatos e associações trabalhistas fortaleceram-se por insurgir contra o que chamavam de avareza das condições desumanas das fábricas. A realidade da abordagem

taylorista/ fayolista mostrou que a falta de domínio do operário sobre os processos de produção e a ignorância sobre o sentido do seu trabalho eram responsáveis diretos pela sua indiferença e alienação. Ao mesmo tempo, a monotonia das tarefas e a rigidez do controle contribuíram para que o trabalhador dessa época se insurgisse cada vez mais contra o sistema evidenciando a sua crescente contrariedade e o seu sofrimento. Por esse motivo, a escola Neoclássica, apontou para um novo ângulo no olhar corporativo, estabelecendo novas regras entre as organizações e seus atores. O homem revelou-se um componente crítico no sucesso das estratégias administrativas e a nova escola preocupou-se, então, em aprender sobre as suas percepções e sobre os efeitos, resultantes destas, no meio produtivo (ROBBINS, 2005). Assim, as empresas passaram a adotar programas de engajamento do empregado, por meio da valorização da sua integração social formal e informal. Desse modo, com a participação direta nos resultados da produção, o trabalhador passou a se sentir como parte da organização e a se interessar pelas tarefas como forma de realização pessoal e disposição de pertencimento aos grupos. Com as mudanças no cenário mundial, na década de 90, o apoio dos grupos sociais e das organizações do trabalho se viu abalado, tanto no que diz respeito ao gerenciamento das carreiras como aos reveses da vida. A substituição do vínculo estável nos empregos deslocou muitos trabalhadores para os setores de prestação de serviços. A falta de estabilidade no emprego transformou a vida do cidadão num permanente clima de insegurança e incerteza quanto ao seu futuro e da família. Criaram-se novas formas de emprego com contratos temporários, terceirizações, organizações virtuais e Teletrabalho, entre outros (LEITE, 1996). Desse modo, um grande número de trabalhadores da era do pensamento Contemporâneo da Administração não tem emprego em tempo integral ou meio período. Por isso, enfrentam, muitas vezes, um trabalho contingencial e lidam com sentimentos de intolerância, raiva, inveja e medo com mais frequência que os trabalhadores da geração passada (AZEVEDO, 1999). Esse panorama é responsável pelas tensões que se desenvolvem nas pessoas levando-os ao descontentamento com o trabalho e a soluções prejudiciais à produção e à sua saúde física e psíquica. Entretanto, para alguns indivíduos, o panorama atual oferece boas oportunidades de atividade profissional por fornecer possibilidades de desafio pessoal. Eles percebem-se numa ocasião propícia ao desenvolvimento das habilidades e competências próprias, transformando-as em possibilidades de

ganhos. Por outro lado, a administração moderna tem procurado reposicionar seu contingente produtivo da maneira mais adequada à sua integração ao habitat corporativo, para conseguir dele a máxima produtividade. Obtém-se o máximo do indivíduo quando se consegue intensificar a produção do prazer a partir das fontes do trabalho psíquico e intelectual. Por esse motivo, a saúde mental do funcionário aparece como um dos fatores preponderantes na abordagem contemporânea, a qual, segundo Warr (1987), compõe-se de cinco fatores: bem-estar afetivo ou psicológico, competência pessoal, aspiração, autonomia e funcionamento integrado.

Já no que diz respeito às relações com a vida familiar, social e profissional, na escola clássica se resumiram ao contato estabelecido a partir das relações específicas que cada tarefa impunha. Por ter seu tempo controlado rigidamente dentro do ambiente organizacional, o trabalhador não tinha porque estabelecer relações sócio-profissionais o que colaborava para a falta de compromisso com seus pares e conseqüentemente alta rotatividade, absenteísmo e conflitos interpessoais, tão comuns na época. Por outro lado, as vidas familiar e social eram completamente dissociadas da vida profissional. Aquelas em detrimento desta se submetiam a sociedade produtiva e à classe organizacional em função da necessidade de sobrevivência (BOWDITCH, BUONO, 2004). No entanto, a constatação da influência dos grupos informais e a compreensão da dinâmica da valorização do indivíduo dentro deles, no período neoclássico da administração, promoveram profundas mudanças nesse quadro. O psicólogo Kurt Lewin (1965) que pertenceu à escola das Relações Humanas acreditava que a vida em grupo era responsável pelas influências individuais e outros, como ele, trataram a personalidade humana como o resultado do lado subjetivo da cultura ou, em outras palavras, como produto de uma mentalidade grupal. Nessa mesma época, a psicologia tentou estabelecer as características e necessidades humanas por meio da pesquisa e teoria sociais. A conclusão era de que diante das tensões e conflitos entre classes sociais, os grupos deveriam ser treinados de maneira a que os indivíduos sofressem mudanças de papel dentro das diversas ações sociais a que fossem circunstancialmente subjugados. Isto levaria a reeducação do indivíduo com a aceitação de novos valores, sempre que os objetivos estabelecidos pelo grupo, ao qual quisesse pertencer, preponderassem na mudança de cultura (LODI, 1993). Nessa fase, transpareceu a relevância do sentimento de pertencimento ao grupo, de tal maneira que este interferia tanto na vida profissional e no seu rendimento quanto na vida

particular do empregado. Assim, as afiliações, as relações de amizade, os compromissos sociais e a ligação entre as famílias uns dos outros se constituíram no palco para gerar o grau de compromisso do sujeito com o seu emprego. Além disso, segundo Thompson (1998), a proposta de redução da interferência dos atos de autoridade objetivou fazer com que os processos e manobras organizacionais tivessem como finalidade a cooperação mútua entre os empregados. Apesar disso, os efeitos do meio ambiente externo sobre o grupo não foram levados em conta no movimento neoclássico e não resolveram as questões das grandes relações coletivas no ambiente organizacional. Essa preocupação veio com a era pós-moderna, em que o ambiente social caracterizou-se pela inovação e a exploração de oportunidades, impactando os costumes e trazendo novos conceitos de organização social (AZEVEDO, 1999). O avanço no conceito de flexibilidade e de valorização individual, bem como a transitoriedade das relações comerciais e pessoais da era moderna tornou os esforços para a comunhão sócio-profissional menos intensos e mais direcionados para as questões íntimas e necessidades particulares. Entre eles, a carência de um contato mais freqüente com a família, a conveniência de um tempo maior para o lazer, a exigência de mais cuidado com a saúde e a imprescindibilidade de um crescimento intelectual autogerido (NILLES, 1997). Por isso, a tendência das sociedades democráticas atuais tem sido a de propiciar o equilíbrio entre a organização e os interesses pessoais dos seus participantes fora dela deflagrando novas teorias que suscitam preocupações mais voltadas para as relações entre a sociedade e seu ambiente externo.

2.3 Teletrabalho

Neste tópico, procura-se esclarecer os aspectos que envolvem o Teletrabalho. Por isso, ele está dividido em 6 seções. Na primeira seção apresenta-se o conceito de Teletrabalho, na segunda seção discute-se sua origem, na terceira seção são mostradas as suas características, na quarta são apresentadas suas modalidades, na quinta destacam-se as características e profissões do Teletrabalhador e, por fim, na sexta seção, levantam-se as vantagens e desvantagens do Teletrabalho apresentados na literatura.

2.3.1 Conceito de Teletrabalho

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 1990, fez um compêndio sobre as denominações assumidas em vários países (OIT, 1990). Em Portugal, o Ministério da Ciência e Tecnologia definiu num documento chamado “Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal” em 1997, o nome Teletrabalho para essa modalidade de trabalho. A Espanha utiliza o termo Teletrabajo. A França denominou-o Teletravail. Na Itália, utiliza-se o termo Telelavoro. Na Alemanha o termo adotado é Telearbeit. No Reino Unido e demais países anglo-saxões usam os termos Telework ou Telecommuting. Assim, seu correspondente mais próximo em português é o Teletrabalho (MELLO, 1999).

A etimologia da palavra Teletrabalho é “trabalho a distância”, mas como este termo pode se tornar abrangente, é preciso que se retomem os conceitos dos especialistas no assunto, a fim de identificar o seu escopo.

Para Nilles (1997) o Teletrabalho significa levar o trabalho ao trabalhador ao invés do contrário, exercido periodicamente fora da empresa, seja na própria residência ou em um centro de telesserviço, por um ou mais dias na semana (NILLES, 1997; MELLO, 1999). Costa (2004) amplia essa definição quando se refere ao Teletrabalho como uma maneira de transformar “o trabalho de ‘um lugar para ir’ em uma atividade que pode ser feita a qualquer hora e em qualquer lugar” e impacta o próprio significado do trabalho (COSTA, 2004, p. 1).

O documento similar ao português chamado “Livro Verde da Sociedade da Informação no Brasil”, lançado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia do Governo Federal, em 2000, revela que o Teletrabalho pode ser entendido como um modo flexível de trabalho abrangendo várias áreas de atividade, onde os trabalhadores podem desempenhar suas funções a distância, em casa ou outros locais fora da empresa, numa determinada percentagem dos seus horários de trabalho (MISSÃO, 1997).

Dias (2002) complementa que o Teletrabalho não é só uma relação de trabalho que se efetua em lugar distante do escritório central e/ ou do centro de produção, permitindo a separação física entre trabalhador e local de trabalho, implica também em uma nova tecnologia facilitadora da comunicação. As tecnologias que permitem trabalhar sem ir ao escritório central, segundo Daft (2005) são os computadores e equipamentos de telecomunicações.

Isto é corroborado por Beer e Blanc (1989) ao explicar que o agente do Teletrabalho, o Teletrabalhador se comunica com o escritório situado em outro local por meio de recursos tecnológicos como um computador, um modem e uma linha telefônica, que é para o autor a base mínima para a execução do Teletrabalho.

A própria OIT define Teletrabalho como “uma forma de trabalhar na qual: 1) o labor é realizado longe dos escritórios centrais ou das instalações de produção, com a separação física do trabalhador dos demais trabalhadores; 2) as novas tecnologias tornam exequível a separação, por facilitarem a comunicação”¹.

Com o objetivo de conceituá-lo juridicamente, uma comissão francesa de estudo sobre o Teletrabalho delineou a seguinte definição: Teletrabalho é uma modalidade de organização e execução de um trabalho exercido a título habitual, por uma pessoa física, com as seguintes condições cumulativas: à distância; sem supervisão da execução por parte do solicitante; através do uso de ferramentas de informática e telecomunicações (TROPE, 1999).

Resumindo e ampliando-se os conceitos apresentados, para fins desse estudo, pode-se dizer que: o Teletrabalho é uma forma de trabalho, cujo agente, com ou sem vínculo empregatício, exerce a sua função e envia o resultado das suas tarefas à distância, com o auxílio dos recursos de telecomunicações, eximindo-se do contato presencial com o empregador ou os colegas de trabalho, em todo ou parte do tempo de execução das tarefas.

2.3.2 Origem do Teletrabalho

Nesta seção apresenta-se a origem do Teletrabalho. Embora a sua terminologia seja contemporânea, há indícios de que tenha sido usado em 1857, por um homem chamado J. Edgar Thompson, da empresa Penn Railroad. Ele implantou um sistema de controle telegráfico à distância, para gerenciar remotamente o trabalho e os equipamentos na construção da estrada de ferro (ALESSIO, 2000). No entanto, essa forma de relação de trabalho só tomou vulto no final dos anos 60 por

¹ “a form of work in which (a) work is performed in a location remote from central offices or production facilities, thus separating the worker from personal contact with co-workers there; and (b) new technology enables this separation by facilitating communication”. OIT, *Conditions of Work Digest - Telework* [Compêndio de Condições de Trabalho - Teletrabalho], p. 4.

Jack Nilles², nos Estados Unidos que o denominou *Telecommuting* pela primeira vez em seu livro “*The Telecommunications transportation trade-off*”. A palavra *Telecommuting* é original do inglês e deriva da palavra *commuting* que significa “ida e volta de casa ao trabalho”.

Nilles propôs na época uma alternativa interessante para os trabalhadores que tinham que percorrer longas distâncias até o trabalho nos grandes centros urbanos dos Estados Unidos da América e que, além do gasto de tempo de locomoção, tornavam mais grave a poluição e os gastos com combustível. Como solução Nilles, argumentou que os funcionários poderiam exercer suas atividades a partir de casa com a conveniência do uso de recursos de computação e telecomunicações, abrindo o espaço para uma nova relação de trabalho, o trabalho à distancia (MACHADO, 2002).

Na década de 70, nos Estados Unidos e na Europa, várias companhias e órgãos públicos promoveram a implantação do Teletrabalho para substituir o transporte por telecomunicações. Entre eles estavam a University of South Califórnia (USC), a South Coast Air Quality Management District in Southern Califórnia (Superintendência de Monitoramento da Qualidade do Ar da Costa Sul da Califórnia), o Departamento de Energia do estado de Washington, a cidade de Los Angeles, o Estado da Califórnia, a Hewlett-Packard e outras. (NILLES, 1997). O motivo, segundo Nilles (1997), que deflagrou tantos esforços concentrou-se principalmente nos altos índices de poluição e congestionamentos, bem como nos gastos com transporte. Fizeram-se estudos sobre o impacto ambiental do Teletrabalho na Califórnia e constatou-se uma economia no fornecimento de energia de tal importância, que a idéia se propagou pelo continente europeu onde foram implantados vários projetos de Teletrabalho em diversos países. As empresas privadas, como a Pacific Bell, a Tandem Computers, a Deloitte & Touche, a 3Com Corporation, a Silicom Graphics e a Hewlett Packard, investiram em estudos e projetos pilotos aplicando o Teletrabalho em suas organizações.

A partir da década de 80, com desenvolvimento nos setores de telecomunicações e informática, tanto a popularização dos computadores pessoais como o surgimento de interfaces gráficas e a escalabilidade dos sistemas de

² Jack Nilles é considerado o fundador do conceito do Teletrabalho atual. Nilles desenvolveu a idéia enquanto trabalhava na NASA e posteriormente na Fundação Nacional de Ciências. Mais tarde aplicou-o em seu próprio trabalho quando participava de um grande projeto para o Program Espacial da Força Aérea Americana, concebendo assim, o método que na época foi chamado de *Telecommuting*.

informação, trouxeram um grande impulso para o Teletrabalho (CASTELS, 2000). Os entusiastas do Teletrabalho viram a sua consolidação na década de 90, quando começaram a aparecer os primeiros indicativos da sua aceitação crescente na maior parte da Europa Ocidental e EUA. Na Alemanha, por exemplo, se registrou, no período de 94 a 99, um crescimento médio de 34% de Teletrabalhadores. Na Finlândia, na Dinamarca e na Holanda, o crescimento foi de 10% no período de 98 a 99 (FILGUEIRAS, 2001). Costa (2004) confirma essa tendência. Segundo a autora, os países do primeiro mundo observaram uma explosão dessa relação de trabalho na mesma medida em que se beneficiaram com a massificação das tecnologias de informática. Contudo, nem todos aprovaram a nova proposta de organização do trabalho. Alguns sindicatos na Europa consideraram que o Teletrabalho provocaria a desunião dos trabalhadores na empresa e opuseram-se a ele veementemente (MELLO, 1999).

De acordo com o relatório da “International Telework Association & Council” (ITAC), o número de Teletrabalhadores nos Estados Unidos até julho de 2000 era de 23,6 milhões. O mesmo relatório demonstra que havia uma tendência à adoção do trabalho à distância por indivíduos acima de 25 anos e, a adoção específica de Teletrabalho somente em casa, na fatia de 89%, pelos indivíduos ao redor dos 40 anos (NILLES, 2000, DAFT, 2003). Segundo Daft (2003), na Europa relatou-se em 2000 uma estimativa de 10 milhões de Teletrabalhadores.

No Brasil não há um registro oficial sobre o número de Teletrabalhadores, mas a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt) estimou, em 2003, o número de 3,5 milhões de Teletrabalhadores no país. Segundo o documento chamado “Livro Verde da Sociedade da Informação no Brasil”³, o Teletrabalho tem sido usado em iniciativas que vão desde a prestação de serviços de telefonia e fax espalhados no Senegal, até centros associados e projetos de Teletrabalho na Europa e Austrália. Contudo, o Grupo Telefônica, no Brasil, num estudo sobre a Sociedade da Informação no Brasil, informou em 2002 que o fato de 40% das empresas brasileiras usarem a conexão remota em 2001, houve um aumento na adoção do Teletrabalho de 25% no período de 2000 a 2001 no país (GASPARETO Jr., 2002).

³ O Livro Verde é uma proposta de diretrizes, instruções, linhas de ação e atividade para o Programa SocInfo que, em parceria do governo com as empresas privadas, a sociedade civil e o terceiro setor, foi criado para inserir o país na Sociedade da Informação e favorecer a competiç

2.3.3 Características do Teletrabalho

Identificam-se nesta seção as características do Teletrabalho. A literatura aponta que o Teletrabalho caracteriza-se por empregar profissionais em qualquer parte do mundo, que utilizem os recursos dos meios de comunicação para envio das suas tarefas sem precisar ir à empresa. Permite a contratação de profissionais com alta capacitação, em condições que superam as fronteiras do tempo e espaço, abrindo, assim, novas frentes de trabalho, uma grande diversidade de competências e maior flexibilidade operacional. Portanto, essa modalidade de labor proporciona às empresas o acesso aos melhores especialistas (ALESSIO, 2000). Segundo Silva (2004) este modo de trabalhar é fruto do impacto da revolução eletrônica e tem maiores proporções que a substituição do homem pela máquina na era industrial. Por sua vez, a implantação do Teletrabalho tem servido como incentivo para as inovações nos setores eletroeletrônicos e de telecomunicações; é possível executar as tarefas a maior parte do tempo fora da empresa graças às conexões cada vez mais sofisticadas para comunicação remota. Sendo assim, o Teletrabalho tornou-se uma alternativa conveniente e atraente para expandir as oportunidades de negócios para as empresas (COSTA, 2004).

Beer e Blanc (1989), após a avaliação de 50 definições sobre o Teletrabalho, chegaram a conclusão que há nelas três eixos em comum. São elas a tecnologia, o local e a organização do trabalho. Brocklehurst (2001) adiciona mais um fator relevante: o tempo. O Teletrabalho trouxe um novo contexto para o espaço e o tempo nas organizações. Elas transcenderam fronteiras abraçando espaços longínquos e diversos, e prolongaram o tempo abolindo o horário convencional de trabalho. Como consequência disso, os limites entre a vida social e profissional, bem como a noção do expediente do trabalho tradicional, perdem o sentido. Robortella (1994) confirma que a concepção da estrutura física da empresa como única unidade de desenvolvimento do trabalho, com a determinação de horários, hierarquia e cumprimento ditatorial, tornou-se obsoleto. Sob esse ponto de vista, pode-se dizer que o Teletrabalho se assenta em três pilares: o tempo, o espaço e a comunicação remota (LIMA, 2003). O tempo porque, uma vez que ele não se limita a períodos pré-determinados de serviço, o Teletrabalho se torna intemporal. O espaço porque o Teletrabalho é passível de realização em qualquer espaço geográfico que

tenha acesso a tecnologias de comunicação. A comunicação remota porque é ela que viabiliza os dois primeiros pilares, proporcionando maior eficácia no envio e recepção de tarefas a qualquer momento, e porque facilita a própria existência do Teletrabalho. Dessa forma, o Teletrabalho é um fenômeno que se contrapõe ao modelo de organização industrial.

2.3.4 As modalidades do Teletrabalho

O objetivo desta seção é levantar as modalidades do Teletrabalho. Existem quatro modalidades: em domicílio, os telecentros comunitários ou locais, os telecentros satélites e os telecentros móveis. Como afirma Nilles (1997), hoje há dois locais fixos para se trabalhar: em casa ou no escritório. O Teletrabalho, portanto, pode se realizar na residência do funcionário ou em centros de telesserviço. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) existem três maneiras de exercer o Teletrabalho, conforme o local em que é realizado: em domicílio, em centros de vizinhança, e móvel. O relatório da OIT refere-se também à categoria centro satélite, mas alega que a União Européia não o considera como local remoto que enseje o Teletrabalho (OIT, 1990).

O tipo mais conhecido e mais adotado em todo o mundo é o Teletrabalho em casa, devido a sua facilidade de aproveitamento dos recursos previamente existentes do empregado. As empresas procuram este tipo de Teletrabalho, pois podem implantá-lo rapidamente, com baixo investimento e de maneira parcial (NILLES, 1997). A empresa “TeleService Resources”, por exemplo, tem mais de 25 agentes telefônicos teletrabalhando em casa usando a tecnologia de centro de chamada de última geração que oferece interação sem interrupções com o centro de Dallas, nos Estados Unidos (DAFT, 2003). Trabalhar em casa significa poder estar com a família, ficar mais à vontade, reduzir os gastos extras com vestuário, comida, transporte e escolher e ter a liberdade de elaborar a sua própria agenda de atividades diárias. Contudo, pode também significar afastamento do convívio profissional, implicações domésticas inoportunas e vícios de comportamento inadequados se o sujeito não souber se autodisciplinar e impôr limites aos outros. Além disso, o empregado precisa criar mecanismos de automotivação para o trabalho, ter espírito empreendedor e determinador (MELLO, 1999).

Os centros de telesserviço são sustentados e equipados por empresas diversas, em locais próximos à residência dos empregados, de onde prestam serviços remotamente, por meio de meios eletrônicos e de comunicação. Segundo Nilles (1997), os telecentros comunitários ou locais constituem-se em centros com equipamentos de informática e telecomunicações que ficam próximas às residências e à disposição dos funcionários de várias empresas para executarem suas atividades profissionais. A adoção de telecentros comunitários reduz o isolamento do convívio profissional do Teletrabalhador e mantém a sua rotina de transitar da casa para o escritório, o que pode vir a ser vantajoso para os indivíduos que não conseguem adaptar a sua atividade laboral à sua vida doméstica. Os telecentros satélites são formados por um conjunto de instalações, suficientes e adequadas, como equipamentos de processamento e comunicação, softwares e material de apoio de uma determinada empresa, num local próximo à residência dos funcionários (NILLES, 1997). Já os denominados **móveis** são na verdade equipamentos específicos que permitem ao funcionário fazer e enviar o seu trabalho em trânsito. Seja por tecnologia de comunicação sem fio ou por acesso a uma linha telefônica é possível teletrabalhar na rua, num hotel ou numa lanchonete, por exemplo. Profissionais de diversas áreas do conhecimento como as de medicina, odontologia, engenharia, assim como os de prestação de serviços (assistência técnica e coleta de dados, por exemplo), podem contatar seus clientes, fornecedores e empregadores a qualquer momento e em qualquer lugar (NILLES, 1997).

2.3.5 Características e profissões do Teletrabalhador

O objetivo específico desta seção é investigar o perfil do Teletrabalhador, destacando-se as suas características e os tipos de profissões que podem se adaptar ao Teletrabalho.

O Teletrabalho, por sua natureza, exige um perfil específico para o profissional. Auto-suficiência e outras qualidades comumente inerentes ao perfil do empreendedor, distinguem-no dos demais profissionais de sua área de atuação. A mão de obra adequada para o Teletrabalho depende do nível de escolaridade e do domínio dos recursos de telecomunicações que o indivíduo tenha, além da qualificação pertinente à área para a qual queira se candidatar. Mais do que isso,

esses profissionais precisam demonstrar não só as competências adequadas ao desempenho, como também possuir características específicas que o ajudem a desenvolver suas metas de trabalho, independente do comando e das fronteiras da empresa (NILLES, 1997; COSTA, 2004, SILVA, 2004).

Eventualmente, a empresa pode dar treinamento específico para adequar funcionários ou contratados para desempenhar determinadas tarefas. Até mesmo porque, os gestores e colaboradores das empresas precisam cada vez mais de formação profissional adequada ao perfil do cargo, aos interesses das empresas e aos seus próprios interesses e experiências específicas, para poderem aplicar os conhecimentos adquiridos no dia a dia das empresas (SOBREIRA, 2001).

Além de já ter incluso na bagagem o conhecimento básico tecnológico, os conhecimentos específicos e a experiência profissional, o Teletrabalhador deve mostrar também qualidades de flexibilidade e criatividade bem como o interesse nato no seu próprio desenvolvimento. Devido a isso, é provável que o Teletrabalhador tenha um potencial produtivo maior que os demais colegas na empresa (MELLO, 1999; SILVA, 2004). De acordo com Gordon (1993), bons Teletrabalhadores são aqueles que demonstram habilidade em gerenciar bem o seu tempo e suas tarefas, solucionar muitos dos seus próprios problemas e ficarem extremamente satisfeitos em concluir seus trabalhos sozinhos, com o mínimo de supervisão direta (GORDON apud MELLO, 1999). Para Nilles (1997), o Teletrabalhador tem um perfil específico. Esse perfil exige do indivíduo maior mobilidade pessoal e método dada a ausência de controles e hierarquia. Os Teletrabalhadores têm características que variam com o tipo de trabalho e a profissão que exercem. O candidato à esse método de trabalho deve ter capacidade para a eficácia nas tarefas, a criatividade, a iniciativa, o zelo, a participação, o senso de organização, a empatia, a liderança, a tenacidade e o conhecimento científico-técnico/operacional (BALSAN, 2001).

Segundo Nilles (1997) algumas pessoas se saíram melhor do que outras na condição de Teletrabalhadores. Essas pessoas têm como qualidades fundamentais a automotivação e a autodisciplina; possuem todas as habilidades necessárias à sua função e, entusiasmo em relação às perspectivas que surgem. O Teletrabalhador deve ter conhecimentos específicos e experiência profissional, flexibilidade e criatividade. O agente do Teletrabalho administra seu próprio expediente (FILGUEIRAS, 2000), por isso, ele precisa ser um sujeito autodisciplinado, e

automotivado. Outra característica é o senso de autodeterminação e motivação inerentes que constituem a base para a sua eficácia no cumprimento das suas tarefas (NILLES, 1997). Nilles (1997) chamou a isso de “partida automática para o trabalho”; o Teletrabalhador por não estar sob vigilância, deve desenvolver a capacidade de se automotivar para o trabalho.

A preferência desse indivíduo por essa forma de trabalho depende da fase da vida em que está e da sua personalidade. Para alguns indivíduos pode ser importante a permanência dentro da empresa, porque se inter-relacionam com outros profissionais ou porque tem dificuldade em trabalhar perto da família; já outros dão prioridade a convivência com a família e a demarcação pessoal de seu espaço de trabalho, aliado a sua autonomia (BALSAN, 2001). O Teletrabalhador ao escolher o seu reduto familiar como círculo de relações pretende estabelecer um ambiente acolhedor e agradável que, se bem administrado, consegue oferecer-lhe um terreno fértil para a criatividade e a produtividade (BALSAN, 2001). Por outro lado, o trabalho à distância é frequentemente indicado como uma maneira de inserir pessoas portadoras de necessidades especiais, aposentados e donas de casa no mercado de trabalho. Como a atividade não exige o deslocamento do local em que o indivíduo trabalha nem horário rígido para a execução das tarefas diárias, torna-se viável a absorção dessas pessoas no regime de Teletrabalho. Além disso, a possibilidade de renovar os conhecimentos desses indivíduos pode exercer impacto positivo na sua motivação (LIMA, 2003; NILLES, 1997; MELLO; 1999).

Segundo Robbins (2005), os tipos de atividades adequadas ao trabalho à distância se enquadram em três categorias: tarefas de tratamento rotineiro de informações, atividades móveis e tarefas profissionais relacionadas com o conhecimento. Entre as profissões e funções viáveis para essa modalidade de emprego destacam-se os advogados, os analistas, os telemarketings, os representantes de serviços aos clientes, os agentes de viagens e os especialistas em suporte técnico de produtos. Além do crescimento da viabilidade de aplicação do Teletrabalho em várias cargos, novas qualificações começam a despontar a partir dele. Os profissionais como o webmaster (responsável pela criação e manutenção de páginas na internet), o broker (gestor de projeto), o ciber-bibliotecário (pesquisa, compila e distribui informações para as comunidades), o game-master (especializado em jogos interativos), e o profissional de telemanutenção, resultaram do advento do Teletrabalho.

A tabela 1 apresenta algumas funções que Nilles [1997] sugere como possíveis para a adoção do Teletrabalho indicando qual o tipo de regime e em qual local de trabalho. A indicação de “*aplicável*” estabelece que esta função possa ser exercida nos períodos e modalidades de Teletrabalho apontados. A indicação “talvez” significa que é possível sua adoção naquele período e modalidade apresentados. Entretanto, isto vai depender do perfil do Teletrabalhador. Já a indicação “*não aplicável*” indica que nesta situação não haja como a função ser exercida no período e modalidade de Teletrabalho relacionados.

TABELA 1 - FUNÇÕES VIÁVEIS AO TELETRABALHO

EXEMPLOS DE FUNÇÕES VIÁVEIS AO TELETRABALHO				
Nome da função	Tempo integral em casa	Parte do tempo em casa	Tempo integral em centro local ou satélite	Parte do tempo em centro local ou satélite.
Advogado	Aplicável	aplicável	Aplicável	Aplicável
Analista de mercado	Aplicável	aplicável	Aplicável	Aplicável
Analista de mercado de ações	Aplicável	aplicável	Aplicável	Aplicável
Analista de riscos	Aplicável	aplicável	Aplicável	Aplicável
Analista financeiro	Aplicável	aplicável	Aplicável	Aplicável
Arquiteto	Aplicável	aplicável	Aplicável	Aplicável
Arquivista	não aplicável	não aplicável	Aplicável	não aplicável
Artista gráfico	Aplicável	aplicável	Aplicável	Aplicável
Auditor	Aplicável	aplicável	Aplicável	não aplicável
Cientista da computação	não aplicável	aplicável	Aplicável	Aplicável
Cientista de laboratório	não aplicável	não aplicável	Aplicável	Aplicável
Cientista-pesquisador	não aplicável	aplicável	Aplicável	Aplicável
Contador	Aplicável	aplicável	Aplicável	não aplicável
Corretor de imóveis	Aplicável	aplicável	Aplicável	Aplicável
Corretor de valores	Aplicável	aplicável	Aplicável	Aplicável
Datilógrafo	Talvez	aplicável	Aplicável	Aplicável
Digitador	Aplicável	aplicável	Aplicável	Aplicável
Diretor de laboratório	não aplicável	aplicável	Talvez	Aplicável
Economista	Talvez	aplicável	Aplicável	Aplicável
Engenheiro civil	Aplicável	aplicável	Aplicável	Aplicável
Engenheiro de CAD / CAM	não aplicável	aplicável	Aplicável	Aplicável
Engenheiro de projetos	não aplicável	aplicável	Aplicável	Aplicável
Engenheiro de sistemas	não aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Engenheiro de software	Aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Engenheiro industrial	não aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Escritor	Aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Especialista em pesquisa de dados	Aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Estatístico	Talvez	aplicável	Aplicável	aplicável
Físico teórico	Aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Gerente de equipe	não aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Gerente de compras	Talvez	aplicável	Aplicável	aplicável
Gerente de marketing	não aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Gerente de recursos humanos	não aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Gerente de sistemas mecânicos	Talvez	aplicável	Aplicável	aplicável
Gerente geral de departamento	não aplicável	aplicável	Talvez	aplicável
Jornalista	Aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Locutor de rádio	Aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Operador de telemarketing	Aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Professor universitário	não aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Programador de aplicativos	Aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Programador de sistemas	não aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Publicitário	Talvez	aplicável	Aplicável	aplicável
Redator técnico	Aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Secretário de redação	Aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Secretário geral	não aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável
Vendedor externo	não aplicável	aplicável	Aplicável	aplicável

Fonte: NILLES,1997 ; p. 50.

2.3.6 Vantagens e desvantagens do Teletrabalho.

Pretende-se aqui levantar os aspectos positivos e negativos do Teletrabalho considerados por alguns estudiosos como Kulgemass (1996), Nilles (1997), Reilly (1997), Mello (1999), Lima (2003) e Costa (2004), entre outros.

Como qualquer realidade coletiva, o Teletrabalho envolve implicações sociais, econômicas, psicológicas, entre outras. Em princípio, a perspectiva em face de uma nova forma de trabalho é a de obter melhor rendimento do operário, estimulando sua ação criativa e uma performance eficaz, subsidiadas pela sua satisfação e o seu bem-estar. Porém, a implementação do Teletrabalho muda significativamente a maneira como a empresa organiza e controla sua infra-estrutura, da mesma forma como altera a dinâmica do indivíduo, tanto no seu sistema de auto-regulação como da sua sociabilidade (BOONEN, 2003).

Segundo Reilly (1997), o Teletrabalho tem o poder de reduzir os custos das organizações, no espaço que ela deixa de usar, com a transferência dos futuros Teletrabalhadores para um local mais barato (centros de Teletrabalho), ou de graça (residencial). A longo prazo, as empresas experimentam uma aumento de produtividade; uma melhora no serviço oferecido ao cliente e no próprio trabalho. Especialistas como Nilles (1997), Mello (1999) e Kulgemass (1996) acreditam que essa nova forma de trabalho traz benefícios para a empresa, o empregado, o governo, a sociedade e o meio ambiente. Entre os benefícios destacam a flexibilidade na organização, no local e no tempo do trabalho e a redução do estresse para o empregado, a melhoria na produtividade e a redução do absenteísmo para as empresas. Observam também, a redução nos gastos com infra-estrutura para o governo, uma melhor distribuição de renda para a sociedade e a redução da poluição para o ambiente.

A seguir, o quadro 2 mostra em síntese os aspectos positivos do Teletrabalho, encontrados na literatura pesquisada.

QUADRO - 2: ASPECTOS POSITIVOS DO TELETRABALHO

Para a empresa	Para o governo	Para o meio ambiente	Para a sociedade	Para o empregado
1. Redução de custos.	1. Redução do tráfego rodoviário.	1. Redução dos efeitos da poluição por combustíveis e redução do consumo de energia.	1. Oportunidades de trabalho para os portadores de necessidades especiais e os excluídos socialmente.	1. Redução no tempo e nos custos de deslocamentos entre casa e trabalho.
2. Redução do absenteísmo.	2. Redução de gastos com manutenção e investimentos em infraestrutura de transportes.	2. Impacto na urbanização (redução da poluição, redução de carros na rua, fluxo de pessoas melhor distribuído).	2. Crescimento do mercado de trabalho.	2. Flexibilidade na organização e no horário de trabalho.
3. Maior motivação e produtividade dos empregados, com a maximização dos resultados.	3. Economia de combustíveis.	3. Preservação do espaço rural.	3. Integração e combate a exclusão social.	3. Flexibilidade de local de trabalho.
4. Redução dos níveis hierárquicos intermediários.	4. Redistribuição do emprego.	4. Desenvolvimento das áreas menos favorecidas (baixa oferta de empregos nas cidades distantes dos centros urbanos).	4. Melhor distribuição de renda (levar o trabalho às regiões distantes das metrópoles).	4. Maior autonomia e controle sobre o seu ritmo de trabalho, com menor supervisão.
5. Trabalho em tempo real com pessoas de qualquer parte do mundo.	5. Melhor distribuição geográfica do trabalho.	5. Melhor distribuição populacional.		5. Maior equilíbrio na vida familiar.
6. Maior objetividade nas reuniões de equipe.	6. Acesso ao trabalho para pessoas com necessidades especiais.			6. Maior estabilidade psíquica e menor estresse cotidiano.
7. Acesso a novas fontes de trabalho experiente e qualificado.	7. Criação de novos empregos.			7. Maior convivência com os amigos, os familiares e comunidade em que está incluído.
8. Possibilidade de contratação de mão de obra mais barata (áreas de menor poder aquisitivo).	8. Inovação tecnológica.			8. Melhor rendimento do trabalho.
9. Introdução e utilização de novas tecnologias agregando valores regionais.				9. Maiores oportunidades de trabalho para os deficientes e os excluídos.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores revisados no levantamento bibliográfico.

Conforme o quadro 2 verifica-se que, entre os aspectos positivos para a empresa, destaca-se a redução de custos. Esse aspecto diz respeito, tanto à facilidade de substituírem-se os espaços imobiliários mais caros por outros mais baratos, quanto à minimização de benefícios relacionados com a locomoção do trabalhador para a empresa, como o vale transporte e o vale refeição (NILLES, 1997).

O absenteísmo, provocado por motivos como doenças, problemas particulares, problemas de trânsito, condições climáticas adversas ou descontentamento com o ambiente organizacional deixam de se constituir num problema em empresas que adotam o Teletrabalho. Segundo Robbins (2005), o absenteísmo é por definição a falta de assiduidade no local de trabalho e significa a interrupção do fluxo de trabalho, o que pode resultar em grandes perdas para a empresa na medida em que esse fator aumenta. As razões mais comuns das faltas constantes do empregado são geralmente por motivos de doença, familiares e de ordem pessoal.

A produtividade do empregado é um fator mencionado na literatura como decorrente do Teletrabalho e como um benefício adicional para as empresas. A produtividade do indivíduo é medida pela soma da eficiência com a eficácia. Uma análise da International Data Corporation (IDC) revelou, em 2004, que as empresas com grande número de Teletrabalhadores registram maiores níveis de produtividade; é o caso da Cigna, Hewlett-Packard, AT&T e Sun Microsystems. Na Cigna, os Teletrabalhadores tiveram uma produtividade superior em 4 a 12% à dos colegas no escritório (ROBBINS, 2005).

Quanto maior o domínio sobre a sua especialidade e as capacidades de autonomia e independência do empregado, menos ele precisa do controle do líder, pois o efeito de controle rigoroso por parte do líder torna-se insignificante. Assim, reduzem-se os níveis hierárquicos na medida em que o indivíduo se torna auto-suficiente. Os Teletrabalhadores se encontram nessa categoria, pois, além da qualificação mínima precisam desenvolver a autonomia e a capacidade de gestão do próprio trabalho, a autodisciplina e a responsabilidade. Essas habilidades conferem uma redução da supervisão o que implica para as empresas menores gastos de tempo e de dinheiro (BALSAN, 2001).

O desenvolvimento dos sistemas de comunicação nos últimos anos propiciou o contato virtual, de maneira que é possível interagir com outras pessoas de qualquer parte do mundo. Isso permite que o Teletrabalhador tenha acesso em tempo real a

qualquer outro trabalhador ou empresa, sem precisar se deslocar até o local da fonte de informação. Conseqüentemente a empresa tem maior interação com outras fontes (NILLES, 1997).

As reuniões para os Teletrabalhadores têm que ser necessariamente objetivas e eficientes. Segundo Nilles (1997), os Teletrabalhadores tendem a ter mais consciência do horário e a levar às pautas mais a sério, à medida que ganham experiência. Irritam-se com reuniões mal organizadas ou que permitam muitas divagações. Por isso, costumam planejar com antecedência os detalhes que precisam discutir nas reuniões, tornando-as mais produtivas.

O Teletrabalho permite a contratação de competências e de novas fontes de trabalho experiente e qualificado, ampliando o quadro de funcionários adequados a determinadas funções da empresa. A contratação de trabalhadores virtuais permite também que a empresa contrate mão-de-obra mais barata (BALSAN, 2001).

A contratação do trabalhador virtual permite a absorção de tecnologias e valores de localidades remotas, agregando, com isso, valores regionais. O aprendizado de tecnologias específicas de cada região provê a empresa de um arsenal conveniente para estratégias de negócios e lançamento de produtos e serviços mais atrativos. Conforme pesquisas anteriores, as empresas que adotaram o Teletrabalho o fizeram porque passaram a enxergar essa modalidade de emprego como uma forma de atrair e reter talentos, onde quer que eles estejam, tornando, com isso, maior a proximidade dos empregados com seus consumidores e clientes (QUISHIDA; TAKAOKA, 2001).

Para o governo, a atividade de Teletrabalho propicia a redução do tráfego viário e dos gastos com a manutenção da infra-estrutura viária. Conseqüência direta disso é a economia dos combustíveis, a qual se constitui numa grande preocupação do governo, diante da dependência e da iminência de uma provável escassez das fontes atuais da matéria prima (NILLES, 1997; SILVA, 2004).

Outra preocupação nas políticas do poder executivo é a falta de emprego nas regiões distantes das grandes cidades, pois o isolamento geográfico limita as oportunidades de trabalho. O Teletrabalho pode ser uma alternativa favorável a melhor distribuição do emprego e ao equilíbrio geográfico do trabalho. Por outro lado, com a criação de novas profissões torna-se possível criar novos empregos (COSTA, 2004; BALSAN, 2001).

Além disso, essa modalidade de labor favorece a contratação de pessoal com necessidades especiais, sobretudo os que têm dificuldades em se deslocar, oferecendo-lhes a oportunidade de se auto-sustentar. Esta possibilidade se constitui numa promessa de redução de gastos nos benefícios sociais e um retorno dessas pessoas à força produtiva transformando-os em contribuintes ao invés de dependentes (COSTA, 2004; NILLES, 1997). Ao permitir a captação de trabalhadores virtuais, o Teletrabalho permite a contratação de especialistas de outras cidades, estados ou países resultando na absorção do conhecimento de técnicas estrangeiras. A importação dessas técnicas leva desenvolvimento para o país contratante e pode contribuir para o crescimento social do mesmo.

Os especialistas apontam também vantagens do Teletrabalho para a esfera ambiental, dentre as quais a redução da liberação de gases tóxicos na atmosfera como resultado de uma provável diminuição do tráfego rodoviário. Esta conclusão se baseia no fato de que a maioria dos que teletrabalham em casa não dirigem durante os dias de trabalho. Por outro lado, os indivíduos que trabalham em centros localizados próximos a sua residência podem ir trabalhar a pé ou de bicicleta. Como consequência, reduz-se sensivelmente a produção diária de poluição atmosférica e o consumo de energia. Isso significa que em larga escala o Teletrabalho pode se transformar em um importante instrumento de preservação ambiental (NILLES, 1997; MELLO, 1999). De acordo com Balsan (2001), a redução dos veículos em circulação, principalmente nas áreas de congestionamento de tráfego, condiz com as expectativas sociais de vida e trabalho. Ao mesmo tempo, com a possibilidade de distribuir trabalho em locais fora da empresa, espera-se um impacto no espaço urbanístico: revitalização da periferia e cidades do interior e a interrupção do processo de saturação das grandes cidades.

A proximidade do indivíduo da sua residência propicia o desenvolvimento regional e de áreas menos favorecidas. Concorre também para o desenvolvimento das regiões agrárias promovendo a permanência da força de trabalho em seus lugares de origem em oposição à migração compulsória pela falta de trabalho. (NILLES, 1997).

Para a sociedade a oportunidade de mais empregos e a redução da exclusão social são fatores que pesam na adoção do Teletrabalho. Além dos indivíduos com necessidades especiais, outros como os idosos e as donas de casa são beneficiados pela medida. Desta maneira, a sociedade como um todo se beneficia

pela redistribuição do trabalho, da renda, da integração entre localidades diferentes e de oportunidades de inclusão social (NILLES, 1997).

O quadro 3 apresenta também as vantagens que podem surgir para o indivíduo que teletrabalha. A redução no tempo e nos custos de deslocação entre casa e trabalho verifica-se na rotina de idas e vindas ao trabalho. Uma vez que se tira a obrigatoriedade de ir à empresa, o trabalhador suprime ou reduz o seu percurso semanal de trabalho. Ao mesmo tempo, o Teletrabalhador pode agendar seus horários de visitas fora dos horários de pico e restringi-los apenas ao necessário (BOONEN, 1997). Com isso, o Teletrabalhador pode experimentar um melhor aproveitamento do seu tempo, já que não o perde se deslocando, o que acarreta em uma redução no desgaste físico e psicológico. Além disso, com o tempo que economiza ele pode dedicar-se mais aos assuntos pessoais e ao lazer (KUGELMASS, 1996). Segundo Kugelmass (1996), com a eliminação total ou parcial das idas ao escritório, aliada à redução do estresse provocado pelo trânsito nas grandes cidades, há possibilidade de se reduzirem também os acidentes. Por outro lado, a redução de gastos com o traslado também pode ser relevante, dependendo do trajeto que o funcionário precisa percorrer para chegar à empresa, do local onde se alimenta ou do estacionamento que utiliza. Os Teletrabalhadores obtêm mais economia no que diz respeito ao combustível, ao tipo de alimentação e ao tipo de vestuário do que obteriam se trabalhassem na empresa. Eles não precisam usar roupas formais no escritório residencial e nem precisam almoçar fora. Diminui também a dependência de babás e de escolinhas em período integral para os filhos (LIMA, 2003).

Já a flexibilidade na organização e no horário de trabalho permite ao empregado ter alguma autonomia de decisão sobre os horários em que vai dedicar às suas tarefas profissionais e sobre o método que vai usar para organizá-las (ROBBINS, 2005). Muchinsky (2004) afirma que vários estudos levaram a conclusão de que o horário flexível oferece benefícios como facilidade de locomoção e estacionamento, menor conflito nos papéis profissionais, sensação de controle sobre o ambiente de trabalho e mais tempo para as atividades de lazer. Revelou-se especialmente útil para as mães que trabalham fora e para casais em que os dois trabalham fora. Segundo Jamil (2004), a maior vantagem para o Teletrabalhador está na sua independência de horários e na otimização do seu tempo. Cada pessoa tem um ritmo próprio para trabalhar e a independência permitida por este tipo de

trabalho contribui muitas vezes para que as tarefas sejam executadas mais rapidamente. Segundo Kugelmass (1996), Nilles (1997) e Mello (1999) esta também acaba se constituindo numa vantagem para a empresa, já que não há limites de expediente para o empregado. A situação é propícia à uma adequação do trabalho ao biorritmo do sujeito, uma vez que o relógio biológico define os seus horários mais produtivos. Há pessoas que trabalham melhor no período da madrugada, enquanto outras produzem mais no período da manhã.

Quanto à flexibilidade de local de trabalho, poder realizar a sua atividade no local que melhor lhe convenha é outro aspecto positivo citado pelos estudiosos. O ambiente de trabalho convencional impõe uma associação adaptativa nas relações entre as pessoas. Antipatias pessoais, incompatibilidade de objetivos entre membros de um mesmo departamento, são comuns e tornam, por vezes, a convivência artificial e em muitos casos sofrível, o que pode provocar o desconforto, a apatia e, pior, o estresse no indivíduo. O estresse de trabalho advém das reações do indivíduo aos estímulos que geram conseqüências negativas, físicas ou psicológicas, tais como desordem do sono, tensões emocionais, depressão e ansiedade. As conseqüências do estresse costumam afetar o desempenho dos indivíduos no trabalho e nas suas outras esferas da vida, além disso, influenciam na sua saúde na medida em que são afetados por uma exposição prolongada a estressores físicos e pelas respostas aos estressores psicológicos decorrentes (MUCHINSKY, 2004).

Uma das fontes de estresse na vida das pessoas está na necessidade de tentar equilibrar as responsabilidades domésticas com o trabalho remunerado. Numa pesquisa, Frone (2000) concluiu que os trabalhadores que precisavam administrar conflitos entre trabalho e família tinham 30 vezes mais probabilidade de sofrer problemas de saúde mental clinicamente importante, do que os empregados que afirmavam não ter esse tipo de problema. Segundo Boonen (2003), o indivíduo que trabalha nos seu reduto doméstico tem a tranqüilidade para manifestar as suas idéias, tornando o trabalho mais eficaz e eficiente. Deste modo, o fato do Teletrabalhador poder optar por exercer a sua atividade profissional num ambiente em harmonia com suas aspirações, sua história e sua identidade, transforma o Teletrabalho numa excelente proposta para o equilíbrio mental e físico do indivíduo no seu ambiente de trabalho.

Entre as vantagens citadas está a maior autonomia e controle sobre o próprio ritmo de trabalho. O aspecto do tempo livre permite ao Teletrabalhador estabelecer seu próprio roteiro de trabalho e de lazer, de acordo com a sua disponibilidade e a sua conveniência. O indivíduo pode ainda compatibilizar o seu tempo de folga com o da família e retornar ao trabalho sempre que tem uma boa idéia (MELLO, 1999).

Verifica-se também como vantagem para o Teletrabalhador a possibilidade de um maior equilíbrio na vida familiar, pois os mesmos se referem à proximidade da família como um motivo atraente para a escolha dessa modalidade de emprego. O sujeito passa mais tempo com a família, participando das responsabilidades como ir às compras ou tomar conta das crianças. Ao mesmo tempo, quando efetua uma mudança de emprego não há alterações significativas no ambiente doméstico. Desse modo, o Teletrabalho dá a oportunidade de maior interação com os entes queridos, maior controle sobre a própria vida e maior tranquilidade nos assuntos domésticos. Mais do que isso, lhes dá maior equilíbrio psicológico (NILLES, 1997).

Maior estabilidade psíquica e menor estresse cotidiano estão na relação do quadro 3 como um dos benefícios mais significativos para os Teletrabalhadores. O clima que se instala na harmonização da vida profissional com a vida privada, interfere no espírito desses indivíduos, proporcionando-lhes melhor estado psicológico. A saúde mental lhes confere melhor rendimento no seu tempo e menos desgaste com a ida e volta do trabalho, além de terem mais controle sobre os seus horários.

Há ainda o aspecto da maior convivência com os amigos, os familiares e a comunidade em que está incluído. O indivíduo que teletrabalha tem a oportunidade de ficar mais perto da família. A interação com o ambiente em que o sujeito fica inserido, torna-se, provavelmente, mais produtiva, pois o círculo de amizades é estabelecido por opção e não por imposição (LIMA, 2003). Por outro lado, pelo fato de passar mais tempo no bairro ou cidade onde mora, o sujeito se conscientiza dos problemas, dos recursos e do potencial locais, tornando possível o seu envolvimento nas ações da sua comunidade.

O quadro 3 aponta ainda que as pessoas têm um melhor rendimento da atividade laboral com o Teletrabalho. Segundo Vicenzi (2000), por causa da possibilidade de estabelecer seu próprio ritmo e seu melhor horário de trabalho, a atividade se torna mais fluida na medida em que o sujeito tem melhor concentração. Os favoráveis a esse tipo de labor defendem que o Teletrabalho é mais produtivo

por não haver preocupação com a postura e com horários rígidos. Indivíduos que optaram por essa modalidade de emprego têm mais liberdade e descontração, o que permite maior fluência no trabalho (JAMIL, 2004). Kurland; Baily (1999) argumentam que o indivíduo que trabalha nos momentos em que sente maior predisposição para realizar suas tarefas tem melhor rendimento do que se estivesse exposto ao controle do patrão. Conseqüentemente, sua produtividade também é alta. Nilles (1997) afirma que os Teletrabalhadores tornam-se geralmente mais organizados para poder atender ao trabalho de onde estiverem, no escritório ou em casa, e no tempo que predeterminaram. Planejam com mais cuidado o que vão fazer no trabalho e acabam transferindo essa organização para as demais esferas de sua vida.

Outro fator mencionado como vantagem para o trabalhador virtual é que o Teletrabalho oferece mais e melhores oportunidades de trabalho com a integração dos portadores de necessidades especiais e os excluídos socialmente. O Teletrabalho pode ser um instrumento de justiça social ao propiciar que diversos trabalhadores como pessoas com necessidades especiais, idosos, mulheres com filhos pequenos, e grupos socialmente discriminados, tenham uma atividade remunerada, dando-lhes novas perspectivas de vida (JAMIL, 2004). Apesar de todos os recursos tecnológicos alcançados, para apoio às pessoas marginalizadas socialmente, a quota deles dentro da maioria das organizações, proporcionalmente, ainda é muito pequena. A capacitação limitada nos bancos das escolas e o preconceito são entraves para a absorção dessa mão-de-obra. No entanto, é possível vislumbrar maior participação desse contingente humano no mercado de trabalho. Educação e cursos de treinamento à distância, hoje são ferramentas valiosas para a qualificação dessas pessoas. Uma vez atendidas as exigências necessárias, a habilidade e a capacidade de produção dos portadores de deficiência física pode ser aproveitada por meio do Teletrabalho (NILLES, 1997). As mulheres, que necessitam cuidar de seus filhos geralmente têm mais dificuldades na concorrência do mercado de trabalho e na permanência no emprego, pelo fato de estarem mais propensas a faltar devido às solicitações do ambiente doméstico. Com a possibilidade de permanecer em casa, essas mulheres, podem tornar-se muito mais produtivas (JAMIL, 2004).

De acordo com Nilles (1997) não há garantias de que todas essas vantagens ocorram com as pessoas que optam por teletrabalhar. No entanto são essas as razões mais citadas frequentemente pelos Teletrabalhadores para explicar o seu

entusiasmo. Apesar dos impactos positivos deve-se observar, no entanto, que nem todas as pessoas estão aptas a tornarem-se Teletrabalhadores; o perfil do sujeito conta muito na adoção do Teletrabalho. O indivíduo, além de ter as características necessárias para exercer esse tipo de trabalho, precisa ter capacidade para atualizar-se em relação às novas tecnologias de apoio ao seu trabalho (NILLES, 1997). Por outro lado, a instituição do Teletrabalho imputa desafios aos hábitos consolidados tanto profissionais como sociais (BOONEN, 2003).

Diante disso, se a adoção do Teletrabalho não for implantada com critérios bem planejados tanto do empregado como do empregador, os aspectos positivos perderão sua força, podendo até trazer conseqüências indesejáveis para ambos. Assim, sem uma regulamentação estabelecida, sem uma administração adequada e sem o envolvimento de todas as partes nesse processo é possível que ocorram problemas como os que se relacionam no quadro 3 (LIMA, 2003).

QUADRO - 3: DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

EMPRESA	SOCIEDADE	EMPREGADO
1. Falta de controle sobre o empregado	1. Redução da demanda por mão-de-obra local	1. Isolamento profissional
2. Indisponibilidade do empregado no local de trabalho	2. Exploração dos trabalhadores socialmente excluídos	2. Isolamento social
	3. Erosão das estruturas tradicionais com a educação à distância	3. Estresse por excesso de trabalho
		4. Confusão entre a vida familiar e profissional
		5. Conflitos familiares

FONTE: Elaborado pela autora com base nos autores pesquisados

Como se pode observar no quadro 3, entre os problemas que a empresa pode sentir com a adoção do Teletrabalho, está a falta de controle sobre o empregado, pois, como já foi esclarecido, a gestão à distância visa o resultado da produtividade e não da monitoração sobre as horas de trabalho. Já a indisponibilidade do empregado no local de trabalho pode se transformar num aborrecimento para patrões que gostam de saber onde ele está quando precisam dele (Nilles, 1997).

Para a sociedade com a facilidade de captação de mão-de-obra qualificada à distância é possível a conseqüente redução da procura pelos profissionais que morem próximos ao endereço da empresa. Além disso, a contratação de portadores de necessidades especiais, de mulheres, de crianças, de aposentados e de membros de minorias étnicas, pode ocorrer na intenção de oferecer salários mais baixos e explorar o trabalho desse contingente em situações mais vulneráveis. É possível, ainda, que com o aumento da oferta de treinamento e educação à distância ocorram mudanças na estrutura tradicional de educação e formação profissional, seja por profundas alterações nos programas curriculares, seja pela transferência da qualificação profissional para o ambiente virtual (JAMIL, 2004).

O Teletrabalhador também pode ter problemas. De acordo com o quadro 4, percebe-se que para o empregado, uma das desvantagens que podem surgir é o isolamento profissional. Nilles (1997) e Silva (2004) alertam para o risco do isolamento do trabalhador, que perde contato direto com seus colegas e com seus superiores. O afastamento do funcionário do ambiente interno à organização, pode

fazer com que o trabalho em equipe e o entrosamento de grupos laborais (às vezes imprescindíveis na realização do trabalho), reduzam-se consideravelmente. Segundo Jamil (2004), os problemas de relacionamento entre o Teletrabalhador e os colegas, advindos da ausência de contatos com o quadro funcional constituem-se numa desvantagem para se teletrabalhar. Pode haver conseqüências sobre a motivação e sobre o estado psicológico do indivíduo.

Falhas de comunicação costumam ser, em boa parte, responsáveis pelo isolamento e a pessoa isolada tende a perder o consenso para saber o que é importante ou não ser comunicado. Mensagens em excesso levam naturalmente à indiferença pelos demais colegas às comunicações eletrônicas dos Teletrabalhadores. Mensagens a menos podem resultar na omissão de informações importantes aos demais parceiros de trabalho. Rabelo (2001) confirma essa proposição ao dizer que as interações sociais e sentimentos inerentes ao sistema social podem afetar os indivíduos e grupos das organizações virtuais pela sua dispersão geográfica. Acrescenta ainda o autor, que as relações interpessoais formais e informais com a empresa tendem a se reduzir.

A empresa precisa levar em conta esses fatores, providenciando encontros esporádicos não só para o bom andamento do trabalho como também para garantir a interação social do Teletrabalhador e a sua comunicabilidade com os demais parceiros. Nessa oportunidade podem-se fazer comunicados, acompanhamento de resultados, trocas de idéias e informações sobre o trabalho (NILLES, 1997).

O isolamento social, tanto quanto o isolamento profissional, também se constitui num perigo para o Teletrabalhador. O isolamento social pode decorrer do próprio afastamento do Teletrabalhador do seu círculo de amizades. São vários os motivos que acarretam este fato. Um deles é a demasia do trabalho, da qual muitas vezes o indivíduo não se dá conta. O outro, muito comum, é a falta de compreensão por parte dos amigos para com a sua nova condição de labor, pois acreditam que o Teletrabalhador está a maior parte do tempo sem fazer nada (NILLES, 1997 KUGELMASS, 1996, JAMIL, 2004).

O estresse por excesso de trabalho também é apontado como um fator relevante e negativo para o indivíduo que teletrabalha. Com a evolução das tecnologias de telecomunicação, eliminou-se a noção de descanso, horários e feriados, instituindo-se a “semana de 168 horas de trabalho” (KUGELMASS, 1996). Segundo Nilles (1997), uma das ameaças que cercam o Teletrabalhador satisfeito é

cair no vício do trabalho. Além disso, há o risco das grandes idéias durante os períodos de folga, o que faz o indivíduo correr para colocá-las em prática e para não perder o momento da inspiração (NILLES, 1997). Conforme argumenta Jamil (2004), o controle e a liberdade de administração do próprio trabalho obrigam o trabalhador a uma maior responsabilidade e disciplina. Por outro lado, o indivíduo pode ter dificuldades em gerenciar a sua carga de trabalho, já que ele precisa equilibrar os seus períodos de produção e de descanso. Como reflexo disso, é possível que o sujeito valorize o cumprimento da exigência de produção, e trabalhe mais horas por dia.

Segundo Machado (2002) muitas empresas relataram ganhos de 25 a 60 % de produtividade depois da adoção do Teletrabalho. Numa pesquisa da AT&T com gerentes de companhias que utilizavam Teletrabalhadores, comprovou-se que em 63% dos casos houve um aumento de produtividade. O autor destaca que a pesquisa não evidenciou o motivo dessa produtividade aumentada, mas acredita-se que em muitos casos se devam à prática de um número excessivo de horas de trabalho. Os trabalhadores transformam-se em seus próprios chefes e extrapolam seus limites, cobrando-se para provar sua competência e garantir seu lugar no mercado de trabalho, numa auto-regulação que lhes imputa um custo alto, tanto na vida familiar e social, como na própria saúde. (SARSUR, 2004).

Com relação à confusão entre a vida familiar e profissional é possível que o Teletrabalhador encontre-se diante deste problema no começo da sua carreira. No entanto, vai depender da forma como ele administra a situação. Sob o ponto de vista de que o Teletrabalho pode ser executado a qualquer momento do dia, torna-se comum misturar a vida profissional à vida privada. Os amigos e vizinhos costumam pensar que o sujeito está livre para atendê-los a qualquer momento do dia. Pelo mesmo motivo, o próprio patrão pode se sentir no direito de ligar à qualquer hora. Nesse sentido, pode haver quebra de privacidade incorrendo no risco de violar a liberdade individual do empregado (SILVA, 2004).

Por outro lado, a ocupação perto ou dentro do lar obriga os familiares a se estruturarem de acordo com os fins profissionais e pode suscitar desacordos entre eles durante o ajuste. O Teletrabalhador pode ser confundido por sua família como alguém que leva “trabalho para casa” (MELLO, 1999). Esse comportamento é fruto, muitas vezes, do condicionamento cultural e pode vir a gerar conflitos familiares, ocasionando problemas na separação do indivíduo do da empresa. Embora o

trabalho seja uma forma versátil de produzir, ainda é muito mal compreendido e mal utilizado (JAMIL, 2004).

Os conflitos familiares podem ocorrer quando não há um acordo entre o Teletrabalhador e a família de modo a harmonizar o trabalho no convívio com ela. Geralmente são provenientes de falta de ajustes do espaço doméstico ou de comportamento, tanto do lado do profissional como do lado da família. Afinal, muda-se não só a estrutura física com o uso do espaço doméstico no caso do Teletrabalhador em casa, mas também a apropriação desse espaço para fins diferenciados: trabalho/ descanso, empresa/ família ou ainda relações profissionais/ relações pessoais (BOONEN, 2003).

De modo geral, a tarefa mais difícil é fazer com que a família entenda e respeite o trabalhador em casa. Principalmente quando é preciso deixar bem claro que não se deve ser perturbado durante o período de trabalho. Nesse momento é preciso que o resto da família entenda que o Teletrabalhador não está disponível para ir ao supermercado, fazer pequenos concertos ou interrupções de natureza doméstica. Os ruídos causados pelas atividades da casa como os que fazem os eletrodomésticos, as crianças, e os animais de estimação, podem provocar sérias desavenças em família. O trabalho compulsivo por parte do Teletrabalhador também se torna uma agravante nas discussões familiares (NILLES, 1999).

Para finalizar este capítulo, relacionam-se, a seguir no quadro 4, o problema, o objetivo geral, os objetivos específicos e os tópicos da Fundamentação Teórica, a fim de enfatizar a relação do capítulo de Revisão da Literatura com os objetivos desta pesquisa.

QUADRO - 4: RESUMO COMPARATIVO DO PROBLEMA, DO OBJETIVO GERAL, DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

Problema	Objetivo geral	Objetivos específicos	Tópicos da Fundamentação Teórica
Quais as vantagens e desvantagens do Teletrabalho segundo a visão do Teletrabalhador?	Analisar as vantagens e desvantagens do Teletrabalho sob a ótica do Teletrabalhador	1. Analisar a evolução das relações do trabalhador com as organizações e como ele foi considerado no âmbito empresarial.	2.1 A organização do trabalho na perspectiva histórica. 2.1.1 Administração Científica 2.1.2 Teoria Administrativa 2.1.3 Escola das Relações Humanas 2.1.4 Escola Comportamental 2.1.5 Ciência Administrativa 2.1.6 Teoria dos Sistemas 2.1.7 Teoria das Contingências 2.1.8 Comportamento Organizacional
		2. Analisar a consideração dada às variáveis em questão na evolução dos estudos da administração.	2.2 As variáveis estudadas na ótica das escolas de administração
		3. Analisar o conceito de Teletrabalho	2.3.1 Conceito de Teletrabalho
		4. Analisar porque, como e quando surgiu o Teletrabalho.	2.3.2 Origem do Teletrabalho
		5. Identificar as características do Teletrabalho	2.3.3 Características do Teletrabalho
		6. Levantar as modalidades do Teletrabalho	2.3.5 Modalidades do Teletrabalho
		7. Investigar o perfil do Teletrabalhador	2.3.6 Teletrabalhador: características e profissões
		8. Levantar os aspectos positivos e negativos do Teletrabalho	2.3.7 Vantagens e desvantagens do Teletrabalho
		9. Analisar a percepção do Teletrabalhador em relação às seguintes variáveis: satisfação, produtividade, flexibilidade na organização, motivação, autonomia e controle, estresse, relação com a vida familiar/social e isolamento social/profissional.	4. Percepção do Teletrabalhador sobre o Teletrabalho.

Fonte: Elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na investigação do problema da pesquisa. Assim, o capítulo está organizado da seguinte forma:

- ✓ Objeto de estudo
- ✓ Níveis e delineamento da pesquisa
- ✓ Sujeitos da pesquisa
- ✓ Universo ou população
- ✓ Plano amostral da pesquisa
- ✓ Instrumento de coletas de dados
- ✓ Variáveis da pesquisa
- ✓ Tratamento dos dados

Objeto de Estudo

O objeto de estudo desta pesquisa são os aspectos positivos e negativos do Teletrabalho sob a ótica do Teletrabalhador.

Níveis e delineamento de pesquisa

Esta investigação tem característica exploratória e envolveu dois tipos de delineamentos: os levantamentos bibliográficos e a entrevista em profundidade. O arranjo se justifica porque, tanto os levantamentos bibliográficos, como a entrevista em profundidade, tiveram como diretriz aumentar a compreensão sobre o tema e subvencionar o arcabouço teórico (YIN, 2004).

Acevedo; Nohara (2004) argumentam que comumente a pesquisa exploratória é a primeira fase de uma investigação que compreenderá outros níveis de pesquisas. Assim sendo, esse tipo de análise foi escolhido para este estudo no intuito de aprofundar o conhecimento sobre o tema proposto.

O objetivo da entrevista em profundidade é o de fornecer subsídios para uma compreensão detalhada do fenômeno. Segundo Richardson (1999), numa pesquisa qualitativa não se pretende obter opiniões mensuráveis, e sim, alargar o entendimento do objeto a partir de uma análise reflexiva das opiniões expressas pelos entrevistados. O quadro número 5 mostra as fases e os delineamentos de pesquisas utilizadas em cada fase.

QUADRO - 5: DELINEAMENTOS DE PESQUISAS QUE ORIENTARAM ESTE TRABALHO

Fases	Pesquisa	Delineamento da pesquisa
1º	Conceitual	Levantamento bibliográfico
2º	Campo	Entrevista em profundidade

Fonte: Elaborado pela autora

Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são os Teletrabalhadores, que com ou sem vínculo empregatício, exercem a sua função e enviam o resultado das suas tarefas à distância, com o auxílio dos recursos de telecomunicações, eximindo-se do contato presencial com o empregador ou os colegas de trabalho, em todo ou parte do tempo de execução das tarefas.

Universo ou população

O universo da pesquisa se compõe de Teletrabalhadores brasileiros empregados em empresas de vários setores da economia, tanto do sexo masculino como feminino e em distintos graus de hierarquia, com vínculo empregatício.

Plano amostral da pesquisa

Como não se pretende generalizar os resultados encontrados para toda a classe de Teletrabalhadores (LAKATOS; MARCONI, 1993) e sim mostrar uma

possível tendência de comportamento, optou-se por uma amostra pequena e não representativa do universo. Assim, a amostra, considerada nesta pesquisa, é não-probabilística e constituiu-se de 12 pessoas que foram entrevistadas no primeiro semestre de 2005.

Instrumento de coleta de dados

Optou-se por um roteiro não estruturado. Uma vez que o delineamento da pesquisa era a entrevista em profundidade, as entrevistas foram realizadas pela autora do trabalho e foram organizadas em duas partes. A primeira compôs-se da identificação dos entrevistados visando obter um perfil dos depoentes. Na segunda parte utilizou-se um roteiro de entrevista, composto de questões abertas, pertinentes aos aspectos positivos e negativos do Teletrabalho e respondidas na presença do pesquisador.

As entrevistas e suas transcrições foram realizadas pela própria autora da pesquisa, para garantir a fidelidade nas informações obtidas.

Cada entrevistado recebeu explicações sobre as bases dessa pesquisa e sobre os objetivos. Os entrevistados permitiram a gravação de suas entrevistas, desde que suas empresas não fossem mencionadas. Após a gravação, os dados foram transcritos.

Para Yin (2003), as entrevistas são importante fonte de informação, onde se destacam elementos considerados importantes para a captação de aspectos relevantes ao fenômeno investigado.

Variáveis da pesquisa

As variáveis da pesquisa se relacionam com os aspectos encontrados na revisão bibliográfica. São elas: satisfação com o Teletrabalho, produtividade, flexibilidade no tempo/ local e organização do trabalho, motivação, autonomia e controle, estresse e equilíbrio psíquico, equilíbrio com a vida familiar/social e isolamento social/profissional.

A variável satisfação se refere ao grau de realização que o trabalhador percebe com relação ao Teletrabalho. A variável produtividade se refere à

capacidade de somar eficiência com eficácia para garantir o máximo de produção num mínimo de tempo. A variável flexibilidade no tempo/ local e organização do trabalho permite ao empregado exercer a sua capacidade de se autogovernar no que diz respeito ao seu expediente, seu local de trabalho e sua organização das atividades diárias. A variável motivação, por sua vez, refere-se ao modo como o Teletrabalhador pode se automotivar para o trabalho sem a interferência do chefe. Também pode se referir a um conjunto de fatores que estimulam o indivíduo ao trabalho. A variável autonomia /controle refere-se à capacidade de ser seu próprio patrão na ausência deste e ao controle sobre as suas próprias atividades. A variável estresse /equilíbrio psíquico diz respeito ao desgaste físico e mental do trabalhador. A variável equilíbrio com a vida familiar/social se refere à interação e ao convívio do Teletrabalhador com a família. O isolamento social ou profissional é definido como o do afastamento do trabalhador do convívio com o ambiente social ou profissional.

Tratamento dos Dados

O tratamento qualitativo dos dados foi realizado por meio da interpretação das falas dos depoentes, com base na fundamentação teórica reunida neste estudo.

O quadro 6 mostra o resumo dos objetivos específicos relacionados com os tópicos da fundamentação teórica levantada e o roteiro das entrevistas na pesquisa de campo.

QUADRO - 6: RESUMO COMPARATIVO ENTRE OBJETIVOS ESPECÍFICOS, FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E QUESTÕES DO ROTEIRO.

Objetivos específicos	Tópicos da Fundamentação Teórica	Questões (roteiro/questionário)
1. Analisar quais as posições do trabalhador na empresa e como ele foi visto na empresa no decorrer da história das organizações.	2.1 A organização do trabalho na perspectiva histórica.	
2. Analisar a consideração dada às variáveis em questão na evolução dos estudos da administração.	2.2 As variáveis estudadas na ótica das escolas de administração	
3. Analisar o conceito de Teletrabalho	2.3.1 Conceito de Teletrabalho	
4. Analisar porque, como e quando surgiu o Teletrabalho	2.3.2 Origem do Teletrabalho	
5. Identificar as características do Teletrabalho	2.3.3 Características do Teletrabalho	
6. Levantar as modalidades do Teletrabalho	2.3.4 Modalidades do Teletrabalho	
7. Investigar o perfil do Teletrabalhador	2.3.5 Teletrabalhador: características e profissões	
8. Levantar os aspectos positivos e negativos do Teletrabalho para o Teletrabalhador	2.3.6 Aspectos positivos e negativos do Teletrabalho	
9. Analisar a percepção do Teletrabalhador em relação às seguintes variáveis:	4. Percepção do Teletrabalhador sobre o Teletrabalho.	1. Você sempre foi Teletrabalhador ou já trabalhou na forma tradicional?
a) satisfação,		2. Fale-me sobre a sua experiência com o Teletrabalho.
b) produtividade,		3. O que motivou você a Teletrabalhar?
c) flexibilidade no tempo, local e na organização do trabalho		4. Como você se sente trabalhando dessa forma?
d) motivação,		5. Como você avalia a sua produção nas atividades que exerce?
e) autonomia e controle,		6. Como é trabalhar fora da empresa e sem expediente fixo? Como fica a organização do trabalho?
f) estresse e equilíbrio físico		7. Como você se automotiva para trabalhar? E nas fases difíceis?
g) relação com a vida familiar/social,		8. Como você se sente trabalhando sem supervisão direta?
h) isolamento social/profissional.		9. Você se estressa? Por quê?
		10. Como a sua forma de trabalho foi recebida pela família? Como reagiram ou reagem, as pessoas do seu convívio como os amigos, os parentes e os vizinhos à sua modalidade de emprego?
		11. O que você acha do distanciamento físico dos colegas? Como é o relacionamento com seus colegas de empresa?
		12. Você percebeu alguma economia depois que passou a trabalhar em casa?
		13. Fale-me sobre as vantagens que você atribui a sua forma de trabalho?
		14. Fale-me sobre as desvantagens que você encontrou na sua modalidade de emprego?

Fonte: elaborado pela autora

4 RESULTADOS

Os objetivos específicos de número 1 ao número 8 foram alcançados na revisão da literatura. Neste capítulo são apresentados os resultados referentes ao objetivo número 9 que é analisar a percepção do Teletrabalhador brasileiro em relação às seguintes variáveis: satisfação, produtividade, flexibilidade na organização, motivação, autonomia e controle, estresse, relação com a vida familiar/social e isolamento social/profissional.

Assim este capítulo está organizado em duas partes. Na primeira, revela-se o perfil das pessoas entrevistadas e em seguida analisam-se os dados relativos à percepção dos respondentes sobre a sua forma de labor.

Perfil do Teletrabalhador entrevistado.

Os doze depoentes da entrevista em profundidade compuseram-se de seis homens e seis mulheres. Entre eles encontram-se dois solteiros, dois separados e oito casados. Oito dos inquiridos têm, em média, 2 filhos e quatro não os têm. Os separados têm os filhos morando em casa. Dos que são casados, apenas um mora longe da família temporariamente. Por outro lado, os solteiros residem sozinhos. Apenas um dos depoentes não tem casa própria.

O tempo de Teletrabalho dos entrevistados varia entre dois e onze anos. O Teletrabalho foi sugerido pelas empresas e aceito no caso de dez dos entrevistados; para dois deles foi imposto pela empresa. Do total dos pesquisados, sete têm equipamento próprio enquanto que cinco usam equipamentos de que a própria empresa os proveu. Todos os indagados já trabalharam com expediente fixo anteriormente.

A faixa etária dos respondentes varia entre vinte e cinco e quarenta e sete anos. Todos habitam na cidade de São Paulo e tem formação elevada, do superior ao doutorado. Estão voltados para o crescimento constante, por meio de atualização freqüente e segundo suas próprias colocações, de tal maneira que lhes permita meios para subvencionar seu conhecimento e melhorar seu desempenho nas suas atividades. Mostram-se confiantes na perseguição das suas metas de trabalho, sem, contudo, abrir mão, na sua maioria, da sua qualidade de vida e da sua satisfação

peçoal. Apresentam independência física e todos já tiveram experiência na forma de trabalho tradicional (escritório na empresa). Trabalham em empresas privadas e tem funções distintas entre si nas áreas de: tradução, pesquisa, vendas, informática, projeto, arquitetura, engenharia, administração, auditoria, digitação, jornalismo, e gerência. Eles são contratados pelas suas respectivas empresas e cumprem a maior parte do trabalho dentro das suas respectivas casas.

Análise dos dados

Os depoentes em questão fizeram sua apreciação sobre a sua experiência no Teletrabalho, onde mencionaram aspectos como satisfação, produtividade, flexibilidade no horário e na organização do trabalho, motivação, autonomia e controle sobre o próprio trabalho, estresse e relação com a vida familiar/ social/ profissional e isolamento. Ao mesmo tempo, percebeu-se uma grande vontade de contar sobre a sua modalidade de labor e um interesse comum a todos pela propagação de pesquisas, como a que foi desenvolvida aqui, para ressaltar a importância do seu papel no mundo do trabalho.

Os resultados serão narrados de acordo com a seqüência das variáveis selecionadas: a satisfação, a produtividade, a flexibilidade no tempo e na organização do trabalho, a motivação, a autonomia e controle, o estresse e o equilíbrio psíquico, a relação com a vida familiar/social e isolamento social/profissional.

Quanto à satisfação, o fato que mais chamou a atenção foi que, com exceção a um dos entrevistados, todas as pessoas inquiridas asseguraram que Teletrabalhar é satisfatório, enumerando em primeiro lugar as vantagens que sustentam seus pensamentos. Percebeu-se que esse aspecto está relacionado com alguns dos outros levantados, como autonomia, flexibilidade de horários e a vida com a família. A razão alegada por eles advém da constatação de uma melhor qualidade de vida, em virtude de o Teletrabalho lhes proporcionar bem-estar e tranqüilidade para exercer as suas atividades. Seja porque têm mais tempo para tratar de assuntos particulares, seja pelo sentimento de realização pessoal e de autonomia, ou ainda, porque experimentam maior tranqüilidade por trabalhar num ambiente familiar. Nenhum dos respondentes fez considerações sobre a satisfação que a remuneração

por produção lhes oferece. Destacaram, com maior ênfase, a liberdade de ação, o conforto e a oportunidade de empreender suas próprias soluções. Notou-se uma ponta de vaidade num dos entrevistados ao dizer que nem todos na sua empresa têm perfil, como ele, para o Teletrabalho. Foi possível perceber que o entrevistado se sente orgulhoso por seu modo de trabalho. Em contrapartida, um dos entrevistados afirmou ter sido convocado para teletrabalhar e uma vez que não foi por vontade própria, sente que poderia fazer outra escolha. Percebeu-se frustração, e não satisfação, na voz do inquirido, quando se perguntou sobre esse aspecto. A seguir, transcrevem-se trechos das entrevistas em que os respondentes demonstram sua opinião a respeito deste aspecto.

Bom, eu me sinto muito bem assim. Eu faço o que gosto e tenho a vantagem de exercer minha atividade na minha_casa, junto com a minha família... isso é muito bom, muito bom mesmo (Silvana, 40 anos, auxiliar executiva, nível superior completo).

Eu gosto muito de teletrabalhar, desde que eu comecei a trabalhar nessas condições, é muito gratificante, não tem preço! É muito bom para vida pessoal e profissional... os que não teletrabalham lá na empresa, querem, mas não têm perfil (Luiz Eduardo, 32 anos, gerente de suporte e infraestrutura, nível superior incompleto).

Outro fator que é importante pra mim: é a qualidade de vida. Eu acho que o fato de eu estar em casa trabalhando, me dá essa qualidade de vida... poder cuidar de minha saúde, ir ao médico, nadar, fazer yoga, ou estar em casa, não pegar estresse da rua, do trânsito (Denise, 39 anos, pesquisadora, nível superior completo).

Não me sinto a vontade com esse jeito de trabalhar. Afinal não tive escolha... talvez se tivesse escolha, escolheria ficar no escritório (Fernando, 25 anos, projetista, nível superior incompleto).

Desse modo, a variável satisfação parece ser um elemento importante quando se considera o Teletrabalho, pois se manifesta em todos os depoimentos.

Quanto à produtividade, alguns dos Teletrabalhadores entrevistados afirmaram que, desde que começaram a sua nova condição de labor, apresentam maior eficácia, uma vez que podem optar por trabalhar nos horários mais adequados a eles. As pessoas pesquisadas sentem que seu rendimento cresceu porque podem destinar o seu expediente para os momentos em que têm maior capacidade de produção. Esses momentos muitas vezes não condizem com o horário comercial, pois coincidem com a madrugada, ou o final da noite. Entretanto, houve depoentes que apontaram uma baixa eficácia, em consequência da necessidade de trabalhar mais horas para a execução de uma tarefa. Observou-se essa ocorrência quando argumentaram que trabalham mais horas em casa, do que se estivessem no escritório. Apesar de poderem escolher seus horários de trabalho, há momentos em que precisam trabalhar mais horas para poder completar o trabalho. O que se percebe é que para alguns a produtividade significa trabalhar nos horários em que a sua rentabilidade é maior, já para os outros, a produtividade se resume a horas extras de trabalho por dia.

Extraiu-se, assim, da organização dos dados coletados, o sentido de produtividade, freqüentemente mencionada pelos pesquisados. Revela-se nos depoimentos como uma decorrência natural do trabalho por metas, pois como disse um deles: *quanto mais eu trabalho, mais eu ganho*. Notou-se, porém, que há ambigüidade no modo como os entrevistados compreendem a produtividade. Uma boa parte deles afirmou que encontrou a fórmula certa para fazer render o seu trabalho, o que significa que a maioria deles adaptou as suas atividades ao seu ritmo biológico. Outros atestam que produzem mais, mas acreditam que também trabalham mais horas do que deviam. A produtividade a que se referem tem duas formas de expressão. Uma se orienta pela quantidade de trabalho, resolvido no espaço de tempo determinado para o trabalho, outra se direciona pela consecução do trabalho ocupando mais tempo do que o planejado ou desejável. Enquanto a primeira forma evidencia um cuidado para conseguir um maior desempenho no menor tempo, a segunda revela a falta de otimização na rotina de trabalho.

Há, ainda, os que se valem da informação inexata sobre o seu rendimento, para estipular um padrão conveniente para si sobre o ritmo de cobranças do patrão. Isto é, esses indivíduos mascaram o seu grau de produção ao regular o seu fluxo de trabalho de acordo com as suas metas pessoais de rendimento. Outros dois

depoimentos revelam que alguns dos inquiridos acreditam que com as horas extras de trabalho mostram que são mais eficientes que os colegas de escritório.

De modo geral, como a produção é regida por resultados, há um empenho constante, por parte deles, para alcançar suas metas. No entanto, sua forma de trabalhar permite que o façam dentro de períodos favoráveis ao seu maior rendimento. Percebeu-se, por meio de um dos respondentes, que por não haver monitoração sobre o seu trabalho é possível, para ele, formular seu próprio ritmo de entrega e de produção. Assim sendo, pôde-se notar que alguns dos Teletrabalhadores entrevistados se dedicam a tirar o melhor proveito do seu tempo, outros tentam completar suas tarefas sacrificando seus períodos de lazer e, outros, ainda, direcionam sua produtividade de acordo com seu interesse.

As impressões sobre o aspecto da produtividade relatadas pelos depoentes podem ser verificadas nos trechos transcritos a seguir:

... eu faço os meus horários... eu sou meu próprio chefe... posso levar minha filha pro colégio de manhã... ir ao médico, e trabalhar de madrugada que é quando eu sou mais produtivo (Marcelo, 32 anos, engenheiro de vendas, nível superior completo).

No início as coisas eram meio atrapalhadas, eu perdia os prazos apesar de trabalhar nos finais de semana e em algumas madrugadas... fomos nos organizando e gerenciando melhor os tempos, mas ainda acho que trabalho mais horas... (Fernando, 25 anos, projetista, nível superior incompleto).

... se uso menos tempo para a execução de um projeto, não informo a firma imediatamente que eu terminei... ganho por tarefa e não por tempo... (Norberto, 47 anos, web designer, nível superior completo).

Eu sei que trabalho mais, mas eu sinto prazer mesmo assim, quer dizer... quando eu tinha que trabalhar na empresa, eu contava as horas, agora, como eu sei que se eu quiser, eu paro, então eu vou até a hora de poder terminar o serviço... então eu sinto que produzo mais... mais que os colegas (Silvana, 40 anos, auxiliar executiva, nível superior completo).

A flexibilidade no horário, no local e na organização do trabalho foi apontada como um dos aspectos mais compensadores do Teletrabalho, pela quase totalidade dos entrevistados. Isto porque lhes permite melhor desempenho e identidade com o trabalho e, ainda, porque lhes confere mais liberdade de ação. Percebeu-se durante as entrevistas que esses Teletrabalhadores acham positivo planejar sua própria agenda e prestar contas dela a si mesmos. Segundo eles, este foi o motivo fundamental da sua opção por esse formato de trabalho. Isto porque, obtém a condição de exercer suas atividades com mais conforto e melhor aproveitamento do seu dia. Argumentam que, assim, podem oferecer maior assistência à família, dispor melhor do seu tempo e conduzir as suas atividades do seu jeito.

O local de trabalho parece influir no bom humor dos entrevistados. Fazer do local do escritório uma extensão da casa, com as preferências e comodidades do lar, proporciona-lhes um bem estar no trabalho. Apesar disso, para um deles isso parece sugerir escapadas sem controle, assim como o consumo demasiado de alimentos durante o período em que está trabalhando. Outra vantagem comentada pelos entrevistados foi a possibilidade de voltar imediatamente ao escritório quando têm uma boa idéia. Como argumenta um dos declarantes, o fato de sentir-se à vontade para trabalhar, abre a possibilidade de, a qualquer momento do dia, aproveitar para pôr em prática alguma idéia que tenha surgido fora do expediente de trabalho. Isso não seria possível de imediato se, por exemplo, o sujeito tivesse a idéia em casa, no fim de semana, e só pudesse executá-la ou sugeri-la na segunda-feira.

A flexibilidade dos horários de expediente evita, na medida do possível, as saídas de casa nas horas de pico do trânsito e a obrigatoriedade de transitar por determinados lugares em horários perigosos. Permite a execução das atividades laborais a qualquer momento do dia bem como agregar atividades antes difíceis de compatibilizar com o escritório, como os esportes e os cursos de aperfeiçoamento.

Quanto à flexibilidade na organização do trabalho, todos admitiram que apesar de proporcionar prazer por determinar o seu próprio ritmo, a agenda deve ser levada com muita seriedade e disciplina. Boa parte dos entrevistados comentou que se tornaram mais organizados, em comparação com a época em que começaram a Teletrabalhar. Contaram que tiveram que aprender a se organizar, tanto na vida pessoal como na vida profissional, para administrá-los da melhor forma possível, de modo a não deixar que uma prejudicasse a outra. Os que ainda não conseguiram

conciliar satisfatoriamente os dois lados argumentam que estão trabalhando nisso e tem conseguido melhorias. Um aspecto importante deste item são as regras de integração do escritório com a casa, como o espaço reservado somente para o escritório, a separação das atividades profissionais das atividades domésticas e o cumprimento do planejamento pessoal. Um dos depoentes, no entanto, demonstrou dificuldades no planejamento da sua própria rotina de trabalho e no estabelecimento do bom relacionamento com o empregador. As falas a seguir ilustram a flexibilidade na organização do trabalho.

O bom... esse é um ponto que eu acho muito interessante, e eu acho quando você faz o seu horário, você produz melhor e mais... também posso parar a hora que eu quero, que eu sei que não vou produzir tanto e faço outras coisas (Elaine, 44 anos, tradutora, nível superior completo).

... a flexibilidade no tempo é muito importante pra mim... é mais cômodo, mais seguro... eu tinha de ir de madrugada... é perigoso por causa do lugar. Outros colegas..., como as mulheres,... aproveitam o tempo para cuidar da família... facilita a vida pessoal e profissional... os que não teletrabalham, querem, mas não tem perfil (Luiz Eduardo, 32 anos, gerente de suporte e infra-estrutura, nível superior incompleto).

Eu queria ter liberdade para poder fazer aula de tênis (...) na hora do almoço, fazer natação. De manhã levantar um pouco mais tarde, trabalhar á noite (...) então, eu queria ter essa liberdade de eu fazer o meu horário do jeito que eu quisesse e não a mercê da empresa. (Denise, 39 anos, pesquisadora, nível superior completo).

Claro, se você pode voltar para o seu escritório sempre que tiver um insight, você tem possibilidade de produzir mais do que o colega de escritório que tem hora para trabalhar... e eles não entendem isso, pensam que a gente não está fazendo nada (Fernando, 25 anos, projetista, nível superior incompleto).

Estou tentando me organizar, mas é muito difícil... no escritório, todo mundo sabia o que estava acontecendo, agora não, a empresa cobra e não quer saber se você ficou doente, se acabou a luz (Fernando, 25 anos, projetista, nível superior incompleto).

Os entrevistados relataram suas motivações para o trabalho, os fatores que os ajudam a se automotivarem, e que substituem a supervisão do patrão. Eles apontam como estímulo para o labor a necessidade de sustentar a família, a interação com a equipe de trabalho, o sentimento de pertencimento à organização e a característica pessoal de competitividade com os demais colegas de serviço. É o que se percebe nos depoimentos transcritos a seguir.

Tem determinadas épocas que eu tenho dificuldade para dar a partida, mas eu dependo disso, então, penso nos meus filhos e retorno com a força que eu posso... (Paulo, 37 anos, gerente de projeto, nível superior completo).

O estímulo não vem só da reunião, vem da interação com a equipe, o pertencer à Universidade... importante para eu produzir bastante... de vestir também a camisa da empresa (Denise, 39 anos, pesquisadora, nível superior completo).

Em relação à autonomia e controle sobre o próprio ritmo de trabalho os respondentes afirmaram que eles cumprem suas metas de trabalho segundo sua própria dinâmica, sem que isso se constitua em horas extras para a empresa. Nota-se a preocupação dos inquiridos em manter uma regularidade no horário de expediente e, na medida do possível, controlar-se para não trabalhar demais. Por outro lado, a autonomia proporcionada pelo Teletrabalho propicia a compensação de horas não trabalhadas ou substituídas por outra atividade de caráter pessoal. Além disso, verificou-se ser possível organizar o tempo para a atividade profissional conforme a situação e o ambiente em que o indivíduo está inserido.

A supervisão foi depreciada pela maioria dos depoentes; eles aprovam a interferência mínima do chefe por acharem-na desnecessária. Entretanto, admitem que a falta de controle sobre a sua rotina pode trazer-lhes problemas. A autonomia é diversas vezes mencionada como um fator positivo por permitir a concomitância entre as responsabilidades e a escolha dos horários para resolvê-las. Os trechos a seguir ilustram essa impressão.

Faço meu horário, mas procuro manter uma certa regularidade. Sabe, é aquela coisa... se você não tem um horário seu as coisas podem

descambar tanto para um lado e não trabalhar, como para outro e trabalhar demais (Paulo, 37 anos, gerente de projeto, nível superior completo).

... se você quer fazer alguma coisa... você faz de manhã, trabalha até mais tarde e cumpre (as obrigações profissionais)... (Denise, 39, tradutora, nível superior completo).

... a coisa... é que ninguém pode tirar isso de mim, sabe... se eu quero parar porque tô com dor de barriga, eu paro; se eu quero tomar um banho porque tá muito quente,... o fato de eu poder fazer as escolhas... não é que nem no escritório que você já estressa só de olhar para cara do chefe... (Maria Helena, 29 anos, designer, nível superior completo).

Tem momentos que dá para ficar apreensivo porque o trabalho tá muito atrasado, só porque eu tive que resolver outros problemas meus (Paulo, 37 anos, gerente de projeto, nível superior completo).

Já a redução do estresse e melhor equilíbrio psicológico se revelam na fala dos depoentes como reflexo da sua colocação num ambiente em que se sentem confortáveis, à mercê das suas escolhas na maior parte do tempo, e da liberdade de ir e vir sem as imposições da empresa. A condição de autonomia e flexibilidade na organização do trabalho permite segundo a expressão da maior parte dos entrevistados, a eliminação do estresse e a melhora na qualidade de vida. Porém, nem todos se sentem assim. Segundo alguns dos pesquisados, a razão do estresse ainda vem da chefia. São Teletrabalhadores vigiados por ligações telefônicas constantes de seus superiores cobrando resultados imediatos, ou por meio de outros instrumentos de controle. Por outro lado, a redução no tempo e nos custos de deslocações entre casa e trabalho é outro fator que interfere no estresse e na qualidade de vida dos inquiridos. O que se percebe nas entrevistas é que o incômodo causado pelo tempo e o “estresse” durante a permanência no trânsito tem maior peso na avaliação da maioria dos Teletrabalhadores; a tranqüilidade de não precisar enfrentar o deslocamento diário para o trabalho significa uma vantagem inquestionável para eles. Por outro lado, segundo os depoentes, os períodos que se gastam no traslado poderiam ser utilizados com atividades mais úteis; ficar parados

no trajeto por longos períodos transmite-lhes a sensação de perda de tempo e de cansaço físico e mental.

Embora admitido, o quesito economia no transporte (combustível, passagens) foi muito pouco comentado. A redução nos gastos com alimentação e vestimenta é evidenciada nas entrevistas, mas não foi possível definir se essa economia proporcionou melhores condições de vida e de trabalho ou se ela se foi transferida para outros gastos. Os trechos abaixo ilustram este aspecto.

A gente tem a liberdade de fazer o nosso próprio horário e eu acho que isso diminui o estresse. Quando você faz o seu horário... tem certos momentos da minha vida... não sei por quê... que eu me desenvolvo melhor de madrugada, na empresa não dá pra trabalhar de madrugada, até mesmo porque é incômodo (Silvana, 40 anos, auxiliar executiva, nível superior completo).

Eu me sinto super à vontade... coloco minha música... eu não poderia colocar minhas músicas numa empresa... me concentro... estando em casa eu tenho esses benefícios... eu me sinto muito bem (Denise, 39 anos, pesquisadora, nível superior completo).

Ah, o trabalho aumenta... você se compromete bem mais com o Teletrabalho... às vezes as o chefe estressa, porque dependendo do dia o ele fica ligando à toda a hora. (Marcelo, 32 anos, engenheiro de vendas, nível superior completo).

Conforme o trabalho tem hora que dá para ficar estressado... o controle começa na hora que eu recebo a tarefa. Aí a cada 2 dias eu tenho que mandar um relatório dizendo em que fase do projeto eu estou... (Fernando, 25 anos, projetista, nível superior completo).

Muita, mas muuita economia... eu moro em Congonhas e trabalhava no Sumaré, isso representava às 7:00 horas da noite um congestionamento de cerca de duas horas todos os dias. Eu tirei esse congestionamento da minha vida, então eu ganhei não só financeiramente como em qualidade de vida (Elaine, 44 anos, tradutora, nível superior completo).

... é difícil dizer por que eu mudei de empresa a pouco tempo... já para teletrabalhar, então não dá para saber... o que dá para dizer é que eu não me desgasto tanto porque o que eu não gosto é de pegar trânsito... a gente perde tempo e fica fisicamente e mentalmente desgastado(Norberto, 47 anos, webdesigner, nível superior completo)

Não fiz as contas ainda, assim na ponta do lápis, mas dá para perceber que eu gastava bem mais... comida, roupa, condução... na época eu andava de ônibus... além de ter que ficar esperando, ainda pegava o ônibus cheio... um inferno. (Fernando, 25 anos, projetista, nível superior incompleto).

Deduz-se, portanto, que o estresse causado pelos congestionamentos da cidade de São Paulo, é o maior vilão nos aspectos que dizem respeito à locomoção do indivíduo para o trabalho, de tal maneira que a maior parte dos entrevistados manifestou, cada um a seu tempo, a angústia pelo incômodo e pelo tempo gasto em trânsito.

Na variável relação com a vida familiar e social, observa-se que o trabalho em casa propiciou maior tranqüilidade nos assuntos domésticos como cuidar e acompanhar os filhos ou partilhar mais tempo com o cônjuge. A interação com a família aumentou para a maioria dos entrevistados e mostrou-se prazerosa. Ficou evidente a satisfação pela tranqüilidade de estar próximo dos filhos e por poder acompanhá-los nas suas atividades diárias. Essa evidência é mais contundente no caso do universo feminino da pesquisa.

O fato de poder estar perto da família tornou-se um ponto positivo para os entrevistados, mesmo tendo que recorrer à imposição de uma disciplina para os membros da casa. Por outro lado, observa-se que eles confessaram desorganização no dimensionamento da sua jornada de trabalho e do seu período de lazer no início da sua atividade como Teletrabalhadores. Alguns deles tiveram que adaptar gradualmente o ambiente doméstico à sua nova condição profissional.

Outros revelaram, entretanto, ainda fazer confusão entre a vida familiar e a profissional. Relataram dar mais atenção ao trabalho, pois trabalhando por tarefa, à medida que precisam ou querem ganhar mais, aumentam a própria carga de trabalho. No entanto, admitem a necessidade de se organizarem melhor. Em dois

dos casos houve ocorrência de conflitos familiares. Um deles teve problemas com a família culminando na separação do casal. A novidade e a falta de organização acabaram provocando uma dedicação excessiva à recente atividade profissional e fez com que o entrevistado negligenciasse sua vida pessoal. Em consequência da separação, teve que instalar seu escritório provisoriamente num hotel, o que trouxe transtornos para ele e a empresa para a qual trabalhava. O outro enfrentou problemas de adaptação com a mãe, pelo fato dela interromper constantemente seu trabalho. A solução foi sair da casa dos pais.

No entanto, o que mais se sobressai na análise final é que a família é o elemento primordial na plena consecução do objetivo de teletrabalhar em casa. Sem a devida compreensão e o respeito aos limites impostos pelo Teletrabalhador, os depoentes deixam claro que se torna impossível a boa condução das atividades profissionais e, até mesmo familiares, em razão das discussões que podem surgir.

Os entrevistados relataram as situações adversas que passaram com algumas pessoas como empregadas, amigos e parentes que não conseguem compreender a idéia do que é o Teletrabalho. Esses indivíduos acabam por interferir no andamento das atividades dos depoentes por tentarem se comunicar com eles nas horas de trabalho.

Alguns trechos dos depoimentos abaixo caracterizam estes problemas.

... outra vantagem: o contato familiar porque mesmo estando isolada no escritório eu estou dentro de casa e qualquer emergência, qualquer necessidade maior, meus filhos têm acesso direto à mim... coisa que quando você está fora depende de telefone, de trânsito, etc... então eu acho que essa proximidade é bastante benéfica (Sonia, 29 anos jornalista, nível superior completo).

... essa idéia de que eu estou em casa, mas não estou disponível (para a família), é um trabalho que exige certa perseverança e uma certa insistência... (no começo) foi meio difícil delimitar esse padrão de trabalho... fui trabalhando isso de forma gradual... Hoje em dia eles (filhos) já vêem que se eu estou no escritório, eu estou trabalhando (Elaine, 44 anos, tradutora, nível superior completo).

Você perde a noção do tempo porque você está em casa; trabalha muito mais, principalmente na minha área que quantidade de trabalho significa aumento de rendimento; eu ganho por aquilo que eu rendo... isso gera alguns... não consegui impor alguns padrões de conduta dentro de casa (Norberto, 47 anos, webdesign, nível superior completo).

... eu podia trabalhar na hora que eu quisesse... então eu não parava... podia ficar horas seguidas... deixava minha família de lado... minha mulher ... acabamos nos separando (Paulo, 37 anos, gerente de projeto, nível superior completo).

Como se pode perceber a colaboração da família é fundamental para o equilíbrio do indivíduo no Teletrabalho. Se não houver apoio da família, e vice-versa, o indivíduo terá problemas e não obterá satisfação com o trabalho. Por outro lado, o bom andamento da rotina diária também depende do senso de organização e da capacidade de conciliar o seu lado profissional com o seu lado pessoal.

Já no aspecto que diz respeito à convivência com os amigos, os parentes e a comunidade, nota-se uma maior dificuldade na aceitação pelas pessoas de fora da casa, como os amigos e vizinhos, do modo de trabalhar dos indivíduos entrevistados.

Para alguns, foi uma questão resolvida inicialmente com o uso da persuasão pessoal e familiar; para outros continua sendo um problema pela própria cultura que se impôs socialmente sobre o local original do trabalho. Os que ainda têm problemas queixam-se ou da empregada, ou de parentes próximos, ou ainda de vizinhos que não conseguem entender a modalidade de emprego que eles têm. Os depoimentos a seguir ilustram estas afirmações.

No começo foi difícil, pois queria manter esta situação e provar para todos que eu podia trabalhar em casa. Deixei de sair no final de semana, mal via meus amigos (...) percebi que estava pirando e comecei a me relacionar melhor com os meus amigos, às vezes troco idéias com meu vizinho (...) (Rubens, 42 anos, gerente de vendas, nível superior completo).

Familiares e amigos não entendem o tipo de trabalho, mas a gente acaba impondo limites (Marcelo, 32 anos, engenheiro de vendas, nível superior completo).

... eu acho que foi muito difícil com as empregadas, porque elas não conseguem entender: (para elas) se você está em casa, então você está disponível o tempo todo!... já a minha mãe ligava, por exemplo, quando tinha alguma coisa para falar e já mandava só o recado... encerrava o assunto em poucos segundos (Elaine, 44 anos, tradutora, nível superior completo).

Foi engraçado... meu vizinho já é aposentado. Ele achava que como eu estava em casa, eu não trabalhava. Minha mulher saía para trabalhar, aí ele vinha me convidar para jogar damas... perturbava, foi difícil o cara entender (Norberto, 47 anos, webdesign, nível superior completo).

O isolamento profissional e social é ressaltado na fala dos depoentes. No que diz respeito ao isolamento social, nenhum deles se referiu a qualquer dificuldade nesse sentido, embora um deles tenha apontado que isso pode se tornar um problema para algumas profissões.

Já no que diz respeito ao isolamento profissional, para a maioria deles, revelou-se negativo sob os pontos de vista dos sentimentos de pertencimento e o compartilhamento de experiências pela falta de contato presencial com os seus pares. Suas queixas residem no medo de que possam ser excluídos da corrente que motiva os funcionários em relação ao grupo e a empresa. Esse sentimento interfere na sua relação com a estrutura empresarial. Se for incluído na rede social da empresa com frequência, isto pode implicar na sua motivação para promover o seu empenho na relação com a organização e o trabalho. Se for excluído, seu senso de identidade com a empresa pode esmorecer e fazer com ele não se sinta comprometido com a corporação, nem com as atividades que executa.

Para outros, no entanto, o afastamento dos colegas de trabalho e do chefe é bem vindo, quer pela característica da profissão, quer pela própria personalidade do entrevistado. A comunicação com os colegas de trabalho é facilitada, para todos os entrevistados, pelas tecnologias de telecomunicação e, segundo argumenta a maioria deles, flui melhor dessa maneira, pois as relações tornam-se mais objetivas e proveitosas. Os trechos a seguir ilustram o que se acabou de expor.

... o isolamento é maior... essa é outra coisa que é ruim, porque acaba te afastando. Você conhece o e-mail da pessoa e raramente você conhece a pessoa... fica muito distante... se o cara não sente que faz parte

da empresa... o comprometimento pessoal depende da qualidade da inserção na empresa (Marcelo, 32 anos, engenheiro de vendas, nível superior completo).

... não eu não sinto esse problema porque eu não gosto de gente à volta quando eu tenho trabalho pra fazer... as pessoas que eu contato profissionalmente, fornecedores... meus colaboradores, eu encontro e falo por telefone... não me sinto isolada, eu é que me isolo para trabalhar; prefiro (Elisa, 28 anos, arquiteta, nível superior completo)

Eu acredito que se não se policia quando entra nesse processo de trabalho, começa a se transformar numa pessoa anti-social (...) vai se afastando (...) o distanciamento acaba fazendo que isso vire uma rotina (...), não é o meu caso, mas eu tenho colegas (...) fugir de contato com pessoas (Luiz Eduardo, 32 anos, gerente de suporte e infra-estrutura, nível superior incompleto).

O quadro 7 apresenta um resumo dos aspectos levantados nas entrevistas.

QUADRO - 7: RESUMO DOS ASPECTOS REVELADOS PELOS DEPOENTES.

Aspectos positivos percebidos pelos Teletrabalhadores	Aspectos negativos percebidos pelos Teletrabalhadores
1. Produtividade	1. Horas extras de trabalho
2. Grande flexibilização na organização e no local de trabalho	
3. Autonomia e controle	2. Limitação pela insistência do chefe em controlar
4. Redução do estresse	
5. Melhoria nas relações familiares e sociais	3. Dificuldade na imposição dos limites aos demais (amigos, vizinhos, parentes e empregados)
6. Motivação	
7. Satisfação com o Teletrabalho	4. Insatisfação com o Teletrabalho por ter sido imposto
8. Qualidade de vida	5. Isolamento

Fonte: Elaborado pela autora com base nos depoimentos dos Teletrabalhadores

5 DISCUSSÃO

O objetivo deste capítulo é comparar os resultados levantados nesta pesquisa com a fundamentação teórica. De acordo com os aspectos positivos e negativos encontrados na literatura selecionaram-se algumas variáveis para serem pesquisadas pelas entrevistas em profundidade. São elas: satisfação, produtividade, flexibilidade no tempo/ local/organização do trabalho, motivação, autonomia e controle do trabalho, estresse e equilíbrio psíquico, relação com a vida familiar/social e isolamento social/profissional.

Esses aspectos são comparados com os encontrados nesta pesquisa. O quadro 8 apresenta um resumo comparativo dos aspectos encontrados na literatura e os levantados nas entrevistas.

QUADRO - 8: RESUMO COMPARATIVO ENTRE OS ASPECTOS LEVANTADOS NA BIBLIOGRAFIA E OS ASPECTOS REVELADOS PELOS DEPOENTES.

Aspectos positivos encontrados na literatura	Aspectos positivos percebidos pelos teletrabalhadores	Aspectos negativos encontrados na literatura	Aspectos negativos percebidos pelos teletrabalhadores
1. Melhor rendimento do trabalho (produtividade)	1. Produtividade		1. Horas extras de trabalho
2. Flexibilidade na organização e no local do trabalho.	2. Flexibilidade no tempo, no local e na organização de trabalho.		
3. Flexibilidade no expediente de trabalho.			
4. Maior autonomia e controle sobre o seu ritmo de trabalho, com menor supervisão.	3. Autonomia e controle sobre o trabalho com menor supervisão	1. Confusão entre a vida familiar e profissional	2. Limitação pela insistência do chefe em controlar
5. Redução no tempo e nos custos de deslocações entre casa e trabalho.	4. Redução do estresse	2. Estresse por excesso de trabalho	
6. Maior estabilidade psíquica e menor estresse cotidiano.			
7. Maior equilíbrio na vida familiar.	5. Melhoria nas relações familiares e sociais	3. Conflitos familiares	3. Dificuldade na imposição dos limites aos demais (amigos, vizinhos, parentes e empregados)
8. Maior convivência com os amigos, os familiares e a comunidade em que está inserido.			
		4. Isolamento social/ profissional	4. Isolamento
	6. Motivação		
	7. Satisfação com o Teletrabalho		5. Insatisfação com o Teletrabalho imposto pelo empregador.
	8. Qualidade de vida		

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura e nos depoimentos dos Teletrabalhadores

Os resultados deste trabalho revelaram similaridade com os aspectos encontrados na revisão bibliográfica. Dos aspectos percebidos pelos Teletrabalhadores entrevistados como positivos, observa-se que há três itens não relacionados na literatura: a motivação, a satisfação e a qualidade de vida com o Teletrabalho.

Os depoentes, com exceção de um deles, mostraram boa disposição e expressaram um grande otimismo quando falaram do seu trabalho. Expressaram sua procura pela realização e desenvolvimento pessoais, em função dos desafios que se lhe impõem pelo fato de trabalharem distantes dos recursos e do respaldo da empresa. Sob essa constatação, pode-se identificar que comparativamente à cadeia da hierarquia de Maslow essas pessoas se encontram, no momento, à procura da satisfação da auto-realização, pelo crescimento e desenvolvimento pessoal, num grau de relevância maior que as necessidades fisiológicas e de afeto pelos grupos sociais.

Segundo Robbins (2005) e Argyris (1975), a satisfação depende da oferta de empregos estimulantes e gratificantes. Os resultados dos depoimentos confirmaram na maior parte esta relevância. Percebeu-se nas entrevistas que a satisfação, para a maioria dos depoentes, se manifesta não só na possibilidade de exercer suas atividades num ambiente seguro e controlado por eles, mas também porque sentem que produzem mais e melhor. Afinal, como aponta Hampton (1992), nas experiências de Hawthorn evidenciou-se a importância dos elementos psicológicos para a satisfação pessoal do indivíduo e a execução prazerosa das suas tarefas, com conseqüências sobre o seu desempenho. Isso reforça a idéia de que o objetivo da evolução de novas formas de trabalho é o de alcançar uma melhor performance do empregado através da sua satisfação e do seu bem estar, como alega Herber Simon (SIMON *apud* SILVA, 2001). Segundo ele, o objetivo da administração deve ser o de focar procedimentos que satisfaçam a todos os empregados, destacando o “homem satisfatório”. Um dos depoentes manifestou descontentamento com a forma de labor que exerce. Se pudesse escolher, preferiria estar no escritório. De acordo com o entrevistado, não lhe deram a oportunidade de escolher, o Teletrabalho lhe foi imposto. Sua noção de rotina de trabalho provocou muitas dificuldades na implementação da sua jornada em casa e ele ainda se sente desconfortável com a situação. Assim, lembrando a orientação de Nilles (1997), embora não se possa afirmar que a situação não se possa reverter, esta situação

leva a confirmação de que o Teletrabalho deve ser oferecido, não imposto. Por isso, parece relevante salientar que os indivíduos que melhor se adéquam a esse tipo de trabalho são os funcionários voluntários, isto é, os indivíduos que optam pelo Teletrabalho por se identificar com ele. Como explica Ulrich (2003) o comprometimento do funcionário se reflete no modo como os funcionários se sentem com relação ao seu trabalho e à empresa. Diante disso, a imposição dessa modalidade de labor às pessoas que se oponham a ela, ou que não estão enquadradas no perfil adequado, pode trazer efeitos nefastos, tanto para a empresa como para o empregado. Apesar disso, durante as entrevistas ficou visível, na grande maioria o orgulho pessoal pela capacidade que cada um tem de ser empreendedor de si. Percebeu-se uma grande satisfação no fato de poderem articular sua capacidade produtiva, isto é, por poder expressar seu potencial de realizar por vontade e iniciativa própria. Desse modo, o poder de determinar sua vida profissional conforme seu juízo e seu bom senso faz do Teletrabalho uma modalidade de atividade interessante e satisfatória para os depoentes. Portanto, a variável satisfação torna-se muito importante nas políticas do Telegestor, pois além de se repetir na grande maioria dos depoimentos, parece constituir-se no principal elemento de motivação para o exercício do Teletrabalho e, no elo que determina a qualidade das relações entre os respondentes e seus empregadores.

Já no aspecto produtividade, os entrevistados relatam duas formas de produtividade. A primeira refere-se a fazer render o tempo de trabalho utilizando o planejamento adequado e o esforçando-se para conseguir um maior desempenho no menor tempo. A segunda consiste em trabalhar mais horas. Esta está relacionada a uma falta de planejamento ou de organização, que os obriga a estender as horas de trabalho.

Ford mostrou ao mundo que o método de levar o trabalho ao homem ao invés do contrário era muito eficiente. Analogamente, o Teletrabalho é uma forma de levar o trabalho ao homem. No entanto, a linha de montagem de Ford se baseou na otimização dos tempos para tornar o processo eficiente e ágil. Assim, a despeito da mecanização dos movimentos do homem na administração fordista, o preceito de que deve haver um tempo ótimo para a realização das tarefas ainda é válida para o Teletrabalho, já que o indivíduo pode exercer suas atividades no momento em que tem maior energia. Para Kurland; Baily (1999), o sujeito que trabalha nos seus melhores momentos tem maior rendimento. Por outro lado, se a produtividade do

indivíduo é medida pela combinação da eficiência com a eficácia no trabalho (ROBBINS, 2005), então os respondentes que trabalham mais horas por dia, podem ser considerados eficazes, mas não eficientes. Eficazes porque se empenham em terminar as tarefas a qualquer custo, porém deixam de ser eficientes na medida em que não conseguem executá-las em tempo hábil. Segundo Bowditch; Buono (2004) a eficiência resulta em produtividade. Então, neste caso, apesar dos respondentes acharem que são mais eficientes que os colegas de escritório, comparativamente, sua produtividade pode, na verdade, ser mais baixa. Como o objetivo deste trabalho não foi medir comparativamente a produtividade do Teletrabalhador e do trabalhador fixo, é impossível neste momento inferir sobre tal questão quantitativamente. No entanto, as declarações, durante as entrevistas, deixaram claro que para essas pessoas, o seu rendimento aumentou visivelmente depois que se distanciaram fisicamente do escritório. Independentemente da medida eficiência/eficácia, as pessoas desta pesquisa afirmaram não onerar a empresa pelo período do dia que venham a utilizar para alcançar a sua meta. Talvez por isso, em alguns casos possa ocorrer o comportamento do respondente que informou que mascara o seu grau de produção, ao avisar sobre a prontidão da sua tarefa quando melhor lhe convém. Isto é, ele delimita o seu fluxo de trabalho de acordo com a sua disponibilidade ou vontade.

Quanto a flexibilidade no tempo, local e organização do trabalho, segundo os Teletrabalhadores entrevistados, este é um bom motivo para preferirem o Teletrabalho. Segundo Robbins (2005) e Jamil (2004), a flexibilidade na organização e no horário de trabalho permite uma autonomia ao empregado e esta se constitui em um grande benefício para o Teletrabalhador. Este aspecto confere com os depoimentos dos entrevistados, uma vez que a maioria declarou ser esse um dos pontos mais vantajosos e motivadores do Teletrabalho. Poder realizar a sua atividade no local e no horário que melhor lhe convenha e estipular o roteiro a ser cumprido a cada dia são premissas que atendem às necessidades dos depoentes, como dar mais assistência à família, ou fazer esportes. Além disso, Boonen (2003) explica que o indivíduo que trabalha no seu próprio espaço pode manifestar as suas idéias, tornando o trabalho mais eficaz e eficiente. Deste modo, o fato do Teletrabalhador poder optar por exercer a sua atividade profissional num ambiente em harmonia com as suas expectativas pessoais, transforma o Teletrabalho numa excelente proposta para o equilíbrio mental e físico do indivíduo no seu ambiente de

trabalho. Ressalte-se que, como afirmam Kugelmass (1996), Nilles (1997) e Mello (1999), esta variável também acaba se transformando numa vantagem para a empresa, já que não há limites de expediente para o empregado. Outro ponto que chamou a atenção é o horário preferido de trabalho. Muitos deles preferem exercer boa parte da sua carga de tarefas fora do expediente comercial da empresa em que trabalham. Esses períodos, normalmente, são à noite ou de madrugada. Se estivessem presos pelo horário, esses profissionais poderiam ter sobrecarga de trabalho como no caso dos que carregam os problemas do escritório para a sua casa, ou trabalhar menos horas devido ao rendimento tornar-se, de acordo com os depoentes, menor durante o expediente. Segundo Mello (1999) o Teletrabalhador pode compatibilizar o seu tempo de folga com o da família e retornar ao trabalho sempre que tem uma boa idéia (MELLO, 1999). Essa asserção foi confirmada pelos depoentes. A escolha do melhor horário, do local e a liberdade de organizar a própria função sugerem melhor rendimento, o que pode resultar em maior produtividade tanto para o empregado quanto para a empresa. Seria interessante levantar uma curva sobre a variação da produtividade desses trabalhadores ao longo de um grande período comparativamente a outros trabalhadores fixos com as mesmas funções, para estabelecer as diferenças substanciais entre eles. Assim se saberia com mais precisão, no universo de cada função, qual deles é realmente mais produtor.

Com relação à motivação, os depoentes afirmaram que, quando passam por momentos difíceis, sua capacidade de se automotivar normalmente os faz superá-los em função da necessidade que eles têm de cumprir suas metas de trabalho, independente da fragilidade que a situação lhes imponha. Até mesmo porque, segundo eles, se a sua produção ficar comprometida o salário também fica. Segundo Nilles (1997); Filgueiras (2000), uma das características do perfil do Teletrabalhador é a automotivação. Os entrevistados confirmaram essa capacidade de autodeterminação mesmo quando não estão bem psicologicamente. Como a sua jornada de trabalho depende de sua autodisciplina e da sua automotivação para a eficácia do cumprimento das suas tarefas, estas podem ser as características que acabam, naturalmente, selecionando o candidato ao Teletrabalho.

Os depoentes se referiram ao aspecto qualidade de vida como um fator relacionado com o Teletrabalho. Embora, a princípio pareça incoerente com o discurso da qualidade de vida, os Teletrabalhadores inquiridos pareceram felizes em

fazer o seu próprio “sábado” e “domingo”. Morgan (1996) define que as pessoas se motivam pelas tarefas se satisfizerem suas necessidades pessoais. De fato, os respondentes definiram como causa da sua melhor qualidade de vida a possibilidade de poderem estar com a família, de terem mais tempo para si, de poder usar a inspiração para trabalhar, de não ter compromisso marcado todos os dias e de poderem cumprir com igualdade de condições todos os seus compromissos. Por isso, a submissão dos dias da semana aos seus desígnios pessoais parece converter-se numa vantagem para os entrevistados.

No que diz respeito à autonomia e ao controle sobre o próprio ritmo de trabalho, os entrevistados tem a prerrogativa de poder decidir sobre suas próprias ações, sobre os seus momentos de ação e sobre a maneira como resolvem os problemas. O fato de se sentir à vontade para trabalhar à sua maneira pode ser um indício de satisfação no trabalho, mesmo que isso signifique trabalhar mais num outro período. Daft (2003) argumenta que a separação da atividade produtiva do intelecto, na doutrina classista, trouxe uma completa alienação dos empregados proibidos de manifestar suas opiniões a respeito do seu trabalho. O retorno da apropriação do trabalho e a oportunidade de mostrar sua capacidade e suas aptidões, aliadas ao estímulo de um trabalho desafiador parecem restabelecer no Teletrabalhador a autoconfiança e o estímulo necessários para atingir os objetivos comuns à empresa e ao empregado. Por outro lado, os pesquisados sentem-se beneficiados pela oportunidade de poder atender outros problemas de ordem pessoal nas ocasiões exatas em que são solicitados sem comprometer seu salário, sua reputação ou suas atividades profissionais. Como afirma Nilles (1997), os Teletrabalhadores tornam-se organizados para atenderem ao trabalho de qualquer parte onde estejam, e no tempo que determinam, estendendo essa prática até para a vida pessoal. Boa parte dos entrevistados expressa a crença de que tem pleno domínio sobre suas atividades diárias de acordo com as metas que estipulam para concluí-las. Notou-se também que o Teletrabalhador, do universo desta pesquisa, prefere a autonomia e a auto-suficiência ao controle e à orientação da empresa. A redução ou eliminação da supervisão, por sinal, foi um dos fatores retratados como positivo, por contribuir com a autonomia e o controle sobre o ritmo de trabalho dos inquiridos. Para o funcionário o aspecto do tempo livre permite-lhe estabelecer seu próprio roteiro de trabalho e de lazer, de acordo com a sua disponibilidade e a sua conveniência. Pode ainda adequar o seu tempo de descanso ao da família e retornar

ao trabalho sempre que tem uma boa idéia. Isto delinea um perfil que pode orientar futuros estudos para compreensão dos elementos necessários à escolha do profissional com características específicas para o Teletrabalho.

Para os respondentes, o estresse se reduz e o equilíbrio psíquico aumenta, em função da redução do traslado para o escritório, a maior permanência no ambiente familiar e a liberdade das escolhas. Os efeitos do Teletrabalho sobre esse aspecto definem-se nas falas também pela inibição causada pela sujeição ao expediente, pelo visual formal e pela imposição do ambiente do escritório. O estresse, segundo eles, se verifica principalmente nos trânsitos e na tensão provocada pela conciliação das necessidades pessoais com o clima organizacional. Como argumenta LIMA (2003), a redução do estresse no Teletrabalho se verifica pelas possibilidades de harmonia entre o trabalho e a vida privada, de menor tempo de deslocamento e de menos gastos com roupas e alimentação. A obrigatoriedade de ir à empresa incorre no dispêndio de tempo, combustível, alimentação, indumentária, e outras despesas decorrentes das viagens diárias à empresa. O tempo e o nervosismo gerado pelo trânsito na cidade de São Paulo são uma das queixas dos pesquisados, de tal maneira que a maior parte deles manifestou um grande alívio ao ter atenuada a angústia pelo incômodo e pelo tempo gasto no trajeto entre a residência e a empresa. Segundo Kugelmass (1996) com a redução das idas e vindas do sujeito, aliadas à redução do estresse resultante do tráfego, há, inclusive, possibilidade de se reduzirem os acidentes, muitas vezes provocados pela irritabilidade no trânsito. Além disso, como argumenta Nilles (1997), há a consciência e o incômodo por não ter feito nada de útil ou agradável durante o tempo gasto no trajeto. Por outro lado, as despesas fora de casa, citadas na literatura pelos diversos autores, não foram apontadas como relevantes pela maioria dos entrevistados, mas ao serem inquiridos sobre o fato, deixaram a impressão de que a economia é um fato. O ambiente é citado como outro fator que pode interferir na variável estresse, pois estar num espaço familiar contribui para um maior equilíbrio psicológico. Segundo os inquiridos, o espaço organizacional compõe-se de pessoas estranhas aos seus hábitos o que concorre, muitas vezes, para a incompatibilidade entre os colegas de trabalho, gerando até, em alguns casos, mal estar para o trabalhador. A possibilidade de compor o seu espaço de trabalho de acordo com a sua personalidade e suas necessidades é tida como um aspecto vantajoso pela grande maioria dos entrevistados. Além disso, ficar em casa desobriga-os das formalidades

normalmente impostas pela empresa, como a forma de se vestir e se comportar de uma maneira geral. Nilles (1997) e Kugelmass (1996) se referem à possibilidade do empregado cair no vício do trabalho devido à conexão em rede vinte e quatro horas por dia, ininterruptamente. Dois dos depoentes confirmaram sentir estresse devido ao próprio descontrolo sobre as horas de trabalho e às constantes intervenções do chefe na cobrança dos resultados. No entanto, nenhum dos outros admitiu se sentir estressado por causa do trabalho. Ao contrário, afirmaram que o fato de estarem à vontade para tomarem suas próprias decisões torna sua vida mais prazerosa e mais adequada às suas necessidades. Outro fator apontado por eles como positivo neste aspecto é a liberdade de escolher pessoalmente a forma de conciliar as atividades privadas e as profissionais.

Os dados da pesquisa revelam que a relação com a vida familiar e social foi mencionada como extremamente vantajosa com relação ao acompanhamento dos filhos, mas mostrou também algumas dificuldades de adaptação na tentativa de conciliação da vida profissional e particular. Quase todos concordaram que levar o trabalho para o ambiente doméstico, após uma adaptação inicial, foi benéfico para toda a família. Eles contaram que precisaram impor regras à família para manter um padrão de comportamento em que pudessem cumprir com a sua nova rotina profissional e, evitar conflitos entre eles. No caso da atividade em casa, enquanto alguns dos entrevistados afirmaram que, apesar das dificuldades iniciais, já dominaram a situação em casa, outros confirmaram certo conflito entre o trabalho e a família. Os primeiros mostraram sentir-se à vontade e gostar do convívio com a família, percebendo-se inspirados para a atividade laboral pelo conforto doméstico. Os segundos alegam motivos que se relacionam ou com a falta de organização, ou com a falta de estabelecimento de regras para ambas as partes. Dois dos entrevistados revelaram o aparecimento de problemas no casamento para um deles e com os pais para o outro. Respectivamente, o primeiro revelou ter se entusiasmado tanto com a nova condição de trabalho que acabou se dedicando excessivamente ao trabalho, provocando uma situação insustentável no seu casamento. Já no segundo caso, a família não absorveu a idéia do trabalho em casa, assim, o Teletrabalhador em questão teve que se mudar para conseguir privacidade nas suas atividades profissionais.

O aspecto isolamento social e profissional foi outro quesito relatado pelos participantes da pesquisa. No que se refere ao isolamento profissional, para alguns

ele é negativo e pior que o isolamento social. Ao que parece um dos motivos é o sentimento de ser esquecido pela organização. Eles acreditam que a distância do ambiente do escritório pode levá-los a um possível afastamento dos acontecimentos e dos possíveis planos de carreira estipulados pela empresa da empresa. Além disso, a presença ou a ausência do sentimento de pertencer ao quadro interno da empresa pode motivar ou comprometer a identidade que o funcionário tem com a empresa. O outro motivo é a necessidade de troca de experiências com os colegas de empresa. Um dos entrevistados afirmou que a reciprocidade de relações propicia um amadurecimento profissional que não consegue sozinho. Para outros, o isolamento profissional é bem vindo, seja pela característica da própria profissão, seja pela característica pessoal dos depoentes. O isolamento social não foi atestado por nenhum dos depoentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral identificar e analisar sob a ótica dos Teletrabalhadores brasileiros as vantagens e desvantagens do Teletrabalho.

Os objetivos específicos firmados para elaboração deste trabalho foram os seguintes:

1. Analisar a evolução das relações do trabalhador com as organizações e como ele foi considerado no âmbito empresarial.
2. Analisar a consideração dada às variáveis em questão na evolução dos estudos da administração.
3. Analisar o conceito do Teletrabalho.
4. Analisar porque, como e quando surgiu o Teletrabalho.
5. Identificar as características do Teletrabalho.
6. Levantar as modalidades do Teletrabalho.
7. Investigar o perfil do Teletrabalhador.
8. Levantar os aspectos positivos e negativos do Teletrabalho.
9. Analisar a percepção do Teletrabalhador em relação às seguintes variáveis: satisfação, produtividade, flexibilidade na organização do trabalho, motivação, autonomia e controle, estresse, relação com a vida familiar e social e isolamento

Para alcançar esses objetivos empreenderam-se entrevistas em profundidade. O instrumento de coleta de dados foi um roteiro com questões relativas às variáveis relacionadas no oitavo objetivo específico. Foram selecionadas 12 pessoas escolhidas por conveniência.

Os respondentes da pesquisa foram compostos por pessoas de nível superior completo ou incompleto, residentes na cidade de São Paulo, sendo que a proporção entre homens e mulheres é de 50% para cada um. Todos pertencem à classe média e são contratados pelas empresas para as quais trabalham.

Para alcançar o primeiro objetivo específico fez-se uma análise da evolução das relações do trabalhador com as organizações e de como ele foi considerado no âmbito empresarial. Observou-se que o empregado de hoje é o resultado do amadurecimento das práticas administrativas e, do interesse em fazer valer o propósito original pelo qual as organizações surgiram: aliar os interesses individuais

aos da empresa. Nota-se na fundamentação teórica que na evolução dos compromissos entre empresa e empregado, as pessoas passaram por mudanças nas relações de autoridade e nos conceitos do seu papel dentro das organizações, com conseqüências sociais profundas. A autoridade sai de cena para dar caminho à parceria, o homo economicus que só trabalhava por dinheiro transformou-se no homem complexo que precisa de auto-realização. O paradigma da produtividade foi responsável pela elaboração de diversas teorias (Taylor, Fayol, Maslow, McGregor, e outros), mas os motivos que levam o homem a ser estimulado para um excelente trabalho ainda concorrem para derrubar, ou validar, qualquer uma dessas teorias, no cenário de cada organização. Isto depende da sensibilidade dos gestores, da aceitação dos trabalhadores e de uma infinidade de fatores interligados e intercambiáveis como a cultura, as relações sociais ou o ambiente de trabalho, por exemplo. Assim, a administração moderna ainda procura formas de descobrir os propulsores da motivação humana com o intuito de direcionar seus esforços para o equilíbrio entre os objetivos da organização e das pessoas envolvidas com ela, pois como dizem Hersey; Blanchard (1986): o ato de administrar é trabalhar com as pessoas para atingir os objetivos da empresa. Dessa forma, tornou-se importante para os novos administradores satisfazer as necessidades dos seus funcionários para alcançar maior produtividade.

O segundo objetivo foi alcançado expondo-se os eventos que concorreram, no decorrer da história da administração, para a evolução da importância de alguns aspectos como a satisfação e a autonomia do empregado, a flexibilização do trabalho, o equilíbrio psicológico e motivação. Concluiu-se que esses aspectos são conseqüência direta da necessidade atual de se formar indivíduos cômicos de suas potencialidades e habilidades, bem como de integrá-los à realidade da empresa e às necessidades do mercado. O papel do trabalhador moderno é resultado da nova visão empresarial, fixada na orientação de seus empregados para a colaboração e não para a subserviência, para o mercado incerto e não para a perenidade no emprego. Disto decorreu o aparecimento de indivíduos empreendedores de si mesmos que aceitam desafios e contribuem para o crescimento da estrutura corporativa na medida em que fazem parte atuante nos processos produtivos da organização para a qual trabalham. Logo, os aspectos analisados são determinantes nas atuais relações de emprego e salientam os indivíduos que superem as expectativas do empregador.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, qual seja, analisar o conceito do Teletrabalho, chegou-se a conclusão que ele é, no âmbito atual, uma modalidade de labor na qual o indivíduo exerce sua função e envia os resultados da sua atividade remotamente, com o auxílio dos recursos de telecomunicações. O Teletrabalhador está desobrigado de ir à empresa, em todo ou parte do tempo de execução das tarefas. Esta conceituação foi extraída dos significados dados pelos diversos autores e entidades citadas na fundamentação teórica.

Já da análise do porque, como e quando surgiu o Teletrabalho, do quarto objetivo, inferiu-se que apesar de remontar ao século 19, consolidou-se nos Estados Unidos, na década de 60, em função da necessidade de diminuir o transporte dos trabalhadores norte-americanos e reduzir os índices de poluição provocados pelo trânsito. Preconizava-se, na época, que os trabalhadores dos grandes centros urbanos poderiam cumprir suas tarefas a partir de casa e enviar as soluções da sua atividade por meio dos sistemas de telecomunicação. O novo paradigma da produção foi adotado, em seguida, em larga escala na Europa.

Ao se identificar as características do Teletrabalho referentes ao quinto objetivo, constatou-se que se utiliza a comunicação remota entre patrão e empregado. Há uma grande redução na supervisão direta, a extinção do expediente tradicional de trabalho e usam-se espaços fora da empresa para execução das atividades profissionais.

O sexto objetivo específico refere-se ao levantamento das modalidades do Teletrabalho. Encontraram-se quatro tipos: em domicílio, os telecentros comunitários, os telecentros satélites e os telecentros móveis. A mais usual é o Teletrabalho em domicílio, na qual a empresa pode se beneficiar da utilização dos recursos próprios do trabalhador. Os telecentros comunitários e telecentros satélites, por sua vez, são mantidos pelas empresas contratantes e a modalidade móvel se constitui de equipamentos que permitem a conexão remota a partir de qualquer região que possibilite o acesso.

Quanto ao sétimo objetivo específico, qual seja o de investigar o perfil do Teletrabalhador, verificou-se que ele precisa ter características específicas para a sua modalidade de emprego. Ele deve ser auto-suficiente, automotivado, autodisciplinado, flexível, criativo, participativo, tenaz e ter iniciativa, senso de organização, empatia, senso de liderança, bem como zelar pelo seu trabalho e ter interesse pelo seu autodesenvolvimento. As profissões que mais se adéquam a esse

tipo de trabalho são as de caráter rotineiro de informações, as dos profissionais liberais e aquelas relacionadas ao conhecimento.

O oitavo objetivo específico refere-se aos aspectos positivos e negativos do Teletrabalho. Entre os beneficiados pelos aspectos positivos do Teletrabalho encontrados na revisão da literatura, estão a empresa, o governo, o meio ambiente, a sociedade e o empregado. Verifica-se que as vantagens para o empregador são a redução de custos e o absentismo do empregado, a maximização da motivação e produtividade do empregado, a redução dos níveis hierárquicos, o acesso a novas competências, objetivação nas reuniões, introdução de novas tecnologias e contratação de mão-de-obra barata. Para o governo destacaram-se a redução do tráfego, da manutenção e de investimentos na estrutura viária, a economia de combustíveis, a melhor distribuição geográfica dos empregos, a absorção das pessoas com necessidades especiais, a criação de novos empregos e a expansão do desenvolvimento tecnológico. O meio ambiente também se beneficia com a minimização da poluição, a preservação do espaço rural, o desenvolvimento das áreas menos favorecidas e a melhor distribuição populacional com qualidade de vida. A sociedade ganha mais oportunidades de emprego e crescimento do mercado de trabalho, o combate à exclusão social e uma distribuição de renda mais equilibrada. As vantagens apontadas para o empregado foram as reduções no tempo e nos custos de deslocação, a flexibilidade no tempo/local e a organização do trabalho, o ganho de autonomia e o controle sobre o ritmo de trabalho, o equilíbrio na vida familiar, a redução do estresse e maior estabilidade psíquica, a maior convivência com a família e os amigos, o melhor rendimento do trabalho e as oportunidades para as pessoas excluídas socialmente. Em contrapartida, as desvantagens citadas para o caso do empregador foram a falta de controle sobre o empregado e a indisponibilidade do empregado no local de trabalho. Para a sociedade destacaram-se a redução da demanda por mão-de-obra local, a exploração dos trabalhadores menos favorecidos socialmente e a ruptura com as estruturas clássicas de ensino. Para o empregado apresentaram-se como pontos negativos: o isolamento profissional, o isolamento social e o estresse por excesso de trabalho, a confusão entre a vida familiar e profissional e os conflitos familiares.

O nono objetivo específico consistiu na análise da percepção do Teletrabalho em relação a algumas variáveis selecionadas, quais sejam: satisfação, produtividade, flexibilidade no tempo/ local/ organização do trabalho, motivação,

autonomia e controle do trabalho, estresse e equilíbrio psíquico, relação com a vida familiar/ social e isolamento social/ profissional. Percebeu-se no levantamento com entrevistas em profundidade que houve concordância em alguns aspectos e em outros não. Além disso, houve a confirmação de mais três aspectos, a motivação, a satisfação e a qualidade de vida, que não foram mencionados na literatura como vantagens para o Teletrabalhador.

Quanto ao aspecto satisfação, os depoentes a indicaram como um dos motivos de porque Teletrabalhar. Eles manifestaram seu apreço pela possibilidade de constante atualização e autodesenvolvimento. Mostraram ainda um grande orgulho por serem Teletrabalhadores. As pessoas em questão gostam, na grande maioria, de trabalhar em casa e de estarem perto da família. Valorizam o fato de terem liberdade de ação. O entrevistado que denotou descontentamento com a sua forma de trabalho, admitiu que não optou por ele de livre e espontânea vontade e sim, que foi obrigado a aceitar a condição; sua preferência era continuar no escritório da empresa.

No aspecto produtividade verificou-se uma dupla dimensão. Para alguns ela foi expressa como o rendimento do trabalho no menor tempo possível. No entanto, para outros ela significa horas extras de trabalho. Percebeu-se no primeiro caso, a preocupação dos entrevistados em organizar a sua rotina de trabalho para conseguir uma eficiência produtiva. O segundo caso apontou a falta de organização e planejamento, o que os faz trabalhar mais horas para compensar o tempo perdido.

Com relação ao aspecto flexibilidade no tempo, local e organização do trabalho, observou-se que esse é a vantagem que mais agrada aos entrevistados. O fato de poder agendar seus compromissos e distribuir suas tarefas de acordo com a sua conveniência, além de poder estar num ambiente familiar, constitui-se num motivo de satisfação para os depoentes.

No que diz respeito ao aspecto motivação, os entrevistados argumentam que sua motivação é sustentada por dois fatores distintos: a necessidade de ganhar a vida e a qualidade de empreendedores que eles têm.

A qualidade de vida é apontada pelos inquiridos como uma decorrência das condições em que trabalham. A liberdade de ter os seus próprios momentos de lazer e de trabalho, o fato de estarem mais tempo com a família, poder dedicar mais tempo para si e não ter a obrigatoriedade de ir para a rua todos os dias, fez com que

os depoentes rotulassem sua forma de trabalhar como um meio de obter qualidade de vida.

Já o aspecto da autonomia e controle sobre o próprio ritmo do trabalho, permite que os entrevistados se sintam empreendedores de si e se realizem com o próprio desempenho. A distância da supervisão é outro fator importante para eles, uma vez que não há tensões geradas pelas cobranças inerentes à presença do chefe.

No aspecto do estresse e equilíbrio psíquico, percebe-se que para a maioria dos depoentes, as tensões indesejadas que provocam o estresse são intrínsecas ao trabalho tradicional. Tanto o trânsito como o chefe e o espaço organizacional geram tensões. Assim, ao evitar essas pressões todas as pessoas inquiridas disseram ganhar melhor equilíbrio psicológico.

No que diz respeito às relações com a vida familiar e social, percebe-se que a maioria está satisfeita com o equilíbrio que encontrou. Entre os benefícios enumerados está o acompanhamento dos filhos no seu crescimento e a maior participação na vida familiar. Há, entretanto, a necessidade de vigilância constante para não cair nos excessos de trabalho ou de outros vícios e, a imperiosidade de estabelecer regras de divisão de espaço e convívio da família e dos amigos com o Teletrabalho.

O estudo em questão proporcionou o conhecimento sobre os aspectos que envolvem o Teletrabalho notadamente sobre o Teletrabalhador, que era o foco desta pesquisa. Pode-se notar em suma que os entrevistados percebem mais vantagens que desvantagens no exercício do Teletrabalho. Eles indicaram como vantagens mais importantes a qualidade de vida e a flexibilidade no tempo, local e organização do trabalho. Apesar disso, uma minoria que não optou pelo Teletrabalho, mostrou-se contrafeita com essa modalidade de emprego. No entanto, seria preciso o levantamento de uma amostra maior para determinar a relevância desta minoria e quais os fatores que a deflagram. Conclui-se para esta amostra que o Teletrabalho atende às expectativas de satisfação dos desejos pessoais dos indivíduos, o que se constitui no motivo que os leva a se empenhar e conseqüentemente contribuir para que a empresa alcance suas metas.

Limitações da Pesquisa

Esta pesquisa tem limitação quanto a uma inferência generalizada sobre a ótica dos Teletrabalhadores, porque é uma pesquisa exploratória.

Não foram levadas em conta as características das áreas de trabalho e suas influências (local da casa, decoração, acústica, ergonomia), nem as particularidades pessoais como, a família, a comunidade em que cada um está inserido ou até mesmo ambições individuais. Para isso seria necessário determinar as forças que regem cada atividade profissional e a empresa para a qual cada um trabalha, bem como fazer a pesquisa no ambiente de trabalho dos entrevistados.

Contudo, uma vez que a pesquisa objetivou apenas identificar as percepções dos Teletrabalhadores com relação ao Teletrabalho, optou-se pela análise e interpretação das falas dos depoimentos.

Como as pessoas estudadas são da cidade de São Paulo, é importante destacar que os resultados podem ser diferentes em outras cidades por sofrerem interferências que decorrem de tendências regionais, resultando em perspectivas diversas.

As Contribuições do Estudo

O estudo em questão pretende trazer contribuições para as práticas administrativas, proporcionando mais conhecimentos sobre os aspectos do Teletrabalho, por meio da análise e identificação das percepções dos seus agentes.

Além disso, num âmbito mais amplo, considera-se que o desenvolvimento de estudos que pretendam estabelecer elementos para subvencionar o crescimento organizacional, é fundamental para a sociedade. Não só pelo alcance que as suas atividades têm no contexto social e econômico do país, como também pela necessidade que os indivíduos têm de agregar valores à sua associação com os demais, quando se trata de alcançar objetivos comuns.

Por outro lado, espera-se que além de proporcionar conhecimento, esta iniciativa suscite o investimento em outros estudos mais elaborados que esclareçam, sob a mesma idéia ou sob outros ângulos, o fenômeno Teletrabalho.

Implicações práticas para os Telegestores.

Os resultados obtidos nesta pesquisa sinalizam as variáveis que contribuem para o bom desempenho do funcionário. Se ele está satisfeito, então é possível que a sua eficiência seja maior. Uma das necessidades que o Teletrabalhador tem é a de manter distância do líder, assim, uma constante monitoração sobre o empregado, mesmo que justificada pelo eventual baixo retorno do funcionário, pode se transformar, na verdade, num desestímulo para a produtividade e parecer cerceamento por parte do patrão.

Outro aspecto importante é a necessidade de estabelecer critérios de escolha do futuro Teletrabalhador. Percebe-se nesta pesquisa que a imposição desse método de trabalho ao funcionário, pode trazer insatisfação para o indivíduo. Sabendo disso, o Telegestor pode procurar selecionar as pessoas certas para essa forma de trabalho por meio da análise de suas características pessoais e verificar se elas têm predisposição para essa mudança. Por outro lado, os empregadores podem definir programas de treinamento não só para os seus Teletrabalhadores, mas para todos os funcionários que se relacionam com eles, evitando conflitos de interesses de ambos os lados.

A motivação para o Teletrabalho foi traduzida na discussão dos resultados e mostra que quanto mais os gestores brasileiros incorporarem a idéia de Teletrabalho com todas as impressões fornecidas aqui, mais chance de sucesso com os novos trabalhadores. O planejamento para a implementação dessa forma de labor na empresa pode incluir métodos de pesquisa para melhor compreensão sobre esse tipo de empregado e sobre as condições que se podem estabelecer entre eles.

Recomendações para trabalhos futuros

Muitas questões poderiam ser levantadas com relação ao Teletrabalho. Uma delas é se os aspectos observados nesta pesquisa são similares para Teletrabalhadores de mesmas áreas do conhecimento ou setores de produção.

Seria interessante averiguar qual a influência da cultura organizacional, entre Teletrabalhadores que exercem seu trabalho remoto parcial e os que o fazem integralmente. Por outro lado, saber que implicações o Teletrabalho pode trazer para a vida das pessoas, que convivem com o Teletrabalhador, também pode ser um assunto a ser explorado.

Dos aspectos vistos observou-se a necessidade de novos estudos sobre elementos complementares para um esclarecimento mais amplo sobre a atividade do Teletrabalho. O estudo aqui em questão averiguou a percepção do Teletrabalhador, porém seria interessante aprofundar mais a pesquisa sobre alguns elementos que fizeram parte desta pesquisa. Saber, por exemplo, o que a família percebe e de que maneira ele interfere na performance do Teletrabalhador. Outro ponto que poderia ser estudado de forma mais específica é sobre a relação de satisfação com o Teletrabalho e a idade, ou o estado civil. Será que os indivíduos mais jovens se adaptam melhor que as pessoas mais velhas ao Teletrabalho? Os casados sentem mais os benefícios que os solteiros?

Por outro lado, como os gerentes avaliam os seus Teletrabalhadores? Quais as dificuldades mais expressivas, para eles, na condução desses empregados? Como a diversidade cultural dos seus Teletrabalhadores pode afetar sua gestão?

Essas questões exigem outros enfoques que este estudo sugere para os próximos pesquisadores como complementação deste trabalho.

Outra questão que poderia ser explorada é sobre o impacto ambiental que o Teletrabalho pode trazer para as regiões mais populosas. Da mesma maneira, poderia se levantar qual o seu impacto no clima organizacional da empresa. Por outro lado, seria útil conhecer as implicações do Teletrabalho para o aumento do conceito da qualidade total nas empresas. Por fim, seria importante estabelecer quais as condições necessárias para que haja uma relação adequada entre o Teletrabalhador e a organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia R.; NOHARA, Jouliana J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações e teses.** São Paulo: Atlas, 2004.

ALESSIO, Paulo Agostinho. **Estágio á distância: uma proposta alternativa para a realização do estágio curricular.** 2002. 193 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia). – Faculdade de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina

ARGYRIS, Chris. **A integração indivíduo-organização.** Traduzido por Márcio Cotrim. 3º. ed. São Paulo: Atlas, 1975.

AZEVEDO, Regina Maria. **O prejuízo das emoções negativas: A revolução do trabalho.** Especial sobre inteligência emocional. São Paulo: Planeta, 1999.

BACK, Ulrich. **Modernização reflexiva.** São Paulo: UNESP, 1997.

BALSAN, Jorge. **Perfil do Teletrabalhador.** 2001. 88 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia). – Faculdade de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/SC), Florianópolis, 2002.

BEER, Anne; BLANC, Gerard. **Le travail à distance: enjeux et perspective, Une analyse documentaire.** Association Internationale Futuribles, Paris, 1989.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** 3º ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BIANCO, Mônica de Fátima; SALERMO, Mário Sérgio. **Como o TQM opera e o que muda nas empresas? Um estudo a partir de empresas líderes no Brasil.** Gestão & Produção, v.8, n.1, 2001, p.56-67.

BOONEN, Eduardo M. revista **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 2 e 3, n. 4 e 5, p. 106-127, dez. 2002/jul. 2003.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 2004. 305 p.

BROCKLEHURST, Michael. **Power, identity and new technology homework: implications for 'new forms' of organizing.** Organization Studies, vol.22, no.3, 2001.

BROWN, Graham; THOMAS, Lawrence B.; ROBINSON, Sandra L. **Territoriality in Organizations.** Academy of Management Review. 2005. vol. 30. nº 3, 577-594.

CHAUÍ, M. **Filosofia.** São Paulo: Ática, 2001.

CALCANHOTTO, Flávio Abreu. **Diagnóstico e análise de sistemas de produção no município de GUAÍBA/RS: uma abordagem agroeconômica**. 2001. 218 f. Dissertação. (Mestrado em Economia Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2001.

CASTELS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHAN, Andrew. **Redirecting critique in postmodern organization studies: the perspective of Foucault**. Organization Studies, vol.21, no.6, 2000.

CHERNS, A. **Principles of sociotechnical design revisited**. Human Relations, 1987, v. 4, nº3, p. 153-162.

CUNHA, Miguel Pina e CUNHA João Vieira da. 1999. **Tese, síntese, antítese: contributos para uma teoria dialéctica das organizações**. In: Revista de Administração Contemporânea. Volume 3. Número 3, Setembro/Dezembro. Páginas 7 a 36. Curitiba: ANPAD.

COHEN, Allan R., FINK, Stephen. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Trad. Monteiro, Maria J. C. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COSTA, Isabel de Sá A da. **Teletrabalho: Subjugação e Construção de Subjetividades**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28. , 2004. Curitiba. **Anais Eletrônicos...Paraná: ANPAD, 2004. 1CD-ROM**.

COTRUFO, Agatha Priscila. **Liderança em empresa do setor de cosméticos: um estudo de caso** 2002. 103 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2002.

CURADO, Isabela Baleeiro. **Responsabilidade legal, responsabilidade social e compromisso social: uma questão de autoridade?** In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 15. , 2003. Atibaia. **Anais Eletrônicos...São Paulo: ANPAD, 2003. 1CD-ROM**.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

_____. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DAY, R. H. **Psicologia da Percepção**: tradução do Departamento de Psicologia Educacional, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, Universidade de São Paulo. 3ª ed. Rio de Janeiro, J. Olympio, 1979.

DEJOURS, Christophe *et al.* Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v 33, n 3, p. 98 – 104, mai/ jun, 1993.

DIAS, Francisco. **A introdução do teletrabalho na sociedade contemporânea com a utilização das ferramentas de comunicação** apresentados no Congresso Intercom 2002 – XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Site em <http://www.intercom.org.br/papers/xxv-ci/np08/NP8DIAS.pdf> , no dia 15/07/2004.

DINIZ, Maria da Guia. **Avanço Tecnológico, novos perfis profissionais, novas qualificações: o caso da companhia Carris de ferro de Lisboa**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais Eletrônicos...**Paraná: ANPAD, 2004. 1CD-ROM.

DONALDSON, L. **Teoria da Contingência Estrutural**. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.) Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. 1a Edição. São Paulo: Atlas, 1998. v.1.

DuBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Trad. Sunderland, Cook e Leal, Martha M. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Trad. Christina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro; LTC, 2000.

ESTEFANO, Elizete Vieira Vitorino. **Satisfação dos recursos humanos no trabalho: um estudo de caso na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina**. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1996.

EL-AOUAR, Walid A. **Música, Trabalho e Qualidade de Vida nas Organizações: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho de profissionais de música em Natal**. 2002. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, 2002.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10 ed. São Paulo: Atlas 1999.

FILGUEIRAS-RAUCH, Maria João. **As novas formas de emprego atípicas : reflexões sobre o caso Alemão**. Lisboa : DGEFP, 2001. - 153 p.; ISBN 972-8312-41-5.

FLEURY, Afonso C.C.; Fleury, Maria Tereza L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1997. ISBN: 85-224-1689-3.

FRIEDMAN, Georges; NAVILLE, Pierre. **Tratado de sociologia do trabalho**. São Paulo: Cultrix , Editora da Universidade de São Paulo, 1973.

FRONE, M. R. **Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey**. Journal of Applied Psychology, n. 85, p.888-895, (2000)

GAPSKI, Maria Leni. **Uma contribuição ao estudo das variáveis do comportamento dos indivíduos e a inovação nas organizações**. 1999. 117 f. Dissertação. (Mestrado em Tecnologia). Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFETPR). Curitiba , 1999.

GASPARETO JR., Renato *at all*. **A Sociedade da informação no Brasil**. São Paulo: Takano, 2002.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. Trad. Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves, 8^o ed. São Paulo: Loyola, 1999.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1992.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores - a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.

HIGGINS, James. **The management Fundamentals**. Cincinnati, South-Western, 2000.

HOUAISS. **Dicionário eletrônico da língua portuguesa**. Versão 1.0. São Paulo: Objetiva, 2001. 1 CD-ROM.

IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. **Bases Para o Brasil na Sociedade da Informação: Conceitos, Fundamentos e Universo Político da Indústria e Serviços de Conteúdo**, 1998. Disponível no site <http://infolac.ucol.mx/archivo/mayo/socinfo1.pdf>. Acesso em 09/02/2004.

JAMIL, Ângela do Carmo C. **O Teletrabalho e a significação do espaço na constituição da competência e gestão da carga de trabalho: um estudo das interações na atividade dos analistas de dossiês de processo habitacionais numa instituição bancária**. 2004. 193 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia). – Faculdade de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG/MG), Belo Horizonte, 2004.

KUGELMASS, Joel. **Telecommuting: A manager's guide to flexible work arrangements**. New York: Lexington Books, 1995.

KURLAND, Nancy B. & BAILY, Diane E. (1999) **Telework: the advantages and challenges of working here, there, anywhere and anytime**. *Organization Dynamics* v. 28, issue 2, Autumn 1999.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LEITE, Márcia de Paula; POSTHUMA, Anne Caroline. **Reestruturação produtiva e qualificação**. Reflexões sobre a experiência brasileira. São Paulo: Perspectiva, 1996.

LEWIN, K. **Teoria de campo em Psicologia social**. Livraria Pioneira Editora. São Paulo, 1965.

LIMA, Aluísio Macário. **Teletrabalho: um guia de melhores práticas gerenciais**. 2003. 171f. Dissertação. (Mestrado em Gerenciamento de Sistemas de Informação) – Instituto de Informática da Pontifícia da Universidade Católica de Campinas (PUC), Campinas, 2003.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MACHADO, Cezar de Souza. **Gerenciamento da Segurança da Informação em Sistemas de Teletrabalho**. Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981

MISSÃO para a sociedade da informação. **Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal**. Cap. 5.6. Lisboa, 1997. Site em <http://www.deb.min-edu.pt/revista/revista6/LivVerdeSIInfpdf.pdf> no dia 15/07/2004.

MOREIRA, Kátia Capela da Silva. **Implementação dos princípios da qualidade total na gestão de recursos humanos: estudo de caso**. 2000. 274 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. 2º. ed. rev. e ampl. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2003

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro : Thomson, 2004.

MULLINS, Laurie. **Management and Organizational Behavior**. London: Pitman, 1996.

NETO, Manoel Agrasso. **Avaliação do papel da tecnologia de informação (TI) no processo de mudança organizacional através da simulação de aplicação a um caso real**. 1999. 130f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1996.

NILLES, Jack M. **Fazendo do Teletrabalho uma Realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. Trad. Eduardo Pereira e Ferreira. São Paulo: Futura, 1997.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. Trad. Cid Knipel Moreira, 9º ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

OIT, **Conditions of Work Digest - Telework**, 1990.

PARK, Kil. H. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PEREIRA, Tereza F., BECKER, João L. **O impacto da tecnologia de informação (TI) sobre o processo de trabalho individual: estudo em um grande banco brasileiro**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 13. , 2003. Atibaia. **Anais Eletrônicos...**São Paulo: ANPAD, 2003. 1CD-ROM.

PIMENTA, S. M. Participação e qualificação: uma nova sincronia de gestão. **Trabalho e Educação**. Belo Horizonte: NETE/FAE/UFMG, n.4,p.99-114, ago./dez.1998.

PROTIL, Roberto M. **Mudança organizacional frente a novas tecnologias: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 14. , 2003. Atibaia. **Anais Eletrônicos...**São Paulo: ANPAD, 2003. 1CD-ROM.

QUEIROZ, Simone Hering de. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

QUISHIDA, Alessandra; TAKAOKA, Hiroo. **Teletrabalho doméstico: um estudo dos fatores que influem na sua adoção**. In: Seminários de Administração. 12. , 2001. São Paulo: V SEMEAD FEA-USP. Faculdade de Economia e Administração, 2001.

RABELO, Air. **As organizações virtuais e o teletrabalho na era das grandes redes de computadores**. 2001. 99 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia). – Faculdade de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/SC). Florianópolis, 2000.

REGIANI, Maria Claudia. **Fatores de satisfação e insatisfação no trabalho do professor, a partir da teoria da motivação e higiene de F. Herzberg**. 2001. 123 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR). Curitiba, 2001.

REILLY, Ellen M. **Telecommuting: Putting policy into practice**. *HR Focus*. v. 74, issue 9, september 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes. 9º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBINSON, Will. **Ethical considerations in Flexible Work Arrangements**. Business and Society Review. Blackwell Publishing, 350 Main Street, Malden. USA, 2005.

ROBORTELLA, Luiz Carlos Amorim. **O moderno Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 1994.

SCHERMERHOM JR., John R. **Management**, 5. ed., New York: John Wiley, 1996.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios do marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, Led, 1986.

SCHER, Renato. **Prognóstico da qualidade: o profissional do novo milênio deve saber se relacionar**. Catho on line. 61ª ed, 18 de dezembro de 2000. Site em www.catho.com.br. Carreira e Sucesso, no dia 05/07/2005.

SHERAFAT, Felora Daliri. **Produtividade na ótica do trabalhador. Uma análise dos aspectos que afetam o desempenho, criatividade e auto-estima dos funcionários no ambiente de trabalho**. Dissertação. 2002. Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis – SC, 2002

SIEBRA, Lúcia Maria Gonçalves. **Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores do setor turístico no estado do Ceará**. Dissertação. 2000. Faculdade de Economia, administração e contabilidade da Universidade de São Paulo (USP-FEA). São Paulo, 2000.

SILVA, Ana Maria de Oliveira e. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações do conhecimento**. 2002. 103 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2002.

SILVA, Georgina A. V. **Organizações flexíveis: identidades elásticas? A reconstrução da identidade social em processos de terceirização**. 2002. 179 f. Tese (Doutorado em engenharia). – Faculdade de Psicologia do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (USP/SP). São Paulo, 2002.

SILVA, Sergio Luiz da. **Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento**. In: Revista Ciência da Informação, Brasília, v. 33, nº. 2, p. 143-151, maio/ago, 2004.

SOARES, Rozália Del Gáudio; COSTA, Alfredo José Lopes. **Comunicação e estilo gerencial: um estudo em indústrias de base de Minas Gerais** In: XXIII ENANPAD, 1999, Foz do Iguaçu/PR. Anais eletrônicos... Paraná ENANPAD, 1999.

SOBREIRA, Gerson Rodrigues. **O Teletrabalho nas empresas de consultoria da Universidade Federal do Paraná**. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

THOMPSON, E. P. **Costumes em comum: estudos sobre a cultura popular tradicional**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

TROPE, A. **Organização virtual – impactos do teletrabalho nas organizações**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitmark, 1999.

ULRICH, Dave **Recursos Humanos Estratégicos – Novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Editora Futura. 2003.

VOLPATO, Maricília. **Trabalho e tecnologia – A percepção dos trabalhadores frente ao processo de inovação tecnológica: um estudo de caso**. 1999 136 f.. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR). Curitiba, 1999.

VICENZI, Benjamin. Teletrabalho: modalidade laboral que desafia as empresas e seus administradores, no limiar do novo século. **Revista Técnico-Científica do Centro de Ciência da Economia e Informática (CCEI)**. Bagé, v.4, n. 5, p. 80-91 – mar., 2000. ISSN 1415 – 2061.

WARR, P. **Work, unemployment and mental health**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WEIL, Simone. **A condição operária e outros estudos sobre a opressão**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

REGIÃO: SÃO PAULO/SP

I. PERFIL DO TELETRABALHADOR ENTREVISTADO

1) Nome

2) Sexo:

Masculino

Feminino

3) Idade:

20 a 25 anos

26 a 30 anos

31 a 35 anos

36 a 40 anos

41 a 45 anos

45 a 50 anos

acima de 50 anos.

4) Nível de Instrução _____

5) Profissão _____

6) Cargo _____

7) Estado civil

solteiro

casado

separado

outros

8) Filhos

não

sim

9) Quantos _____

II. QUESTÕES SOBRE O TELETRABALHO

- 1) Você sempre foi Teletrabalhador ou já trabalhou na forma tradicional?
- 2) Fale-me sobre a sua experiência com o Teletrabalho.
- 3) O que motivou você a Teletrabalhar?
- 4) Como você se sente trabalhando dessa forma?
- 5) Como você avalia a sua produção nas atividades que exerce?
- 6) Como é trabalhar fora da empresa e sem expediente fixo? Como fica a organização do trabalho
- 7) Como você se auto-motiva para trabalhar? E nas fases difíceis?
- 8) Como você se sente trabalhando sem supervisão direta?
- 9) Você se estressa? Por quê?
- 10) Como a sua forma de trabalhar foi recebida pela família? Como reagiram, ou reagem, as pessoas do seu convívio como os amigos, os parentes e os vizinhos à sua modalidade de emprego?
- 11) O que você acha do distanciamento físico dos colegas? Como é o relacionamento com os seus colegas de empresa?
- 12) Você percebeu alguma economia depois que passou a trabalhar em casa?
- 13) Fale-me sobre as vantagens que você atribui a sua forma de trabalho?
- 14) Fale-me sobre as desvantagens que você encontrou na sua modalidade de emprego?