

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

CARLOS DANIEL DENADAI AMBROSIO

Teletrabalho: um estudo exploratório dos principais fatores que influenciam a adoção da prática formal do trabalho remoto no Brasil – estudo de caso múltiplo.

RIO DE JANEIRO

2013

Carlos Daniel Denadai Ambrosio

Teletrabalho: um estudo exploratório dos principais fatores que influenciam a adoção da prática formal do trabalho remoto no Brasil – estudo de caso múltiplo.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração, instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Adriana Victoria Garibaldi de Hilal, D. Sc.

RIO DE JANEIRO

2013

A496t

Ambrosio, Carlos Daniel Denadai

Teletrabalho: um estudo exploratório dos principais fatores que influenciam a adoção formal do trabalho remoto no Brasil: estudo de caso múltiplo / Carlos Daniel Denadai Ambrosio -- Rio de Janeiro: UFRJ / Instituto COPPEAD de Administração, 2013.

xi, 141 f.: il.; 31 cm.

Orientadora: Adriana Victoria Garibaldi de Hilal

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2013.

1. Organizações. 2. Trabalho remoto. 3. Administração - Teses. I. Hilal, Adriana Victoria Garibaldi de. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

CDD: 658.4

Carlos Daniel Denadai Ambrosio

Teletrabalho: um estudo exploratório dos principais fatores que influenciam a adoção da prática formal do trabalho remoto no Brasil – estudo de caso múltiplo.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração, instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em

Adriana Victoria Garibaldi de Hilal, D. Sc. - COPPEAD/UFRJ

Vicente Antônio de Castro Ferreira, D. Sc. - COPPEAD/UFRJ

Sylvia Constant Vergara, D. Sc. – FGV-RJ

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Professora Adriana Hilal, pelo foco e objetividade durante todas as etapas deste trabalho. Seu apoio, paciência e método certamente tornaram a árdua tarefa de elaborar uma dissertação de mestrado mais fácil e agradável.

Aos funcionários das empresas pesquisadas que, com muita boa vontade, disponibilizaram parte de seu tempo para participar das entrevistas, sempre demonstrando paciência, zelo e interesse pelo tema pesquisado.

Aos funcionários da COPPEAD por nos auxiliar durante todo o período do mestrado com extremo profissionalismo e cordialidade, estando sempre prontos e dispostos para ajudar no que fosse necessário.

Aos colegas e amigos de turma que contribuíram para tornar a experiência do mestrado ainda mais proveitosa e enriquecedora.

Finalmente, agradeço à minha família pelo apoio e compreensão incondicionais ao longo dessa jornada. Este mestrado foi de todos nós.

RESUMO

AMBROSIO, Carlos Daniel Denadai. Teletrabalho: um estudo exploratório dos principais fatores que influenciam a adoção da prática formal do trabalho remoto no Brasil – estudo de caso múltiplo. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

O objetivo deste trabalho foi identificar os principais fatores e variáveis que influenciam diretamente no processo de tomada de decisão dos gestores quanto à adoção ou não do modelo de teletrabalho nas atividades de suas empresas. Para isso, além de uma extensa revisão bibliográfica abordando os elementos teóricos relevantes para a pesquisa, foi conduzido um estudo de caso múltiplo, qualitativo e exploratório, contemplando seis empresas de atuação global, sendo três de origem norte-americana e favoráveis à utilização do trabalho remoto, e três de origem brasileira e contrárias ao mesmo. As informações obtidas derivam dos relatos e percepções obtidos a partir da condução de 18 entrevistas realizadas com profissionais de média e alta gerência das firmas selecionadas. Os resultados indicam a existência de pelo menos quatro elementos fundamentais no processo de virtualização organizacional: a confiança, que se manifesta no comprometimento e profissionalismo do indivíduo quanto ao seu trabalho; a filosofia corporativa, refletida na metodologia de avaliação e promoção colocada em prática pela organização (meritocracia x relacional); a estrutura organizacional, que se desdobra nas vertentes micro e macro e se refere diretamente à autonomia da força de trabalho de uma empresa; e a receptividade, que considera os aspectos individuais relacionados à complacência em aceitar a perda de uns benefícios para ganhar outros na utilização do trabalho remoto.

Palavras-chave: Trabalho remoto. Teletrabalho. Virtualização. Novos modelos de trabalho.

ABSTRACT

AMBROSIO, Carlos Daniel Denadai. Telework: an exploratory study of the main factors that influences the formal adoption of the remote work model in Brazil – multiple cases study. Dissertation (Masters in Business Administration), Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

The objective of this study was to identify the main factors and variables that influence the managerial decision to adopt, or not, the telework model in a company's activities. Accordingly, besides an extensive literature review addressing the theoretical elements relevant to this research, a qualitative and exploratory multiple case study was conducted, comprising six companies with global presence, being three of U.S. origin and in favor of teleworking, and three from Brazil and against it. Data obtained was derived from the perceptions of eighteen interviewees in middle and top management positions at the selected firms. The results indicate the existence of at least four key elements essential to the process of organizational virtualization: trust, manifested in the employee's commitment and professionalism toward his work; corporate philosophy, reflected in the methodology of evaluation and promotion put into practice by the organization (meritocracy x relational); organizational structure, which unfolds into micro and macro aspects and refers directly to the autonomy given to the workforce; and receptivity, which considers the individual aspects related to complacency in accepting the tradeoffs inherent to working remotely.

Keywords: Remote work. Telework. Virtualization. New work models.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: CONTRATO EQUILIBRADO	34
FIGURA 02: GRAU DE ESCOLHA PARA INGRESSO EM UM CONTRATO PSICOLÓGICO	35
FIGURA 03: NÍVEL DE CLAREZA NO CONTRATO PSICOLÓGICO	35
FIGURA 04: FATORES QUE INFLUENCIAM A VELOCIDADE NA MUDANÇA DO CONTRATO.....	36
FIGURA 05: FATORES QUE INFLUENCIAM O NÍVEL DE CONFIANÇA.....	37
FIGURA 06: TIPOS DE CONTRATO	38
FIGURA 07: FATORES BIPOLARES DO CONTRATO PSICOLÓGICO	38
FIGURA 08: DISTÂNCIAS INTERPESSOAIS CONFORME A PROXÊMICA.....	56
FIGURA 09: DIMENSÕES DAS EQUIPES VIRTUAIS	61

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: FUNÇÕES DO CONTRATO PSICOLÓGICO	32
QUADRO 02: BENEFÍCIOS ESPERADOS DE UM CONTRATO PSICOLÓGICO	34
QUADRO 03: FATORES QUE INFLUENCIAM O CONTRATO PSICOLÓGICO DO EMPREGADO	36
QUADRO 04: CONTEÚDOS COMUNS DE UM CONTRATO PSICOLÓGICO	39
QUADRO 05: ELEMENTOS PROCESSUAIS DE UM CONTRATO PSICOLÓGICO	39
QUADRO 06: CARACTERÍSTICAS DAS CATEGORIAS DE CONTRATO PSICOLÓGICO.....	41
QUADRO 07: MODELO DE CONTRATO PSICOLÓGICO ATÉ A DÉCADA DE 1980.....	42
QUADRO 08: MODELO DE CONTRATO PSICOLÓGICO A PARTIR DA DÉCADA DE 1980	44
QUADRO 09: FORMAS DE TELETRABALHO	52
QUADRO 10: POSSÍVEIS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO.....	54
QUADRO 11: CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE UM TELETRABALHADOR.....	58
QUADRO 12: REGRAS PARA UMA COMUNICAÇÃO VIRTUAL EFICIENTE	66
QUADRO 13: MATRIZ DE AMARRAÇÃO DA PESQUISA.....	74
QUADRO 14: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS	80
QUADRO 15: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DAS EMPRESAS NORTE-AMERICANAS	80

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E MOTIVAÇÃO.....	1
1.2. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	3
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.4. PERGUNTAS DA PESQUISA	7
1.5. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	7
1.6. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	8
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	9
2.1. A ÉTICA DO TRABALHO.....	10
2.1.1. ATITUDE EM RELAÇÃO AO TRABALHO – A REFORMA PROTESTANTE	10
2.1.2. DIFERENTES PERSPECTIVAS DA ÉTICA PROTESTANTE.....	12
2.1.3. O CAMINHO PARA O CAPITALISMO	13
2.1.4. A EVOLUÇÃO DA GESTÃO EM RELAÇÃO À ÉTICA DO TRABALHO.....	16
2.1.5. CONSEQUÊNCIAS DA ÉTICA PROTESTANTE – ANÁLISE CRÍTICA.....	20
2.2. A CONSTITUIÇÃO DA CONFIGURAÇÃO DO TRABALHO	23
2.2.1. DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL À SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.....	24
2.2.2. CARACTERÍSTICAS DAS RELAÇÕES TRABALHISTAS CONTEMPORÂNEAS	27
2.2.3. A CONSTRUÇÃO DO PARADIGMA DE TRABALHO CONTEMPORÂNEO	29
2.3. O CONTRATO PSICOLÓGICO	31
2.3.1. DEFINIÇÕES	33
2.3.2. CATEGORIAS DE CONTRATO PSICOLÓGICO	40
2.3.3. A DINÂMICA DO CONTRATO PSICOLÓGICO	42
2.3.4. CONTRATO PSICOLÓGICO – ANÁLISE CRÍTICA.....	45
2.4. NOVAS FORMAS DE TRABALHO	47
2.4.1. ORIGENS DO TELETRABALHO “MODERNO”	48
2.4.2. DEFINIÇÕES DE TELETRABALHO	51
2.4.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO	53
2.4.4. A SELEÇÃO DOS TELETRABALHADORES.....	57
2.4.5. EQUIPES VIRTUAIS – GESTÃO E LIDERANÇA	60
2.4.6. COMUNICAÇÃO	63
2.4.7. LEGISLAÇÃO.....	68

2.4.8.	O TELETRABALHO NO BRASIL – CENÁRIO ATUAL.....	70
2.5.	MATRIZ DE AMARRAÇÃO	73
3.	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	75
3.1.	TIPO DE PESQUISA	75
3.2.	ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS.....	77
3.3.	SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES	79
3.4.	COLETA DE DADOS.....	81
3.5.	ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	82
3.6.	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	82
4.	DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	84
4.1.	SEPARAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL: O LOCAL DE TRABALHO	85
4.2.	PRESENÇA VIRTUAL: O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	95
4.3.	AMBIENTAÇÃO CORPORATIVA: AS RELAÇÕES SOCIAIS.....	106
4.4.	QUALIDADE DE VIDA E EQUILÍBRIO VIDA-TRABALHO: A FLEXIBILIDADE	116
4.5.	POLÍTICAS CORPORATIVAS E LEGISLAÇÃO: OS ASPECTOS LEGAIS	125
5.	CONCLUSÕES	133
5.1.	CONFIANÇA.....	134
5.2.	FILOSOFIA CORPORATIVA	135
5.3.	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	136
5.4.	RECEPTIVIDADE	138
5.5.	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	139
6.	REFERÊNCIAS.....	141
	APÊNDICES	156
	ANEXOS.....	161

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E MOTIVAÇÃO

As teorias tradicionais de gestão e liderança encontradas na literatura acadêmica raramente abordam de forma explícita a questão da distância geográfica, sendo geralmente baseadas na assunção de que gestores e subordinados encontram-se no mesmo ambiente físico a todo o momento (ANTONAKIS *et al*, 2002). Contudo, com o surgimento das novas tecnologias da informação e comunicação no final de século XX, o cenário que constitui o ambiente corporativo moderno vem sofrendo profundas modificações, alterando nossos conceitos de tempo, espaço e comunidade (TROPE, 1999).

Neste contexto de mudança de paradigma, as organizações também buscam meios para se adaptar a esta nova ordem do trabalho. A organização tradicional, fortemente ligada à Revolução Industrial, se vê frente ao desafio de alterar a estrutura clássica de divisão de trabalho e definição de papéis para seus empregados, uma vez que as condições que as tornavam possíveis deixaram de existir (PEDREIRA, 2000). Abre-se caminho, portanto, para um novo modelo organizacional, fortemente ligado ao desenvolvimento tecnológico e ao início da Era da Informação: a organização virtual.

A organização virtual é definida como aquela na qual parte de seus funcionários trabalha em locais distantes do escritório corporativo (NILLES, 1998). Dentre as diversas formas em que esta configuração de trabalho pode ser praticada, uma das de maior relevância na atualidade é caracterizada pela utilização, por parte dos colaboradores, de recursos e dispositivos de alta tecnologia (como telefones celulares e Internet) que os permitem se comunicarem com subordinados e superiores, e executarem suas atividades remotamente. Este perfil de empregado constitui um modelo de trabalho classificado como teletrabalho ou trabalho remoto (HUWS *et al*, 1990).

O conceito de teletrabalho explorado nesta pesquisa não é algo que pode ser considerado novo ou revolucionário, sendo sua definição originalmente concebida no final da década de 1960 (VAN MEEL, 2011). As primeiras aplicações deste modelo datam da década de 1970 nos Estados Unidos, sendo atribuídas à crise do petróleo, à ampliação de problemas de tráfego e poluição nas grandes metrópoles, e da maior presença de mulheres ingressando no mercado de trabalho (SMAHA, 2009). Na década de 1980 o teletrabalho passou a ser utilizado pelas empresas como um meio eficaz de responder às mudanças no mercado, principalmente nos anos de 1987 e 1989, marcados por severas crises financeiras mundiais (HADDON *et al*, 2005). Já a partir da década de 1990, com a massificação das tecnologias de informação e comunicação, o teletrabalho começou a ser empregado como forma de aumentar a flexibilidade e agilidade das organizações, ganhando maiores proporções em países desenvolvidos (COSTA, 2004).

A primeira década do século XXI apresenta uma abordagem mais aberta em relação ao teletrabalho. Antes visto como algo aplicável apenas à situações e casos particulares, como a inclusão no mercado de trabalho de profissionais portadores de deficiência física, o modelo de trabalho remoto passou a ser considerado como a solução para diversos problemas individuais, organizacionais e sociais (HADDON *et al*, 2005). Ao mesmo tempo, surgiram críticas ao novo paradigma de trabalho, que apontam, além das suas muitas desvantagens e limitações, a necessidade de uma análise de aplicabilidade e possibilidade de sucesso do modelo em cada perfil de organização e funcionário (SCHEIN, 1992; DANIELS, 2001; BAKKE *et al*, 2001).

Apesar deste movimento recente favorável ao teletrabalho e da massificação das tecnologias que o tornam possível para grande parte da população mundial, a consolidação do trabalho virtual como prática comum ainda não é uma realidade (COSTA, 2004). A grande lacuna existente atualmente entre a compreensão das facilidades e vantagens que este modelo de trabalho pode trazer às organizações e seus empregados, e sua aplicação de fato nas empresas se dá, principalmente, pelos fatores sociais e culturais envolvidos no processo (BERGUM, 2009). Esta realidade vem a evidenciar que o teletrabalho abrange muitos outros elementos fundamentais além da simples adoção de tecnologias de informação e comunicação

para sua execução, desenvolvendo-se em meio a processos sociais, econômicos e culturais mais amplos (SMAHA, 2009).

1.2. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As organizações se encontram em uma nova era caracterizada por rápidas e constantes mudanças. O ritmo acelerado em que as mutações nos ambientes interno e externo ocorrem força empresas e trabalhadores a assumirem a mudança como parte inerente e integral de suas vidas (BERGUM, 2009). Como consequência dos diversos novos desafios que este dinamismo impõe, esta realidade os fazem buscar, cada vez mais, novos métodos de trabalho e novas formas de estrutura organizacional que visam a sobrevivência frente à crescente competição e internacionalização da economia.

A alta velocidade no desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação abriu caminho para novas alternativas de modelos estruturais para as empresas explorarem. Neste contexto, o teletrabalho surge como uma alternativa viável e relativamente barata para, dentre outros benefícios, possibilitar o aumento da produtividade dos empregados sem necessariamente elevar as despesas operacionais (TROPE, 1999).

Como fruto desta inovação, algumas firmas já permitem que seus trabalhadores tenham uma relação flexível com o ambiente corporativo, realizando suas atividades em horários e locais alternativos (VAN MEEL, 2011). Isto representa o fim do expediente tradicional de trabalho, caracterizado pelos horários fixos de entrada e saída dos funcionários no escritório das empresas (*nine to five* ou 09h às 17h). Ainda que seja visto como um ponto positivo para empregados e empregadores, a dissolução das barreiras de tempo e espaço do trabalho pode, dentre outros aspectos negativos, resultar no aumento da quantidade de horas trabalhadas e na perda da capacidade de coordenação das atividades executadas por cada teletrabalhador, demandando uma abordagem cautelosa quanto à sua adoção (REED, 2006).

Apesar da necessidade das organizações aprenderem a lidar com este novo paradigma, a introdução do teletrabalho nas organizações pode ser visto como parte do ambiente corporativo do futuro. Como exemplo, algumas pesquisas realizadas em 2010 pela Telework Research Network, nos Estados Unidos, um país na vanguarda na adoção do trabalho remoto, comprovam que, neste sentido, a virtualização do trabalho já configura uma tendência na região. Segundo os resultados obtidos pela pesquisa, o número de trabalhadores que consideram suas casas como o principal local de trabalho cresceu 61% entre 2005 e 2009, representando três milhões de indivíduos ou 2,3% da força de trabalho local (estima-se que este número deve crescer em 70% até o ano de 2016). Levando em conta os trabalhadores que utilizam o teletrabalho ao menos uma vez por ano, este número salta para mais de 44 milhões, ou 33% da força de trabalho (LISTER *et al*, 2011).

Uma segunda pesquisa, realizada pela World at Work, também nos Estados Unidos, indica outros dados relevantes. Em primeiro lugar, a frequência de utilização do teletrabalho vem aumentando ano após ano: em 2010, 84% dos trabalhadores que utilizaram o ambiente remoto o fizeram mais de uma vez por semana, frente a 72% em 2008. Se considerado o perfil do teletrabalhador, a pesquisa revela que 56% do total é composto por homens na faixa dos 40 anos e com alto nível de escolaridade. Este resultado contradiz o estereótipo de que os trabalhadores remotos são, em sua maioria, mulheres mães de família ou deficientes físicos, demonstrando sua adaptabilidade para ser aplicado nos diversos níveis das organizações. (WORLDATEWORK, 2011).

Os benefícios que o teletrabalho traz para a sociedade também são evidenciados pelas pesquisas, que apontam uma economia de mais de 390 milhões de galões de combustível (ou 1.47 bilhões de litros) por conta da redução ou eliminação do transporte dos teletrabalhadores entre suas casas e os locais de trabalho. Esta economia representa também, além de um caminho para a redução dos gastos do governo com a importação de petróleo por conta da diminuição da demanda, a prevenção da emissão de mais de 3.6 milhões de toneladas de gases nocivos ao meio-ambiente à atmosfera (LISTER *et al*, 2011).

Em relação ao teletrabalho no Brasil, os dados da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) indicam a existência de aproximadamente 10 milhões de teletrabalhadores no país, abrangendo os que atuam remotamente em tempo parcial ou integral (SOBRATT, 2011). Apesar do lento desenvolvimento de uma regulamentação para a prática do teletrabalho e o preconceito do brasileiro em relação ao reconhecimento do trabalho remoto como uma forma digna e honesta de atuar profissionalmente (COSTA, 2004), a utilização deste sistema vem ganhando adeptos tanto por parte das empresas como dos indivíduos.

A questão legal que rege a prática do teletrabalho constitui, porém, uma importante barreira para a difusão do modelo no Brasil. Ao longo da última década, muito se discutiu no poder legislativo a respeito do processo de reconhecimento e equiparação dos direitos do teletrabalhador com aqueles que exercem suas funções presencialmente. Um importante passo nesta direção foi dado no final do ano de 2011 com a inclusão desta modalidade na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) pela presidente Dilma Rousseff, porém ainda segue em tramitação no Congresso Nacional o projeto final que irá regulamentar oficialmente o trabalho remoto no país.

Dado a natureza incipiente do teletrabalho no Brasil e em diversos países menos desenvolvidos, poucos estudos que focam nas questões intrínsecas que constituem os principais fatores e variáveis que tornam uma empresa propensa a abraçá-lo são encontrados. Na realidade, a vasta maioria das pesquisas realizadas neste tema, além de serem originárias de países e regiões desenvolvidas como Estados Unidos e Europa Setentrional, têm como ponto focal os aspectos técnicos do modelo de trabalho remoto e os impactos sociais/comportamentais causados nos indivíduos que o praticam (por exemplo OLSON, 1984; HUWS *et al*, 1990; BRANNBACK *et al*, 1996; VALENDUC *et al*, 1996; HALL, 1997; BAKKE *et al*, 2001; DANIELS *et al*, 2001; BELL *et al*, 2002; SKAMEDAL, 2004; e BERGUM, 2009).

Certamente, o teletrabalho causa modificações e transformações profundas em muitos outros aspectos das organizações além daqueles analisados pelos autores acima. A percepção dos benefícios que tamanha mudança pode trazer, por exemplo, é diretamente relacionada aos aspectos normativos e sociais que moldam

o perfil do gestor e do empregado que deseja adotá-lo, sendo este um tópico pouco explorado nos estudos realizados. O presente trabalho, portanto, se mostra relevante no sentido de contribuir para o preenchimento desta lacuna de pesquisa, presente principalmente no Brasil, auxiliando na complementação da base de conhecimento já existente e contribuindo para a formação de um referencial teórico para futuras pesquisas.

1.3. OBJETIVOS

Dada a definição do cenário do teletrabalho no contexto corporativo moderno, este trabalho tem como propósito explorar e tentar identificar os principais fatores ou variáveis que podem influenciar diretamente no processo de tomada de decisão do gestor brasileiro quanto à adoção formal do teletrabalho – neste estudo, a adoção formal do teletrabalho se refere àquela praticada pelos funcionários das empresas pesquisadas. Para que tais elementos fossem evidenciados, optou-se por realizar uma pesquisa de campo exploratória, constituída por entrevistas realizadas com profissionais brasileiros de média e alta gerência, cujas empresas em que atuam, influenciadas por suas nacionalidades (EUA e Brasil), se posicionam nos dois extremos da questão, sendo umas praticantes do modelo e outras contrárias ao mesmo.

Para alcançar o objetivo principal proposto foi necessário assumir como objetivo intermediário a análise da percepção dos empregados quanto à utilização do trabalho remoto, tanto nas empresas que o colocam em prática como naquelas que resistem a esta evolução e mantêm a estrutura funcional tradicional. Neste ponto, a abordagem aplicada buscou identificar os aspectos considerados positivos e negativos para ambas as situações e, principalmente, a propensão dos funcionários das empresas em adotar teletrabalho como prática dominante em suas jornadas de trabalho.

1.4. PERGUNTAS DA PESQUISA

- Qual a percepção dos empregados brasileiros de média e alta gerência quanto à utilização formal do trabalho remoto?
- Quais as principais variáveis que podem influenciar a decisão dos gestores brasileiros em adotar formalmente o teletrabalho ou não?

1.5. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Apesar de ter como objetivo a identificação das variáveis que influenciam o processo decisório dos gestores brasileiros em relação à adoção do teletrabalho, o estudo restringe-se a comparar os dados e percepções obtidos a partir de entrevistas com funcionários de média e alta gerência de seis organizações, três norte-americanas e três brasileiras, todas com operações internacionais em diversos países, não podendo ser generalizado para outras corporações. Da análise das percepções dos entrevistados, foram extraídas as principais variáveis que podem influenciar na adoção formal ou não do trabalho remoto. Os resultados apresentados são representativos apenas do grupo de profissionais pesquisado e dentro do âmbito do estudo proposto. Cabe citar que, embora o tema “cultura” perpassasse todo o trabalho, o foco na cultura nacional e organizacional não foi escopo da presente pesquisa.

Adicionalmente, esta dissertação é de natureza puramente qualitativa, não constituindo o interesse desta pesquisa a coleta e o cruzamento comparativo de informações ou dados quantitativos sobre o desempenho dos funcionários que exercem o teletrabalho nas empresas pesquisadas em relação aos trabalhadores que realizam suas atividades no escritório tradicional.

O estudo também se restringe à análise de indivíduos que exercem a modalidade de teletrabalho denominada *home-office*, seja em tempo integral ou parcial. Assim, não se objetiva contemplar os teletrabalhadores que utilizam outras formas de trabalho remoto, como escritórios satélites ou telecentros.

Por fim, a proposta do trabalho aqui apresentado é exploratória, não almejando esgotar o assunto, mas sim fornecer uma contribuição acadêmica a fim de gerar um maior entendimento sobre este tema tão relevante e atual.

1.6. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, conforme descrito a seguir:

O primeiro capítulo refere-se à “introdução”, a qual inclui a contextualização da pesquisa, a relevância do estudo, os objetivos e delimitações, e o presente detalhamento da organização do trabalho.

O segundo capítulo cobre a “revisão bibliográfica” base referente ao tema central do estudo, abrangendo os seguintes tópicos principais: a Ética Do Trabalho, a Constituição Da Configuração Do Trabalho, o Contrato Psicológico e as Novas Formas De Trabalho.

O terceiro capítulo refere-se à “metodologia da pesquisa” aplicada no estudo, a qual inclui a fundamentação teórica para a escolha do método mais apropriado para a condução da pesquisa, a população do estudo e a amostra, o instrumento de coleta de dados, a coleta de dados em si, a análise e tratamentos dos dados e as limitações do estudo.

O quarto capítulo refere-se aos “resultados da análise” e aborda os achados realizados durante a fase de análise dos dados coletados a partir da aplicação da metodologia científica na pesquisa de campo.

Finalmente, o quinto e último capítulo apresenta as “conclusões” obtidas ao final do estudo, onde são formuladas as considerações finais e feitas sugestões para pesquisas futuras no presente tema.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura e da evolução das teorias consideradas relevantes para alcançar os objetivos propostos por este estudo, estando dividido em quatro seções:

A primeira seção contempla a evolução do conceito da ética do trabalho, incluindo sua origem, definição, conteúdo, transformações e revisão crítica do estado atual da teoria. Tomou-se como base as publicações dos principais pesquisadores e pensadores do tema, com o objetivo de obter o entendimento da concepção da visão moderna em relação ao trabalho e como ela se difundiu entre os indivíduos e as corporações.

A segunda seção traça um paralelo entre a evolução da ética do trabalho e a configuração do ambiente profissional. A ênfase deste tópico é dada na evolução e nas transformações da relação entre empregado e empregador ao longo da história das organizações no período anterior e posterior à primeira Revolução Industrial.

A terceira seção aborda a questão do contrato social e a dinâmica que envolve o processo de construção verbal e não verbal da relação profissional entre empregado e empregador. O foco deste tópico é voltado ao levantamento das condições e situações que moldam as diversas variedades de contrato psicológico possíveis em uma relação de trabalho.

A quarta e última seção trata do tema principal deste estudo e visa o embasamento teórico para a formulação da pesquisa em relação ao teletrabalho e às práticas de virtualização do ambiente profissional. A abordagem utilizada contempla a compreensão das origens do teletrabalho moderno e passa pela análise das vantagens, desvantagens e das questões legais por trás deste novo paradigma de trabalho. Ao final desta seção é apresentada uma matriz de amarração com o objetivo de sintetizar a adequação do modelo adotado na pesquisa aos objetivos a serem atingidos, as questões formuladas e o tratamento dos dados obtidos.

2.1. A ÉTICA DO TRABALHO

A ideologia relacionada à valorização do trabalho vem sendo promovida na cultura ocidental desde a concepção do capitalismo moderno (BEDER, 2004). Bauman (1998) observa que, com a Revolução Industrial e a introdução do sistema fabril na sociedade, as relações de amor e dedicação que o artesão tradicional matinha com seu trabalho deixaram de existir. Uma vez que o trabalhador passou a dedicar seu esforço à produção de bens pelos quais não se identificava ou não estava interessado em consumir, motivá-lo a se comprometer e atuar de maneira eficiente se tornou um dos primeiros obstáculos para as novas organizações. Dado este cenário, a introdução do conceito de ética do trabalho foi nada mais que uma tentativa de recuperar as atitudes positivas que regiam a mão de obra no período pré-industrial (BAUMAN, 1998). Conforme apontado por Gini *et al* (1987), ética do trabalho é um termo utilizado, geralmente, como meio de mascarar a real necessidade do ofício para cada indivíduo: a pura e simples sobrevivência.

Partindo de uma perspectiva histórica, a norma cultural que estabelece um valor moral positivo em relação à execução de um bom trabalho, simplesmente por haver uma valorização intrínseca do trabalho em si, é um fenômeno relativamente novo (LIPSET, 1992; PORTER, 2004). Com a evolução da civilização, a percepção do trabalho passou de uma atividade pesada e degradante para algo culturalmente aceito a todos os indivíduos, incluindo os mais ricos. Neste contexto, a principal questão que se coloca é entender por que, na ausência de uma compulsão patológica e assumindo sua natureza árdua, as pessoas assumem o trabalho como o único meio de obter aceitação na sociedade (LIPSET, 1992; SMITH *et al*, 2011).

2.1.1. ATITUDE EM RELAÇÃO AO TRABALHO – A REFORMA PROTESTANTE

A história da raça humana traz diversas referências inerentes ao desdém pelo trabalho. Reflexões desta natureza são verificadas, inclusive, em textos bíblicos, onde o trabalho era tido como uma maldição de Deus para punir a desobediência e ingratidão de Adão e Eva – “se o Homem não obtém seu alimento da mesma forma que os animais e os pássaros, devendo, de alguma forma, fazer por merecê-lo, isto

é nada senão devido ao pecado” (ROSE, 1985). Os gregos e romanos também enxergavam o trabalho como um fardo. Homero, filósofo grego, cita esta atividade como um reflexo do ódio de Deus pelo Homem, enquanto Augusto, imperador romano, a classificava como vulgar (LIPSET, 1992; PORTER, 2004). O Cristianismo, por sua vez, via o trabalho como uma necessidade coletiva, sendo a caridade a única justificativa para o lucro (TILGHER, 1931). A Reforma Protestante, iniciada no século XVI e baseada na combinação dos ensinamentos dos teólogos Martinho Lutero e João Calvino, trouxe uma interpretação completamente diversa na atitude tradicional em relação ao trabalho.

Martinho Lutero acreditava que os indivíduos poderiam servir a Deus através de seus trabalhos, sendo suas profissões úteis e necessárias. Indo além, ele afirmava que cada ser nascia predestinado a realizar uma função e que qualquer tentativa de mudá-la iria contra a vontade de Deus – este havia designado a cada pessoa seu lugar na hierarquia da sociedade (TILGHER, 1931). Os ideais de Lutero, porém, não abriam caminho para um sistema econômico voltado ao lucro individual, uma vez que ele desaprovava o comércio como uma ocupação legítima (PORTER, 2004). O trabalho, segundo ele, deveria render frutos suficientes apenas para a manutenção das necessidades básicas de cada indivíduo, sendo o acúmulo de riquezas considerado um pecado (LIPSET, 1992).

João Calvino, por sua vez, introduziu doutrinas religiosas que, combinadas com aquelas de Martinho Lutero, transformaram ainda mais as atitudes em relação ao trabalho (SMITH *et al*, 2011). Baseado na crença da predestinação dos seres humanos, Calvino apoiava suas ideias no conceito do indivíduo eleito por Deus. Ao contrário dos demais, cujos destinos estavam fardados ao sofrimento, os eleitos seriam agraciados com a vida eterna ao lado do Criador. Ainda que não fosse possível saber com certeza se um indivíduo havia sido eleito para receber tal glória, era possível perceber indícios disto através do sucesso obtido nas tarefas mundanas. Segundo Calvino, aqueles que demonstrassem indiferença e apatia em suas atividades certamente estavam destinados à desgraça, enquanto, por outro lado, uma pessoa que se mostrasse ativa e trabalhadora dava indícios a si e aos outros de que era uma das eleitas (TILGHER, 1931; LIPSET, 1992; PORTER, 2004).

Calvino também introduziu a noção do trabalho como vontade de Deus, e que, portanto, todos os homens deveriam trabalhar, incluindo os mais ricos (TILGHER, 1931). Os homens, no entanto, não deveriam utilizar o trabalho como meio para acumular riquezas e posses. Ao contrário, os lucros obtidos deveriam ser reinvestidos continuamente no trabalho (*ad infinitum*), financiando novas empreitadas até o fim dos tempos (LIPSET, 1992). Utilizar os lucros para ajudar outras pessoas, fosse na forma de caridade ou na obtenção de sucesso em suas atividades, ia contra a vontade de Deus, uma vez que cada indivíduo devia demonstrar que estava entre os eleitos apenas através de seu próprio esforço (HILL, 1992; PORTER 2004).

A seleção de uma ocupação e a busca pelo maior lucro possível era considerada pelos Calvinistas um dever religioso. Diferente de Lutero, Calvino considerava apropriada a busca por um trabalho que provesse o maior retorno financeiro possível ao indivíduo, mesmo que isto significasse o abandono da atividade tradicional da família a qual o indivíduo pertencia e a troca de profissão. Tal atitude não apenas era permitida como também considerada uma obrigação divina (WEBER, 1920; TILGHER, 1931).

Portanto, as normas relacionadas ao trabalho que foram desenvolvidas a partir da Reforma Protestante incentivaram a busca de uma ocupação tendo como base o serviço a Deus. O trabalho passara a ser visto como um chamado, sendo permitida a obtenção do lucro para investimento contínuo nas atividades produtivas e a mudança de profissão. Finalmente, o sucesso era visto apenas como um indicativo da elegibilidade para a graça da vida eterna ao lado do Senhor.

2.1.2. DIFERENTES PERSPECTIVAS DA ÉTICA PROTESTANTE

As diversas mudanças de atitude em relação ao trabalho, conforme observado no período da Reforma Protestante, representaram uma transformação radical no paradigma do trabalho e se tornaram parte da cultura ocidental no século XVI (ANTHONY, 1977). Conforme Hill (1992), a literatura acerca do desenvolvimento deste movimento, o qual Weber (1920) viria a classificar como Ética Protestante,

apresenta duas perspectivas distintas. A primeira, que parte de um ponto de vista materialista, se refere ao surgimento da Ética Protestante como consequência das mudanças na estrutura econômica da sociedade e na necessidade da formulação de novos valores para apoiar o comportamento dos indivíduos resultante deste processo. A segunda, de forma inversa, atribui a ascensão do novo modelo às alterações na estrutura econômica que ocorreram como resultado da modificação das crenças religiosas (HILL, 1992).

Bernstein (1988), apoiando o ponto de vista materialista, afirma que o século XVI foi marcado por três tendências que contribuíram para o surgimento das ideias de Lutero e Calvino: rápida expansão populacional da Europa Ocidental; inflação; e aumento da taxa de desemprego. Conforme o autor, entre 1500 e 1600 a população de países como Alemanha e Inglaterra cresceu 25 e 40% respectivamente. Nas grandes cidades este número era ainda maior devido ao êxodo rural, resultando em índices de desemprego na ordem de 20%. Adicionalmente, a importação de grandes quantidades de ouro e prata dos países do Novo Mundo (Peru e México principalmente) contribuiu para uma inflação geral na ordem de 400% (BERNSTEIN, 1988). Este cenário apresentava todos os elementos propícios para o surgimento de uma nova base religiosa, a qual fizesse com que os indivíduos aceitassem trabalhar longas horas e sob más condições (SMITH *et al*, 2011).

A outra perspectiva é apoiada nos argumentos de Weber (1920), que aponta a reforma religiosa como a responsável pelas mudanças no sistema econômico. Segundo ele, a motivação dos indivíduos para trabalhar mais e reinvestir os lucros em seus negócios era consequência direta do Calvinismo. O autor sustenta suas ideias na conclusão de que os países cujas crenças religiosas eram predominantemente Protestantes prosperaram mais no sistema capitalista do que aqueles baseados no catolicismo. (WEBER, 1920; ROSE, 1985; PORTER, 2004).

2.1.3. O CAMINHO PARA O CAPITALISMO

Durante o período medieval o sistema feudal se tornou a estrutura econômica predominante na Europa. Este era um sistema social, econômico e político sob o

qual os donos das terras (senhores feudais) forneciam os meios de sobrevivência para aqueles que viviam e trabalhavam em suas propriedades (STEPHENSON, 1942). A posterior centralização do governo, o crescimento do comércio e o estabelecimento de cidades economicamente fortes favoreceu o surgimento de meios alternativos para se alcançar a subsistência, decretando o fim deste sistema arcaico (HILL, 1992). Um dos fatores que fez o feudalismo sobreviver durante tanto tempo foi a crença religiosa que classificava como pecado a busca por um trabalho diferente daquele passado de pai para filho, mas com a Reforma Protestante, e a difusão de uma teologia que considerava digna qualquer ocupação bem como o direito de escolha de cada indivíduo quanto a sua profissão, as bases do sistema capitalista estavam estabelecidas (WEBER, 1920; BEDER, 2004).

A Ética Protestante, que dava sanção moral para a geração do lucro através do trabalho, se espalhou pela Europa e América através dos diversos ramos do Protestantismo. Com o tempo, as atitudes e crenças que apoiavam o trabalho foram secularizadas e se integraram às normas da cultura Ocidental (LIPSET, 1992). Apesar disto, conforme Rodgers (1978), o impacto da Reforma Protestante não eliminou a hierarquia social que dava *status* para aqueles cuja riqueza permitia a isenção do trabalho. O autor traça um paralelo entre os primeiros aventureiros que descobriram a América e os colonos que de fato a construíram. No primeiro caso, a busca pelo Novo Mundo não tinha como objetivo encontrar uma terra de novas oportunidades para o trabalho, mas sim um Éden cujas riquezas e abundâncias permitiriam colocar em prática o ideal de Aristóteles que classificava o lazer e o ócio como a única vida justa para o homem livre (RODGERS, 1978). Por outro lado, os colonos Protestantes, que estabeleceram as bases para a formação de uma nova nação, não tinham ilusões ou esperanças de uma vida de facilidades. Seguindo suas crenças religiosas, estes colonos consideravam a moralidade da vida como aquela associada ao trabalho e a determinação para produzir algo novo. A construção de um Novo Mundo a partir das terras selvagens do continente americano era, portanto, uma oportunidade de provar seus próprios valores morais (HILL, 1992).

Apesar de terem criado uma sociedade voltada ao trabalho, sua execução não era incessante. Os períodos de ocupação intensa eram estritamente sazonais e

suscetíveis a muitas interrupções devido à precariedade de diversos serviços, como transporte e comunicação (HILL, 1992). A ética do trabalho deste período não impunha a regularidade que viria a surgir com as máquinas da Revolução Industrial, mas se apoiava na dedicação de cada indivíduo para efetuar suas tarefas da melhor forma possível. A ética do trabalho era, portanto, simplesmente uma filosofia, uma maneira de pensar (RODGERS, 1978; BEDER, 2004).

Na segunda metade do século XIX o sistema fabril de produção se sobrepôs à tradicional economia baseada na atividade rural, alterando não apenas os padrões tradicionais de trabalho, mas também o modo com que a sociedade o enxergava (SMITH *et al*, 2011). A ideia do ofício como um chamado havia sido substituída pelo conceito de “necessidade utilitária” ou “enobrecimento do homem através do trabalho”, onde os economistas alertavam a população dos perigos da miséria e do declínio que poderiam recair sobre o país e os indivíduos caso os mesmos não dedicassem o máximo de seus esforços à atividade produtiva (HILL, 1992).

O impacto da industrialização e sua rápida difusão na sociedade ocidental promoveram profundas alterações na relação do trabalhador com seu trabalho. A habilidade específica e as técnicas artesanais de produção foram substituídas pela disciplina e o anonimato das fábricas (BEDER, 2004). Mesmo que novas habilidades fossem necessárias em algumas atividades, a tendência era a formação de uma mão de obra semiqualiificada, cuja tarefa consistia na contínua operação de um maquinário ligado a uma única etapa do processo produtivo (SMITH *et al*, 2011).

O sistema fabril colocava em xeque a premissa da recompensa econômica do afã, um grande valor da ética do trabalho. Rodgers (1978) relata que produção das fábricas no final de século XIX era tamanha a ponto de exceder a capacidade econômica da população de absorvê-la. Ao contrário do sistema anterior, onde o limite da produção individual dos artesãos ajustava de maneira natural à oferta de produtos, a velocidade das fábricas abastecia o mercado muito além de sua demanda. Com isso, não mais era possível garantir a venda total da produção e a consequente prosperidade econômica (RODGERS, 1978).

O século XX consolidou o sistema industrial como prática dominante da relação entre mão de obra e empregador (HILL, 1992). Com o avanço da tecnologia e o desenvolvimento de máquinas mais complexas, muitas outras atividades que ainda demandavam a utilização de trabalho manual foram automatizadas (SENNETT, 1998). Contudo, pouco foi feito para alterar a relação do indivíduo com sua produção, sendo reforçada a realização de tarefas rotineiras e de baixo nível intelectual que os empregados deviam executar para manter as máquinas funcionando. Com a constante degradação da mão de obra, a força de trabalho das fábricas consistia, predominantemente, de imigrantes e indivíduos cuja única alternativa era sobreviver com os baixos salários oferecidos (TITMUSS, 1968). Esta característica viria a ser fundamental para determinar o paradigma do ambiente de trabalho na primeira década do século XXI (PORTER, 2004).

2.1.4. A EVOLUÇÃO DA GESTÃO EM RELAÇÃO À ÉTICA DO TRABALHO

O aumento da oferta de produtos no mercado deu origem às práticas de gestão voltadas ao aprimoramento da posição das fábricas frente a um ambiente de mercado competitivo (BEDER, 2004; PORTER, 2004). A necessidade de uma estrutura de controle rígida e sistemática, focada no controle dos custos operacionais, deu origem ao sistema tradicional de gestão que, segundo Daft *et al* (1986), por desconsiderar qualquer possibilidade de um empregado executar seu trabalho apenas com base nas regras morais impostas culturalmente, classificando-o como preguiçoso e motivado apenas pelo dinheiro, tinha como principais características o autoritarismo e a descrença pelos valores da ética do trabalho. Como resultado desta percepção, o conceito da administração científica foi desenvolvido baseado na divisão do trabalho em tarefas pequenas e simples como meio de aumentar a produtividade da força de trabalho (BEDER, 2004).

Desenvolvida inicialmente por Frederick Taylor no final do século XIX, a administração científica, também conhecida como *taylorismo*, propunha que a gestão empresarial deveria ser tratada como uma ciência. A ideia central deste modelo era baseada na racionalização do trabalho e tinha como princípios fundamentais o planejamento, o treinamento específico da mão de obra, o controle

das atividades executadas e a disciplina do trabalho (TAYLOR, 1911). Apesar de muitos benefícios aos empregados terem surgido por conta de sua aplicação, como o aumento dos salários e a redução da jornada de trabalho, o *taylorismo* foi alvo de críticas. Dentre as principais, estavam a visão mecanicista dos operários, que eram tratados apenas como engrenagens no sistema produtivo, sem ter direito a sugerir melhorias ou tomar decisões próprias, e a relação homogênea com os empregados, que ignorava as diferenças e necessidades individuais (WHYTE, 1956).

No início do século XX, à medida que a administração científica se difundia e aumentavam as manifestações contra a exploração da classe operária, ficou evidente que outros fatores além do retorno financeiro eram essenciais para aumentar a motivação dos trabalhadores (GHAZZAWI *et al*, 2009; WARR, 2008). As fábricas passavam a perceber a diferença de comportamento entre cada empregado, sendo alguns extremamente positivos e proativos em relação a suas atividades enquanto outros se sentiam reprimidos com a supervisão autoritária (DAFT *et al*, 1986; SMITH *et al*, 2011). Ao final da Segunda Guerra Mundial este modelo já era considerado inadequado e ultrapassado, dando lugar à escola de pensamento comportamental (JAGGI, 1998). O novo sistema partia do pressuposto que o trabalhador não era preguiçoso, mas sim adaptativo – se o ambiente de trabalho não fosse desafiador o suficiente, o trabalhador se acomodava; por outro lado, caso houvesse oportunidades suficientes ele se tornava criativo e motivado (HILL, 1992).

Em resposta às novas teorias que surgiam, os gestores buscavam desenvolver e aplicar iniciativas para tornar o trabalho uma atividade mais agregadora e satisfatória para seus empregados. Os conceitos de relações humanas se tornaram fundamentais e grandes esforços foram feitos para que os indivíduos se sentissem úteis e importantes em seus ofícios (PORTER, 2004). Todavia, a natureza do ambiente de trabalho permanecia imutável, contribuindo para o cultivo de uma relação áspera entre empregado e empregador (DAFT *et al*, 1986). Este problema só viria a ser estudado aprofundadamente no final da década de 1950, com a introdução da teoria de Frederick Herzberg sobre o enriquecimento do trabalho (HACKMAN, 1976).

O conceito do enriquecimento do trabalho buscava motivar os empregados a partir da criação de oportunidades que os permitissem utilizar todas suas habilidades no dia-a-dia (HACKMAN, 1976). Mais ainda, os teóricos deste movimento se fundamentavam na crença de que fatores como salário, condições de trabalho e estilo de liderança podiam influenciar no desempenho dos trabalhadores, porém não eram eficientes para aumentar sua motivação (HERZBERG *et al*, 1959). Para ser considerado enriquecedor, um trabalho deveria conter os seguintes elementos motivacionais: um conjunto de tarefas de diferentes níveis de dificuldade (mental e física); o reconhecimento da relevância e importância das tarefas realizadas; e um processo formal de comunicação, incentivo e *feedback* (HERZBERG *et al*, 1959).

Contudo, foi apenas na década de 1960, com a publicação de Douglas McGregor sobre os conceitos de teoria X e Y, que se desenvolveu um estilo de gestão condizente com a ideologia do enriquecimento do trabalho (JAGGI, 1988). A teoria X denominava o estilo hierárquico tradicional de gerência, característico da administração científica. Já a teoria Y se referia à gestão participativa e representava uma quebra de paradigma nos modelos da gestão empresarial. Jaggi (1988) define este tipo de gestão como um processo de cooperação, onde os trabalhadores e suas gerências atuam em conjunto para atingir um objetivo em comum. O conceito assumia que os empregados, uma vez envolvidos no processo de tomada de decisão, se sentiam parte da empresa e com isso tornavam-se mais satisfeitos e motivados.

Yankelovich *et al* (1984) descreve a gestão participativa como o sistema que abriu caminho para a ética do trabalho se tornar uma ferramenta essencial no ambiente profissional. Ainda que sua difusão tenha sido dificultada pela persistência de muitos gestores à utilização do modelo hierárquico *top-down*, a ideologia por trás de sua concepção moldou as práticas modernas de gestão empresarial, marcadas pelo início da Era da Informação.

Assim como muitas mudanças foram impostas ao estilo de vida das pessoas por conta da Revolução Industrial do século XIX, tantas outras também o foram no final do século XX com o surgimento da Era da Informação. Conforme Yankelovich

(1984), o trabalho do período da Revolução Industrial era caracterizado pela baixa necessidade de tomada de decisões por parte dos operários, sendo dividido em tarefas simples que demandavam pouco esforço intelectual da mão de obra. Já na Era da Informação, ao contrário, os trabalhos demandam um nível intelectual mais elevado e exigem que o empregado tome decisões a todo o momento e em curtos espaços de tempo (WARR, 2008). Dentre estas distinções, Maccoby (1988) enfatiza a importância da atribuição da tomada de decisão ao empregado, uma vez que este processo o permite compartilhar seus objetivos com aqueles da companhia e, principalmente, contribui para o atendimento das necessidades dos clientes.

Conforme Hill (1992), à medida que este novo modelo de trabalho ganhava força nos novos negócios que surgiam por conta das revoluções na tecnologia da informação, os empregos ofereciam mais oportunidades para que os trabalhadores adicionassem suas próprias individualidades em suas tarefas, criando um senso de realização. Yankelovich *et al* (1988) conclui que, por conta deste novo cenário, ocorreu uma transformação no significado da ética do trabalho: o trabalho, que historicamente carregava conotações negativas - como dor e sacrifício -, passou a ser visto como um objetivo a ser conquistado. Neste contexto, muitos trabalhadores passaram a enxergá-lo como o sentido de suas vidas, traçando como meta o alcance do sucesso a partir dele (BEDER, 2004; PORTER, 2004).

A ética do trabalho na Era da Informação prega atribuições como habilidade, desafio, autonomia, reconhecimento e qualidade das tarefas realizadas. Já a motivação para o trabalho envolve elementos como confiança, autoconhecimento, oportunidade para crescimento e dignidade (WARR, 2008). Hill (1992) afirma que a partir deste período os trabalhadores buscam o controle e a sensação de poder sobre suas atividades, transformando a ética do trabalho em um meio para justificar a relevância das ocupações. Como resultado destas mudanças, o ambiente de trabalho passou a demandar um maior nível educacional dos indivíduos e habilidades para a resolução de problemas, trabalho em equipe e constante atualização profissional. Os empregados, principalmente os mais jovens, passam a aspirar por maiores e melhores posições dentro das organizações (BEDER, 2004; PORTER, 2004. SMITH *et al*, 2011).

Wright (2006) relata que os jovens que ingressam no mercado de trabalho com educação superior têm a expectativa de melhores oportunidades para avançar em suas vidas profissionais. A mentalidade dominante é de que o talento e a dedicação são a base para o sucesso, e não o acaso ou a sorte. Ou seja, os trabalhadores da Era da Informação se baseiam na filosofia de que a aplicação de uma ética de trabalho positiva resulta em recompensas, essencialmente no curto prazo. (BEDER, 2004; WRIGHT, 2006). A entrada em massa de trabalhadores jovens com esta mentalidade contribuiu também para alterar a demografia da força de trabalho. A partir da década de 1990 ocorre a consolidação da integração das mulheres no mercado ao mesmo tempo em que o número de trabalhadores com mais de 65 anos diminui (HEIM *et al*, 2001). Estas mudanças foram responsáveis por impactos na cultura organizacional no final do século XX e influenciaram a reformulação de diversos padrões relacionados às normas do trabalho, tais como a própria ética do trabalho, que passou a valorizar os resultados e a produtividade em detrimento à quantidade de horas trabalhadas. (LEONARD, 2000; HEIM, 2001).

2.1.5. CONSEQUÊNCIAS DA ÉTICA PROTESTANTE – ANÁLISE CRÍTICA

A essência da ética protestante de trabalho contém elementos que valorizam, acima de tudo, o trabalho árduo, longas jornadas com pouco ou nenhum tempo dedicado a atividades de lazer, orientação em relação ao cumprimento de metas e objetivos, e acumulação de riqueza (CHERRINGTON, 1980). Conforme apresentado anteriormente, no final do século XIX o número de fábricas cresceu rapidamente e o aumento na complexidade da gestão das organizações exigia dos indivíduos uma disciplina em relação ao novo ritmo de trabalho demandado. A eficiência prevaleceu sobre a habilidade e a industrialização criou uma realidade de que o trabalho traria prosperidade econômica a todas as pessoas (RODGERS, 1974).

Apesar de as fábricas terem alterado o padrão de vida de grande parte da população, uma vez que inundou suas casas com produtos essenciais ao dia-a-dia a partir do aumento da oferta no mercado, elas também trouxeram longas horas de trabalho ininterrupto em um ritmo frenético e, paradoxalmente, o desemprego em

períodos de recessão econômica (EISENBERGER, 1989). Esta desconexão entre o trabalho e o sentimento de controle individual sobre o próprio destino é tida como instigadora do declínio da ética do trabalho (PORTER, 2004).

Conforme Porter (2004), muitas das questões organizacionais discutidas nos dias atuais são relacionadas ao aumento da competição no mercado que, dentre outras consequências, leva as empresas à busca pela maior produtividade e a necessidade de inovar constantemente. O fato, porém, é que qualquer mudança neste sentido só terá êxito a partir do esforço dos indivíduos que compõem estas organizações. Ainda segundo o autor, observa-se uma relação entre estas mudanças e o aumento do que é demandado da força de trabalho, colocando os indivíduos em uma posição onde é necessário realizar sempre mais com cada vez menos (PORTER, 2004). Neste contexto, algumas pessoas acabam por aceitar uma carga excessiva de trabalho e, mesmo que gerem ótimos resultados sob este tipo de pressão, não constituem necessariamente o melhor perfil de profissional para as empresas.

A quantidade de trabalho que cada indivíduo está disposto a realizar é ligada ao significado que o trabalho tem em suas vidas, sendo que este pode ser alterado ao longo do tempo e de acordo com as circunstâncias (FRASER, 2001). A distinção entre o que é classificado como trabalho saudável e excesso, portanto, só pode ser realizada a partir de um entendimento claro das normas que definem a quantidade apropriada de trabalho (LEONARD, 2000).

Partindo de uma análise histórica com o início da Reforma Protestante, a ênfase dada ao trabalho como busca pela obra divina prescrevia a exclusão de todos os tipos de lazer das atividades diárias (LIPSET, 1992; SMITH *et al*, 2011). Este ideal de virtude, que pouco mudou ao longo dos séculos, encontra-se enraizado em muitas pessoas nos dias atuais, independentemente de já existirem meios que as permitam trabalhar menos e se dedicarem mais a outras tarefas (BEDER, 2004). De fato, as normas para a quantidade de trabalho foram elevadas nos últimos anos e os indivíduos se sentem obrigados - e consideram normal - a levar trabalho para casa nos finais de semana, utilizar seus computadores durante

as férias e ficar disponível vinte e quatro horas por dia através do telefone celular ou *e-mail*. Leonard (2000) afirma que este quadro é agravado em períodos de crise, onde as empresas esperam de seus funcionários a priorização do trabalho sobre qualquer outro elemento de suas vidas. O problema, segundo ele, é que muitas organizações modernas parecem operar continuamente em estado de crise.

A consequência deste ambiente de trabalho extremamente desgastante e estressante é a formação de dois tipos de profissionais distintos. Mesmo em circunstâncias idênticas, algumas pessoas têm a capacidade de encontrar formas de equilibrar suas atividades profissionais com aquelas extracurriculares, enquanto outras se sentem absolutamente consumidas pelas demandas do trabalho (PORTER, 2004). O primeiro perfil de empregado consegue criar uma rotina que o satisfaça dentro e fora do trabalho. Já o segundo negligencia todos os demais interesses da vida em favor do trabalho, personificando o extremismo da ética do trabalho protestante e sendo classificado como viciado no trabalho, ou *workaholic* (PORTER, 1996). Este tipo de empregado é propenso a ter um pensamento rígido e inflexível, resultando em atitudes perfeccionistas que excedem a simples manutenção dos padrões e normas estabelecidos. Os empregados que se reportam a um trabalhador com este perfil geralmente se sentem frustrados com a impossibilidade do cumprimento de suas tarefas dentro dos padrões exigidos, alimentando a interpretação do *workaholic* de que ninguém mais, além dele, está disposto a executar o trabalho da forma correta. Este pensamento cria uma desculpa para que o indivíduo assuma mais responsabilidades e execute uma carga ainda maior de trabalho, criando um círculo vicioso (PORTER, 2004).

Assumindo as tarefas críticas do trabalho, o *workaholic* consegue controlar o fluxo de atividades, as informações transmitidas através dos diferentes níveis da organização e, por fim, os próprios indivíduos (LEONARD, 2000). Limitando as ações dos demais empregados em seu departamento, este tipo de trabalhador cria crises dentro da organização cuja resolução depende de sua intervenção. O trabalho intenso demandado para resolver conflitos dessa natureza reforça sua posição de “herói corporativo” e alimenta seu vício de trabalho, criando um ambiente cada vez mais estressante (PORTER, 2004). A consequência da convivência com este

empregado é a escolha de duas alternativas para sobreviver na organização: contornar todo e qualquer tipo de interação com o *workaholic* ou assimilar seu padrão e replicá-lo. À medida que mais pessoas escolhem a segunda opção, organizações inteiras assumem este padrão como norma, perpetuando-o e cultivando uma “doença corporativa” (SCHAEF *et al*, 1988).

O fator principal que identifica um *workaholic* é a escolha por negligenciar os demais interesses da vida, geralmente observado a partir da insatisfação vinda de sua vida pessoal por conta do distanciamento da esposa, filhos e amigos (PORTER, 1996). Contudo, estes indicadores passam despercebidos pelo profissional, que enxerga o aumento salarial e a promoção de cargo como o fim que justifica os meios. A empresa, por sua vez, pouco faz para amenizar o problema, desfrutando da “boa vontade” destes trabalhadores enquanto lhe for útil. Já a sociedade, apoia, aceita e toma como norma o trabalho excessivo, tornando difícil entender se existe tal coisa como trabalho em excesso nos dias de hoje (PORTER, 2004).

2.2. A CONSTITUIÇÃO DA CONFIGURAÇÃO DO TRABALHO

A configuração da estrutura do trabalho passou por diversas alterações ao longo do último século. De fato, o século XX foi marcado por profundas mudanças e revoluções econômicas, políticas, sociais e culturais que reconfiguraram muitos dos paradigmas consolidados na sociedade moderna (LARANJEIRA, 2004). Dentre essas alterações, abordadas na literatura sob diferentes perspectivas, destacam-se aquelas relacionadas às relações entre empregado e empregador.

Neste contexto, Cappelli (1999) é categórico ao afirmar que o sistema de trabalho em que os empregados dedicavam suas carreiras a uma única organização, gozavam de estabilidade e segurança em relação a seus postos de trabalho e trilhavam um caminho previsível e constante de evolução profissional, acabou. O que se observa hoje, segundo o autor, é um novo contrato de trabalho (*new deal at work*), onde as diversas organizações se apoiam em uma força de trabalho altamente influenciada e baseada nas demandas transacionais do mercado. Ou seja, o novo sistema é caracterizado por uma relação instável entre empresas e

mão de obra, sendo moldado a partir de contratos de curto prazo, empregos temporários e terceirização de atividades (CAPPELLI, 1999).

2.2.1. DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL À SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

O surgimento deste novo sistema não ocorreu repentinamente ou sem seus aspectos negativos. A evolução na estrutura das organizações ocorreu de forma gradual e remete à constituição das primeiras firmas modernas, já no período da segunda revolução industrial em meados do século XIX. Segundo Chandler (1962), poucas eram as organizações que necessitavam de uma estrutura administrativa formal e de tempo integral antes de 1850. O setor industrial daquela época se caracterizava pelo porte reduzido e, principalmente, pelo domínio de empresas familiares cujos membros eram responsáveis por todas as funções do negócio. As empresas que necessitavam contratar empregados o faziam a partir do modelo *putting-out*, onde cada trabalhador era um contratado independente que produzia os bens do contratante em sua própria casa. Pouco era feito dentro das firmas, que atuavam apenas como coordenadoras, fornecendo o material necessário para a produção e pagando os contratados com base na quantidade de itens produzidos.

Este tipo de estrutura trazia muitos benefícios para as empresas e apresentava semelhanças com o processo de terceirização empregado atualmente (CAPPELLI, 1999). Dentre as vantagens incluía-se a não necessidade de envolvimento nos detalhes do processo de produção, mantendo o foco das firmas em suas principais áreas de competência (administração financeira). Outro aspecto importante era a diluição do risco de mercado onde, caso as vendas de um determinado produto declinassem acentuadamente, a firma não tinha qualquer obrigação em continuar pagando seus contratados, evitando perdas associadas às instabilidades do ambiente externo (CHANDLER, 1962).

Apesar de reduzir significativamente os custos de produção, o modelo *putting-out* também tinha seu lado negativo. Chandler (1962) relata que as firmas que cresciam rapidamente e recebiam grande demanda por seus produtos frequentemente encontravam problemas com os contratados. Atrasos na entrega e

elevados índices de defeitos eram problemas recorrentes que colocavam em xeque os planos estratégicos das empresas. Com o avanço da tecnologia dos processos produtivos e o desenvolvimento de produtos mais complexos, se tornava cada vez mais difícil utilizar contratados distintos, não especializados, para a produção industrial. Dado este cenário, na virada do século XX as indústrias passam a internalizar suas forças produtivas, alterando a estrutura empresarial de unidades operacionais pequenas e isoladas para grandes organizações com controle total sobre a produção (CAPPELLI, 1999).

Esta alteração do paradigma organizacional trouxe à tona a necessidade das firmas desenvolverem uma capacidade relacionada à gestão do emprego e dos empregados. Cappelli (1999) apresenta a Ford Motor Company como pioneira no desenvolvimento de uma política de gestão de funcionários. Em 1913, a empresa apresentava uma taxa de *turnover* (rotatividade de empregados) de aproximadamente 380%, o que a obrigava a contratar 52.000 empregados todos os anos para manter sua força de trabalho em um total de 13.600 funcionários. Adicionalmente ao custo envolvido na constante substituição da mão de obra, o nível de absenteísmo girava em torno de 10% (LEE, 2010). A partir de uma pesquisa interna que visou descobrir as causas da constituição de tal cenário, em 1914 Henry Ford decide colocar em prática diversas medidas trabalhistas - a política do dia de oito horas e cinco dólares -, obtendo uma expressiva queda nos índices de *turnover* e o aumento considerável na produtividade de seus empregados. Este movimento se tornaria a base da prática de gestão de recursos humanos moderna e constitui uma peça fundamental do modelo que ficaria conhecido como *fordismo*, cuja ideia era baseada no modelo da gestão científica introduzido por Taylor (1911).

Harvey (2000) apresenta uma visão sociológica do *fordismo* em que o objetivo do dia de oito horas e cinco dólares era apenas em parte oferecer uma condição de trabalho mais justa aos empregados. Na realidade, os propósitos eram obrigar o trabalhador a adquirir a disciplina necessária à operação do sistema de linha de montagem de alta produtividade e, principalmente, fornecer renda e tempo de lazer suficiente para que consumissem os próprios bens produzidos. Com essa iniciativa,

Henry Ford acreditava que seus empregados estariam mais integrados à empresa e menos propensos a entrarem em sindicatos trabalhistas (HARVEY, 2000).

A gestão dos empregados, entretanto, sempre ocorreu sob diferentes óticas em relação às posições de baixo e alto nível hierárquico. Enquanto no primeiro caso as empresas obtinham a lealdade de seus funcionários a partir do medo destes perderem seus empregos, no segundo, os acordos entre empregado e empregador tinham pouca relação com o mercado externo. Jacoby (1985) afirma que para os cargos gerenciais eram estabelecidos acordos de cavalheiros entre as partes, onde os empregados nunca seriam demitidos a não ser em casos de má fé, desempenho insatisfatório ou algum outro motivo relevante. Esta disparidade, no entanto, seria alterada com o envolvimento dos Estados Unidos na Primeira Guerra Mundial.

Com a escassez de mão de obra criada pela guerra, onde grande parte da força de trabalho estava na Europa lutando nas trincheiras, a lógica da lealdade por medo do desemprego ruiu com a abundância de postos de trabalho disponíveis. As empresas reportavam uma queda acentuada na disciplina e desempenho de seus trabalhadores e observavam um aumento nas taxas de demissão e recolocação. Visando recuperar a motivação de seus empregados e reter uma força produtiva atuante, as firmas reformularam suas práticas de gestão de pessoas e criaram departamentos específicos para essa função (CAPPELLI, 1999). A lógica por trás desses departamentos, cuja existência se tornou padrão no início da década de 1920, era oferecer um caminho de desenvolvimento profissional aos trabalhadores, com o objetivo de aprimorar seus conhecimentos, habilidades e permitir que pudessem ser promovidos para cargos mais elevados e bem remunerados. A meta principal era, claramente, buscar um meio de reter os empregados dentro da empresa e diminuir a rotatividade (JACOBY, 1985).

No entanto, o fim da primeira guerra em 1918 e a posterior recessão norte-americana de 1929, trouxe de volta o cenário da escassez de postos de trabalho. Este período resultou na retomada das antigas práticas de mercado pelas empresas, como, por exemplo, o controle dos empregados a partir do medo do desemprego (HARVEY, 2000). As medidas de incentivo e retenção da mão de obra foram

novamente abandonadas em nome da contenção de despesas e redução de custos (CAPPELLI, 1999; JACOBY, 1985). Este quadro só seria novamente alterado com a eclosão da Segunda Guerra Mundial, em 1939, e a entrada dos Estados Unidos no conflito, em 1941. A partir de então, as novas práticas trabalhistas são implementadas definitivamente e modificam a dinâmica do contrato de trabalho: de relações pontuais para conexões de longo prazo (SLITCHER, 1947).

2.2.2. CARACTERÍSTICAS DAS RELAÇÕES TRABALHISTAS CONTEMPORÂNEAS

A configuração do modelo contemporâneo de trabalho e as relações trabalhistas entre empregado e empregador são bastante diversas das práticas originais empregadas no período anterior à Segunda Guerra Mundial. Cappelli (1999) destaca as principais mudanças como sendo aquelas nos campos da organização e estabilidade do trabalho, salário e senioridade.

As alterações na organização da estrutura das firmas são relacionadas à necessidade cada vez maior de retenção de mão de obra especializada, dado o aumento considerável na diversidade e complexidade dos itens produzidos pelas fábricas (HARVEY, 2000). Com isso, as posições de trabalho disponíveis se tornaram mais específicas, demandando experiência e habilidades únicas dos empregados. Outra característica importante foi o surgimento e intensificação da gerência intermediária, cujo objetivo era treinar e controlar a eficiência da produção. Como em muitos casos era difícil para as empresas capturarem no mercado um trabalhador com todas as habilidades necessárias para a produção de seus itens, o treinamento pela prática (*on the job training*) se tornou comum (BLOCK, 1977; ARMSTRONG *et al*, 1984). O ambiente de trabalho, portanto, oferecia a oportunidade real para um indivíduo evoluir dentro da firma e, a partir de promoções por excelência de desempenho, construir uma carreira.

A construção da carreira configurava um aspecto fundamental tanto para os trabalhadores, como para as empresas. O primeiro via nela a oportunidade de estabelecer uma relação de longo prazo com seu emprego, enquanto o segundo buscava reter sua mão de obra treinada e especializada (BERLE *et al*, 1932).

Contudo, a estabilidade do emprego continuava a ser definida com grandes discrepâncias em relação aos empregados de baixo e alto nível hierárquico. Assim como antes, os profissionais da gerência tinham seus empregos garantidos por toda a vida, salvo em casos extremos. A posição dos trabalhadores de chão de fábrica, por outro lado, estava sujeita à sazonalidade do mercado, sendo comum a prática de demissões em massa nos período de baixa atividade econômica e demanda. Todavia, a valorização da senioridade assegurava, ao menos em parte, a estabilidade de trabalhadores que permaneciam mais tempo nas firmas – isto também servia como base para decidir as promoções dos funcionários e um incentivo para evitar o *turnover* (CAPPELLI, 1999).

Por fim, os salários eram pagos de acordo com os atributos do trabalho de cada funcionário e seu grau de senioridade na empresa. No caso dos níveis gerenciais, além do salário mensal, era pago um bônus relacionado ao cumprimento de metas operacionais. Estas metas, no entanto, eram mera formalidade e dificilmente os profissionais dos níveis hierárquicos mais altos deixavam de receber este benefício (HARVEY, 2000).

Todas as mudanças nas relações trabalhistas observadas estabeleciam um contrato psicológico baseado em trocas entre empregado e empregador. Pelo o empregado, era oferecida a lealdade e o compromisso de realizar as funções a ele designada de forma eficiente. Em troca, o empregador fornecia a estabilidade no emprego e um caminho de desenvolvimento profissional realista e palpável (ROSSEAU, 1995). O objetivo final das empresas era, portanto, manter uma força de trabalho com atitude positiva em relação ao emprego e alinhada aos seus mesmos interesses (CAPPELLI, 1999).

O modelo das relações de longo prazo se tornou o padrão no mercado durante grande parte do século XX, onde as empresas investiam fortemente no treinamento e capacitação de seus talentos. Novos empregados eram treinados exaustivamente e tinham como meta o posicionamento nos cargos de nível hierárquico mais elevado. A avaliação de desempenho deixara de ser baseada nas conquistas individuais e passava a dar mais peso à lealdade e contribuição para a

empresa como um todo. Whyte (1956) classifica este período como *the organization man* (o homem da organização), onde os objetivos da empresa e seus funcionários convergiam.

2.2.3. A CONSTRUÇÃO DO PARADIGMA DE TRABALHO CONTEMPORÂNEO

As décadas de 1970 e 1980 marcaram um período de diversas reestruturações na sociedade. Com a primeira crise do petróleo, em 1973, os Estados Unidos entraram em uma profunda recessão, enquanto a economia de países como Japão começava a crescer. A segunda crise do petróleo, no final da mesma década, e uma nova recessão entre os anos de 1980 e 1982 - considerada a pior desde a Grande Depressão iniciada em 1929 -, abalaram todo o modelo de produção em massa no qual a economia norte-americana era baseada. A queda na produção interna e as transformações pelas quais os Estados Unidos passavam por conta destas crises, foram determinantes para alterar o ambiente competitivo no qual as organizações estavam inseridas.

As baixas perspectivas de melhoria no ambiente externo, aliada à sequência de eventos negativos nos anos anteriores, aumentava a pressão nas empresas pela reestruturação em suas formas de gestão. Para Penrose (1959), o aquecimento da economia resultava na constante busca dos gestores pelo crescimento da firma, sendo que muitas almejavam este objetivo através da aquisição de outras empresas que atuavam no mesmo ou em diferentes segmentos de mercado. Cappelli (1999) aponta três ondas de crescimento que levaram as organizações a aumentarem seus tamanhos ao longo da constituição do ambiente mercadológico moderno, seguindo a noção do “maior é melhor”: crescimento horizontal (1896 a 1902), integração vertical (1926 a 1933) e construção de conglomerados (1965 a 1969).

O surgimento de uma nova onda é observado a partir do início da década de 1980, em função do momento político-econômico pelo qual os Estados Unidos passavam. Esta onda, cuja algumas características perduram até os dias atuais, altera completamente a noção tradicional do crescimento como meio de obter escala de produção para atender um mercado cada vez mais aquecido (CAPPELLI, 1999).

A firma, que se encontra sob constante pressão dos investidores e acionistas para reduzir seus custos, passa a focar em sua competência central e não mais na busca pela expansão através da entrada em novos mercados, muitas vezes fora de sua área de *expertise*. Neste contexto, Handy (1993) aponta a consolidação da prática de *downsizing*, onde as empresas reduziam a quantidade de mão de obra em busca de um melhor desempenho operacional e maior lucratividade. Durante a década de 1990, cortes de 10 a 15% no número de funcionários de uma grande corporação eram comuns e muito bem recebidos pelos investidores (HANDY, 1993).

Diversas medidas foram colocadas em prática com o objetivo de reduzir ao máximo os custos fixos da firma. Mudanças na estrutura financeira e a implantação de novas práticas contábeis, que criavam métricas de desempenho no nível operacional da organização, alteraram inclusive a configuração espacial das empresas. Cappelli (1999) ilustra este movimento através do aumento da prática de *hoteling* - utilização de escritórios temporários. Esta tinha por objetivo o corte de despesas relacionadas ao aluguel e manutenção de imóveis comerciais, além de incentivar a força de trabalho a passar mais tempo em campo junto aos clientes ou às unidades produtivas.

Outra medida comumente tomada pelas organizações foi terceirizar atividades e funções não essenciais para o funcionamento da firma (CAPPELLI, 1999). Estes movimentos têm por objetivo transferir atividades não relacionadas ao negócio central da empresa de dentro de sua estrutura para fora e, conseqüentemente, transferir os custos relacionados ao prestador de serviço contratado. Adicionalmente, os riscos associados às atividades terceirizadas, como a obsolescência de equipamentos e das habilidades e práticas da força de trabalho, passam a ser responsabilidade das contratadas e não mais da firma.

As estratégias apresentadas acima ilustram o conceito principal de *downsizing*. Sua implantação nas empresas resultou em um alto número de demissões e na extinção da relação de longo prazo entre empregado e empregador. Ao mesmo tempo, o surgimento de novas indústrias, como a de tecnologia da informação, que configuravam um ambiente competitivo, ágil e dinâmico,

consolidava a necessidade das empresas em se tornarem flexíveis o suficiente para atender as mudanças do mercado (HARVEY, 2000). Este novo paradigma, estabelecido no início da década de 1980, colocava em dúvida o investimento em equipamentos especializados, que configuravam um alto custo fixo para as empresas. Como o novo mercado evoluía rapidamente, adquirir e manter este tipo de ativo não trazia retorno e, portanto, a contratação pontual de empresas especializadas se tornou a norma (ROGERS *et al*, 1984).

Assim como no caso de equipamentos, o investimento na força de trabalho também não apresentava atrativos para as organizações. Contratos vitalícios, como observado posteriormente à Segunda Guerra Mundial, não mais eram viáveis, uma vez que as habilidades valorizadas em um determinado momento rapidamente se tornavam obsoletas e dispensáveis. Da mesma forma, o treinamento da força de trabalho era demorado e custoso – se uma nova habilidade era necessária na empresa, dificilmente seria possível aprendê-la internamente (CAPPELLI, 1999). Esta filosofia, segundo Harvey (2000), leva as empresas à constantemente buscar novos funcionários no mercado e dispensar aqueles defasados tecnicamente.

A reestruturação das firmas que ocorreu a partir da década de 1970, portanto, apresenta muitas mudanças nos conceitos corporativos de gestão econômica financeira, governança e relações trabalhistas com os empregados. Não obstante represente uma profunda reformulação no paradigma tradicional da configuração do trabalho, este movimento se configura como uma transformação contínua e não pontual. Para empregado e empregador, isto significa o fim de diversas práticas historicamente consolidadas, inclusive a das relações de longo prazo e a convergência de objetivos entre as partes.

2.3. O CONTRATO PSICOLÓGICO

A análise da relação entre empregado e empregador é um campo de pesquisa fundamental no tema das organizações. As discussões acerca deste tema, que ganharam força no período pós-guerra, abrangem diversas disciplinas em períodos de tempo distintos cujos focos variavam entre os conceitos de motivação,

confiança mútua e cooperação. Esta constante alteração de abordagem reflete a mudança na perspectiva dominante adotada pelos autores e pesquisadores da literatura acadêmica e executiva, sendo a renovação atual do interesse pelo tema um exemplo disto.

O conceito de contrato psicológico foi originalmente desenvolvido por Argyris (1960) como um meio de analisar e entender as expectativas do empregado e empregador em relação ao trabalho. Mais recentemente, esta ferramenta analítica foi utilizada para explicar as mudanças ocorridas na natureza do trabalho dentro das organizações ao redor do mundo (HANDY, 1993; HERRIOT *et al*, 1995; GUEST *et al*, 1999). Um tema chave nesta análise é a sugestão de que nos últimos anos o que é oferecido e esperado do trabalho, tanto pelo empregador como pelo empregado, mudou de forma radical e consistente (DAVIDSON, 2002).

A função do contrato psicológico, como apresentado por Van de Ven (2004), é reduzir a insegurança inerente à realização de um acordo entre indivíduo e organização. Sua premissa parte do fato de que nem todos os aspectos de uma relação de trabalho podem ser formalizados em um contrato escrito. Adicionalmente, o contrato psicológico serve como base para moldar o comportamento das partes envolvidas e dar ao empregado uma sensação, ainda que falsa, de influência e controle sobre o que acontece na organização (quadro 1).

Função	Definição
Redução da insegurança	O contrato formal não elimina toda a ambiguidade existente na relação entre as partes, sendo função do contrato psicológico o preenchimento destas lacunas de entendimento e conferir um sentimento de segurança aos indivíduos.
Modelagem do comportamento	O empregado compara as obrigações que considera ter para com a organização com aquelas que espera que esta tenha consigo, ajustando seu comportamento com base nesta avaliação.
Sensação de influência na organização	O empregado desenvolve um sentimento de influência em seu próprio destino dentro da organização, uma vez que se encontra livre para escolher se cumpre ou não suas obrigações percebidas.

Quadro 01: Funções do contrato psicológico
(fonte: adaptado de Van de Ven, 2004)

2.3.1. DEFINIÇÕES

Schein (1980) define contrato como “um conjunto de expectativas que operam todo o tempo entre cada membro de uma organização e seus diversos gestores”. Rousseau (1995) expande esta definição para destacar a “natureza voluntária dos compromissos firmados entre empregadores e empregados acerca de suas relações de trabalho”. Herriot *et al* (1995) o classificam como “as percepções de ambas as partes em uma relação empregatícia e suas obrigações implícitas”. Guest *et al* (1999) falam sobre as “relações entre o indivíduo e a organização”. Já do ponto de vista jurídico, Santos *et al* (1997) o apresentam como “um acordo de vontades celebrado entre duas ou mais pessoas, destinado a regular os direitos dos contratantes”. Finalmente, a definição formal, conforme apresentada no dicionário, define o contrato como “um acordo entre duas ou mais pessoas que transferem entre si algum direito ou se sujeitam a alguma obrigação” (HOLANDA, 2010). Independente da perspectiva adotada, estes autores demonstram uma convergência de ideias na percepção do contrato, incluindo um tipo específico denominado contrato psicológico, como sendo moldado por seis características fundamentais, descritas a seguir.

A primeira característica aponta que o contrato psicológico é baseado no conceito de troca de benefícios e recompensas (HALL *et al*, 1998; MAKIN *et al*, 1996; ROSSEAU, 1995). De fato, Rosseau (1995) o define como “o conjunto de crenças individuais em relação aos termos de troca e promessas entre o indivíduo e a organização”. Portanto, o empregador se beneficia do trabalho e da cooperação do empregado que, por sua vez, é recompensado extrínseca e intrinsecamente. Rousseau (1995) afirma ainda que a mutualidade é o elemento chave para que um contrato psicológico forneça resultados aceitáveis – a busca por um resultado positivo ocorre apenas quando ambas as partes têm algo a ganhar a partir do estabelecimento do contrato. Esta situação denomina um contrato equilibrado, ilustrado na figura 1.

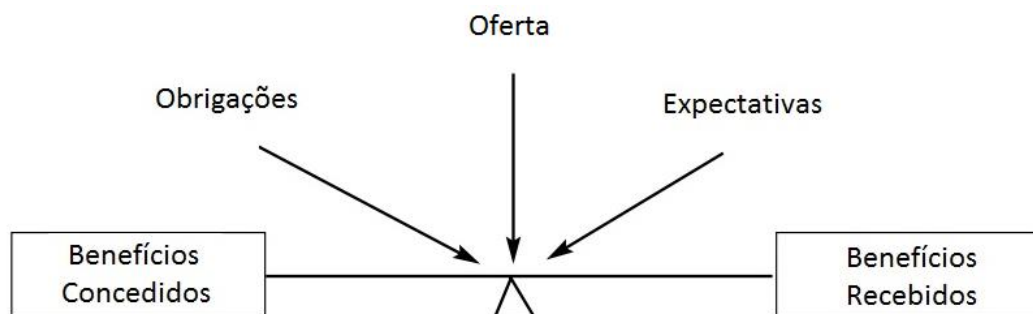


Figura 01: Contrato Equilibrado
(fonte: Davidson, 2002)

Mullins (1999) apresenta uma relação dos benefícios comumente esperados por ambas as partes de um contrato psicológico equilibrado (quadro 2).

Obrigações (ambas as partes)	
Comportamento com base na legalidade	
Tratamento justo	
Honestidade	
Expectativas do empregado	Expectativas do empregador
Recompensa pelo esforço	Produtividade
Boas condições de trabalho	Padrões aceitáveis de comportamento
Oportunidades para crescimento profissional	Trabalho em busca dos objetivos da organização
Políticas justas de gestão de pessoas	Fidelidade aos cargos de confiança

Quadro 02: Benefícios esperados de um contrato psicológico
(fonte: adaptado de Davidson, 2002)

A segunda característica é a voluntariedade à entrada no contrato (MAKIN *et al*, 1996; ROUSSEAU, 1995). Um empregador não está obrigado a oferecer um trabalho a um indivíduo, que tampouco necessita aceitar todas as ofertas que lhe são feitas. Segundo Davidson (2002), a realidade é que o grau de escolha depende de um número de fatores, como o ambiente econômico do momento e a disponibilidade de mão de obra com as habilidades necessárias por parte do empregador (figura 2). Considerando o voluntarismo como um campo bipolar, com alto grau de escolha em um extremo e nenhum em outro, os indivíduos e as organizações tendem a existir em lados opostos desta escala (MAKIN *et al*, 1996).

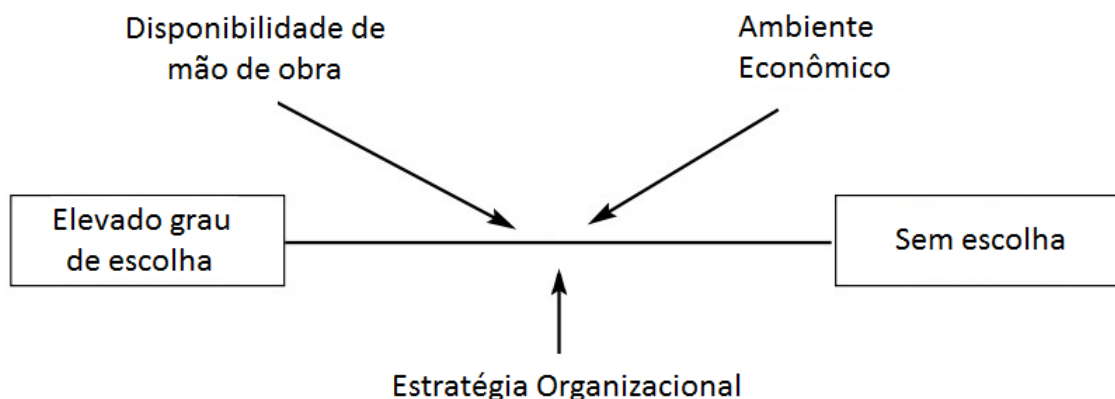


Figura 02: Grau de escolha para ingresso em um contrato psicológico
(fonte: Davidson, 2002)

A terceira característica é a de que partes do contrato psicológico estarão implícitas, resultando em lacunas de entendimento para os dois lados do acordo (MAKIN *et al*, 1996; VAN DE VEN, 2004). Ainda que cada parte tenha uma visão clara e consciente do que esperar na relação estabelecida, outros elementos estarão subentendidos e, desta forma, mais difíceis de serem definidos. Portanto, quanto mais explícito o contrato, maior será seu entendimento e sua clareza (figura 3).

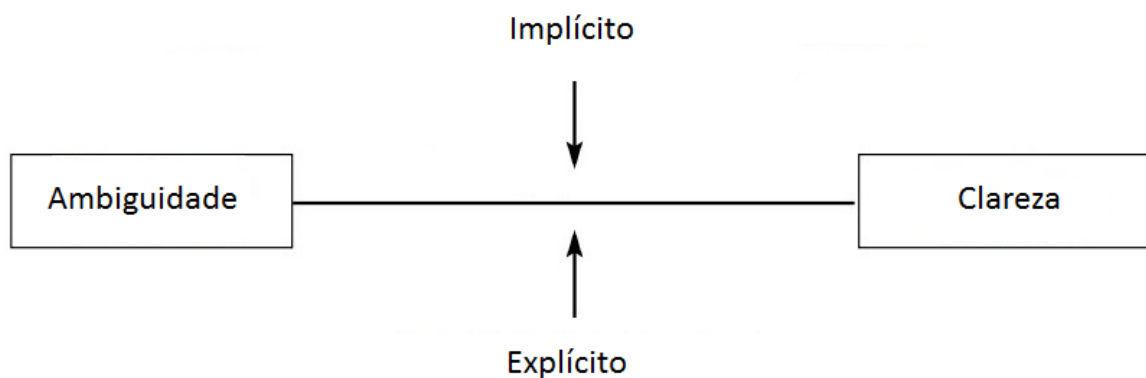


Figura 03: Nível de clareza no contrato psicológico
(fonte: Davidson, 2002)

O fato do contrato não ser estático e estar passível de mudanças por conta de diversos fatores constitui sua quarta característica (MAKIN *et al*, 1996; HALL *et al*, 1998; ROUSSEAU, 1995). Um contrato psicológico pode ser influenciado por condições que não sejam necessariamente relacionadas à relação de trabalho entre as partes. Estas incluem situações pontuais, como a descoberta por um empregado de que seu colega recebeu um bônus ou uma promoção maior que a sua. Da mesma forma, o empregador também pode impactar no resultado do contrato

psicológico, por exemplo, uma vez que sejam identificadas ações indevidas por parte de seu empregado, como o mau uso dos recursos da empresa (Internet, telefone, etc.) (DAVIDSON, 2002). A velocidade da mudança dependerá dos fatores que a causaram, incluindo a importância e o contexto atribuídos a eles (figura 4).

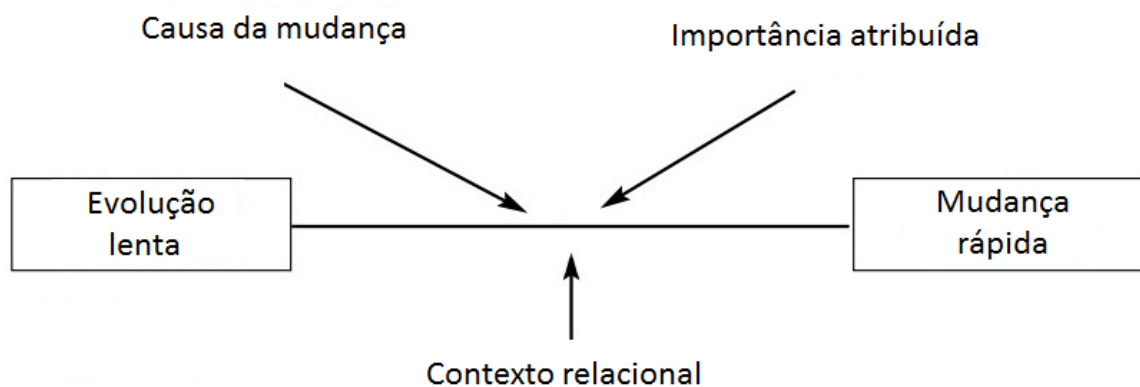


Figura 04: Fatores que influenciam a velocidade na mudança do contrato
(fonte: Davidson, 2002)

Rousseau (1995) identifica diversos fatores que podem levar à mudança de um contrato, classificando-os em dois grandes grupos: estrutural e individual (quadro 3).

Fatores estruturais	Fatores individuais
Idade	Estado civil
Gênero	Número de dependentes
Etnia	Gênero
Classe Social	Tempo de serviço
Ocupação	Departamento
Localização	Organização

Quadro 03: Fatores que influenciam o contrato psicológico do empregado
(fonte: Rousseau, 1995; Davidson, 2002)

Os fatores estruturais são ligados à cultura em seu contexto mais amplo, incluindo a diferença observada nas normas culturais existentes entre diferentes profissionais que trabalhem em diferentes ambientes e sob diferentes condições (HENDRY *et al*, 1997). Fatores individuais, por outro lado, são mais específicos e se relacionam às circunstâncias pessoais do empregado (ROUSSEAU, 1995). Tipicamente, estes fatores incluem obrigações financeiras (tais como o sustento de dependentes), comprometimentos sociais e a percepção do papel do trabalho (a

construção de uma carreira ou apenas um meio de ganhar dinheiro). Mesmo que cada um desses fatores seja igualmente importante, são suas combinações que influenciam o contrato psicológico, podendo ser difícil separar os fatores individuais dos estruturais. (SINGH *et al*, 2000).

A quinta característica aborda o contexto histórico da relação entre as partes de um contrato psicológico. A atitude dos dois lados será influenciada por suas experiências, especialmente àquelas relacionadas à quebra de confiança em contratos anteriores. Um empregado que em seu trabalho anterior tenha passado pela experiência de não receber uma promoção intrinsecamente esperada terá menos paciência e confiança com um novo empregador do que qualquer outro indivíduo que não tenha passado pela mesma experiência. A extensão destas desconfianças dependerá do número, tipo e do momento em que as quebras de contrato ocorreram. Por exemplo, uma quebra relativamente pequena que tenha ocorrido há cinco anos causará menos impacto em uma relação do que uma quebra recente e de grandes proporções (figura 5).

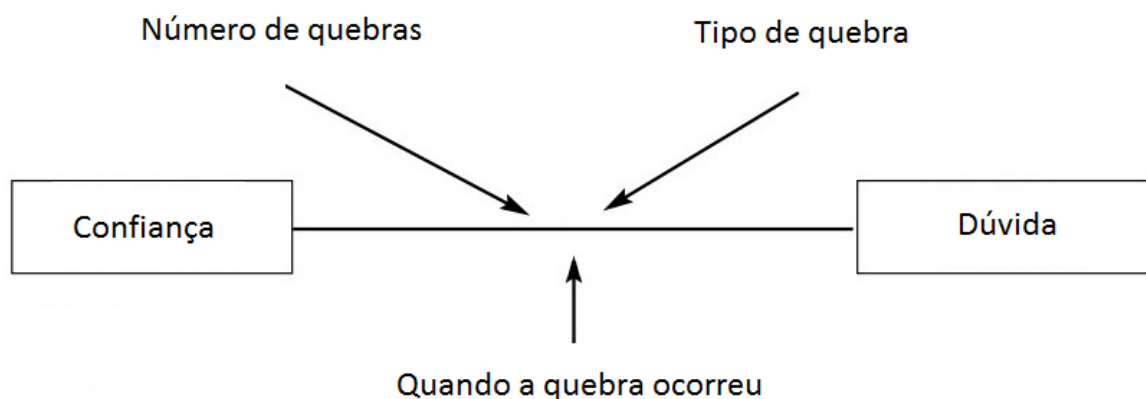


Figura 05: Fatores que influenciam o nível de confiança
(fonte: Davidson, 2002)

Por fim, existem dimensões conjuntas e individuais em um contrato psicológico que o caracterizam. Assim como o uso do termo “contrato” pode cobrir uma grande variedade de arranjos interpessoais e normas sociais, o observador pode assumir diferentes perspectivas e níveis de participação nos contratos (LOBO, 2007). Rousseau (1995) identifica quatro tipos de contrato em que um indivíduo pode entrar (figura 6): dois focados nele próprio (Psicológico e Implícito) e dois relativos ao grupo/sociedade (Normativo e Social).

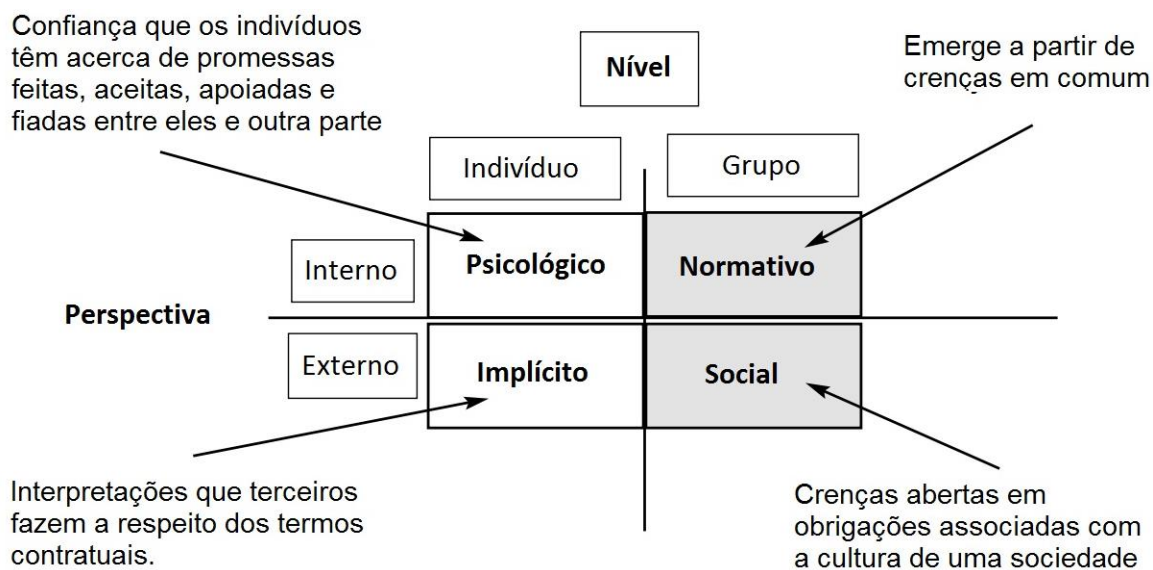


Figura 06: Tipos de contrato
(fonte: Rousseau, 1995)

As seis características apresentadas podem existir em diversos níveis, dependendo da situação e do contexto em que o contrato psicológico ocorre (ROUSSEAU, 1995). Este pode, portanto, ser analisado como uma série de vetores bipolares, conforme ilustrado na figura 7.

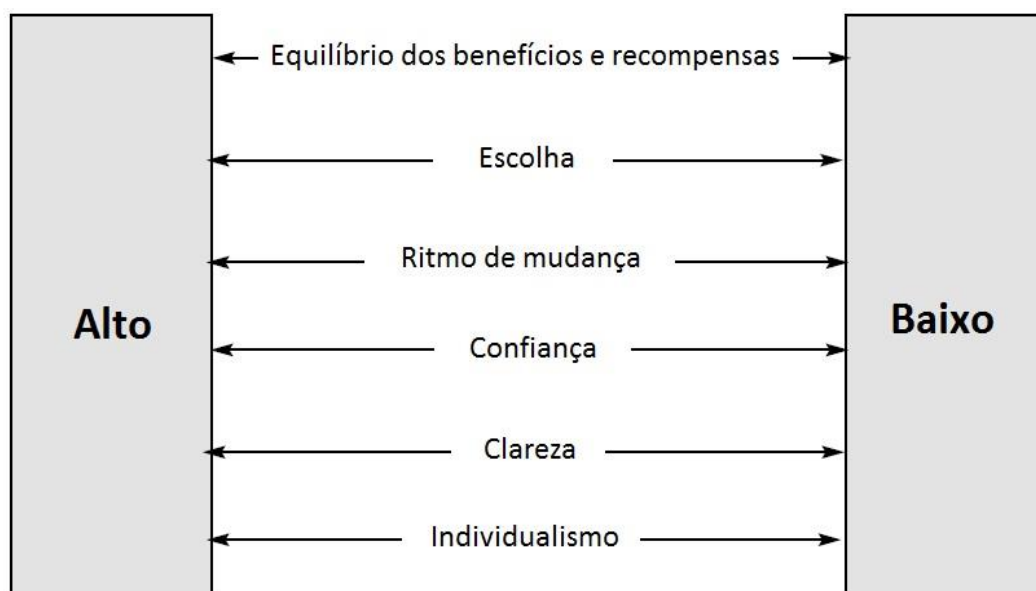


Figura 07: Fatores bipolares do contrato psicológico
(fonte: Rousseau, 1995)

Conforme Makin *et al* (1996), outros dois componentes do contrato psicológico também devem ser considerados importantes para sua compreensão:

conteúdo e processo. O conteúdo constitui o elemento substantivo do contrato, ou seja, ele define o que, de fato, está sendo trocado entre as partes. Este elemento pode representar algo tangível (um pagamento, por exemplo) ou intangível (a noção de um tratamento justo). Davidson (2002) argumenta que os elementos intangíveis demandam mais atenção e cuidado, uma vez que são subjetivos e geralmente abertos a diferentes interpretações. O quadro 4 apresenta oito elementos de conteúdo comuns aos contratos psicológicos.

Conteúdo (Substantivo)
Benefício/recompensas
Condições de trabalho
Horário de trabalho
Tratamento justo
Desenvolvimento de oportunidades
Desafio
Segurança no trabalho
Estilo de vida

Quadro 04: Conteúdos comuns de um contrato psicológico
(fonte: Davidson, 2002)

O processo representa o componente referente aos procedimentos do contrato - como ele será executado. Um empregador deve ter em mente que qualquer processo organizacional que impacte um indivíduo pode se tornar parte do contrato psicológico. Isto torna complexo o alcance do equilíbrio na definição destes elementos, uma vez que incluem requerimentos operacionais, obrigações legais e o ponto de vista do próprio empregado (MAKIN *et al*, 1996). Alguns destes elementos são listados no quadro 5:

Processo (procedimentos)
Pagamento de horas extras
Disciplina
Comunicação
Avaliação
Levantamento da necessidade de treinamento
Agendamento de férias

Quadro 05: Elementos processuais de um contrato psicológico
(fonte: Davidson, 2002)

Segundo Davidson (2002), conteúdo e processo nem sempre são distintos, podendo haver um número de fatores que façam parte de ambos ao mesmo tempo e influenciem a natureza do contrato psicológico. A autora dá como exemplo a comunicação. Neste, o que está sendo transmitido é o elemento do conteúdo, porém a forma com que esta transmissão ocorre é igualmente importante.

2.3.2. CATEGORIAS DE CONTRATO PSICOLÓGICO

Embora cada contrato psicológico seja individual e único, a relação dos termos de desempenho, que designam os objetivos de trabalho que a organização espera dos seus colaboradores, e a duração do contrato formal de trabalho definem quatro categorias principais que este relacionamento pode assumir: transacional, relacional, equilibrado e transicional (MACNEIL, 1985; ROUSSEAU, 1995).

Contratos transacionais contêm termos de troca que podem ser avaliados monetariamente, são específicos e existem durante um período de tempo limitado. A essência dos componentes transacionais desta categoria de contrato psicológico pode ser expressa como o processo de troca do esforço individual por uma recompensa (ROUSSEAU, 1995). Os contratos relacionais, por outro lado, contêm termos que não são facilmente monetizados, sendo concentrados nos relacionamentos individuais entre empregados e organização (GUZZO, 1994). A distinção entre estas duas categorias de contrato pode ser analisada com base no tipo de troca que ocorre durante sua duração: contratos transacionais são ligados a trocas econômicas, enquanto os relacionais são associados a trocas sociais (ROUSSEAU, 1995) (quadro 6).

O contrato equilibrado, por sua vez, representa uma combinação de alguns itens do contrato transacional, como a remuneração em função do desempenho, com outros do relacional, como lealdade e identificação com a organização (ROUSSEAU, 1995). Por fim, o contrato transicional reflete a quebra ou ausência de um acordo inicialmente estabelecido entre as duas partes, podendo ser observado em circunstâncias instáveis (HUI *et al*, 2004).

Transacional	Relacional
Curta duração ou com fim pré-definido	Longa duração, sem data de fim prévia
<u>Dever do trabalhador:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Desempenho conforme o negociado; - Responsável pelo próprio desenvolvimento profissional e carreira; - Respeito aos valores organizacionais; - Agregar valor à organização. 	<u>Dever do trabalhador:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Lealdade; - Empenho além das funções atribuídas; - Conformidade com normas organizacionais; - Compartilhar os valores da organização.
<u>Dever da empresa:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Pagar em função do desempenho; - Aceitar naturalmente a saída do trabalhador para o mercado; - Especificar as funções do emprego com o mínimo de ambiguidade possível. 	<u>Dever da empresa:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Justa remuneração ao bom desempenho; - Formação adequada às funções atribuídas; - Segurança/estabilidade do emprego; - Providenciar auxílio em momentos de necessidade do empregado.
Equilibrado	Transicional
Combinação entre transacional e relacional	Quebra ou ausência de acordo
<u>Dever do trabalhador:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver competências úteis no mercado de trabalho externo; - Desenvolver competências valorizadas na organização; - Alto nível de comprometimento. 	<u>Comportamento do trabalhador:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de confiança na empresa; - Incerteza quanto aos seus deveres; - Baixas expectativas em relação à organização.
<u>Dever da empresa:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Promover a empregabilidade do funcionário no longo prazo; - Criar oportunidades de carreira; - Remunerar em função do desempenho. 	<u>Comportamento da empresa:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Esconde informações do trabalhador; - Falta de confiança nos empregados; - Institui políticas de redução de benefícios, piorando as condições de trabalho.

Quadro 06: Características das categorias de contrato psicológico
(fonte: adaptado de Guzzo, 1994; Rousseau, 1995)

Cabe citar que os componentes transacionais e relacionais não são necessariamente independentes, sendo a proporção destes elementos em um contrato psicológico variável conforme alguns fatores, como a oferta de empregos no ambiente externo (ROUSSEAU, 1995). Guzzo *et al* (1994) afirmam que os termos transacionais de um contrato podem influenciar diretamente as recompensas

relacionais esperadas. Por exemplo, um gestor que é solicitado a assumir projetos de maior responsabilidade dentro da organização irá criar a expectativa de receber uma melhor promoção ao final do ano. O autor reforça a ideia de que o cumprimento dos termos relacionais e transacionais de um contrato tem relação direta com a lealdade e o comprometimento do funcionário (GUZZO *et al*, 1994).

2.3.3. A DINÂMICA DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Conforme proposto por Davidson (2002), existe um consenso teórico de que o contrato psicológico passou por mudanças substanciais nas últimas décadas. Pemberton (1998) apresenta um modelo do estilo e das características do contrato psicológico predominantes até a década de 1980 nas sociedades ocidentais (quadro 7).

O que os indivíduos ofereciam	O que as organizações esperavam
Lealdade à organização	Lealdade à organização
Conhecimento profundo da organização	Equipe com conhecimento sobre o funcionamento do negócio
Aceitação dos sistemas burocráticos que definiam o progresso individual	Disposição para construir uma carreira gradual por meio de um sistema de etapas pré-definidas
Disposição para ir além do esperado quando necessário	Indivíduos que coloquem as necessidades da empresa acima de quaisquer outras
Segurança do emprego	Segurança do emprego
Incrementos periódicos no salário	Incrementos periódicos no salário baseados no tempo de serviço
Reconhecimento pelo tempo de serviço	Status e recompensas pelo tempo de serviço
Reconhecimento da experiência	Respeito pela experiência

Quadro 07: Modelo de contrato psicológico até a década de 1980
(fonte: Pemberton, 1998)

Após este período, as organizações moveram-se em direção ao estabelecimento de um novo padrão de contrato psicológico. Este passaria a enfatizar o tempo de serviço dedicado à empresa, a segurança do emprego e a recompensa pelo desempenho nas atividades executadas. Outra mudança ocorrida a partir deste momento, e talvez mais importante, foi a alteração da visão das

empresas referente à relação de trabalho com o empregado, que passou a ser de curto prazo e, em alguns aspectos, transacional – relações de emprego passaram a operar com a lógica de mercado. Estas mudanças refletem as ideias de Cappelli (1999) sobre a mudança da configuração do trabalho e o estabelecimento de novos termos dos contratos psicológicos, adequados à nova realidade a qual as organizações estavam expostas, dando origem ao *new deal at work*. Este novo conjunto de termos, dentre outras mudanças, reduziu a segurança do emprego e alterou a responsabilidade pelo desenvolvimento das habilidades e gerenciamento de carreira da empresa para o empregado (CAPPELLI, 1999).

As obrigações e as expectativas dos contratos psicológicos entre empresa e empregados foram completamente transformadas por ambas as partes, buscando uma adequação a estes novos valores. A atribuição da responsabilidade de gerenciar a carreira e desenvolver as habilidades ao próprio empregado eliminou a lealdade existente entre este e sua empresa. Seguindo a lógica do mercado, seus objetivos passaram a ser a busca pela empregabilidade e a elevação do valor de mercado, sendo constantemente sondados por oportunidades externas (BYME, 2001).

Conforme Boltanski *et al* (1999), esta nova estrutura de trabalho está inserida no conceito de “Cidade por Projetos”. Neste caso, “cidade” não se refere ao sentido mais comum da palavra, mas sim a um quadro de referência para o atual modelo de organização da sociedade capitalista, onde fatores como mobilidade, autonomia, liberdade, criatividade e desenvolvimento de carreira são as principais preocupações do empregado, uma vez que as habilidades, outrora bastante valorizadas pelas empresas, passaram a ser negociadas livremente no mercado (BOLTANSKI *et al*, 1999). Ehrlich (1994) complementa esta visão afirmando que os termos do novo contrato psicológico são voltados a criar oportunidades para que os empregados tomem conta de si mesmos e não mais sejam dependentes das organizações.

Hiltrop (1996) apresenta uma interpretação deste novo modelo de contrato psicológico (quadro 8).

Antigo Contrato	Novo Contrato
Longo termo	Imediatismo
Segurança	Flexibilidade
Previsibilidade	Incerteza
Igualdade	Individualismo
Tradição	Mudanças constantes
Estabilidade	Empregabilidade
Fazer bem	Fazer melhor
Responsabilidade compartilhada	Responsabilidade individual
Status	Resultado
Tolerância	Impaciência
Respeito mútuo	Medo

Quadro 08: Modelo de contrato psicológico a partir da década de 1980
(fonte: Hiltrop, 1996)

Estas mudanças, conforme Davidson (2002), ocorreram por conta do período de recessão econômica pelo qual os Estados Unidos passaram na década de 1980. A consequência das medidas adotadas pelas organizações para combater os efeitos desta situação foi o enfraquecimento e o aumento da vulnerabilidade da força de trabalho. O clima econômico forçou as organizações a reduzirem os custos como meio de manter ou aumentar seus lucros, onde a equipe de empregados passou a ser vista como um mero recurso, útil para tarefas específicas, porém descartável ao final delas.

Neste cenário, como era de se esperar, muitos contratos psicológicos foram quebrados. Pate *et al* (2000) argumentam que mudanças no clima das organizações ocorreram por conta destas violações, e Robinson *et al* (1994) observam que a queda na confiança e o aumento da insatisfação estão entre as principais.

Rousseau (1995) identifica três tipos de violação de contrato:

- I) Inadvertida: resultado de interpretações divergentes que foram feitas de boa fé;
- II) Interrupção: uma ou ambas as partes estão dispostas a cumprir o contrato, mas são incapazes de fazê-lo;

- III) Renegação: uma ou ambas as partes são capazes, mas não estão dispostas a cumprir o contrato.

O tipo de violação influencia qual será a reação do indivíduo e da organização em relação à sua ocorrência. Se a infração do contrato for resultado de desentendimentos inadvertidos, as partes serão menos impactadas do que no caso da renegação do mesmo por apenas um dos lados (PATE *et al*, 2000).

2.3.4. CONTRATO PSICOLÓGICO – ANÁLISE CRÍTICA

As análises teóricas por trás do conceito de contrato psicológico são baseadas na noção de trocas subjetivas entre empregado e empregador que, a partir delas, constituem um tipo específico de contrato. Este modelo cria interpretações diversas sobre a correta utilização do termo “contrato” para denominar esta relação, uma vez que apresenta algumas divergências em relação ao modelo contratual tradicional aos olhos do sistema jurídico (GUEST, 2004). Em termos legais, a noção de contrato implica em um acordo formal entre as partes onde os limites das obrigações são definidos por escrito em um documento oficial. No entanto, dada a natureza subjetiva do contrato psicológico, o estabelecimento de um acordo formal ou, conforme Guest (2004) classifica, a definição da zona de aceitação, se torna algo problemático. Ou seja, é bastante difícil precisar exatamente até que ponto o contrato psicológico pode ser negociado com sucesso, principalmente quando considerada a visão que o classifica como um processo dinâmico e passível de mudanças ao longo do tempo (ROUSSEAU, 1995; PEMBERTON, 1998).

Um contrato legal é caracterizado pela formalidade e o acordo entre as partes que nele entram. Isto sugere que todas as partes leram e concordaram com os termos e as condições descritas, sendo a mudança destes extremamente dificultada sem a concessão de cada um dos lados envolvidos (GUEST, 2004). Contudo, conforme ilustrado pela literatura, o contrato psicológico não está sujeito a estas restrições, pois é construído exclusivamente a partir das expectativas internas individuais e sujeito a variações emocionais (ROUSSEAU, 1995). Como resultado,

existem poucos empecilhos para evitar que ele seja alterado casualmente ou secretamente por uma das partes.

Existem muitas outras ambiguidades que colocam em dúvida a legitimidade do uso do termo “contrato” para classificar uma interação de trocas estritamente social e não verbal. A literatura sobre o tema toma como base o estabelecimento de um contrato psicológico no momento em que um indivíduo inicia uma relação de trabalho com uma organização. Todavia, a definição de quem, ou o que, constitui cada parte deste acordo pode não ser tão simples e direto quanto sugerido pelos autores. Em algumas empresas, por exemplo, os empregados entram em contato e estabelecem relações de trabalho com diversos agentes profissionais ao longo de toda a hierarquia organizacional, criando uma estrutura de múltiplas trocas (SETTON, 1996). Obviamente, é muito improvável que cada um destes profissionais construa o mesmo conjunto de expectativas para com o empregado, levando ao estabelecimento de diferentes contratos psicológicos dentro de uma mesma entidade (CULLINAME *et al*, 2006).

Uma última limitação observada na utilização do conceito de contrato psicológico está na diferença de poder entre as partes. Conforme Culliname *et al* (2006), os contratos de emprego raramente são feitos visando a igualdade de forças e tampouco são negociados e acordados de forma explícita como numa transação que envolva a compra de um bem material de alto valor (uma casa ou um carro, por exemplo). Entrar em uma relação com o empregador significa, para a maioria dos empregados, se submeter ao seu poder e autoridade já que é ele quem controla e direciona os recursos produtivos da companhia. Com isso, na maioria dos casos, é o empregador quem determinará a base salarial, o ritmo de trabalho e quais benefícios serão oferecidos em troca do esforço físico e mental do empregado. Para Morrison *et al* (1997), quando se leva em conta esta diferença de poder e sua implicação nas expectativas dos empregados, a violação do contrato psicológico não surge como uma surpresa, mas sim como algo previsível e esperado. Portanto, segundo Culliname *et al* (2006), talvez já seja hora do contrato psicológico ser reconhecido pelo que realmente é: uma mera troca de interações sociais.

2.4. NOVAS FORMAS DE TRABALHO

Impulsionado pelos avanços na tecnologia da informação observados no final do século XX, muitos dos paradigmas tradicionais que definiam o ambiente e a forma com que o trabalho era caracterizado e realizado foram alterados. Conforme Tietze (2003), o trabalho remunerado se tornou flexível e desassociado de posições geográficas fixas, passando a ser visto como uma atividade passível de ser executada remotamente a qualquer momento e em qualquer lugar, incluindo na própria casa do empregado.

Nayab (2011) parte de uma abordagem histórica e afirma que o conceito atual de “trabalho remoto”, também denominado teletrabalho, nada mais é do que uma recriação do sistema tradicional de produção *putting out* observado no período anterior à Primeira Revolução Industrial. Segundo o autor, a prática de teletrabalho precede a estrutura corporativa moderna, sendo comumente observado na Idade Média onde os artesões utilizavam suas próprias casas como oficinas de transformação das matérias primas fornecidas pelos comerciantes em bens de consumo (NAYAB, 2011). A Revolução Industrial, conforme abordado anteriormente, trouxe uma mudança neste panorama e, com o estabelecimento de fábricas e a utilização de máquinas pesadas para alcançar a escala de produção desejada, os trabalhadores não tinham outra opção a não ser comutar para estes locais de produção. Este sistema de trabalho se tornou o padrão durante muitos séculos, sendo recente o fenômeno do surgimento de tecnologias que permitem o resgate de uma adaptação viável dos modelos tradicionais de produção.

O conceito atual das novas formas de teletrabalho é, portanto, o resultado do desenvolvimento tecnológico e da evolução da Era da Informação (Era Digital), evidenciada pelo advento relativamente recente da Internet (NAYAB, 2011). Com ela os teletrabalhadores não mais necessitam se locomoverem aos “postos de trabalho”, podendo executar grande parte das atividades sob suas responsabilidades a partir de casa, por meio de um sistema de telecomunicação que os permita receber, processar e enviar o resultado de seus esforços. (TIETZE, 2003).

Cabe mencionar que esta seção aborda conceitos teóricos definidos ao longo de um extenso período de tempo, partindo da década de 1960 até os dias atuais. Ainda que parte da literatura pesquisada e aqui apresentada já tenha evoluído e passado por diversas adaptações, a menção de tais obras e de seus autores é importante por constituir os fundamentos e o desenvolvimento do tema principal deste trabalho.

2.4.1. ORIGENS DO TELETRABALHO “MODERNO”

O projeto consiste na construção de um ambiente aberto que vai além de um escritório tradicional, removendo não apenas suas paredes e divisórias, mas também a maioria das estações fixas de trabalho. Os empregados terão a liberdade de trabalhar diariamente em qualquer lugar que desejarem, ou em diferentes locais durante um mesmo dia. (IBM, 1970 *apud* VAN MEEL, 2011)

Apesar de o que conheçamos como teletrabalho nos dias atuais seja inevitavelmente associado à Internet, a ideia deste paradigma de mobilidade e flexibilidade no ambiente de trabalho data de décadas antes de sua concepção. Van Meel (2011) apresenta acima a descrição do projeto de construção de um novo escritório corporativo pela IBM que, aos olhos de hoje, parece se referir a uma tendência atual onde os funcionários não mais estão presos à suas cadeiras e mesas, mas sim em constante movimentação de um lugar a outro, com telefones celulares e *laptops* conectados à rede corporativa por meio de uma conexão sem fio. Todavia, e surpreendentemente, o projeto foi concebido em 1970 por um grupo de engenheiros dispostos a abrir mão de suas salas particulares em nome de um escritório não territorial e mais funcional (VAN MEEL, 2011).

Considerada uma ideia radical para a época, o projeto tinha como objetivo aumentar e melhorar a troca de experiências dentro do grupo de empregados ali presente. A principal premissa, segundo Allen *et al* (1971), era de que os indivíduos não deveriam permanecer em seus “postos de trabalho” todo o tempo, mas sim em constante reposicionamento em busca de locais onde pudessem atuar e contribuir de forma mais efetiva ao longo do dia. Adicionalmente, esta movimentação frequente faria com que cada empregado interagisse com os demais, melhorando

suas relações e resultando em um processo de comunicação mais eficiente (ALLEN et al, 1971).

A introdução deste modelo de escritório que, dentre outras mudanças, tirou dos funcionários a possibilidade de alocar seus pertences pessoais no ambiente corporativo (fotos, livros e outros) por não terem mais locais fixos de atuação, chamou a atenção de pesquisadores que desejavam verificar o impacto que esta mudança poderia causar na força de trabalho. Allen *et al* (1971) apresentam o resultado destas pesquisas, conduzidas durante um ano a partir da aplicação semanal de questionários junto aos funcionários membros do novo escritório. Em primeiro lugar, é observado que no momento anterior à mudança os empregados tinham uma abordagem cautelosa em relação ao projeto. Por exemplo, muitos enxergavam a ausência de um espaço privado dentro do ambiente de trabalho como um empecilho para expressar suas individualidades. Porém, estes sentimentos se alteraram gradualmente após o início das atividades no novo local a ponto de muitos dos funcionários envolvidos não desejarem mais voltar a atuar em escritórios tradicionais, caracterizados por cubículos e divisórias. Indo além, os dados da pesquisa comprovaram as premissas do projeto, pois, como era esperado, o processo de comunicação entre os membros da equipe se tornou mais direto e eficiente (ALLEN *et al*, 1971).

Com o sucesso e a popularização do experimento da IBM, o fenômeno do teletrabalho começou a tomar forma e diversas vertentes surgiram para expandir seu conceito (VAN MEEL, 2011). Nilles (1998), que introduzira o termo *telecommuting* em 1973, observou a aplicação da ideia como forma de resolver o problema causado pelos longos congestionamentos que ele e muitos outros empregados da empresa em que trabalhava enfrentavam diariamente nos percursos de ida e volta ao trabalho. A sugestão dada por Nilles foi a criação de escritórios satélite em áreas suburbanas próximas às casas dos funcionários, de forma a encurtar a distância entre eles e seus postos de trabalho. Após um estudo de viabilidade a própria empresa concluiu que o conceito seria benéfico tanto para ela própria como para os empregados, porém, dada a sua natureza radical, o projeto nunca saiu da fase de pesquisas (NILLES, 1998).

Um ponto importante a ser mencionado no projeto de Nilles, e que talvez tenha sido decisivo para seu arquivamento, é o levantamento das primeiras análises críticas quanto ao teletrabalho. No momento em que a proposta foi apresentada e se mostrou viável, diversos funcionários questionaram seus impactos nas interações sociais com os demais empregados da firma. Nilles (1998) observa que os indivíduos, em muitos casos, preferiam sair de casa para ir ao trabalho por que a organização os provia de uma função social extremamente significativa, se tornando o principal local para encontrar e conhecer pessoas e aprofundar os laços de amizade construídos. Adicionalmente, os funcionários da média gerência eram mais propensos a resistir à ideia do teletrabalho, uma vez que o grupo de empregados sob seus comandos estaria disperso, podendo passar aos superiores uma imagem de desconstrução funcional e falta de controle (NILLES, 1998).

Van Meel (2011) afirma que as ideias de Nilles não eram totalmente novas, mas sim baseadas em conceitos futuristas introduzidos anos antes. Hollein (1969), Drucker (1969), Toffler (1970) e posteriormente Bell (1974) já proclamavam o surgimento de uma sociedade pós-industrial onde a produção fabril daria lugar ao trabalho baseado na produção de conhecimento, tendo as tecnologias de informação um papel dominante. Diversas empresas no setor de tecnologia na década de 1970 previam uma revolução no escritório tradicional nos vinte anos seguintes, comparando o impacto das mudanças que estariam por vir com aquelas provocadas pelos aviões a jato no setor de viagens e a televisão na vida das famílias (BusinessWeek, 1975).

Neste contexto de avanços tecnológicos, autores como Harkness (1973) chegaram a afirmar que em algum momento o escritório físico deixaria de existir e se transformaria em um banco de dados eletrônico central armazenado em algum espaço de dimensões reduzidas e administrado apenas por técnicos de manutenção. Não haveria necessidade de locomoção dos funcionários para as empresas, diminuindo a emissão de agentes poluentes na atmosfera, aumentando a liberdade da força de trabalho e, por fim, sua qualidade de vida. Em uma extrapolação extrema, Macrae (1978) afirmara que um indivíduo poderia viver no

Taiti e ainda sim trabalhar diretamente com colegas localizados na sede de suas empresas, fossem elas em Nova Iorque, Frankfurt ou Tóquio.

2.4.2. DEFINIÇÕES DE TELETRABALHO

O termo teletrabalho significa literalmente “trabalho à distância”, o que sugere a separação entre indivíduos e processos dos elementos tradicionais de tempo e espaço (GIDDENS, 1990). Em outras palavras, o ambiente clássico de trabalho remunerado (ilustrado pelo escritório ou pela fábrica) e o tempo associado a eles (a jornada de trabalho de nove às dezoito horas, cinco dias por semana) se tornam disjuntos, de forma que o trabalho remunerado passa a ser executado de qualquer lugar, a qualquer momento (TIETZE, 2003).

Na visão de Huws *et al* (1990), Qvortrup (1998), Stureson (2000), Baruch (2001) e Skamedal (2004) não existe uma definição única para o teletrabalho, porém estes autores concordam que, em um nível mais genérico, um entendimento comum do conceito pode ser determinado. Assim, são identificadas três características principais que podem ser utilizadas para moldar o campo do teletrabalho: (1) sua aplicação é regulada por algum tipo de acordo formal; (2) o trabalho é realizado a uma determinada distância geográfica do escritório principal da empresa e; (3) implica no constante uso de tecnologias de informação e comunicação.

Uma segunda linha de pensamento em relação ao teletrabalho é apresentada por Brannback *et al* (1996). Segundo estes autores, o teletrabalho é um modelo de colaboração, cooperação e coordenação de pessoas à distância e constitui, mais do que um simples artefato tecnológico, um conceito social. Ainda de acordo com os autores, para que o teletrabalho seja eficiente deve-se haver uma gestão eficaz de dois elementos fundamentais: o compartilhamento de informação, conhecimento e resultados; e a necessidade do ser humano de se encontrar pessoalmente com seus companheiros de trabalho - estes eventos sociais são essenciais para a construção de uma relação de confiança e comprometimento. Enquanto a tecnologia da informação já provê os meios necessários para conduzir o primeiro elemento de

forma satisfatória, ainda há dúvidas quanto a sua substituição para o segundo (BRANNBACK *et al*, 1996).

Existem muitos outros termos que são utilizados para descrever os acordos de trabalho baseados na separação do empregado e o ambiente físico corporativo, incluindo: trabalho nômade, trabalho flexível, trabalho remoto, trabalho móvel, trabalho à distância, *eWork* e *eCollaboration* (Hanhike *et al*, 2004). Spinks *et al* (1996) acrescenta o modelo de escritórios satélite como parte do teletrabalho e ilustra com ele a importância da realização de ajustes no conceito original para atender as necessidades específicas de cada empresa. No modelo de escritório satélite os empregados não trabalham em suas casas, mas sim em unidades corporativas próximas às suas comunidades e distantes do escritório principal, onde compartilham o espaço e os equipamentos de comunicação disponibilizados pela empresa – semelhante à ideia concebida por Nilles na década de 1970.

Já para Pritchard (2001) o teletrabalho não é caracterizado por um único modelo de utilização, podendo acontecer sob diversas formas e estar sujeito a muitas variações em sua aplicação. Por exemplo, ele pode acontecer em tempo parcial ou integral e em dias ou horários específicos. Cascio (2003) apresenta algumas destas formas em que o teletrabalho pode ser empregado (quadro 9):

Forma	Descrição
Ocasional	Períodos em que o trabalhador executa suas tarefas de casa com a permissão de seus superiores. Duração de poucos dias.
Hoteling	Reserva de um espaço de trabalho dentro do escritório durante os dias em que se está presente no ambiente físico. O lugar não é marcado, podendo variar diariamente conforme a disponibilidade.
Home-based	O único escritório do funcionário está localizado em sua casa, havendo mobilidade para realizar visitas aos clientes.
Totalmente móvel	O trabalho é totalmente realizado em equipamentos móveis, como telefones celulares e <i>laptops</i> , não havendo escritórios físicos.

Quadro 09: Formas de teletrabalho
(fonte: Cascio, 2003)

Com base na tabela anterior é possível perceber que a escolha pela aplicação do teletrabalho não representa, por si só, um modelo de estrutura organizacional a

ser utilizado. Uma organização que escolha seguir este caminho terá pela frente um cenário bastante flexível, cuja construção dependerá principalmente de quais objetivos se pretender alcançar (redução do espaço físico corporativo, por exemplo), do contexto da organização (contato com clientes, por exemplo) e de outros princípios administrativos utilizados pela gestão da empresa (como a auto capacitação / *empowerment*) (LIMBURG, 1996). Kompast *et al* (1998) analisam estas variáveis e concluem que existem inúmeras práticas associadas ao teletrabalho, tornando o entendimento da essência do conceito dependente da compreensão do contexto em que é aplicado.

Por fim, é importante enfatizar o alerta levantado por Valenduc *et al* (1996) em relação à diversidade de definições e formas em que o teletrabalho é abordado. Esta mistura de conceitos, muitas vezes sobrepostos uns aos outros de forma errônea, é refletida na metodologia aplicada em estudos e análises estatísticas acerca do tema, tornando-os incertos e inconsistentes. O problema não está na aplicação equivocada dos modelos quantitativos, mas sim na classificação duvidosa dos dados disponíveis para pesquisa (VALENDUC *et al*, 1996).

2.4.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

A literatura científica apresenta muitos fatores de vantagens e desvantagens quanto ao teletrabalho, tanto na perspectiva do empregado como também do empregador e da sociedade (Fairweather, 1999; Daniels *et al*, 2001; Montreuil *et al*, 2003) (quadro 10). O teletrabalho baseado na casa de um indivíduo, por exemplo, é visto pelas empresas como uma forma de aumentar a produtividade do trabalhador, reduzir os custos quanto à locação e manutenção de imóveis corporativos e elevar a moral da força de trabalho. Do ponto de vista do empregado, a autonomia de trabalhar em horário flexível permite um equilíbrio maior entre a vida pessoal e profissional, além de eliminar o desperdício de tempo e energia nos longos trajetos diários entre a residência e o local de trabalho. Por outro lado, as desvantagens para as organizações são associadas à questão da gestão remota dos funcionários e os elevados custos na construção de uma estrutura de tecnologia de informação segura

e confiável. Já para os indivíduos, a solidão, o isolamento e a perda de *status* são vistos como principais problemas a serem enfrentados (REILLY, 2001).

Perspectiva	Vantagens	Desvantagens
Indivíduos	1. Possibilidade de trabalhar mesmo com limitações físicas; 2. Mais tempo junto à família; 3. Redução de locomoção; 4. Autonomia; 5. Menos interrupções; 6. Horário flexível.	1. Menor chance de promoção; 2. Subvalorização pela gerência; 3. Contato social limitado / sensação de isolamento; 4. Mais tempo gasto trabalhando; 5. Perda de privacidade.
Organizações	1. Aumento da produtividade; 2. Maior retenção de talentos; 3. Flexibilidade da força de trabalho; 4. Redução dos custos imobiliários.	1. Dificuldade de supervisão; 2. Dificuldade em socializar um novo empregado na organização; 3. Regulamentação.
Sociedade	1. Redução da poluição; 2. Diminuição do trânsito de veículos.	1. Perda de empregos por conta de terceirização; 2. Impacto econômico em indústrias relacionadas (restaurantes, postos de gasolina, etc.).

Quadro 10: Possíveis vantagens e desvantagens do teletrabalho
(fonte: adaptado de Daniels *et al*, 2001)

As vantagens e desvantagens identificadas no quadro 10 evidenciam exatamente este tipo de conflito de interesses entre indivíduos, organizações e sociedade. Reed *et al* (2006) apontam uma pesquisa realizada com funcionários da empresa inglesa British Telecom, uma das pioneiras no país na implantação do sistema de teletrabalho, onde, dos 73% dos entrevistados que percebiam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional como bom, 69% afirmaram terem aumentado suas jornadas de trabalho em até 15 horas por semana. Mesmo que a empresa enxergue este dado como um resultado positivo por conta do aumento da produtividade, esta inconsistência pode eventualmente levar à insatisfação do empregado devido a seu estresse físico e mental (REED *et al*, 2006).

Os dados levantados pela pesquisa na empresa inglesa colocam em evidência a questão das fronteiras entre as esferas pessoal e profissional dos indivíduos. Enquanto as empresas consideram a flexibilidade do trabalho como um

fator positivo e um meio de ajudar o trabalhador a alcançar o equilíbrio entre as duas esferas, existe o risco inerente da mistura e sobreposição de atividades por conta da proximidade (ou inexistência) de suas fronteiras (JENSON, 1994; HILL *et al* 1998). Com isso, o funcionário se vê em uma situação de grande complexidade onde necessita aprender a lidar com este conflito permanente e separar as duas esferas de sua vida (HILL *et al*, 1998). Isso nem sempre é possível, conforme demonstra uma pesquisa conduzida por Olson (1984), onde o autor conclui que muitos adeptos se tornaram *workaholics* por estarem em casa e não conseguirem separar o trabalho da vida pessoal.

Montreuil (2003) observa que alguns sindicatos trabalhistas e órgãos regulamentadores já manifestaram preocupações quanto aos empregados praticantes do regime de teletrabalho, classificando a questão da separação das esferas pessoal e profissional como um paradoxo existente no conceito central desta nova forma de trabalho – enquanto existem vantagens claras para os indivíduos, organizações e sociedade, a adoção do teletrabalho cria potenciais conflitos de interesse entre as partes envolvidas. Cabe citar que para aqueles teletrabalhadores empregados de uma empresa, a lógica do trabalho a partir da casa parece também estabelecer um contrato psicológico entre empresa e indivíduo: a empresa oferece flexibilidade, enquanto o funcionário entrega resultados melhores (ROUSSEAU, 1995). Ou seja, quando a empresa e o funcionário aceitam utilizar o teletrabalho, ambos imaginam que irão obter vantagens neste processo (PUMA, 2007).

Partindo para uma análise do ponto de vista dos aspectos sociais de uma relação de teletrabalho, Schein (1992) aponta a questão da distância como um ponto potencial de desvantagem. O autor baseia sua crítica no estudo da proxêmica, termo cunhado por Hall (1966), que relaciona todas as ações do Homem em função de sua experiência espacial - o significado que atribuímos ao espaço que regulamenta o nosso desempenho está profundamente relacionado com as distâncias interpessoais (HALL, 1966). Em se tratando da comunicação no ambiente corporativo, o autor argumenta que as distâncias mais importantes são aquelas denominadas pessoal, social e pública. A distância pessoal é o limite para que aconteçam conversas pessoais com intenso contato visual entre as partes. Já a distância social define

como nos direcionamos a diversas pessoas de uma única vez, como no caso de uma reunião. Por fim, a distância pública se refere ao quão distante devemos estar para sermos considerados fora do círculo de envolvimento pessoal de terceiros. A figura 8 ilustra as diferentes classificações das distâncias interpessoais apresentadas pela proxêmica.

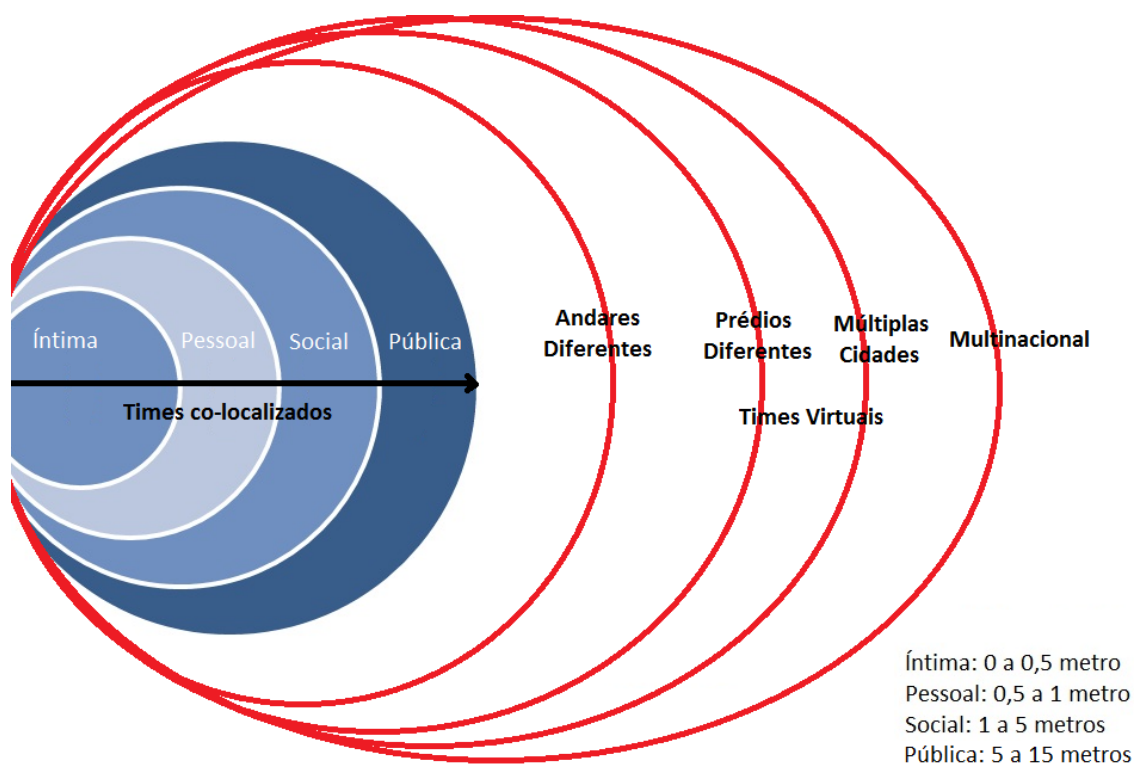


Figura 08: Distâncias interpessoais conforme a proxêmica
(fonte: Hall, 1966; Schein, 1992)

Em referência ao teletrabalho, uma das desvantagens apontada por Schein (1992) é justamente a gestão de equipes a distâncias superiores ao considerado socialmente eficaz. Quando a distância entre os atores de uma colaboração aumenta acima dos limites sociais, a utilização de alguma tecnologia de transmissão se faz necessária, caracterizando o teletrabalho. Esta, entretanto, deve ser aplicada com cautela, pois sua substituição do contato pessoal nunca será completa e totalmente eficiente (SCHEIN, 1992). HILL *et al* (1998) reforçam esta ideia e alertam para o risco do teletrabalho prejudicar o trabalho em equipe, uma vez que a comunicação de teletrabalhadores com colegas se torna menos efetiva do que a realizada por todos no escritório tradicional. Já para Baines (2002), estar no mesmo ambiente e em contato com os demais colaboradores de uma organização facilita a

transmissão e absorção de novos conhecimentos em um mundo cada vez mais dinâmico.

Finalmente, é possível concluir que um teletrabalhador precisa desenvolver em sua casa um ambiente de trabalho seguro, que facilite a execução de suas atividades ao mesmo tempo em que forneça condições de saúde e segurança para tal. Em última instância, a difusão desta nova forma de trabalho promove a transformação da casa dos profissionais em algo semelhante aos escritórios corporativos. Isto representa uma tendência inversa ao que acontecia anteriormente, quando se buscava tornar os espaços empresariais públicos mais próximos às residências particulares (ROBERTSON, 2000).

2.4.4. A SELEÇÃO DOS TELETRABALHADORES

Como em qualquer forma alternativa de trabalho, não se pode esperar que a utilização do teletrabalho traga os mesmos resultados para qualquer perfil de profissional. Segundo a literatura, um teletrabalhador de sucesso necessita ter um conjunto específico de habilidades e motivações em relação à função a ser executada, contudo, a quantidade e as especificações de cada uma destas habilidades consideradas essenciais variam conforme a visão adotada pelo autor da análise. Daniels (2001) e Bakke *et al* (2001) definem uma compilação das principais habilidades abordadas e mencionadas nos textos acadêmicos e científicos (quadro 11).

Bergum (2009) relata estudos que afirmam que a seleção do teletrabalhador deve ser realizada estritamente com base nas características pessoais do indivíduo, tais como personalidade e responsabilidade, em paralelo com as características e necessidade do próprio trabalho (Baruchn, 1997; Cascio, 2003; Manoochehri, 2003). Já Bakke *et al* (2001) afirmam que é necessário cautela na aplicação de tipologias de personalidade para afirmar se um profissional é adequado ao teletrabalho ou não, uma vez que os requisitos identificados pela literatura são, no mínimo, idealizados e distantes da realidade (BAKKE *et al*, 2001). Lamond (2000) compartilha deste mesmo argumento e conclui que indivíduos diferentes não se adaptam ao

teletrabalho de forma igual, sendo o ponto mais importante e fundamental do processo de seleção a identificação de quem corresponde melhor à tarefa em questão e não quem é mais adequado ao teletrabalho como um todo. O autor argumenta ainda que os teletrabalhadores necessitam estar conscientes de suas funções como qualquer outro trabalhador, mas dependem em maior grau da autossuficiência e automotivação (LAMOND, 2000).

Habilidades essenciais para um teletrabalhador
Independente, sem necessitar de constante supervisão ou <i>feedback</i>
Não necessita de interação social contínua ou sensação de pertencimento
Tende a ter bom desempenho nas tarefas realizadas
Automotivado, organizado e disciplinado
Compartilha da confiança mútua com seus supervisores
Detém bom conhecimento dos requisitos e necessidades do trabalho
Fortes habilidades de comunicação (oral e escrita)
Proficiência e domínio no uso das tecnologias de informação
Habilidade de gestão de tempo e separação da vida profissional da pessoal

Quadro 11: Critérios de seleção de um teletrabalhador
(fonte: Lamond, 2000; Bakke *et al*, 2001)

O'Neill *et al* (2009) afirmam que a identificação deste conjunto de habilidades em um profissional não é suficiente para garantir o sucesso no emprego do teletrabalho, sendo necessária uma análise mais aprofundada dos traços de personalidade do postulante à sua utilização. Os autores tomam como base o modelo HEXACO de avaliação de personalidade, que atribui valores numéricos a diferentes traços de comportamento identificados em um indivíduo, e selecionam três características que consideram fundamentais para determinar a aptidão ao teletrabalho: organização, diligência e sociabilidade.

A organização é um traço de personalidade que indica a tendência em deixar o ambiente a nossa volta em ordem. Um alto valor atribuído a esta característica indica a preferência por uma abordagem estruturada das tarefas, enquanto valores baixos indicam um maior desleixo e casualidade (ASHTON *et al*, 2005). A importância da análise deste traço de personalidade está na necessidade de

adaptação do profissional à falta de estrutura associada ao teletrabalho (O'NEILL *et al*, 2009). Um ambiente virtual de trabalho poder se tornar extremamente ambíguo em relação à divisão das tarefas profissionais e pessoais, sendo essencial para o teletrabalhador a construção de uma estrutura psicológica de autoliderança e motivação (BELL *et al*, 2002). Portanto, os indivíduos que apresentam altos valores neste traço de personalidade são mais propensos a utilizar o teletrabalho com sucesso, pois conseguem impor a si próprios uma rotina de trabalho ao mesmo tempo em que aplicam uma abordagem sistemática para completar suas tarefas (O'NEILL *et al*, 2009).

O traço da diligência, por sua vez, indica a tendência de um indivíduo em aplicar o máximo de esforço no trabalho e persistir na execução das atividades até que sejam completadas. Aqueles que apresentam um alto valor nesta característica demonstram uma forte ética de trabalho e maior facilidade para separar a vida pessoal da profissional (ASHTON *et al*, 2001). Estes fatores demonstram uma menor propensão à distração com tarefas não relacionadas ao trabalho (como televisão e Internet), comumente relacionadas ao teletrabalho (ELLISON, 2004). Outra vantagem do indivíduo que tem um valor elevado no traço da diligência é sua maior capacidade em atuar sob pouca supervisão. Dado que esta é uma associação direta do teletrabalho, os profissionais com alta diligência podem ter um desempenho superior por serem motivados intrinsecamente, tornando-os mais aptos a trabalhar remotamente (O'NEILL *et al*, 2009).

Finalmente, o traço da sociabilidade analisa o apreço em relação à participação constante em eventos sociais e interpessoais. Indivíduos com altos valores de sociabilidade necessitam e sentem prazer em conversar, visitar, celebrar e compartilhar com outros suas atividades e realizações (ASHTON *et al*, 2001). Obviamente, em se tratando de teletrabalho, deve-se existir uma relação inversa deste traço de personalidade com a sua utilização, já que profissionais mais sociáveis tendem a sentir isolamento e solidão quando afastados dos demais colaboradores (MANNOCHERI, 2003). Logo, por atuar em um ambiente com poucas e raras oportunidades de interação interpessoal, a sociabilidade pode ser um traço indesejável ao teletrabalhador (O'NEILL *et al*, 2009).

Independente da visão utilizada na seleção do teletrabalhador, e ainda que as pesquisas realizadas nos últimos anos pareçam ter chegado a um consenso dos requerimentos básicos que classificam um indivíduo como apto a adotar o trabalho remoto, as décadas de 1980 e 1990 foram marcadas por intensos debates sobre quais tipos de profissionais e trabalhos mais se adéquam a esta prática (SOU, 1998). Nos primeiros anos de pesquisa sobre o teletrabalho durante a década de 1980, o conceito era visto como ideal para a realização de tarefas rotineiras, repetitivas e que não demandavam muito esforço intelectual. Sua utilização era tida como uma possibilidade real de incluir no mercado de trabalho indivíduos que habitavam em regiões de baixa densidade populacional, principalmente mulheres donas de casa (SORENSEN, 1988). Alguns dos empregos idealizados para estas condições eram o processamento de textos em computadores e as operações de teleatendimento (*call centers*), sendo o pagamento realizado com base no volume de trabalho produzido no período (*output*) (LIE, 1985).

Bergum (2009) demonstra que a proposta inicial das organizações na aplicação do teletrabalho é bastante diferente dos resultados observados nos dias atuais. Segundo o autor, um estudo conduzido em 2008 pela empresa de gestão de recursos humanos WorldatWork revelou que o perfil típico do teletrabalhador nos países desenvolvidos (principalmente Estados Unidos e Inglaterra) é formado por homens na faixa dos quarenta anos de idade, com diploma universitário e residentes de regiões próximas ao escritório das empresas para quais trabalham. Mais além, a pesquisa aponta que do total de teletrabalhadores, 61% é composto por homens e apenas 39% por mulheres, evidenciando a mudança no foco do trabalho remoto desde sua concepção na década de 1970 até os dias de hoje (BERGUM, 2009).

2.4.5. EQUIPES VIRTUAIS – GESTÃO E LIDERANÇA

Equipes virtuais são definidas como grupos de trabalhadores dispersos geograficamente que compartilham um mesmo objetivo e atuam em conjunto através do uso de tecnologias de informação e comunicação (TOWNSEND *et al*, 1998). Algumas definições mais recentes reforçam que as equipes virtuais são, antes de qualquer coisa, uma equipe, sendo a virtualização apenas uma

característica de sua constituição (TOWNSEND, 1998). Uma combinação de ambas as definições classifica as equipes virtuais como um grupo cujos membros utilizam a tecnologia para transpor as barreiras de espaço e tempo a fim de realizar tarefas em sintonia (MARTINS *et al*, 2004).

Zigurs (2003) afirma que a classificação de uma equipe como virtual deve partir da análise dos pontos de vista das diversas dimensões da virtualização: geográfica, temporal, cultural e organizacional (figura 9). Segundo o autor, quanto maior o número de dimensões em que uma equipe se dispersa, mais virtual ela se torna e, conseqüentemente, mais complexa será a administração das funções essenciais para seu funcionamento (ZIGURS, 2003).

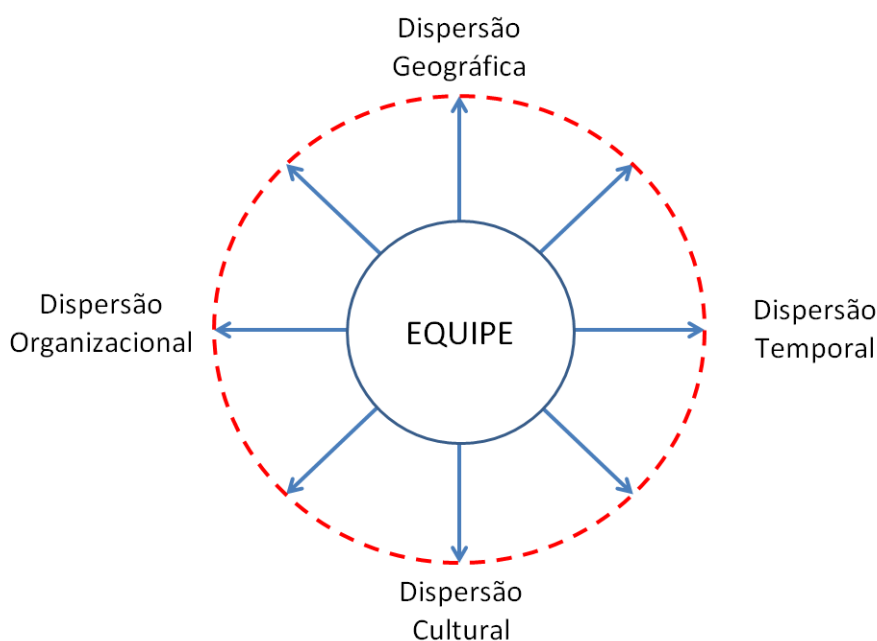


Figura 09: Dimensões das equipes virtuais
(fonte: Zigurs, 2003)

A formação de equipes virtuais pode prover qualquer organização de algumas vantagens estruturais, sendo a primeira delas o dinamismo. Devido à sua natureza flexível, as organizações ganham agilidade na formulação de respostas eficientes para as constantes mudanças na demanda de seus clientes (HAYZAK, 2001). Adicionalmente, o fato dos membros de uma equipe virtual serem mais produtivos por não perderem tempo na locomoção ao ambiente de trabalho e não estarem limitados por um horário fixo de produção resulta em uma maior velocidade para a

empresa disponibilizar novos produtos no mercado (*time to market*) e se tornar mais presente globalmente (MAROTTA, 2006).

Trope (1999) afirma que não é possível identificar um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação de teletrabalho. Os ingredientes fundamentais para que o método escolhido seja eficaz partem da combinação da situação em que o teletrabalho será empregado, do grupo alocado à sua execução e do líder responsável pela gestão. Desta forma, a teoria situacional pressupõe que uma mudança no momento em que a empresa se encontra pode alterar significativamente a questão da liderança, demandando a adaptação não apenas da parte do gestor, mas também de toda sua equipe (TROPE, 1999).

Por conta das muitas variáveis e incertezas associadas à gestão das equipes virtuais, uma das questões principais que envolvem o tema é a escolha da forma de gestão mais adequada. Martins *et al* (2004) e Hertel *et al* (2005) afirmam que administrar uma equipe dispersa geograficamente representa o desafio central do teletrabalho, uma vez que, ao contrário do que pregam os princípios *tailoristas* tradicionais de controle, os membros de uma equipe virtual trabalham de forma independente e descentralizada. Os gestores, portanto, necessitam delegar ou descentralizar o processo de tomada de decisão para seus próprios subordinados (MARTINS *et al*, 2004; HERTEL *et al*, 2005).

A confiança interpessoal tem, portanto, um papel de grande importância na gestão e liderança das equipes virtuais. Germain (2011) introduz esta questão com base em diversos estudos que classificam a construção de uma relação de confiança como fundamental para o sucesso deste tipo de estrutura (Dirks, 1999; Handy, 1995; Jarvenpaa *et al*, 1998; Tesluck *et al*, 2006; Polzer *et al*, 2006). De fato, muitos pesquisadores acreditam que este processo representa um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações no ambiente do teletrabalho (Jarvenpaa *et al*, 1998; O'Hara-Devereaux, 1994; Piccoli *et al*, 2003; Peters *et al*, 2009). Estes estudos concluem que a confiança, um traço psicológico chave para o funcionamento de uma equipe colaborativa, é um fator crítico para as equipes virtuais devido à inexistência das formas tradicionais de interação e controle social.

A falta de encontros pessoais, por exemplo, considerados insubstituíveis tanto para a construção da confiança como para sua manutenção ao longo do tempo, prejudica a resolução de conflitos e problemas e na redução das incertezas associadas ao ambiente de trabalho (JARVENPAA *et al*, 1999).

A ausência do contato pessoal com os profissionais no dia a dia das operações também pode trazer reflexos no acompanhamento da execução das atividades, no envio e recebimento de críticas construtivas, na impessoalidade para solicitar a execução de uma tarefa e na falta de observância na qualidade das entregas efetuadas (TERRIBILI, 2006). Esse conjunto de fatores, se não administrado corretamente, pode impactar negativamente na motivação do teletrabalhador, que se encontra a quilômetros de distância de seus companheiros e se abstém do valor humano do trabalho (GERMAIN, 2011).

Com base na complexidade observada em relação à gestão das equipes virtuais, é possível constatar que a gerência à distância envolve cuidados maiores do que a gerência tradicional, principalmente no que diz respeito ao planejamento e desenvolvimento de padrões de comunicação (BERGUM, 2009). Os gerentes deste ambiente também devem tornar suas instruções as mais claras possíveis e buscar antecipar o maior número de potenciais problemas que venham a surgir, a fim de evitar a necessidade de contatos adicionais em caso de dificuldades do teletrabalhador (TROPE, 1999). A estrutura de organização de uma equipe virtual é mais dependente da confiança do que do controle, sendo esta característica válida também para a relação dos gerentes com seus subordinados (MARTINS *et al*, 2004). Com isso, o estilo de gestão adotado deve ser mais próximo à administração de resultados e não ao controle dos meios utilizados para a obtenção dos objetivos desejados (TROPE, 1999).

2.4.6. COMUNICAÇÃO

O teletrabalho exige que seus praticantes desenvolvam habilidades de comunicação superiores às utilizadas em equipes locais (BERGUM, 2009). No ambiente virtual, todo o processo de transmissão de informação e conhecimento

deve ser planejado, formalizado, específico e claro. Os teletrabalhadores devem ser disciplinados a ponto de traçar metas e objetivos específicos e fornecer a seus companheiros instruções simples e diretas que facilitem sua compreensão e execução (HUWS *et al*, 1990; KORTE *et al*, 1990; OHMAN, 1996). Ao contrário do trabalho com equipes locais, onde a comunicação ocorre de forma espontânea, natural e imediata, o teletrabalho é caracterizado pela dificuldade em corrigir eventuais falhas de interpretação nas ordens emitidas. Para um gestor, portanto, torna-se muito importante determinar especificamente quem irá conduzir uma atividade e como ela será supervisionada e acompanhada ao longo de sua execução (BERGUM, 2009).

Allen *et al* (1971) concluem que o número de contatos entre os membros de uma equipe tende a diminuir à medida que a distância entre eles aumenta. Durante os experimentos conduzidos pelos autores, por exemplo, observou-se que este tipo de interação é reduzido a praticamente zero quando a distância de um indivíduo para outro se torna igual ou superior a trinta metros. Contudo, análises recentes focadas especificamente no teletrabalho apresentam conclusões divergentes quanto aos efeitos do volume de comunicação por conta da dispersão espacial. Lowry (1996) indica que, independente da distância, a quantidade total de comunicações percebida entre os membros de uma equipe funcional encontra-se inalterada, havendo apenas a transformação do meio utilizado para um mais eletrônico e formalizado. Não obstante o volume total de interações pessoais seja inevitavelmente reduzido, o nível de contato é mantido através do uso de atividades e tecnologias compensatórias (BERGUM, 2009). A literatura enfatiza a importância do gestor e do próprio trabalhador em atuar proativamente para incentivar a comunicação, evitando o fenômeno do esquecimento por falta de visualização (*out of sight, out of mind*). Hall (1997) reforça a ideia de que um gestor deve saber perceber quando um teletrabalhador enfrenta dificuldades na execução de suas tarefas e buscar o mais rápido possível um encontro pessoal para clarificar qualquer problema ou empecilho que possa estar presente.

Para qualquer grupo de profissionais alinhados com um mesmo objetivo, a frequência de comunicação entre seus membros deve se manter em um nível que

permita a todos se sentirem parte da organização e de sua cultura corporativa (BERGUM, 2009). Cummings (2007) sugere que para reduzir os aspectos negativos do teletrabalho, os gestores de equipes virtuais devem estabelecer canais de comunicação para que sejam realizados contatos frequentes com os subordinados. Esta indicação é baseada no resultado de centenas de estudos conduzidos com grupos de trabalho dispersos globalmente que, por meio da utilização constante de canais formais e informais de comunicação, apresentavam um desempenho superior aos que não faziam uso destes recursos (BERGUM, 2009).

Para Wilson *et al* (2008) os aspectos quantitativos da comunicação à distância devem ser suplementados pela qualidade dos contatos realizados, tal como o nível de interatividade propiciado. Para estes autores, o fator crucial para uma comunicação eficiente é a combinação de uso dos meios eletrônicos virtuais com os pessoais. Segundo eles, as informações referentes à rotina profissional devem ser transmitidas eletronicamente, enquanto aquelas de cunho emocional devem ser enviadas e recebidas pessoalmente. Cummings (2007) recomenda que uma equipe virtual seja composta, no mínimo, de pares de profissionais em proximidade geográfica, de forma a incentivar e permitir, quando necessário, a comunicação pessoal entre os membros e diminuir a sensação de isolamento e solidão.

Outro aspecto fundamental referente à comunicação nas equipes virtuais é o processo de avaliação, ou *feedback*. Blank (1985) argumenta que os gestores devem se engajar em um processo de constante fornecimento de *feedback* em situações de trabalho caracterizadas pelo afastamento geográfico. Segundo o autor, a gestão de equipes locais é fortemente baseada na comunicação informal, incluindo nesta o processo de *feedback* - um encontro casual entre um funcionário e seu supervisor no corredor da empresa que resulte em uma troca de sorrisos ou um tapinha nas costas pode ser avaliado como o recebimento de *feedback* positivo. No teletrabalho, todavia, poucos são os momentos e ocasiões em que encontros pessoais acontecem, não existindo espaço para a comunicação informal durante as situações sociais que acontecem no ambiente corporativo. Uma evidência deste problema é relatada por Largerberg (1992) a partir do resultado de uma pesquisa

realizada nos Estados Unidos, onde apenas 52% do teletrabalhadores consideravam satisfatório o processo de *feedback* que lhes era aplicado pelos superiores.

Klayton (1995) e Forseback (1997) indicam que os supervisores devem incluir em suas rotinas diárias o hábito de contatar seus subordinados para lhes fornecer uma opinião sobre o desempenho das tarefas realizadas, seja através de telefone, *e-mail*, intranet, teleconferência, mídia social ou qualquer outro meio de comunicação disponível. Para Hall (1997), a tecnologia deve ser aplicada também em atividades gerenciais de maior complexidade, como na demonstração de apoio e motivação do teletrabalhador. Enfim, a literatura demonstra que existe uma discussão em andamento a respeito de quais atividades devem ser totalmente virtualizadas e quais devem, prioritariamente, continuar acontecendo pessoalmente.

Resumindo a questão da comunicação, Labrosse (2010) define quatro regras que considera essencial para uma comunicação virtual bem sucedida (quadro 12). Estas regras buscam potencializar o processo de transmissão da informação como um todo, desde a definição do que deve ser comunicado até a seleção do meio ideal para fazê-lo.

Quatro regras para uma melhor comunicação virtual	
1.	Construir a confiança entre os membros da equipe
2.	Conduzir regularmente um momento de comunicação com a equipe
3.	Utilizar a comunicação para poupar tempo, e não o contrário
4.	Definir regras de tempo de resposta nas comunicações

Quadro 12: Regras para uma comunicação virtual eficiente
(fonte: Labrosse, 2010)

A primeira regra remete novamente à questão da construção da confiança entre os membros de uma equipe virtual. O autor reafirma a necessidade da confiança mútua para que uma equipe virtual tenha sucesso, constando que este processo não acontece automaticamente ou como num passe de mágica (LABROSSE, 2010). Com base em sua experiência profissional, Labrosse afirma que se torna necessário estimular a interação entre os teletrabalhadores além do

ambiente profissional, sendo importante reuni-los ao menos uma vez ao ano para que sejam trocadas experiências e observações (LABROSSE, 2010).

A segunda regra trata do estabelecimento de procedimentos regulares de comunicação. Para Labrosse (2010), o constante acompanhamento do trabalho realizado pelos teletrabalhadores, o fornecimento periódico de *feedback* e a rápida identificação de eventuais problemas ou armadilhas que ameacem a equipe é de grande importância para que os objetivos finais sejam alcançados. Uma teleconferência de trinta minutos para definir as expectativas do trabalho e a quantidade de tempo que cada teletrabalhador dispõe para realizá-lo pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma equipe virtual (LABROSSE, 2010).

Já a terceira regra é referente à utilização correta dos meios de comunicação disponíveis. As diversas tecnologias atuais permitem a escolha de inúmeros canais de comunicação para se realizar a transmissão de informação entre os membros de uma equipe virtual. Contudo, a escolha incorreta do meio mais eficiente para enviar uma comunicação específica a um destinatário pode resultar em grandes perdas de tempo e, em alguns casos, no aumento da complexidade de um problema a ser resolvido (LABROSSE, 2010). Portanto, é papel da liderança de uma equipe virtual definir regras que auxiliem na criação de uma cultura de incentivo à correta utilização dos recursos disponíveis.

Finalmente, a quarta regra aborda a questão da capacidade de resposta das comunicações recebidas. Segundo Labrosse (2010), como ninguém gosta de esperar indefinidamente pelo retorno de um contato, padrões devem ser estabelecidos para determinar quanto tempo é considerado aceitável para que sejam enviadas respostas a *e-mails* e ligações telefônicas, por exemplo. Fazer com que o outro lado saiba o que esperar de um processo de comunicação com um membro da equipe virtual permite reduzir a pressão do imediatismo inerente a este processo (LABROSSE, 2010).

2.4.7. LEGISLAÇÃO

A implantação do teletrabalho nas organizações traz consigo importantes questões jurídicas decorrentes do estabelecimento de novas condições de trabalho onde o profissional exerce suas funções longe do controle existente no ambiente empresarial (TROPE, 1999). Algumas das questões pertinentes ao trabalho remoto e que devem ser abordadas com base no sistema legal do país onde o modelo é utilizado incluem: utilização da residência para fins comerciais ou como local de trabalho; classificação do que constitui um acidente de trabalho e definição do responsável na ocorrência do mesmo; e atribuição de responsabilidade em caso de destruição, perda ou roubo de material (TROPE, 1999).

A prática do teletrabalho implica em analisar muitas das feições particulares de cada empresa onde o telesserviço será prestado, incluindo os diferentes aspectos humanos envolvidos, os fatores tecnológicos, estruturais e as organizações sindicais relacionadas (ALVES, 2011). A investigação da natureza jurídica do teletrabalho não comporta uma resposta unitária. Tudo depende da forma como se realiza a prestação de serviços, que pode assumir tanto a fisionomia de autônoma como de subordinada, em relação a todas as modalidades do teletrabalho (PEDREIRA, 2000).

Alves (2011) argumenta que dentre os principais elementos que devem ser considerados na visão legal do teletrabalho estão: a definição de propriedade dos equipamentos utilizados no serviço, a forma em que se dá a remuneração, o controle das condições de segurança no local de trabalho (insalubridade e periculosidade), e o controle diário do número de horas trabalhadas. Trope (1999) acrescenta as questões contratuais que devem definir de antemão os termos de confidencialidade, a instalação e manutenção dos equipamentos necessários ao teletrabalhador e o pagamento dos custos e despesas de eletricidade e telefone incorridos durante a realização das atividades profissionais. Para Fetzner (2011), tais indagações podem ser superadas por meio da adaptação da legislação local. O autor cita o ocorrido em países da Comunidade Europeia, como França e Inglaterra,

cuja lei trabalhista foram alteradas como resolver muitos dos conflitos originados pela prática do teletrabalho.

No que se refere à instalação do posto de teletrabalho, surgem questões como a legalidade jurídica do chefe ter acesso livre a este ambiente, no caso a residência do teletrabalhador, a fim de supervisionar o trabalho e verificar, dentre outras coisas, a possibilidade do teletrabalhador estar utilizando os equipamentos de empresa fora do horário de trabalho ou para fins particulares, a conformidade das instalações elétricas do equipamento e a ergonomia do posto de trabalho (TROPE, 1999). Visitas desta natureza podem ser necessárias devido à ilegalidade observada na maioria dos países em permitir a instalação de câmeras de vídeo, ou outros equipamentos de vigilância, com a finalidade de controlar o teletrabalhador.

Outra questão relevante na visão legal do teletrabalho é o enquadramento da maternidade. Alves (2011) afirma que o fato de uma mulher trabalhar segundo a dinâmica de um contrato de teletrabalho não significa que não se venha a observar os direitos inerentes à sua eventual condição de gestante. Os períodos de licença maternidade, assegurados por lei, devem ser garantidos em quaisquer circunstâncias, devendo haver um controle rigoroso por parte dos órgãos responsáveis para certificar o cumprimento deste benefício por parte da empresa e do próprio trabalhador. (ALVES, 2011).

Por fim, existe a dificuldade legal inerente ao teletrabalho referente à definição de causas que podem levar à demissão de um teletrabalhador. TROPE (1999) argumenta que, dentro das regras gerais do direito do trabalho, qualquer forma legítima de rompimento do contrato de trabalho se aplica também no ambiente virtual. O problema, segundo ele, existe na interpretação de alguns dos conceitos utilizados no regime tradicional, como a definição do que classifica uma situação de justa causa ou não.

2.4.8. O TELETRABALHO NO BRASIL – CENÁRIO ATUAL

O Brasil vive um momento de franca expansão na contratação de teletrabalhadores. Estima-se que ao longo da década de 2000 o número de trabalhadores que utilizam o sistema remoto saltou de 500 mil para aproximadamente 10,6 milhões, representando 5% da população brasileira (MARKET ANALYSIS, 2008). Neste universo, o serviço virtual apresenta maior receptividade em empresas privadas de pequeno porte (microempresas), estando mais concentrado nas grandes metrópoles como São Paulo e Rio de Janeiro (MARKET ANALYSIS, 2008).

Os dados estatísticos referentes ao teletrabalho no Brasil não diferenciam os setores, áreas ou tipos de teletrabalhadores, incluindo todos os perfis existentes: formais, informais, empregados por conta própria, autônomos, liberais, em tempo integral, parcial, complementar e eventual e em uma ampla faixa etária variando dos 18 aos 60 anos (SOBRATT, 2011). Esta análise aponta que pelo menos 23,3% da população adulta em atividade no país (cerca de um em cada quatro brasileiros) adota ao longo do mês alguma forma de teletrabalho (conforme apresentado no quadro 09 do item 2.4.2), sendo que, dentre todos, o trabalho em casa é a modalidade mais comum, praticado por 52% deste total (SOBRATT, 2011).

Apesar deste crescimento atualmente observado no país, o teletrabalho ainda é alvo de preconceito tanto pelo empresariado como pelo empregado brasileiro. Por diversas razões, persiste no Brasil a crença de que o trabalho fora do ambiente corporativo é algo negativo e contrário ao profissionalismo (ESTRADA, 2010). Aliado a isto, a demora pela aprovação de uma legislação específica que regule o teletrabalho constitui outro empecilho para a disseminação desta modalidade.

A questão legal do teletrabalho no Brasil evoluiu de forma muito lenta no decorrer da última década, sendo apenas recentemente (2011) sancionado o primeiro mecanismo legal que abre as portas para a regulamentação da atividade (ESTRADA, 2011). No dia 15 de dezembro de 2011, a presidente Dilma Rousseff assinou a lei 12.551/2011 que “equipara os efeitos jurídicos da subordinação

exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos” (Anexo A). A essência desta lei afirma que o indivíduo que trabalha remotamente passa a ter os mesmos direitos trabalhistas de quem trabalha dentro da empresa, ou *in loco*. Sua constituição como o artigo 6º da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) configura um reconhecimento legal que defende os direitos do teletrabalhador e simplifica o entendimento da questão.

Contudo, a regulamentação da atividade do trabalho remoto ainda tramita no Congresso Nacional na forma do projeto de lei 04505/2008 (Anexo B). Se aprovada, a lei caracterizará como teletrabalho “toda forma de trabalho que envolve um empregador ou um cliente e um empregado ou trabalhador autônomo e é realizado regularmente à distância, em mais de 40% do tempo, por meio de tecnologias de informática e de telecomunicações.” A proposta também define os deveres do trabalhador que terá, entre outras obrigações, a necessidade de “ser habitual na execução de tarefas e de prestar contas quanto a gastos ordinários e extraordinários decorrentes das funções”. Em se tratando de horas extras, pelo projeto em questão, não são cabíveis ao teletrabalhador, haja vista a natureza “aberta” da jornada de trabalho.

Apesar dos avanços realizados em relação a este tema, o Brasil ainda apresenta um atraso na atualização de sua legislação para atender os requisitos do teletrabalho. Esta demora em regulamentar uma prática de trabalho que apresenta um enorme potencial de crescimento pode trazer sérias consequências para o futuro do país. Se o desemprego conjuntural já foi um problema na sociedade industrial, na tecnológica o desafio está na busca de soluções e novos paradigmas para a questão do desemprego estrutural, causado pela redução dos postos tradicionais de trabalho em decorrência das novas tecnologias (BELMONTE, 2010). Cabe ao Estado, portanto, colocar em prática políticas públicas que propiciem a regulamentação adequada do Direito do Trabalho nos planos individual e coletivo das relações de trabalho. Neste passo, embora seja possível aplicar dispositivos da CLT ao teletrabalho (como vem sendo feito atualmente), o fato é que a legislação atual não está plenamente ajustada às novas tecnologias, demandando mudanças mais aprofundadas para adequá-la ao *new deal* do trabalho (BELMONTE, 2010).

Para isso, Belmonte (2010) afirma que é preciso regulamentar minimamente o teletrabalho e fortalecer sua representação sindical, seja através da revitalização das normas existentes ou da busca por novos paradigmas que venham a coibir, diante da automação, os abusos aos direitos fundamentais do trabalhador, garantindo o justo equilíbrio entre as possibilidades do capital e as necessidades do trabalho. A busca, segundo o autor, deve ser pelo estabelecimento autônomo e heterônomo dos seguintes aspectos relativos à prática do teletrabalho:

- a) Critérios de avaliação do vínculo empregatício;
- b) Critérios de avaliação de normas de higiene e segurança no ambiente do trabalho prestado à distância;
- c) Critérios para inspeção do local de trabalho pelo empregador e pela Delegacia Regional do Trabalho (DRT);
- d) Obrigação de fornecimento do equipamento e de condições de reembolso das despesas;
- e) Métodos de avaliação da produtividade e de escolha da lei aplicável à regência do contrato;
- f) Critérios de mensuração do tempo à disposição e períodos de descanso;
- g) Preferência no preenchimento de funções correlatas no quadro interno da empresa;
- h) Critérios para o monitoramento do uso dos aparatos eletrônicos (direitos e restrições relativos ao uso do equipamento corporativo);
- i) Promoção da interação periódica entre trabalhadores e entre trabalhadores e objetivos globais empresariais: *com quem trabalha, com quem compete e para quem trabalha?*
- j) Estabelecimento de equipes de revezamento, com horários e fusos definidos na prestação online de trabalho internacional (como Serviços de Atendimento ao Consumidor – SACs).

2.5. MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A matriz de amarração, proposta por Mazzon (1998, *apud* TELLES, 2001), é uma ferramenta que fornece uma abordagem sistêmica para o exame da qualidade da pesquisa, entendida como a adequação entre o modelo adotado, objetivos a serem atingidos, questões ou hipóteses formuladas e tratamento dos dados. Sua utilização não deve ser considerada como suficiente para a definição de uma posição sobre a metodologia adotada na pesquisa, mas como uma etapa necessária para a identificação clara de sua configuração, da transparência de suas limitações e ressalvas e da avaliação de suas efetividade e eficácia (TELLES, 2001).

Seguindo a recomendação de Mazzon, que afirma que “todos os trabalhos, dissertações e teses deveriam apresentar no seu corpo essa matriz para facilitar a compreensão concatenada do problema de pesquisa e seus objetivos intermediários e finais” (MAZZON, 1998, *apud* TELLES, 2001), tentou-se desenhar uma matriz de amarração da pesquisa para, justamente, ilustrar o caminho percorrido e sua conexão com os objetivos, questões, modelos e métodos utilizados. O produto final é apresentado no quadro 13, a seguir.

Objetivos da Pesquisa	Questões da Pesquisa	Modelo de Pesquisa	Levantamento/Análise dos dados
Compreender a evolução da ética do trabalho, abrangendo suas origens, definições e transformações	Qual a raiz da visão moderna em relação ao trabalho?	História da ética do trabalho (c.1500 – atual)	Dados secundários <ul style="list-style-type: none"> - Análise histórica - Revisão da literatura - Dados estatísticos
Identificar as modificações da relação empregado-empregador no contexto anterior e posterior à primeira Revolução Industrial	Como a evolução da ética do trabalho se relaciona com a configuração do ambiente profissional?	Constituição da configuração do trabalho (c. 1700 – atual)	
Compreender a dinâmica do processo de construção verbal e não verbal da relação empregado- empregador	O que moldam as variedades de contrato psicológico possíveis em uma relação de trabalho?	Características do contrato psicológico	
Identificar as origens das novas formas de trabalho relacionadas à virtualização do ambiente profissional	Qual a definição moderna de teletrabalho, suas vantagens e barreiras de adoção?	Características do teletrabalho moderno	
Explorar a percepção dos profissionais brasileiros de média e alta gerência quanto à utilização formal do trabalho remoto	Quais fatores influenciam os gestores brasileiros na decisão de adotar ou não o trabalho remoto?	Variáveis de possível influência na adoção formal do teletrabalho pelo gestor brasileiro	Dados primários <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa qualitativa (entrevista)

Quadro 13: Matriz de amarração da pesquisa
(fonte: adaptado de Mazzon, 1998)

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. TIPO DE PESQUISA

A busca por maiores conhecimentos sobre o tema que constitui o objeto de estudo de uma pesquisa acadêmica leva o pesquisador a assumir e desenvolver hábitos que o direcionem ao aprendizado por meio da aplicação do método científico. Conforme Ponte *et al* (2007) faz-se necessário, então, o desenvolvimento da capacidade de observação, seleção, organização e utilização do senso crítico sobre a realidade pesquisada.

A metodologia científica tem como atividade principal e preponderante a pesquisa e, deste modo, sua aplicação em um determinado estudo caracteriza-se pelo estabelecimento de uma relação entre o sujeito e o objeto analisado, podendo esta ser considerada uma apropriação entre ambas as partes (PONTE *et al*, 2007). Assim, a metodologia resulta de um conjunto de procedimentos a serem utilizados pelo indivíduo na obtenção do conhecimento, sendo definida pela aplicação de processos e técnicas que garantam a legitimidade do saber obtido.

As pesquisas que têm como objeto de estudo aspectos das ciências sociais podem ser classificadas, segundo Gil (1991), em três tipos: exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória é aplicada no estudo preliminar ou inicial do objeto da pesquisa realizada, tendo como objetivo aprimorar as ideias e aumentar a familiaridade com o problema, de modo que as pesquisas subsequentes possam ser concebidas com mais precisão (GIL, 1991; CERVO *et al*, 1996). A pesquisa descritiva, por sua vez, procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, suas características e relações com outras variáveis do problema. Sua aplicação, no entanto, não tem o compromisso de explicá-los (GIL, 1991; CERVO *et al*, 1996). Finalmente, a pesquisa explicativa tem como objetivo a identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, sendo normalmente classificada como experimental (ou *ex-post-facto*) e podendo constituir a continuação de uma pesquisa descritiva (GIL, 1991; CERVO *et al*, 1996; MATTAR, 1996).

Quanto à natureza das pesquisas, ARAÚJO *et al* (1997) identificam três modalidades básicas nas quais elas podem ser classificadas: qualitativa, quantitativa e quanti-quali (ou híbrida). A primeira tem como foco principal a compreensão dos significados dos fenômenos e eventos analisados sem a necessidade de apoiar-se em informações estatísticas. Já a segunda fundamenta-se no método científico do Positivismo, considerando apenas a investigação baseada em variáveis mensuráveis e proposições prováveis. A terceira modalidade representa a combinação das outras duas, aproveitando os aspectos positivos de ambas (ARAÚJO *et al*, 1997).

Em relação ao tema das influências no processo de tomada de decisão na adoção do teletrabalho pelas organizações e os indivíduos, encontramos na literatura atual uma base de conhecimento escassa e pouco explorada. Conforme Creswell (2002), para um conceito ou fenômeno novo que carece de pesquisas mais aprofundadas que abordem suas particularidades, a utilização de uma pesquisa qualitativa se torna relevante e justificável, uma vez que o pesquisador tem pouca base teórica para apoiar sua análise e não detém o conhecimento sobre quais variáveis devem ser consideradas importantes e observadas com maior atenção. Portanto, por esta configurar a situação em que encontramos o objeto de estudo pesquisado, optou-se pelo uso da pesquisa qualitativa.

As mesmas razões que justificam a escolha do método qualitativo podem ser consideradas para determinar os fins do presente estudo, que será de caráter exploratório e descritivo, conforme apresentado por Vergara (2006). Embora existam diversos artigos e pesquisas sobre o tema do teletrabalho, os mesmos têm como foco os impactos sociais/comportamentais causados nos indivíduos que praticam este modelo de trabalho, não sendo identificadas teorias formuladas ou propostas para abordar as questões que influenciam na sua adoção. Assim, uma abordagem exploratória se faz necessária como levantamento inicial do conhecimento acerca do tema. Ao mesmo tempo, o caráter descritivo se justifica pela investigação expositiva das características do fenômeno “teletrabalho”, intrínseco ao novo paradigma das relações de trabalho.

No que concerne os meios, o estudo constitui-se como bibliográfico, de campo e estudo de caso (VERGARA, 2006). A parte bibliográfica se configura na fundamentação do tema, onde foi realizada uma extensa revisão da literatura, que inclui livros, documentos públicos, artigos acadêmicos e profissionais, jornais, revistas e outras fontes de informação livremente disponíveis em diversas bases de pesquisa. O estudo também pode ser classificado como pesquisa de campo, pois engloba o desenvolvimento de uma investigação empírica realizada a partir da coleta de dados provenientes das experiências e percepções dos indivíduos que vivenciam o dia-a-dia de organizações que caracterizam o fenômeno estudado.

Por conta das particularidades dos ambientes corporativos analisados e das delimitações onde a pesquisa foi conduzida, o trabalho é também classificado como um estudo de caso. Gil (1991) argumenta que as pesquisas exploratórias são melhores conduzidas quando delineadas por um estudo de caso, já que este propicia ao pesquisador uma flexibilidade maior na condução das análises de campo. Complementando este argumento, Yin (2001) define um estudo de caso adequado como aquele caracterizado pela aplicação de perguntas com os pronomes “qual” e “como”, constituindo a natureza exploratória da análise. Portanto, o presente trabalho se constitui também como um estudo de caso, dado a adequação deste conceito ao tipo de pesquisa previsto (exploratório).

Finalmente, ainda conforme exposto por Yin (2001), foi necessário definir se o estudo de caso seria único ou múltiplo. Tendo em vista o objetivo da pesquisa em verificar os fatores que influenciam na tomada de decisão pela adoção formal do teletrabalho, optou-se pela realização de um estudo de caso múltiplo onde são comparadas seis organizações, três de origem norte-americana e que adotam formalmente o teletrabalho, e três nacionais que apresentam grande resistência em relação ao mesmo.

3.2. ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

A escolha pela realização de um estudo de caso múltiplo não tem como premissa, de forma alguma, a possibilidade de generalização das descobertas feitas

por conta de sua execução (CRESWELL, 2002). Ao contrário, a ideia por trás desta opção é permitir que haja uma leitura comparativa entre os casos estudados que, conforme verificado na revisão da literatura, representam os dois extremos da questão central que constitui o objeto de estudo desta pesquisa.

Dada a possibilidade de acesso às organizações estudadas e considerando que cada uma delas constitui um perfil de gestão empresarial fortemente enraizado na cultura de seu país de origem (Brasil e Estados Unidos), optou-se por realizar a pesquisa em seis organizações multinacionais de grande porte e de extrema relevância nos mercados em que atuam. Todas as empresas têm forte presença no Brasil, empregando milhares de profissionais locais que vivenciam duas realidades opostas no que se refere à utilização do trabalho remoto.

Uma breve descrição das organizações brasileiras pesquisadas é apresentada abaixo.

- **“Empresa A”**: Fundada em 1942, está presente em todo o território brasileiro e contém unidades administrativas e produtivas nos cinco continentes, contando com mais de 120.000 funcionários. Originalmente uma organização estatal, foi privatizada na segunda metade da década de 1990 e superou a marca de US\$ 160 bilhões em valor de mercado no ano de 2010, tornando-se a 12ª maior empresa do mundo.
- **“Empresa B”**: Estatal de economia mista cujas atividades se iniciaram em 1953. Símbolo nacional, atualmente emprega mais de 74.000 funcionários, que operam em 28 países, e é considerada referência em seu setor industrial. O valor de mercado da empresa representa o segundo maior para uma companhia de capital aberto no continente americano e o quarto no mundo.
- **“Empresa C”**: Especializada em consultoria e com a missão de prover segurança às informações eletrônicas das organizações. Fundada em 2000 e de capital fechado, atua fortemente na América Latina, Estados Unidos e Europa, atendendo empresas de diversos setores da economia.

As organizações norte-americanas, com operações no Brasil (daqui por diante chamadas simplesmente de empresas norte-americanas), incluídas no escopo desta pesquisa são apresentadas abaixo.

- **“Empresa D”**: Estabelecida em 1888 e posteriormente incorporada em 1911, sua expansão global se iniciou com a fundação da filial brasileira em 1917, onde atuou decisivamente no censo demográfico de 1920 e consolidou sua presença em território nacional. Símbolo mundial e sinônimo de inovação, a organização emprega mais de 390.000 funcionários e apresenta um valor de mercado superior a US\$ 220 bilhões.

- **“Empresa E”**: Grande conglomerado industrial, sua história se confunde com a própria história dos Estados Unidos. Formada em 1892, foi uma das primeiras empresas a figurar no Índice Dow Jones Industrial Average, criado em 1896, e a única a permanecer durante toda sua existência. Presente globalmente, atua em diversos setores industriais e conta com mais de 290.000 empregados. Seu faturamento anual é superior a US\$ 150 bilhões.

- **“Empresa F”**: Consultoria fundada em 1979, atualmente consiste em um grupo de mais de 4.300 associados espalhados no mundo que atuam nas seguintes atividades relacionadas à tecnologia da informação: pesquisa, consultoria e realização de eventos. De capital aberto desde 1980, a empresa apresenta faturamento anual na ordem de US\$ 1.2 bilhão e é considerada a líder mundial na elaboração de estratégias ligadas ao uso dos avanços tecnológicos.

3.3. SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

A seleção dos indivíduos participantes desta pesquisa teve como critério base a atuação profissional em cargos de média e alta gerência nas organizações selecionadas. O grupo final de sujeitos foi formado de forma voluntária, porém sob orientação do Departamento de Recursos Humanos das empresas e com base na disponibilidade dos profissionais. Ao todo foram conduzidas dezoito entrevistas, sendo nove em cada empresa, abrangendo empregados de diversas áreas

funcionais e coordenados por diferentes gestores. As entrevistas tinham como objetivo analisar as percepções destes empregados quanto à aplicabilidade do teletrabalho em suas áreas e respectivas posições dentro das companhias, incluindo os pontos que consideravam positivos e negativos do modelo. Os quadros 14 e 15 apresentam, respectivamente, o perfil dos respondentes das empresas brasileiras e norte-americanas.

Empresa	Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Cargo	Tempo de empresa
A	01	M	32	Solteiro	Coordenador de TI	10 anos
	02	F	34	Casado	Gerente de RH	6 anos
	03	M	38	Solteiro	Analista Master	8 anos
B	04	F	35	Casado	Coordenadora de RH	4 anos
	05	M	43	Casado	Gerente Financeiro	18 anos
	06	F	39	Casado	Supervisor Geral	13 anos
C	07	M	31	Casado	Consultor Sênior	8 anos
	08	M	34	Solteiro	Gerente de Projetos	2,5 anos
	09	M	39	Casado	Gerente de RH	12 anos

Quadro 14: Perfil dos entrevistados das empresas brasileiras

Empresa	Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Cargo	Tempo de empresa
D	10	F	35	Solteiro	Gerente de Impostos	8 anos
	11	M	44	Casado	Gerente de Governança	15 anos
	12	F	30	Solteiro	Analista de RH	4 anos
E	13	M	34	Casado	Engenheiro de Especificação	14 anos
	14	M	34	Solteiro	Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas	5 anos
	15	F	39	Casado	Gerente de Vendas	4 anos
F	16	M	33	Solteiro	Diretor de Novos Negócios	2 anos
	17	F	35	Casado	Analista de Recrutamento	5,5 anos
	18	M	36	Solteiro	Analista de Mercado	3 anos

Quadro 15: Perfil dos entrevistados das empresas norte-americanas

3.4. COLETA DE DADOS

Em se tratando de estudos de caso, Gil (1991) afirma que a entrevista constitui uma técnica adequada e suficiente em pesquisas cujo objetivo é o levantamento de informações de caráter pessoal, como sentimentos e percepções. Adicionalmente, um ponto positivo desta abordagem é a flexibilidade existente para que, entre as entrevistas conduzidas e a análise preliminar dos dados obtidos, sejam realizados aprimoramentos e modificações nas técnicas utilizadas.

Com base nessa premissa e tendo em vista a escassez já mencionada de pesquisas disponíveis acerca do tema em questão, optou-se por focar o método de coleta de dados do presente trabalho nas entrevistas pessoais com os funcionários das empresas pesquisadas. A técnica de entrevista utilizada neste processo foi a focalizada, que, conforme Gil (1991), é a mais adequada aos estudos exploratórios por ser menos estruturada (mais informal) e enfocada em um tema específico. As sessões de entrevistas foram conduzidas a partir de pautas semiestruturadas, com o objeto de permitir a livre expressão de ideias e pensamentos dos sujeitos.

O período das pesquisas de campo foi de fevereiro a maio de 2012, sendo realizadas no local de trabalho dos próprios participantes, em ambientes privados e livres de interferências externa. O uso de gravador, autorizado pelos entrevistados, mostrou-se de grande utilidade por permitir ao pesquisador concentrar nas respostas oferecidas e, com isso, formular perguntas adicionais ao longo de cada sessão. Procurou-se fazer com que os entrevistados falassem livremente sobre os assuntos abordados, dando a oportunidade para a emergência de tópicos não previstos originalmente no roteiro estabelecido.

O tempo mínimo despendido para cada entrevista foi em torno de uma hora e o máximo uma hora e quarenta minutos, sendo também garantida a confidencialidade das identidades dos sujeitos e de suas empresas.

3.5. ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Conforme Creswell (2002), a análise dos dados coletados em pesquisas qualitativas tem por objetivo a identificação daquilo que é considerado mais importante para o estudo em questão, não sendo aproveitadas todas as informações obtidas no decorrer do trabalho. Portanto, os dados das entrevistas foram analisados buscando-se manifestações das categorias mais relevantes aos diferentes assuntos pertencentes à pesquisa.

O método utilizado constitui na transcrição integral do áudio das entrevistas e sua digitalização em documento eletrônico no formato Microsoft Word. A análise das informações geradas ocorreu através da releitura das entrevistas e da codificação dos trechos relevantes por parte do pesquisador. Para esta etapa foi utilizado o *software* Atlas.TI, onde as narrativas foram categorizadas com base na teoria levantada durante a revisão de literatura. Este processo permitiu o agrupamento de temas correlacionados de forma eficiente, contribuindo para a fácil identificação e categorização dos dados. Cabe citar que categorias não previstas inicialmente emergiram dos relatos dos entrevistados e foram igualmente consideradas

Após a identificação das categorias, as mesmas foram, enfim, analisadas criticamente e detalhadamente, buscando-se os principais fatores e variáveis que indicam poder exercer influência na propensão do profissional brasileiro de média e alta gerência das organizações estudadas em adotar formalmente o trabalho remoto.

3.6. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método de pesquisa qualitativo é caracterizado por duas importantes ordens de limitação, conforme Yin (2001) e Creswell (2002). A primeira é referente ao modelo de estudo de caso e a segunda é voltada à técnica de coleta de dados por meio de entrevistas. As limitações do método se devem à própria natureza da pesquisa, que privilegia um tipo de amostra não estatística, seguindo o critério de acessibilidade e, com isso, limitando a seleção da amostra de sujeitos para entrevista.

Em referência à utilização da técnica de entrevistas, uma importante limitação do método é a tendência dos participantes em responderem às perguntas a partir do que eles percebem como sendo socialmente esperado deles (CRESWELL, 2002). Ao mesmo tempo, como aponta Mignonac *et al* (2004), o receio dos sujeitos em terem suas identidades reveladas por meio das respostas dadas pode levá-los a apresentar um discurso diferente de seu comportamento real.

Gil (1991) descreve outras limitações da técnica de entrevistas, incluindo algumas da parte do próprio pesquisador. Caso este não tenha habilidade suficiente para aplicá-la corretamente ou tenha alguma relação de influência sobre o entrevistado, os resultados obtidos podem não ser fidedignos com a realidade.

Finalmente, Taylor *et al* (1998) alertam para a possibilidade de incongruência entre discurso e prática do entrevistado. As entrevistas representam o relato pessoal dos indivíduos, havendo risco de não refletirem seus comportamentos em situações reais em que interagem com suas organizações. Como forma de minimizar esses efeitos, os autores sugerem que o pesquisador busque criar um ambiente confortável, amistoso e livre pressão, de modo a permitir que os sujeitos se expressem livremente e abertamente sem medo de represálias (TAYLOR *et al*, 1998).

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa de campo e como, a partir da análise das entrevistas realizadas, foram identificadas as categorias mais relevantes referentes aos elementos que influenciam nas decisões das empresas em adotar ou não a prática formal do teletrabalho.

A partir da análise das entrevistas, e a fim de facilitar a compreensão da interpretação dos resultados, os pontos de conteúdo mais significativos foram organizados em cinco grandes temas. Adicionalmente, com o objetivo de ilustrar os dados levantados durante a pesquisa, alguns trechos dos discursos dos profissionais entrevistados foram aqui reproduzidos e, a fim de preservar a naturalidade e autenticidade dos relatos coletados, eventuais desvios gramaticais foram mantidos.

Cabe citar que, embora os temas apresentados estejam organizados separadamente para facilitar o entendimento e permitir uma melhor compreensão geral, na prática eles estão entrelaçados e muitas vezes se sobrepõem uns aos outros. Assim, os principais tópicos categorizados a partir do discurso dos entrevistados são apresentados a seguir de modo a estruturar com maior clareza a análise dos resultados.

Por fim, é importante reforçar que a análise em questão não tem como objetivo ou ambição apresentar uma conclusão única e absoluta a respeito do tema foco do presente estudo, mas sim interpretar e compreender como o universo composto pelos empregados das empresas pesquisadas se posiciona e percebe a questão da adoção do teletrabalho em suas atividades profissionais.

Os principais tópicos ou categorias identificados foram: (1) Local de Trabalho; (2) Comunicação; (3) Relações Sociais; (4) Qualidade de Vida; e (5) Legislação.

4.1. SEPARAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL: O LOCAL DE TRABALHO

Quando se analisa as vantagens e desvantagens referentes à utilização do trabalho remoto, observa-se um conflito de interesses entre indivíduos e organizações (REED *et al*, 2006). Um dos primeiros pontos abordados nas entrevistas, e que evidencia claramente este tipo de divergência de opiniões, é referente ao local de trabalho.

A simples existência de um ambiente físico impessoal onde o indivíduo realiza suas atividades profissionais caracteriza a criação de uma fronteira que separa sua vida pessoal da profissional. Essa separação serve, teoricamente, para que o empregado tenha um alto desempenho e produtividade, uma vez que este se encontrará focado nas tarefas a serem executadas e não será influenciado por acontecimentos externos e alheios àquele ambiente (CASCIO, 2003). Esta crença é tida como “verdadeira” para algumas empresas brasileiras, sendo sua manifestação observada mais explicitamente naquelas de origem estatal.

Para essas organizações, o fato do funcionário estar dentro do ambiente corporativo e utilizando os recursos por elas oferecidos deve ser visto como razão suficiente para que o foco das atividades executadas seja em prol dos interesses da empresa e nada além. Ao mesmo tempo, a imagem popular que existe em relação ao perfil do funcionário público é compartilhada também por muitos dos colaboradores dessas instituições, que passam a enxergar a si próprios com um grau de preconceito. Assim, o conjunto dessas características impede a construção de uma confiança entre os funcionários dessas empresas, o que também serve como base para justificar o incentivo da separação dos ambientes profissional e pessoal.

“Existe uma desconfiança com o empregado pelo estereótipo criado em relação ao funcionário público. Todo mundo fala que empregado concursado não trabalha, está com a vida ganha... e essa desconfiança acaba pegando aqui também... Fica difícil alguém acreditar que fora do escritório irá trabalhar da mesma forma que aqui dentro. Se já acham que aqui dentro o cara já trabalha relaxado, imagina fora? No mínimo vão pensar que ele está na praia.” (E04)

Apesar dos funcionários estarem submetidos a essa filosofia organizacional, surgiram relatos que demonstravam uma posição contrária à mesma. Esta oposição surge a partir da constatação de que a presença física no escritório da empresa não significa, necessariamente, uma melhor produtividade ou um foco maior nas atividades profissionais. Isto acontece, principalmente, quando é observada a facilidade e os inúmeros meios de comunicação que uma pessoa pode utilizar para eliminar qualquer tipo de barreira que a separe de sua vida externa ao trabalho.

A popularização, o baixo custo de acesso e a praticidade dos novos dispositivos tecnológicos retirou das empresas a possibilidade de controlar e monitorar o uso dos poucos meios de comunicação que eram disponibilizados por elas a seus funcionários. Hoje, ao contrário, cada indivíduo tem a oportunidade de manter uma conectividade total, em qualquer horário do dia, onde quer que esteja e livre de qualquer tipo de controle ou regulação por parte de seus empregadores. Com isso, apesar dos esforços das organizações, a atenção e o foco dos colaboradores fica, inevitavelmente, dividido entre as esferas da vida pessoal e profissional.

“Já cansei de ver gente que fica horas no celular resolvendo assuntos particulares. Tem uns que ficam o dia inteiro resolvendo problema por causa da reforma do apartamento, ou coisas do casamento que vai acontecer daqui um mês... até gente brigando com o namorado acontece toda hora. Se a pessoa tem um problema em casa, e nem precisa ser nada de muito grave, ela vai ficar com a cabeça lá fora.” (E07)

A criação da sinergia entre os empregados é outro fator reforçado pelas empresas brasileiras como justificativa para manter a produtividade alta a partir da presença de todos seus funcionários em um único local. Contudo, esta afirmativa também é contestada pelos indivíduos, que relatam a existência de uma tênue linha entre a verdadeira colaboração e troca de experiência entre os colegas e a distração no local de trabalho.

Um ponto comumente levantado pelos entrevistados é a questão das interrupções sofridas ao longo do dia de trabalho. A convivência com colegas por vários anos cria laços de amizade entre os colaboradores das empresas, resultando

na formação de um condutor para esse tipo de situação. Em uma relação mais próxima e íntima é praticamente inexistente qualquer tipo de formalidade ou obstáculo que limite a comunicação, havendo sempre uma acessibilidade e facilidade de contato entre as partes durante qualquer hora e momento do dia (HEIM *et al*, 2001). O problema, segundo os relatos, é a consequência deste “livre acesso” na produtividade individual, que acaba sendo prejudicada pelas constantes quebras de concentração e raciocínio durante a realização de uma tarefa.

“Muitas vezes o colega do lado te interrompe para comentar algum assunto não relacionado ao trabalho, porque ele, talvez, não esteja com alguma ocupação. Mas eu estou... e ser interrompido no meio de alguma tarefa incomoda.” (E03)

Funcionários de cargos hierárquicos elevados apresentam outra forma com que essas interrupções podem acontecer. Por serem referência em seus setores dentro da companhia, esses profissionais são frequentemente convocados para participar de reuniões cujos organizadores julgam importante suas possíveis contribuições. Contudo, em muitos casos não existe relação ou relevância entre a atuação desse colaborador e o tema em questão, resultando em horas perdidas e na quebra do ritmo de trabalho.

“(...) pelo fato de você estar ali, presente, todo mundo te vendo, às vezes te faz ser envolvido em coisas que não dependem de você, ou que não tem muita relação com seu trabalho. Por exemplo, eu sou chamado para participar de reuniões da minha área porque alguém acha que eu posso contribuir com alguma coisa, enquanto, na verdade, não tem nada a ver comigo o que está sendo discutido. É o tipo de coisa pouco produtiva, que não resolve nada e acaba me atrapalhando.” (E06)

As distrações nem sempre acontecem a partir de uma interação ou interrupção direta do indivíduo. Elas também podem acontecer indiretamente, por conta da ação de colegas que se encontram próximos do funcionário no local de trabalho. Este tipo de situação reflete uma falta de bom senso e orientação em relação à conduta mais adequada a ser seguida dentro de um ambiente profissional compartilhado. De fato, os entrevistados demonstram preferir se afastar de seus postos de trabalho até que o ambiente esteja novamente propício à prática

profissional do que confrontar a situação e solicitar a compreensão dos demais empregados.

“Muita vezes os funcionários fazem mini reuniões nas suas próprias mesas de trabalho. Vem um ou dois funcionários de outra área e sentam ali, na mesa dessa pessoa e ficam discutindo alguma questão. Quando acontece isso na sua frente ou no seu lado, é impossível trabalhar (...). Não tem como concentrar em nada enquanto tem três ou quatro pessoas discutindo, em voz alta até, um assunto em paralelo. Nessas horas eu saio para tomar um café, dou uma volta pelo andar, sei lá. Fico enrolando, esperando acabar, para voltar ao meu lugar.” (E07)

A questão da distância entre a residência do empregado e seu local de trabalho configura um terceiro ponto de conflito entre os trabalhadores e suas organizações no contexto da separação dos ambientes pessoal e profissional. A premissa do aumento da produtividade em função do agrupamento dos funcionários em um ambiente único e isolado é rebatida por uma das questões de maior relevância na sociedade moderna – identificada e citada por Nilles já em 1973 (NILLES, 1998): o tempo perdido no traslado diário dos indivíduos às suas empresas e vice-versa.

Grande parte dos entrevistados revelou utilizar os meios de transporte público para chegar e retornar de seus locais de trabalho. Em média, o tempo despendido nesses trajetos é entre uma e duas horas, havendo ligeiras melhoras em períodos de férias escolares e feriados, quando o fluxo de veículos e passageiros nas vias é menor. Neste contexto, um ponto bastante mencionado foi referente à necessidade do trabalhador em sair de casa mais cedo, de forma a conseguir chegar ao trabalho no horário correto. A razão para isso também se dá pelas limitações do transporte público, que nos horários de pico (*rush*) chega a superar sua capacidade máxima nominal, tornando inviável, ou extremamente desagradável, sua utilização. Com isso, a busca por horários alternativos de saída da residência e do local de trabalho se torna uma prática comum entre os indivíduos, que acabam sendo forçados a iniciarem suas jornadas de trabalho horas antes do que o necessário.

“Se eu saio no que seria o horário mais normal (...) pego um metrô abarrotado de gente... e nem sempre dá para entrar... tem que esperar o próximo. Ônibus é a mesma coisa. Então eu saio mais

cedo para evitar esse horário de pico. Eu levo uma hora em média para vir. Na volta eu tento sair mais tarde, depois que o fluxo diminui. Levo também uma hora, mas chego mais tarde em casa.” (E02)

A consequência direta dos problemas enfrentados pelos trabalhadores para chegar aos seus locais de trabalho, em função do gargalo existente no transporte público e do grande fluxo de veículos nas principais ruas e avenidas das grandes cidades, é a perda de produtividade.

As horas perdidas diariamente no traslado são vistas pelos empregados como uma oportunidade desperdiçada para descansar mais tempo e chegar ao trabalho renovado ou, inclusive, para começar a trabalhar de casa antes do horário previsto. É importante citar que os entrevistados que vivenciam esta rotina relatam que chegar ao local de trabalho no horário não significa iniciar a produzir no mesmo tempo. O indivíduo necessita de cerca de uma hora para, primeiro, aliviar o *stress* criado por conta das condições do traslado e, segundo, para se ambientar e concentrar nas atividades do dia. Portanto, o tempo perdido por cada funcionário chega a ser superior a três horas por dia, representando um bem intangível pelo qual a empresa paga caro, não utiliza e nunca conseguirá recuperar.

“O funcionário acaba chegando cansado e estressado de manhã. Até ele se acalmar, tomar seu café e entrar no clima de trabalho, coloca aí mais uma hora. Então a empresa vai perder produtividade desse funcionário. Eu diria até que está perdendo dinheiro, jogando dinheiro fora... pagando uma hora de trabalho do funcionário que não existe, que não vai existir nunca, em nenhum dia, pois essa é a rotina dele.” (E09)

Quando consideradas as empresas norte-americanas, a filosofia de que a presença do funcionário no ambiente corporativo o torna mais produtivo é tida como um modelo ultrapassado e já superado. Tal constatação é refletida nos relatos dos funcionários dessas organizações, que atuam distantes dos escritórios em tempo integral ou parcial.

Por utilizarem predominantemente os meios de comunicação virtuais, como telefone e correio eletrônico, os trabalhadores remotos atuam de suas casas, ou de qualquer outro lugar, com a mesma eficiência e seguindo as mesmas rotinas e

processos como se estivessem presentes fisicamente em seus escritórios. Isto é observado com clareza no relato de um entrevistado que trabalha em tempo parcial no regime remoto e descreve a transparência de sua ausência física para os demais funcionários da empresa.

“(...) quando eu estou trabalhando de casa, a maioria das pessoas com quem interajo durante o dia nem percebem que não estou no escritório. Isso porque, ou elas também estão remotas, coisa que eu também não consigo perceber, ou então elas não precisam estar comigo pessoalmente. Eu trabalho, faço tudo que tenho que fazer, reuniões, ligações, e-mails, de caso da mesma forma que no escritório (...).” (E10)

Obviamente, o trabalho remoto tem seus impactos no processo de comunicação. Este ponto será explorado com mais detalhe no próximo tópico desta análise, porém uma das diferenças mais significativas relatadas pelos entrevistados que utilizam este modelo de trabalho é o aumento do número de interações virtuais como forma de compensar a perda do contato físico e presencial. Este fato vai de encontro ao que fora indicado por Bergum (2009), que afirma que a comunicação virtual pode ser tão eficiente quanto a presencial, desde que sejam utilizados meios alternativos numa frequência suficiente para suprir suas carências.

“A diferença de atuar remotamente ou no escritório, eu diria, está no número de conferências. Antes, quando eu atuava no escritório da minha empresa anterior, eu participava de muitas reuniões. As coisas eram decididas ali, frente a frente. Hoje eu tenho as conferências via telefone, que demandam muito do meu tempo. O resto pra mim é indiferente.” (E11)

Ainda que o trabalho remoto seja visto de forma natural e transparente por esses profissionais, existe uma concordância em relação à necessidade de separar as esferas da vida profissional e pessoal quando se atua de casa. O segredo, conforme definido por alguns entrevistados, é o desenvolvimento de uma disciplina que permita ao teletrabalhador utilizar os recursos e o tempo disponível para a realização de suas atividades profissionais sem conflitar com interesses paralelos. Para um entrevistado, essa disciplina envolve a adoção de alguns hábitos diários que o ajudam a entrar no “personagem do empregado” no momento adequado, auxiliando nesta separação das esferas.

“O grande segredo do home office é justamente a disciplina. Essa foi uma das coisas mais importantes que eu aprendi durante minha carreira profissional de mais de 14 anos. Eu sigo a mesma rotina todo dia: acordar, tomar banho, fazer a barba e me arrumar (...). Não sou daquele tipo que trabalha de pijama.” (E13)

Um segundo entrevistado considera esse tipo de ritual como irrelevante, o que demonstra uma abordagem adaptativa e não uniforme quanto à correta utilização do modelo de trabalho remoto. Após o processo de aprendizado inicial, em que passou por um período de adaptação, o teletrabalho se tornou algo normal no seu dia-a-dia. A separação entre o trabalho e a vida particular dentro do ambiente doméstico ficou clara, o que o permite, inclusive, utilizar roupas informais durante períodos de trabalho sem prejuízo no resultado de suas atividades.

“Eu posso estar falando com o presidente de uma grande corporação, vestindo uma camiseta e bermuda e sentado de forma relaxada na minha cadeira e isso não vai mudar nada o que eu vou falar com ele, a forma com que vou me expressar. Eu aprendi a separar uma coisa da outra.” (E16)

Em alguns casos, a formação dessa disciplina envolve a criação e a separação de um espaço dentro de casa dedicado exclusivamente ao trabalho. O objetivo dos entrevistados que utilizam esta técnica é criar um mundo separado da realidade, totalmente focado na atividade profissional. Estes ambientes, geralmente um cômodo da residência transformado em escritório, são descritos como não tendo aparelhos de televisão, rádio ou qualquer outro dispositivo que possa tirar a concentração do teletrabalhador de seus recursos profissionais: computador, telefone e correio eletrônico.

“(...) eu tenho a sorte de ter um espaço bem reservado. Eu moro numa casa, e o terceiro andar eu transformei no meu escritório, com banheiro separado, e apenas com tudo o que eu preciso para trabalhar sem sair daquele ambiente. Então eu consigo me separar do universo da casa.” (E15)

A compreensão dos demais moradores da residência do teletrabalhador quanto à “ausência presencial” do indivíduo surge como outro fator fundamental para que se dê a separação das suas duas vidas e o trabalho remoto seja realizado com sucesso. Essa compreensão deriva de um processo de aprendizado e também de disciplina para esses indivíduos, que acabam por respeitar a privacidade e

isolamento do profissional. O mais difícil neste processo, segundo os entrevistados, é a pessoa desenvolver a percepção de que a presença física do teletrabalhador não implica em sua participação nas atividades domésticas e corriqueiras do dia a dia. Conforme descrito por alguns, o teletrabalhador deixa de existir para o mundo exterior quando se encontra em seu ambiente de trabalho dentro de casa, e espera que todos à sua volta entendam e respeitem essa necessidade de afastamento social.

“Lá em casa o pessoal já sabe como funciona o meu esquema de trabalho. Já entendem minhas necessidades. Então, se tocam na porta e querem falar comigo, eu não estou. Chegou minha sogra, aí que eu não estou mesmo... eu continuo trabalhando. Se minha porta está fechada, e ela fica fechada sempre quando estou em casa trabalhando, eu não existo. Eles já sabem que tem que avisar que eu estou trabalhando.” (E13)

Para os trabalhadores remotos em tempo parcial, essa compreensão dos demais membros da casa parece ser mais difícil de ser alcançada. Como não estão habituados à presença do profissional atuando a partir de sua residência, os familiares, principalmente nos casos em que o teletrabalhador tem filhos, podem entender esses momentos como períodos de folga ou lazer e ignorar as barreiras criadas pelo indivíduo para separar o ambiente profissional do pessoal. Contudo, com o passar do tempo, o aprendizado é realizado e o respeito conquistado.

“Nas primeiras vezes que eu trabalhei remotamente foi difícil... não pra mim, mas pra minha família entender que eu não estava em casa, mesmo estando. Eles pensavam que, por eu estar em casa num dia de semana normal, era porque eu não tinha trabalho para fazer. Que eu estava de folga. Com o tempo eles foram percebendo e aprendendo a respeitar.” (E15)

O fato de atuar longe dos companheiros de trabalho não representa um empecilho ou um impedimento para que os indivíduos que utilizam o trabalho remoto construam uma sinergia com os demais empregados. Para os teletrabalhadores, o afastamento não os ilude a ponto de considerarem desnecessária a interação humana, porém, conforme relatam, esse tipo de relação pode se dar também através do meio virtual, da mesma forma e com a mesma eficiência do meio real e presencial.

Um exemplo citado por um entrevistado ilustra um cenário em que a interação presencial é substituída pelo contato telefônico, gerando um resultado favorável tanto para o profissional que tomou a iniciativa de iniciar o contato como para aquele que o recebeu. Esta situação demonstra uma evidência prática do que Bergum (2009) afirma em relação à utilização de meios de comunicação diversos como forma de contornar e diminuir os impactos do isolamento dos membros de uma equipe virtual.

“Eu conheço os meus pares e sei o tipo de atividades que podem interessar a eles. Então, por exemplo, hoje mesmo eu estava divulgando um trabalho de um cliente e vi que isso teria aplicabilidade para um dos meus pares. Eu peguei o celular e liguei para ele. Disse o que estava fazendo e que achava que aquilo poderia trazer valor para o trabalho dele. Ele escutou, gostou muito e disse que certamente aquilo ia ajudar bastante.” (E14)

Para alguns entrevistados, a separação física pode ser vista como um fator positivo para a construção da sinergia e, inclusive, para o aumento da produtividade. O estabelecimento do contato entre dois empregados que atuam remotamente se dá apenas a partir da ação de um deles em fazer uma ligação telefônica ou enviar uma mensagem através do correio eletrônico. Ou seja, não existe o contato direto e ágil caracterizado pela simples interação pessoal e verbal entre dois indivíduos, sendo necessário um esforço significativamente maior que isso aconteça. Por saberem que o ato de entrar em contato com algum colega irá, automaticamente, tirar sua atenção da atividade que estava realizando, tais iniciativas são tomadas apenas quando necessárias e relevantes para o trabalho sendo desenvolvido. O tempo de cada profissional é valorizado e respeitado.

“Existe essa troca constante no dia de trabalho. Mas a gente aprende a separar as coisas e respeitar o tempo do outro... brincadeiras e descontrações tem hora.” (E10)

“É uma realidade bastante diferente do que quando eu trabalhava em um escritório normal. Lá, sempre acontecia de um amigo querer te mostrar alguma coisa, alguma piadinha que ele recebeu, ou ficar comentando alguma coisa que viu ou que não gostou dentro da empresa. Agora, remotamente, eu diria que quase 99% das vezes que alguém me manda uma mensagem ou me liga, é para falar sobre algum cliente, algum projeto... simplesmente porque a pessoa não vai te ligar para fazer uma piada.” (E16)

Já a questão da baixa frequência de deslocamento entre o local de trabalho e a residência é vista, da mesma forma que os trabalhadores das empresas brasileiras, como um fator extremamente positivo do trabalho remoto. De fato, esta integração entre ambiente doméstico e profissional contribui também para o aumento da produtividade dos profissionais que atuam remotamente, pois o tempo que seria perdido no traslado da residência ao local de trabalho é eliminado, podendo até ser substituído por horas de trabalho. Esta constatação contraria as premissas adotadas e defendidas pelas empresas nacionais analisadas, que, conforme descrito anteriormente, exigem que seus empregados estejam presentes no escritório da empresa em nome do ganho de produtividade.

“O fato de eu não ter que me deslocar a um local que poderia ser distante da minha residência e que implicasse em perda literal de tempo no trânsito resulta num ganho de produtividade absurdo. Isso eu falo por experiência própria, comparando a época em que eu trabalhava no escritório com hoje. É uma diferença significativa o quanto mais eu consigo produzir.” (E18)

Um entrevistado levanta a questão da flexibilidade de horários que o teletrabalho propicia ao indivíduo. Neste exemplo, o funcionário explica escolher realizar algumas atividades na parte do dia que considera mais produtivo, à noite. Ou seja, o trabalho pode ser executado a qualquer momento, durante o horário comercial ou não.

“Como meu escritório é dentro de casa, eu tenho a liberdade de escolher o melhor horário para trabalhar. Por exemplo, eu sei que rendo mais na parte da noite. Então, quando tem alguma coisa que eu preciso fazer e que demanda uma atenção maior, tipo um relatório final de projeto, uma apresentação, eu deixo para fazer nessa parte do dia.” (E16)

O trabalho remoto também é visto como um meio de aumentar a produtividade da empresa e de seus funcionários de forma geral, justamente pela separação física de seus profissionais. Adicionalmente, a empresa ganha na economia de diversos custos operacionais que são reduzidos significativamente, quando não deixam de existir, no modelo de trabalho remoto.

“O teletrabalho para mim é um meio pelo qual a empresa consegue (...) uma forma de melhorar a produtividade, tendo em vista que um

local de trabalho, mesmo composto por apenas duas ou três pessoas, pode se tornar um local não produtivo dependendo da equipe que ali está. Além de, claro, ser uma forma de se obter economia em diversos custos operacionais. Ou seja, é um binômio de economia e maior produtividade.” (E18)

O aumento da produtividade, porém, não acontece apenas com a simples implantação do modelo de teletrabalho em uma organização. A questão da preparação e disciplina do empregado é percebida como fundamental para que esse resultado final seja alcançado. Portanto, a capacitação, preparação e a disciplina do empregado são citadas pelos entrevistados como fatores fundamentais no sucesso da aplicação do trabalho remoto nas organizações.

“O foco tem que ser sempre na produtividade. Não importa se o trabalho é remoto ou não. Agora, eu posso atestar, com certeza absoluta, que o teletrabalho traz um ganho de produtividade muito expressivo, desde que, e isso é muito importante, ele seja utilizado por um funcionário capacitado, preparado e disciplinado para isso.” (E14)

Outros elementos positivos propiciados pela ausência de um local fixo de trabalho e da necessidade de se locomover ao escritório também foram relatados nas entrevistas, dentre eles uma melhor qualidade de vida e a flexibilidade de horários. Estes pontos serão abordados em seus próprios tópicos ao longo desta análise.

4.2. PRESENÇA VIRTUAL: O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Conforme abordado por Bergum (2009), no ambiente corporativo virtual o processo de transmissão de informação e conhecimento deve ser planejado, formalizado, específico e claro. Ao mesmo tempo, os teletrabalhadores devem ser disciplinados a ponto de traçar metas e objetivos específicos e fornecer a seus subordinados e superiores dados simples e diretos que facilitem sua execução e compreensão (HUWS *et al*, 1990; KORTE *et al*, 1990; OHMAN, 1996).

Apesar de essas características serem direcionadas especificamente ao trabalho remoto, a pesquisa de campo revelou que no ambiente físico e presencial

elas também são colocadas em prática. O primeiro motivo que leva a esta constatação é observado nos relatos dos empregados das empresas brasileiras que afirmam atuar, quase na totalidade do tempo, fixos em seus postos de trabalho. Ou seja, o fato de estarem no mesmo ambiente de seus colegas não resulta, necessariamente, em um processo de comunicação mais direto e funcional.

A utilização dos meios virtuais de comunicação predomina também no ambiente físico e presencial. Nos casos em que o trabalho exige um esforço maior do funcionário por conta de alguma demanda com prazo curto, alguns entrevistados afirmam ficar o dia inteiro sentado de frente ao computador, alheios à presença de outras pessoas ao seu redor e interagindo apenas através de *e-mail* ou telefone.

“Tem dia que a coisa está tão feia que eu não consigo levantar para beber água. Eu mantenho uma garrafa na minha mesa, porque tem dias que eu não levanto... eu só saio para o almoço, volto e fico até o final do dia sem levantar da cadeira. Quando eu tenho algum tempo, quando o dia está um pouco mais tranquilo, eu levanto, estico as pernas, descanso um pouco a vista (...).” (E03)

A consequência direta da percepção da inexistência de uma relação entre estar presente no escritório e ter um processo de comunicação mais efetivo é o questionamento da obrigatoriedade imposta pelas empresas em relação à necessidade dos empregados estarem diariamente em um local de trabalho fixo. Dependendo da atividade que desempenha, o profissional acredita que não haveria diferença se pudesse atuar de casa, pois observa que a grande maioria de suas tarefas são executadas por meios virtuais. Para os entrevistados dessa categoria, não existe sentido a empresa forçar a presença no escritório para acessar a mesma Internet que ele poderia acessar de casa através de sua conexão banda larga.

“Essa obrigatoriedade não condiz em nada com a época em que a gente vive, com a tecnologia que temos à mão. Vivemos num momento em que podemos fazer tudo através da Internet, que está ao nosso alcance de qualquer lugar. Então eu não consigo entender porque precisamos estar fisicamente próximos a pessoas com as quais iremos interagir através do computador.” (E05)

A interação presencial, portanto, se encontra negligenciada em detrimento da facilidade e formalidade que os meios de comunicação atual propiciam ao

trabalhador. Esse ponto é colocado em evidência pelos empregados dessas empresas, que afirma ter o hábito e a necessidade de formalizar por *e-mail* toda e qualquer decisão tomada em conjunto com outros funcionários, mesmo que estas tenham sido feitas verbalmente e presencialmente. Este representa o segundo motivo da constatação da utilização das características da comunicação virtual no ambiente presencial.

A conversa é citada pelos entrevistados apenas como um meio prático de obter e fornecer informações entre os colegas de trabalho, porém não tem valor ou relevância alguma caso não exista uma formalização por escrito do que tenha sido decidido e acordado durante a interação pessoal. O *e-mail* surge, novamente, como único meio confiável e seguro para registrar e arquivar as comunicações corporativas, sendo muitos profissionais doutrinados desde o início de suas carreiras a adquirir o hábito de colocar tudo por escrito nessa ferramenta a fim de evitar eventuais questionamentos sobre as ações realizadas.

“Uma das primeiras coisas que você aprende quando começa a trabalhar é formalizar tudo que está acontecendo para que não existam dúvidas ou abertura para erros de interpretação... o disse me disse. Fica tudo documentado.” (E04)

“Alguns casos em que as pessoas estão muito próximas, eu vou e falo pessoalmente, tiro alguma dúvida. Mas, no geral, dificilmente eu vou ter o contato pessoal e não vou precisar passar posteriormente um e-mail para formalizar.” (E08)

Os entrevistados que atuam diretamente com os clientes de suas empresas, vendendo serviços ou prestando suporte, são os que mais enfatizam a importância da comunicação formalizada através do *e-mail*. Neste caso, a comunicação verbal é considerada irrelevante como meio de interação, sendo sua utilização, inclusive, desencorajada pelas organizações. Preços, valores e negociações realizadas verbalmente não têm qualquer valor do ponto de vista comercial e também não servem como provas legais em eventuais disputas judiciais entre empresas.

“Isso é importantíssimo, principalmente quando você está tratando algum assunto comercial com um cliente. Tudo tem que ser documentado por e-mail, porque ali está registrado o que está sendo feito, os acordos. Aquilo se torna um documento legal para proteger,

tanto a empresa como o próprio cliente de eventuais problemas futuros. Palavra de boca não conta nada. Ou está por escrito ou não aconteceu” (E08)

A utilização do *e-mail* é citada também como a forma mais convencional para coordenar o acompanhamento das tarefas designadas a funcionários subordinados, assim como para emitir relatórios de *status* para os superiores. Segundo os entrevistados, a utilização desta ferramenta facilita o planejamento e especificação das atividades de forma mais clara, permitindo uma melhor compreensão por parte dos destinatários. Conversas iniciadas pessoalmente geralmente são continuadas por *e-mail*, seja para dar seguimento à discussão ou para cobrar qualquer tarefa pendente.

“Quando se trata de algo crítico que eu solicito a meus subordinados e que talvez eles não tenham noção da criticidade, eu mando logo um e-mail pedindo máxima prioridade e fico em cima, mandando e-mails cobrando se eu achar que está demorando mais tempo que o aceitável.” (E02)

Alguns funcionários apontam casos em que o *e-mail* é utilizado como forma de aumentar a relevância de uma solicitação e o seu próprio poder referencial dentro da empresa. Copiar um executivo de cargo elevado na mensagem enviada implica aos demais receptores que se trata de algo de grande importância e que deve ser tratado com máxima atenção e prioridade.

“Qualquer solicitação que eu faço e que esteja demorando a ser atendida, eu cobro e vou começando a copiar as pessoas de cima. Como quem diz: o diretor agora está ciente que tem alguma coisa errada com vocês. E geralmente funciona muito bem... os responsáveis passam a dar mais atenção àquele problema e resolvem rapidinho.” (E04)

“Se uma demanda é urgente ou crítica para a empresa, eu mando e-mail para quem tem que resolver e já copio o meu gestor e, em alguns casos, até o diretor do departamento, além de marcar a mensagem como sendo de alta prioridade. Assim, que recebe já fica sabendo que a solicitação vem de cima.” (E07)

O processo de *feedback* representa outro ponto de convergência entre os ambientes real e virtual. Blank (1985) argumenta que a gestão de equipes locais é fortemente baseada na comunicação informal, incluindo-se nesta o recebimento e

fornecimento de *feedback*. Todavia, esta afirmação se apresenta apenas como parcialmente verdadeira quando consideradas as empresas privadas pesquisadas. Apesar de existir uma relação informal entre os funcionários, os recursos eletrônicos virtuais são citados como o principal meio de realização desta atividade por permitirem um registro formal das contribuições dadas e dos elogios recebidos. Por esta razão, os *feedbacks* informais são percebidos pelos funcionários como tendo pouco valor, pois em períodos de promoção os registros formais dos *feedbacks* recebidos são a única forma do empregado demonstrar o seu desempenho.

“(...) um feedback informal não tem muito valor para o funcionário. Eu te explico por que. Na hora que chega o período de avaliação, se você tem um elogio, ou alguma menção positiva sobre seu trabalho, isso pode ser usado para você como prova que teve um bom desempenho durante o ano. Mas isso só funciona se estiver registrado em um e-mail, por exemplo. É o seu respaldo.” (E02)

Na empresa estatal, no entanto, foi verificada uma relevância e valorização maior do processo de *feedback* informal, sendo este refletido subjetivamente no processo de avaliação dos empregados.

“O processo de reconhecimento é baseado, em parte, na avaliação de metas. Os gestores acessam o sistema e veem se as metas daquela pessoa foram alcançadas ou não. Isso é parte do processo: avaliar o desempenho. A outra parte é a avaliação direta do gestor. Nessa etapa é avaliado se o funcionário está disseminando o conhecimento corretamente, se está participando de grupos de trabalho... enfim, o dia a dia. Apesar de a empresa buscar meios de tornar esse processo o menos subjetivo possível, o sentimento do gestor vai sempre influenciar na avaliação final.” (E04)

Para os teletrabalhadores das empresas norte-americanas, a comunicação virtual não representa nenhum tipo de impedimento para a realização das atividades profissionais. Nos relatos desses profissionais foram observadas a presença e utilização das quatro regras essenciais para uma comunicação virtual bem sucedida, conforme Labrosse (2010). A primeira regra, referente à construção da confiança entre os membros da equipe virtual, é vista como essencial para os trabalhadores remotos.

Para um teletrabalhador de tempo parcial, a construção de uma imagem de si próprio para os demais empregados, principalmente os superiores, é feita ao longo

dos diversos anos em que ele trabalha para a empresa. Cumprir o horário de expediente, bater as metas designadas e realizar as tarefas com o máximo de zelo possível são resultados práticos que ajudam nesse processo. Uma vez que uma boa imagem tenha sido cultivada, o funcionário passa a ser confiável aos olhos da organização, podendo gozar de vantagens que o permite ter maior flexibilidade de horário e dias trabalhados.

“Ao longo dos anos em que venho sendo funcionário da empresa eu criei uma imagem positiva minha, como profissional, para meus chefes e colegas. Sempre cheguei no horário, sempre cumpri minhas atividades no tempo certo... Então eu diria que, ao longo desse tempo, as pessoas passaram a confiar em mim. Elas sabem que eu sou responsável e que sei atender minhas obrigações. Por conta disso, hoje eu trabalho de casa quanto tempo eu quiser, sem que os outros fiquem desconfiados ou pensem coisas erradas a meu respeito.” (E11)

Funcionários contratados para atuar remotamente em tempo integral não têm a possibilidade de vivenciar e passar pelo processo de construção de confiança com os demais empregados de suas empresas. Neste caso, conforme os entrevistados, a própria organização se tornaria responsável por identificar os candidatos que apresentem uma maior possibilidade de sucesso na utilização do teletrabalho, uma vez que a confiança entre seus profissionais é considerada um pressuposto para seus colaboradores. O processo de seleção, portanto, torna-se fundamental para transmitir um nível mínimo de segurança e confiança entre os empregados.

“O nosso modelo de trabalho, que é 100% remoto, é muito bem sucedido. Eu acho que isso se deve muito ao trabalho de seleção. A empresa é extremamente criteriosa na hora de selecionar o funcionário, o que gera um bom nível de segurança e confiança entre os empregados.” (E16)

A segunda regra do processo de comunicação aborda a necessidade de haver uma regularidade na frequência do contato entre os funcionários de uma equipe virtual. Labrosse (2010) afirma que o constante acompanhamento do trabalho realizado pelos teletrabalhadores, o fornecimento periódico de *feedback* e a rápida identificação de eventuais problemas ou armadilhas que ameacem a equipe é de grande importância para que os objetivos finais sejam alcançados. Tais

atividades são identificadas no dia a dia dos teletrabalhadores, que se utilizam dos diversos recursos tecnológicos disponíveis, como teleconferências, para realizá-las.

“Minha interação com meus superiores é semanal, sempre via call conference. Na verdade, esse call é o mínimo de contato que tenho com meus superiores. A qualquer hora que eu percebo a necessidade, eu tenho a liberdade para pegar o telefone e entrar em contato com eles. Ou por e-mail também. É como se fosse a política de portas abertas, só que virtual.” (E14)

“Toda segunda e sexta são os dias que eu tenho mais conferências. Elas demandam muito tempo, porque são uma atrás da outra, durando em média uma hora e meia cada uma, e é onde a gente toma decisões em conjunto com empregados de toda a América Latina. Então essa aproximação é tão frequente que a distância física não importa”. (E15)

Cabe notar que, apesar de Allen *et al* (1971) afirmarem que o número de contatos entre os membros de uma equipe tende a diminuir à medida que a distância entre eles aumenta, foi observada a capacidade de manutenção de um nível de contato satisfatório e funcional através do uso de meios compensatórios, conforme argumentado por Bergum (2009).

Os entrevistados chegam a ter cinco meios de entrada e saída de informações durante um dia de trabalho. Dispositivos como celulares, telefone e mensagem instantânea são utilizados com grande frequência e em paralelo com o *e-mail*. Profissionais que passam muitos dias viajando e longe de seus colegas de trabalho procuram deixar sempre um meio de comunicação disponível.

“Eu viajo muito e durante muitos dias do mês estou em alguma localidade externa visitando algum cliente. Então meu escritório pode ser qualquer coisa, uma mesa de restaurante ou uma sala de espera de um aeroporto. Mas a qualquer momento, através do celular ou da conexão 3G da Internet, por exemplo, eu posso ser achado. Ou então eu me conecto e coloco pra frente os assuntos. Sempre existe um meio de comunicação disponível.” (E15)

“Eu utilizo e-mail, telefone e conferências, dependendo da quantidade de pessoas envolvidas. Outra coisa é o Instant Messenger, um software comunicador interno da própria empresa. Isso a gente usa o dia inteiro. É um canal livre de comunicação bem fácil e prático de usar.” (E17)

O acompanhamento das tarefas delegadas e o reporte do andamento das atividades aos superiores independem do contato pessoal ou de uma supervisão presencial. Da mesma forma que no processo de comunicação, estas são conduzidas por meio de sistemas eletrônicos e virtuais, sem necessidade de interação entre os funcionários. Alguns entrevistados realizam este controle através de simples planilhas eletrônicas, enquanto outros têm a possibilidade de utilizar um sistema de gestão integrada da empresa próprio para esta finalidade. Contudo, o controle das atividades executadas pelo teletrabalhador não é referente às ações realizadas durante o dia, como a participação em teleconferências ou o número de relatórios gerados, mas sim aos resultados obtidos em função de sua interação com os clientes e fornecedores da empresa.

“Não há necessidade de eu reportar minhas atividades diretamente ao meu chefe. Eu faço isso através do sistema ERP da empresa. Nós temos essa ferramenta que nos permite gerenciar esse tipo de controle, as atividades que você realiza. E o controle não é do tipo: ele participou de conferências hoje? Ele gerou relatórios? Não. É para controlar as oportunidades identificadas e atendidas.” (E18)

Um detalhe importante mencionado durante as entrevistas é o fato que, mesmo que o profissional atue remotamente em tempo integral, sempre existe a possibilidade de que seja organizada uma reunião presencial com os funcionários envolvidos em alguma atividade específica e que demande uma tomada de decisão em conjunto. Essas situações são citadas como sendo incomuns, ocorrendo poucas vezes ao ano apenas em momentos onde são tratados assuntos estratégicos da companhia.

“Quando temos que tratar de assuntos estratégicos da companhia como um todo, acontecem reuniões presenciais. Nessas ocasiões a equipe se encontra e conversa sobre clientes, status de vendas e situação da área e da empresa como um todo. São eventos esporádicos, e acontecem umas três vezes por ano no máximo.” (E16)

Referente especificamente ao processo de fornecimento de *feedback*, as práticas utilizadas pelos teletrabalhadores não são muito diferentes daquelas utilizadas pelos trabalhadores tradicionais das empresas brasileiras. Da mesma forma, o *feedback* informal também aparece como prática comum no ambiente

virtual, sendo fornecido através de meios alternativos, porém não menos eficazes aos olhos dos empregados.

Novamente, o *e-mail* é considerado o meio principal neste processo. Os teletrabalhadores afirmam buscar enviar mensagens enaltecendo o desempenho de algum empregado caso ele exceda uma expectativa, utilizando o recurso de copiar seus gestores para que fiquem cientes do acontecido e valorizem a conquista alcançada. Para os entrevistados, o recebimento de um elogio através do *e-mail* após a conclusão de uma tarefa é considerado tão informal quanto uma troca de olhares ou um tapinha nas costas, com a vantagem de ter este gesto registrado e poder utilizá-lo como um elemento que justifique uma promoção melhor.

“Eu não posso dizer que sinto falta do feedback informal porque ele acontece também remotamente, seja através de um “bom trabalho” que você recebe do seu chefe por telefone ou e-mail. Ou seja, você recebe feedbacks por cada atividade que você conquista. Esse tipo de interação, pra mim, é tão informal quanto um tapinha nas costas e a vantagem é que tenho registrado por e-mail.” (E18)

O sistema de promoção adotado pelas empresas norte-americanas que utilizam o teletrabalho evidencia a presença de um modelo predominantemente meritocrático. Este desconsidera praticamente qualquer influência decorrente das relações sociais entre chefes e subordinados no resultado final da avaliação dos funcionários, sendo baseado apenas nos registros formais das metas alcançadas e dos *feedbacks* recebidos.

A meritocracia é vista como um meio para suprir a ausência do contato presencial no processo de promoção. O mecanismo de avaliação mais utilizado pelas empresas analisadas é composto por uma etapa de autoavaliação do funcionário e outra de avaliação dos superiores. Estas etapas são focadas nos critérios de alcance ou superação das expectativas traçadas para cada empregado, sendo o resultado refletido diretamente no aumento de cargo e remuneração.

“(...) o modelo de avaliação da empresa é bastante justo. Basicamente o processo se resume a verificar se você cumpriu metas ou não, e se cumpriu, se foi além delas ou não. Você vai receber um aumento de acordo com o seu desempenho real. De

acordo com dados concretos do resultado do seu esforço. Não vejo nenhuma influência da parte relacional, do social, nesse processo. Não tem espaço para isso... é meritocracia.” (E14)

A terceira regra definida por Labrosse (2010) é a da eficiência da comunicação virtual, que implica na utilização correta dos meios disponíveis e no foco no melhor aproveitamento do tempo dos indivíduos envolvidos. Conforme já apresentado, os trabalhadores remotos dispõem de diversos meios de comunicação para uso durante o dia de trabalho, o que exige a criação de um protocolo que defina a melhor maneira de fazê-lo. Esse protocolo, citado pelos entrevistados como normas de etiqueta, não constitui um documento formal com procedimentos e regras adequados ao uso da tecnologia, mas sim algo intrínseco e diretamente ligado à aplicação do bom senso no processo de comunicação virtual.

Como cada indivíduo trabalha isolado, longe da visão dos demais, não existe a possibilidade de um teletrabalhador deixar aparente que se encontra ocupado ou indisponível em algum momento. Portanto, existe a compreensão mútua de que a iniciativa de um contato pode quebrar a concentração e impactar na produtividade do funcionário, abrindo caminho para a compreensão de que a comunicação deve ser iniciada apenas quando se trata de algo relevante ao trabalho.

Dentre os diversos meios disponíveis para a comunicação, existe também a preocupação em utilizar aquele que seja mais ágil, prático e menos intrusivo. Assuntos complexos, que demandam explicações mais detalhadas, são tratados via telefone, enquanto questões mais rápidas e simples são conduzidas via *e-mail* ou mensagem instantânea. O objetivo é a otimização do tempo de todos os profissionais envolvidos.

“Se existe algum assunto complexo que tem que ser resolvido com alguém ou com minha equipe toda, eu sei que escrever um e-mail detalhando tudo que está acontecendo, enviar e esperar uma resposta, vai demorar um tempo considerável. Um tempo que às vezes eu não tenho. (...) eu simplesmente ligo para a pessoa diretamente ou, quando é a equipe toda, eu mando um e-mail curto agendando uma call conference. Ou seja, eu busco otimizar o meu tempo e o das outras pessoas também.” (E15)

Por fim, a quarta e última regra é a definição de regras quanto ao tempo de resposta esperado para as comunicações iniciadas através dos diversos canais virtuais. O primeiro aspecto relacionado a essa regra é a questão da disponibilidade do teletrabalhador ao longo do dia. Apesar de não ter sido observada uma expectativa por parte da empresa e dos empregados para que o trabalhador remoto esteja disponível vinte e quatro horas por dia, eles mesmos se propõem a ficar o máximo de tempo possível dedicado ao trabalho, seja por atuarem em equipes globais dentro da organização ou por interesse próprio.

“Não digo que é esperado que eu fique online o dia inteiro, até porque quando eu estou visitando um cliente eu fico fora do ar. Mas o fato é que eu opto por ficar disponível a maior parte do tempo, até fora do horário de trabalho, porque eu trabalho com gente de todo o mundo, que atuam em fusos horários diferentes do meu. Eu quero estar disponível para atender esses caras também o mais rápido possível.” (E13)

“Eu tenho um analista, que trabalha sempre com a minha equipe, que fica na Índia. Dependendo da época do ano, ele chega a estar dez horas à minha frente e não é incomum eu participar de calls com ele durante a madrugada aqui. É um esforço que eu tenho que fazer, senão o prejudicado serei eu, já que eu dependo dos esforços dele para cumprir os prazos e alcançar as metas.” (E15)

Quanto às respostas, assim como para a disponibilidade, não existem regras específicas que determinam um tempo mínimo ou máximo para que sejam enviadas. Contudo, os teletrabalhadores buscam responder os contatos iniciados no menor tempo possível, justificando essa atitude a partir da confiança depositada neles pelos demais funcionários e na disciplina adquirida no trabalho.

Os entrevistados afirmam aprender que cada pessoa tem seu próprio tempo de resposta e que este pode variar consideravelmente. Nos casos em que existe a necessidade de interagir com algum funcionário cujo tempo de resposta é sabidamente alto, existe a possibilidade de que o contato seja feito através de diversos meios em paralelo, capturando a atenção do indivíduo para suas necessidades. Contudo, tais ações são consideradas raras e feitas apenas em casos de urgência, uma vez que os profissionais das empresas entendem que o tempo de resposta é crucial para a execução das tarefas designadas.

“Não existe regra, até porque cada iniciativa, cada solicitação vai ter uma necessidade de tempo de resposta específica. Eu busco responder todos os e-mails, todas as solicitações que vêm até mim o mais rápido possível. Isso, inclusive, é algo já esperado pelas pessoas. (...) eles sabem que se mandarem um e-mail para mim eu vou responder rápido.” (E18)

4.3. AMBIENTAÇÃO CORPORATIVA: AS RELAÇÕES SOCIAIS

A visão do teletrabalho como conceito social, apresentada por Brannback et al/ (1996), que o classifica como um modelo de colaboração, cooperação e coordenação, traz uma perspectiva diferente à análise de sua aplicação. Conforme os autores, além dos elementos tecnológicos que o tornam possível, a eficiência do trabalho remoto dever ser determinada a partir da gestão de dois elementos diretamente ligados às relações sociais que permeiam os membros de uma organização: o compartilhamento de informações, conhecimentos e resultados; e a necessidade do ser humano de se encontrar regularmente com seus companheiros de trabalho. A manifestação da necessidade de gestão desses elementos, contudo, não é limitada apenas aos meios virtuais de trabalho, sendo observada também no modelo tradicional e presencial.

Partindo do ponto de vista das empresas nacionais, os relatos dos entrevistados demonstram existir uma grande preocupação em relação à construção de uma relação social positiva e amistosa entre os membros de uma equipe. Essas relações são citadas como meios para facilitar a transmissão de informações e aumentar o comprometimento dos funcionários em relação às demandas da organização. Apesar de haver a necessidade de formalizar solicitações e decisões através do *e-mail*, conforme apresentando anteriormente, os profissionais dessas empresas valorizam e incentivam o contato pessoal com seus colegas a fim de criar um ambiente mais leve e favorável para a realização das tarefas. Esse tipo de contato é mencionado tanto entre funcionários de mesmo nível hierárquico, como entre superiores e subordinados.

“(...) o melhor é falar diretamente, conversar e fazer reuniões. A gente sente a necessidade e vê que essa interação é importante e valorizada pelos empregados. Ou seja, a gente conversa o tempo todo sobre trabalho e, em alguns casos, até sobre outros assuntos.

Isso tudo é importante para se ter um bom clima entre os funcionários.” (E05)

Dentro do contexto destas relações sociais, um ponto comumente levantado pelos entrevistados é a formação de grupos de pessoas cujos membros, por terem laços de amizades mais estreitos e compartilharem valores semelhantes, buscam favorecer uns aos outros dentro das atividades da empresa. A participação nesses grupos, identificados na teoria da identidade social como *in-groups* (TAJFEL, 1970) ou facções e denominados popularmente como “panelas”, é vista como sendo de grande importância, uma vez que contribuem para alimentar a necessidade do sentimento de pertencimento e também servem como proteção ao empregado dentro do ambiente corporativo. Como resultado, e conforme relatado, as trocas e o compartilhamento de informações tornam-se mais ágeis e fáceis dentro dos grupos, dada a afinidade existente entre seus participantes.

“As panelinhas surgem naturalmente. À medida que você vai conhecendo seus colegas, você começa a identificar aqueles com quem se relaciona melhor. Depois de um tempo, eles se tornam seu grupo de confiança, e dentro dele tudo acontece mais facilmente porque um ajuda o outro.” (E01)

A relação entre os indivíduos dos grupos costuma transcender o ambiente profissional e se tornar parte da vida pessoal de seus membros. Por exemplo, eventos sociais realizados fora da empresa, em momentos de lazer, geralmente envolvem a participação dos mesmos colegas com os quais se tem mais contato dentro do ambiente de trabalho. Situações como essa contribuem para aumentar a coesão de cada grupo.

“(...) é aquela turma com quem você vai almoçar junto todo dia, tomar o chopp depois do expediente, ir na festa de aniversário. São as amizades que se faz dentro da empresa e continua fora.” (E06)

“O setor em que eu trabalho é muito grande. Eu conheço quase todo mundo de lá, até porque eu os vejo quase todo dia. Mas eu não tenho muita intimidade com todos, principalmente aqueles com quem raramente trabalho junto. (...) tem um grupinho que convivo toda dia, dentro e fora do trabalho. Esses eu diria que não são colegas, mas sim amigos.” (E03)

As relações sociais também apresentam relevância no que se refere à ambientação de novos funcionários dentro da organização. Ao começar a atuar em uma empresa, é comum para o trabalhador entrar em um ambiente onde já existam diversos grupos de amigos formados, cada um com suas características - as panelas. Para esse indivíduo, e ultimamente para a própria organização, o ingresso em um desses grupos é fundamental e deve se tornar a primeira prioridade tanto dele como de seu gestor. Esse último, segundo os entrevistados, é o responsável pela condução do processo inicial de ambientação do novo empregado, apresentando-o aos colegas e designando tarefas que o faça interagir com os demais colaboradores da empresa. Quanto mais rápido esse empregado passar pela integração com seus pares, mais rápido ele estará capacitado a assumir responsabilidades individuais e se tornar um recurso produtivo para a empresa.

“No primeiro momento o novo empregado está se situando, conhecendo a empresa e seus novos companheiros (...). Durante essa fase ele não é muito produtivo e até reduz a produtividade da área como um todo, pois fica fazendo perguntas e tirando a atenção dos outros. Conforme ele vai pegando o jeito (...), a curva de produtividade cresce rapidamente até ele estar totalmente integrado e apto a desempenhar suas funções plenamente.” (E02)

Apesar das iniciativas dos gestores, existem casos em que os novos funcionários não conseguem se enturmar completamente com os demais membros de suas equipes. Essas situações acontecem por diversos fatores, de natureza pessoal ou técnica, e resultam no isolamento do indivíduo dentro da empresa. Embora o funcionário afastado socialmente possa continuar desempenhando um bom trabalho e trazendo resultados positivos para a organização, seu isolamento é refletido claramente nos tipos de tarefas que lhe são atribuídas e nas promoções recebidas ao final de cada ano. Este cenário é exemplificado pelo relato de um entrevistado que, por achar desnecessário fazer parte dos grupos sociais existentes dentro de sua área, afirma não ter recebido promoção ou aumento de salário nos últimos anos.

“Há cinco anos (...) eu não recebo aumento de salário. Eu creio que meu isolamento, essa falta de contato social, seria um motivo para essa não promoção. Posso estar enganado, mas sei que o gestor tem um grupinho de amigos (...). Eu não faço parte desse grupo, mas quem faz eu sei que recebeu boas promoções nos últimos anos. O

ponto é: você deveria ser avaliado pela sua competência e não por fazer social com alguém.” (E07)

Este tipo de declaração deixa claro que a formação dos feudos organizacionais traz consigo importantes pontos negativos para os empregados e suas empresas. Esse outro lado da questão é apresentado na própria teoria da identidade social de Tajfel (1970), e se manifesta em três situações: o conflito de interesses entre grupos e organização, a homogeneização de pensamento, e a luta interna pelo poder. No primeiro caso, os objetivos dos membros de um grupo social podem não ser alinhados com aqueles de suas companhias, colocando em atrito as prioridades e o foco das atenções. Já o segundo se refere ao fenômeno de *group thinking*, termo cunhado por Whyte (1952) e explorado por Janais (1971), onde a diferença de posicionamento dentro de um grupo é marginalizada e, em alguns casos, penalizada. O terceiro ponto aborda o aspecto político das organizações, tanto em relação à flutuação de poder dentro dos *in-groups* como na busca pela maior influência nos processos corporativos de tomada de decisão.

Os casos ilustrados acima vão de encontro à afirmativa de Baines (2002), que considera a presença e o contato frequente fundamentais na transmissão e absorção de novos conhecimentos para o profissional. Além dos relatos apresentados, a constatação desta afirmação também é observada quando o conhecimento em questão é referente à percepção do clima organizacional e dos resultados operacionais alcançados ou esperados pela empresa. Conforme levantado, em muitos casos é possível prever e perceber futuros acontecimentos no âmbito organizacional através da simples observação do comportamento dos gestores e do contato social com empregados próximos aos executivos do alto escalão das companhias. A absorção e transmissão dos dados obtidos através dessas abordagens constitui a criação de canais informais de comunicação corporativa, definidos como “rádio peão” ou “rádio corredor”, que nascem justamente das relações interpessoais dos indivíduos, independente da eficiência e transparência do processo de comunicação interna colocado em prática pela organização. (BUENO, 2009).

Mesmo que sejam considerados perigosos devido à falta de credibilidade das informações que por eles trafegam, os meios extraoficiais de comunicação são de grande valia para o trabalhador. Segundo os entrevistados, através deles se torna possível antecipar possíveis mudanças no âmbito corporativo, incluindo aquelas que podem comprometer a posição do próprio empregado, e adotar uma postura de acordo com o momento da empresa ou buscar alternativas fora dela.

“O melhor momento para saber o que está acontecendo na empresa é a hora do cafezinho. Ali todo mundo fala sobre tudo... reclama da empresa, fala o que está sabendo que vai mudar, o que ouviu falar. (...) rumores de demissão também surgem primeiro ali. Se você não faz esse tipo de social ou é bem relacionado, será sempre o último a saber das coisas.” (E08)

“(...) eu fico atento ao que escuto no corredor. A rádio peão é, geralmente, o primeiro meio pelo qual todo mundo fica sabendo dos assuntos mais delicados da empresa. (...) tem casos onde a empresa anunciou oficialmente alguma decisão importante e muita gente já estava sabendo meses antes que aquilo iria acontecer. E, claro, muitos já haviam se adiantado e se preparado para ela.” (E06)

Uma abordagem diferente a respeito da importância das relações sociais foi apresentada por aqueles que prestam serviços de consultoria. Diferente do cenário descrito para as duas outras empresas nacionais analisadas, onde seus funcionários atuam centralizados em um escritório administrativo próprio, os profissionais da firma de consultora raramente têm essa facilidade. Ao contrário, na quase totalidade do tempo eles estão alocados nos ambientes corporativos de seus clientes, onde devem se adequar às regras e procedimentos ali definidos. Nestas condições, e por existirem diversas equipes distintas atuando em projetos diferentes ao longo de todo o ano, são muito comuns os casos em que os empregados dessas firmas não desenvolvem relações sociais com seus pares, mas sim com os próprios clientes.

O bom relacionamento com os funcionários das empresas contratantes, além de trazer benefícios e facilidades para a condução da atividade profissional, tal qual observado na análise da formação de grupos sociais, podem resultar na identificação de novas oportunidades de negócio para suas firmas. Para os consultores, a venda de projetos adicionais para um cliente resulta em recompensa financeira e promoções melhores no período de avaliação.

“Um bom consultor sabe que deve ir além de simplesmente prestar o serviço acordado. Ele deve se esforçar para compreender todas as necessidades do cliente (...) e identificar dentro do portfólio da firma que produtos e serviços ela tem que podem atender essas necessidades. Se ele consegue fazer isso e vender algo a mais, ele ganha uma comissão da venda e estará caminhando rapidamente para um cargo de gerência.” (E08)

Vale citar também que a privação do contato físico com os colegas de empresa não implica na ausência de contatos sociais entre eles. Ainda que a natureza do trabalho de consultoria leve à redução do número de interações pessoais entre os colaboradores, os profissionais e as próprias firmas buscam realizar eventos periódicos com o objetivo de integrar os funcionários. Contudo, tais eventos são ineficazes para esse fim, uma vez que, segundo os entrevistados, suas poucas horas de duração raramente são suficientes para a criação de vínculos entre os indivíduos.

“Esses eventos que fazem gincanas, provas de equipe, tudo em nome da confraternização, não funcionam. Para mim é perda de tempo. Acabou o evento, vai cada um para um lado e volta à rotina. Quem não se via continua sem se ver (...). Não se faz amizades em duas horas.” (E07)

O ponto de vista dos profissionais da empresa de consultoria é bastante semelhante ao dos que trabalham remotamente em tempo integral nas organizações de origem norte-americana, onde a relação social entre os indivíduos é mantida basicamente através dos meios virtuais de comunicação. Apesar de Hill *et al* (1998) alertarem para o risco do teletrabalho prejudicar o trabalho em equipe, uma vez que a comunicação dos teletrabalhadores com colegas pode se tornar menos efetiva do que a realizada no escritório tradicional, os entrevistados apresentam uma percepção de que a tecnologia atual já consegue suprir grande parte das necessidades de integração. Para eles, os novos meios de comunicação disponíveis servem, inclusive, como facilitadores no processo de transmissão e compartilhamento de informações, e também no estabelecimento de relações sociais.

Um ponto em comum entre as funções desempenhadas pelos entrevistados das empresas norte-americanas é o alcance global de suas atividades. A atuação

desses profissionais vai muito além das barreiras físicas e geográficas determinadas pelos ambientes corporativos tradicionais, dada a necessidade do constante contato e interação com funcionários, subordinados ou superiores, localizados em diversas partes do país e do mundo. A interação pessoal, portanto, deixa de ser uma opção, devendo as relações sociais serem, obrigatoriamente, construídas e mantidas virtualmente.

“Meu chefe fica em Miami, onde está localizada a matriz da companhia. Nesses últimos anos eu devo ter encontrado com ele pessoalmente umas duas vezes apenas. O resto do nosso relacionamento é totalmente virtual.” (E13)

“Meu principal colaborador é um brasileiro que fica alocado nos Estados Unidos e que eu nunca conheci pessoalmente. Eu não tenho nenhuma necessidade de estar fisicamente com ele, mas nos falamos várias vezes ao dia. (...) nem por isso ele deixa de me atender muito bem e executar o trabalho dele de forma bastante satisfatória.” (E16)

As interações virtuais são reconhecidas pelos teletrabalhadores como sendo de baixa qualidade quando comparadas com as presenciais. Todavia, os entrevistados não demonstram preocupação pelo fato de estarem distantes de seus colegas ou, conforme alguns casos, por nunca os terem conhecido pessoalmente. A percepção é de que mesmo virtualmente existe a possibilidade de se estabelecer relações de amizade e intimidade dentro do âmbito profissional. Assim como no caso das empresas tradicionais, a manutenção de um bom relacionamento com os demais colaboradores é tida como importante por facilitar alguns aspectos do trabalho.

“(...) eu posso dar como exemplo um analista da Índia, que me ajudou na análise de negócio para um cliente. Depois, quando eu tive outra necessidade sobre o assunto, ao invés de solicitar à área o analista que pudesse me atender melhor, eu fiz o contato direto com esse mesmo cara e fui muito bem atendido. Ou seja, acabou criando um relacionamento que me permitiu ter esse tipo de abertura, independentemente de eu conhecê-lo pessoalmente.” (E18)

Contudo, existem algumas limitações significativas no uso da interação virtual em detrimento à pessoal. A primeira delas é referente à longevidade e à capacidade de aprofundar as relações estabelecidas. Enquanto no ambiente presencial, onde se

tem um contato frequente com os demais funcionários, é mais fácil perpetuar o bom relacionamento e levá-lo além do ambiente de trabalho, na comunicação virtual a falta de convívio e a ausência de interações podem enfraquecer, e até mesmo desfazer, esse tipo de relação em pouco tempo.

“É muito provável que se eu ficar uns dois anos sem contato com esse analista da Índia e de repente voltar a falar com ele... ele não vai se lembrar de mim.” (E18)

Uma segunda limitação foi levantada pelos teletrabalhadores que atuam diretamente na venda de produtos e serviços. Como característica do negócio, cada um desses profissionais é responsável por atender ou superar metas individuais de vendas definidas pela gestão da empresa no início de cada ano, sendo bem recompensados aqueles que alcançam os melhores resultados ao final do período. Esse modelo é seguido de forma semelhante tanto pelas empresas que permitem a atuação remota como por aquelas que a proíbem, com a diferença residindo na possibilidade de troca de informação entre os vendedores e no sentimento de competição criado a partir dela.

Nas empresas tradicionais, cada vendedor fica ciente da conquista de seus pares e, dentro de um clima de provocação gerado pela comunicação pessoal entre eles, busca dar o melhor esforço para superar os colegas e ocupar as primeiras posições no *ranking* de vendas. Já nas empresas onde os empregados atuam remotamente, essa interação é praticamente inexistente. Segundo os entrevistados que já tiveram oportunidade de atuar das duas formas, além de aumentar a produtividade, esse ambiente de competitividade intensa pode ser bastante positivo para motivar o profissional a buscar meios de melhorar o próprio desempenho e contribuir para a empresa como um todo.

“O objetivo de todo mundo é ficar na ponta do ranking para depois receber o prêmio por ter gerado a maior receita para a empresa. Então é normal as pessoas compararem os resultados e brincarem com os colegas que estão atrás. Vira uma competição mesmo (...) e isso geralmente serve como motivação (...). Agora, quando está cada um na sua casa, esse tipo de contato é perdido. Isso prejudica.” (E15)

A terceira limitação é ligada à percepção do clima organizacional pelos teletrabalhadores. Obviamente, por estarem isolados, esses indivíduos não têm a possibilidade de observar o comportamento dos demais funcionários ou utilizar com eficiência os canais informais de comunicação para se anteciparem às decisões da empresa antes que sejam divulgadas oficialmente. O funcionamento da “rádio peão”, apesar de não ser impossível, é extremamente mais complexo e menos articulado em um ambiente sem contato pessoal. Neste cenário, surge uma dependência do empregado aos canais de comunicação interna oficiais da organização, o que remete novamente à questão da confiança no ambiente de trabalho. Por não terem alternativas, os colaboradores devem assumir estarem recebendo todas as informações corporativas pertinentes aos seus trabalhos no tempo mais hábil possível.

“É muito difícil ter algo semelhante a uma conversa de corredor remotamente. Como se faz isso estando longe das pessoas? Geralmente somos informados apenas por meio dos comunicados oficiais. Rumores e fofocas até surgem com um ou outro colega dizendo que ouviu falar alguma coisa, mas raramente se sustentam por muito tempo.” (E17)

Apesar de a confiança ser muito maior no ambiente remoto do que no presencial, os entrevistados demonstram uma preocupação pelo fato de muitas vezes não estarem próximos aos tomadores de decisão para perceber o verdadeiro clima organizacional por trás de cada momento.

“O trabalho remoto tira a possibilidade de vivenciar a empresa a todo o momento. Muitas decisões que os gestores tomam são baseadas em motivos que, se você não tem a visão do todo, não conhece. Existem diversas coisas nas entrelinhas (...) e isso só se descobre com um contato mais próximo com quem tem acesso a esse conhecimento.” (E14)

É importante mencionar que estes vieses não são considerados como limitações significativas pelos profissionais que atuam remotamente em tempo parcial. Para esses entrevistados, a combinação de ambos os modelos os permitem usufruir das vantagens de atuar virtualmente sem abandonar as necessidades e os aspectos positivos das relações sociais criadas e mantidas presencialmente.

“(...) é o melhor dos dois mundos. Eu tenho total flexibilidade para trabalhar de casa quando achar necessário, mas também sei que posso vir ao escritório e interagir com meus colegas. Isso é importante para que eu não me sinta isolado, afastado, enfim, que eu não me desmotive. (...) é um grupo concreto, real, ao qual eu sei que pertenço.” (E12)

Mesmo levando em consideração essas limitações e sabendo dos benefícios que as relações pessoais podem trazer, os teletrabalhadores consentem que o mais importante em suas funções seja a interação com os clientes e não com os demais funcionários das empresas. Conforme relatam, a necessidade real de presença física existe apenas junto ao cliente, seja no primeiro contato, durante a execução do projeto ou na entrega do produto final. O contato presencial com superiores e subordinados deve existir apenas na resolução de questões pontuais, não havendo, portanto, necessidade de se estar presente diariamente num escritório corporativo para trabalhar.

“Eu quero estar perto é do cliente, pois é ele quem vai trazer o resultado para minha empresa. Ele é quem precisa me ver trabalhando ou me mostrando presente, e não o meu chefe ou qualquer outra pessoa dentro da minha empresa.” (E13)

Os teletrabalhadores têm a liberdade de manter um contato pessoal com os colegas de empresa em função de suas próprias necessidades. Conforme apresentado por um entrevistado, existem algumas pessoas que não tem qualquer necessidade de contato, enquanto outras o buscam para não se sentirem isoladas. Conforme já descrito no caso dos empregados da empresa brasileira de consultoria, aqueles que se enquadram na segunda opção sempre têm a possibilidade de combinar encontros pessoais com colegas e ficar frente a frente para compartilhar momentos de conquistas e crises.

As empresas norte-americanas também promovem eventos de confraternização voltados à integração dos funcionários que trabalham remotamente. Esses eventos, geralmente anuais, são de participação obrigatória de todos os empregados e reúnem membros de diversas regiões do país e de todos os cargos hierárquicos da organização. Ao contrário da visão do consultor da empresa brasileira, os teletrabalhadores demonstram uma atitude positiva em relação a esses

acontecimentos, pois enxergam neles uma oportunidade de interagir com muitos funcionários com os quais raramente teriam a chance de estarem juntos pessoalmente.

“Existe a preocupação da empresa para que as pessoas, por mais que trabalhem de forma remota, estejam próximas em pelo menos um momento no ano. Para nós isso é importante também, pois temos uma oportunidade de sairmos todos juntos para jantar, confraternizar, falar sobre trabalho e coisas pessoais. (...) ajuda a ter um senso de união.” (E17)

4.4. QUALIDADE DE VIDA E EQUILÍBRIO VIDA-TRABALHO: A FLEXIBILIDADE

As vantagens e desvantagens do trabalho remoto devem ser analisadas em todas suas perspectivas, incluindo a do empregado e do empregador e também da sociedade (Fairweather, 1999; Daniels *et al*, 2001; Montreuil *et al*, 2003). Em muitos casos, o que é considerado vantagem para um pode ser visto como desvantagem para outro, gerando uma falta de consenso em relação aos benefícios reais que o modelo pode trazer. Contudo, conforme os dados coletados durante as entrevistas demonstram, parece existir um fator comum que é relacionado como um aspecto positivo do trabalho remoto nas três perspectivas: a flexibilidade. O termo flexibilidade é mencionado pelos entrevistados em referência a diferentes aspectos ligados à execução de suas atividades profissionais, como, por exemplo, horário de expediente e local de trabalho. Esses aspectos influenciam diretamente na percepção e avaliação do trabalho remoto para os indivíduos, organizações e sociedade.

A primeira constatação surge da idealização do conceito de flexibilidade pelos profissionais que trabalham nas empresas brasileiras que não oferecem essa facilidade. Para esses empregados, o termo flexibilidade é citado como um sinônimo de liberdade e qualidade de vida, sendo geralmente associado também à prática do trabalho remoto. O aspecto do horário de trabalho ilustra com bastante clareza essa convergência de definições.

Conforme já descrito anteriormente, muitos indivíduos que trabalham presencialmente gastam várias horas todos os dias no deslocamento entre suas residências e o local de trabalho. Além de resultar em um estresse que pode impactar negativamente na produtividade do empregado, as horas perdidas impedem a existência de uma vida fora do ambiente profissional. Segundo os entrevistados, as horas de trabalho somadas às horas de traslado não deixa margem para que sejam desempenhadas atividades fora do contexto profissional. Ou seja, suas vidas se tornam, quase que exclusivamente, dedicada ao trabalho.

“Eu trabalho nove horas por dia, contando a hora de almoço. Gasto em média duas horas para vir ao trabalho e duas para retornar. Se eu dormir oito horas, sobrariam apenas três horas no dia para a minha vida pessoal. Só que essas horas (...) eu ainda gasto para tomar café da manhã, jantar e me arrumar para ir ao trabalho.” (E01)

Existem casos de profissionais que realizam horas extras frequentemente e acabam sacrificando o próprio descanso para conseguir cumprir o horário de trabalho no dia seguinte. O principal problema apontado pelos trabalhadores que se enquadram nessa situação é a falta de reconhecimento do esforço por parte da empresa. Aos olhos dos demais colaboradores, a realização de horas extras é considerada normal e vista como nada mais que a obrigação do funcionário.

“Ninguém vai virar um herói por ter ficado até duas ou três da madrugada resolvendo um problema. No dia seguinte, quando a pessoa volta para trabalhar – e o esperado é que ela volte no mesmo horário de sempre – é tudo a mesma coisa, como se não tivesse acontecido esse esforço. Ninguém nem comenta nada.” (E06)

Do ponto de vista dos entrevistados, a flexibilidade do horário de trabalho seria uma alternativa para ajudar no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Segundo eles, a demanda por horas extras de trabalho acontecem muitas vezes por conta da variação no nível de produtividade ao longo do dia. Apesar do empregado cumprir sua carga horária de trabalho diariamente, existem períodos do dia que são considerados menos favoráveis à prática profissional. Esses períodos são críticos e incluem o momento da chegada ao escritório, já citado anteriormente, e as primeiras horas após o almoço.

“O nível de produtividade ao longo do meu dia é uma curva de altos e baixos (...). O pico acontece a partir das onze horas da manhã até o almoço e depois das quinze horas da tarde. Fora isso, ou você está cansado por causa da viagem para chegar ao trabalho ou com aquela sensação de moleza, sono, depois do almoço. São períodos críticos.” (E08)

Com base no relato do entrevistado acima, é possível concluir que uma jornada típica de trabalho, que consiste de oito horas diárias, pode se resumir a apenas quatro ou cinco horas de alta produção. Ou seja, a perda de quatro horas ao longo do dia reduz o tempo hábil que um funcionário teria para realizar suas atividades, fazendo-o compensar o tempo perdido com horas extras. Desta forma, a possibilidade de flexibilizar o período de expediente para além do horário comercial resultaria em ganhos, tanto para os profissionais como para suas próprias empresas. Um entrevistado cita como exemplo os benefícios que a prática de um horário alternativo poderia trazer à sua qualidade de vida.

“Imagina se o meu expediente começasse três horas mais tarde do que o normal. Só isso já ia evitar que eu enfrentasse o horário de rush na saída de casa e do trabalho. Além de eu perder menos horas no trânsito, eu também não precisaria acordar uma hora antes do que o necessário. Eu chegaria ao trabalho mais calmo, descansado, e ainda ganharia algumas horas no meu dia para fazer o que eu quisesse.” (E01)

Adicionalmente, também existe a noção de que o horário de trabalho fixo, normalmente de nove às dezoito horas, não representa, necessariamente, o melhor período do dia para a prática profissional. Cada entrevistado afirma ter uma preferência distinta em relação ao melhor horário para se trabalhar, seja ele na parte da manhã, da tarde ou da noite.

“Algumas vezes eu deixo coisas para fazer em casa, depois do horário, porque eu sei que rendo melhor à noite. Como acontece muita coisa durante o dia, eu não consigo me concentrar numa atividade tão intensamente como nesse período.” (E05)

Ao mesmo tempo em que são considerados os pontos positivos da flexibilidade do horário comercial, existe também a compreensão de que a hora extra não é realizada apenas dentro do escritório corporativo. Com a tendência cada vez maior das empresas disponibilizarem para seus funcionários aparelhos celulares,

com funções de envio e recebimento de *e-mails*, e *laptops*, que os deixam conectados todo o tempo ao ambiente profissional, a hora adicional passou a ser realizada a qualquer momento do dia e de qualquer lugar. Neste contexto, o conceito da flexibilidade parece já existir no dia a dia dos trabalhadores do modelo presencial, embora sua manifestação seja benéfica apenas para as organizações.

Os entrevistados confirmam que a facilidade que a empresa tem em encontrá-los a qualquer hora do dia os pressiona a executarem ações relacionadas ao trabalho mesmo fora do horário normal de expediente. Os empregados ficam em um constante estado de sobreaviso e se sentem obrigados a atender qualquer demanda, independentemente de serem feitas durante momentos destinados ao lazer e ao descanso individual. Contudo, essas atividades realizadas remotamente fora do horário estabelecido, apesar de serem horas extras de fato, não são consideradas como tal. Funcionários e empresas não têm qualquer tipo de controle em relação ao volume em que ocorrem, tampouco existem remunerações adicionais pelo esforço extra.

“Às vezes eu estou no ônibus e aproveito uns cinco ou dez minutinhos para dar uma olhada no celular e ver se tem alguma coisa que eu possa responder rápido. Depois que chego em casa também dou uma olhada de vez em quando, isso quando não levo o laptop. Não tem como se desligar do trabalho.” (E07)

“A empresa me forneceu celular e laptop. O notebook eu levo comigo quando sei que tenho algum trabalho que vai demandar mais tempo ou que durante o dia eu não tenha conseguido terminar. (...) Trabalho em casa de manhã antes de vir para o escritório, ou no final do dia, depois que retorno. (...) não ganho nenhum adicional por isso.” (E01)

Um cenário semelhante existe na empresa de consultoria. A receita operacional desse tipo de firma é diretamente ligada à venda de serviços aos clientes, sendo a quantidade de horas utilizadas por cada profissional para executar as tarefas designadas o ponto chave para a maximização dos lucros. Em um projeto com orçamento fechado, quanto menos horas foram utilizadas pelos consultores, maior será o lucro para a empresa. Porém, segundo os entrevistados, um problema recorrente nessas organizações é o subdimensionamento do tempo estimado para o cumprimento de um trabalho, justamente para que o retorno seja o melhor possível.

Essa situação obriga os consultores a utilizarem muitas horas extras para concluir suas tarefas, incluindo períodos de fim de semana e feriados.

“(...) a estimativa de tempo para cumprir o trabalho é quase sempre menor do que a real necessidade que você tem de fato. Eu acabo recorrendo às horas do fim de semana, feriado, madrugadas, para conseguir atender os prazos que me são dados. Já tive semanas de trabalho de 80 horas... o dobro do normal.” (E08)

Uma diferença das empresas consultorias em relação às outras duas analisadas é a existência de um banco de horas. As horas adicionais são computadas e controladas neste mecanismo, podendo ser descontadas pelos empregados em períodos de baixa demanda de mão de obra ou conforme alguma necessidade específica.

“As horas extras que fazemos são armazenadas em um banco de horas. Cada um informa no sistema a quantidade de horas que fez e o gerente do projeto precisa aprová-las. Essas horas podem ser usadas para tirar dias de folga ou até para aumentar o período de férias. Mas tudo em acordo com os gestores.” (E09)

A realização de horas extras fora do ambiente corporativo remete ao aspecto da flexibilidade relacionado ao local de trabalho. Conforme ilustrado pelas situações descritas acima, em que o funcionário é obrigado a trabalhar em horários alternativos, a presença física em um escritório não é uma condição necessária para que as atividades profissionais de muitos cargos e funções empresariais sejam executadas. De fato, os entrevistados afirmam necessitarem apenas de uma simples estrutura tecnológica para que possam atuar de suas casas com a mesma eficiência que se estivessem nos escritórios.

“Tendo as ferramentas, a infraestrutura para isso, como laptop, telefone celular e acesso à internet, não vejo qualquer outro tipo de empecilho para que eu trabalhe de casa.” (E03)

Um dos entrevistados vai além e chega a afirmar que a obrigatoriedade da presença física no escritório é um retrocesso em relação aos avanços tecnológicos dos últimos anos e ao novo paradigma industrial em que vivemos.

“(...) vivemos em um período de transformação: o fim da era industrial, composta por trabalhos que exigiam a repetição continua e manual de alguma ação, para uma era em que podemos fazer quase tudo através do computador e da Internet, que já estão presentes na palma da nossa mão.” (E07)

A flexibilidade no ambiente de trabalho em conjunto com a flexibilidade no horário de expediente converge para a percepção de um melhor equilíbrio entre vida e trabalho e do bem-estar geral do indivíduo. Essa constatação é feita a partir das respostas obtidas dos entrevistados quando solicitados a definirem o conceito de trabalho remoto que, invariavelmente, continham termos como qualidade de vida e liberdade.

“É poder executar suas atividades em qualquer lugar que não o escritório da empresa, sem precisar perder tempo com deslocamento, e ter a liberdade de utilizar o tempo da maneira que for mais conveniente (...). Uma forma que eu resumiria o teletrabalho é qualidade de vida.” (E05)

“É dar liberdade ao empregado para que ele realize seu trabalho da forma que achar necessário, sem gastar energia tendo que lidar com muitas das etiquetas corporativas que só contribuem para diminuir sua produtividade e qualidade de vida.” (E03)

A idealização do teletrabalho pelos profissionais das empresas brasileiras encontra suporte nas opiniões daqueles que de fato o praticam. Contudo, alguns dos pontos analisados referentes à flexibilidade não são considerados automaticamente positivos sob o ponto de vista dos teletrabalhadores. Conforme observado nos relatos dos empregados das organizações norte-americanas, se por um lado a flexibilidade do horário de expediente e do local de trabalho pode evitar a perda de horas no traslado e, conseqüentemente, aumentar a produtividade e qualidade de vida do indivíduo, por outro, ela também contribui para que as jornadas de trabalho sejam mais longas e o tempo livre menor.

A ausência de barreiras que delimitem os ambientes profissional e pessoal, além de demandar um aprendizado em relação à separação de ambos os espaços, exige do teletrabalhador uma disciplina quanto ao horário de trabalho. Segundo os entrevistados, como o ambiente de trabalho está presente e próximo a todo o momento, é bastante complicado definir um momento de início e fim do expediente.

“Eu procuro me disciplinar para começar a trabalhar em torno das nove horas, mas isso é difícil porque logo que acordo, costumo ler meus e-mails pelo celular. (...) o final do expediente também é complexo, pois eu fico olhando o Blackberry a todo momento, respondendo mensagens. Isso até a hora de ir dormir.” (E13)

A realização de horas extras se torna, portanto, uma prática comum para os trabalhadores remotos. Esses profissionais reconhecem trabalhar mais neste modelo do que no presencial – em média doze horas por dia -, justamente pela impossibilidade de se desligarem do trabalho.

“No escritório você consegue largar tudo para trás, entrar no carro e ir pra casa. No home office é diferente. Você sempre tem a possibilidade de continuar trabalhando.” (E16)

Mesmo levando em conta que o expediente de trabalho praticado é bem superior ao que está definido na Constituição Federal (artigo 7º, inciso XIII) e na Consolidação das Leis do Trabalho (artigo 58), os teletrabalhadores afirmam não terem um controle sobre a quantidade de horas trabalhadas por dia e não receberem adicional por elas. Além disso, mecanismos de compensação, como banco de horas e folga remunerada, também não são utilizados pelas empresas.

“Não existe qualquer tipo de controle de horas. Não existe ponto. Enfim, nada que possa garantir à empresa que eu esteja fazendo jus ao salário que recebo. Da mesma forma, a empresa não tem como garantir que eu esteja produzindo o máximo que posso a todo o momento.” (E17)

Considerando também o fato dos entrevistados afirmarem não haver qualquer tipo de movimentação conjunta dos empregados de suas empresas para solicitar a redução da carga horária semanal de trabalho, o que fica evidente na relação entre empregado e empregador dessas organizações é a manifestação de um contrato psicológico baseado na confiança mútua e no senso de responsabilidade em relação às obrigações de cada parte. Neste contexto, os empregados são reconhecidos pelos resultados gerados e não pela quantidade de horas trabalhadas, sendo livres para utilizar o tempo à maneira que lhes melhor convier, desde que atendam os prazos e resultados esperados. Isto ilustra o que Mullins (1999) apresenta como sendo os benefícios comumente esperados pelas partes de um contrato psicológico

equilibrado e evidencia a manifestação dos componentes substantivos e subjetivos do mesmo, conforme Davison (2002).

“Eu sou mensurado apenas pelo valor que entrego no final de cada trimestre. Se eu ficar na praia dois meses e meio e entregar o resultado em quinze dias, tá bom. (...) Isso seria a situação ideal, mas ao mesmo tempo absurda porque eu sei que se ficar na praia esse tempo todo não conseguirei entregar o resultado que preciso.” (E15)

Uma explicação dada pelos entrevistados para não classificarem o excesso de horas trabalhadas como um motivo de descontentamento com o trabalho remoto é referente aos aspectos positivos do modelo. Segundo eles, os benefícios que o trabalho remoto traz, incluindo a liberdade e qualidade de vida proporcionada, se sobressaem em relação ao aspecto negativo da extensa jornada de trabalho.

“Eu vejo a questão das horas de forma indiferente porque eu tenho muitas outras vantagens. Por exemplo, no caso de ter algum problema particular que tenho que resolver durante o horário de trabalho, eu simplesmente faço sem precisar pedir autorização para ninguém. Depois compenso naturalmente no final do dia.” (E14)

Inclusive, quando perguntados se retornariam a trabalhar em uma empresa com o modelo presencial apenas em função da quantidade de horas trabalhadas, a resposta dos teletrabalhadores foi sempre efusiva em prol do trabalho remoto.

“Nas mesmas condições que tenho hoje, só pela questão da quantidade de horas trabalhadas, eu não aceitaria voltar a trabalhar em uma empresa tradicional. Teria que ser um pacote bem mais atrativo, com um aumento de salário considerável e, lógico, um local de trabalho próximo à minha casa. Sem isso, as vantagens que o trabalho remoto me propicia são muito superiores.” (E14)

Porém, a melhora na qualidade de vida, geralmente associada ao modelo de trabalho remoto pelos profissionais das firmas tradicionais, não se apresenta como um constante no cotidiano daqueles que o utilizam. De acordo com os entrevistados, a demanda de trabalho no ambiente virtual tende a ser muito superior àquela do presencial. Isso se dá, conforme já mencionado, pela natureza dos cargos que permitem a atuação remota. Como geralmente são funções globais, as solicitações de trabalho podem surgir a qualquer momento do dia, tendo em vista a diferença de

fuso horário das diversas localidades do mundo onde estão presentes os demais colaboradores. Com isso, em muitos casos, a demanda se torna tão grande que o teletrabalhador necessita utilizar parte (ou todo) do seu tempo livre, gerado a partir da redução do deslocamento e outros benefícios do trabalho remoto, para trabalhar.

“(...) o próprio trabalho não deixa acontecer isso. O volume, a demanda, chega a ser tão grande que não deixa em nenhum momento você ter tempo livre de verdade. Às vezes não deixa nem ter hora de almoço... eu desço um andar na minha casa, almoço em dez minutos, e já volto para o computador.” (E13)

Conforme os relatos acima é possível perceber que a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho é, na verdade, definida e usufruída conforme a necessidade da empresa e de seus clientes. O teletrabalhador, apesar de certamente conseguir algumas vantagens e confortos a partir da prática deste modelo, pode acabar sendo obrigado a dedicar sua vida à atividade profissional de forma muito mais intensa do que aqueles que trabalham presencialmente. Assim, a consideração do trabalho remoto como um meio para aumentar a qualidade de vida e a liberdade do indivíduo é dependente de uma série de concessões, que se iniciam nas organizações e terminam nos próprios empregados. Portanto, os profissionais que consideram positiva a experiência do trabalho remoto e todo o esforço que ele demanda são aqueles cujos perfis já demonstram a presença de uma série de habilidades necessárias para sua utilização, conforme demonstrado por Lamond (2000) e Bakke *et al* (2001).

Considerando a abordagem de O’neill *et al* (2009), que lista a organização, a diligência e a sociabilidade como as três principais características para determinar a aptidão de um indivíduo ao teletrabalho, é possível observar a manifestação desse mesmo pensamento nos relatos dos teletrabalhadores quando descrevem o perfil do profissional ideal para praticá-lo. A primeira característica aborda habilidades como responsabilidade, autoliderança e proatividade (BELL *et al*, 2002)

“Precisa ser proativo, sem necessidade de nenhum tipo de controle externo para cumprir o trabalho. (...) ter um senso de responsabilidade muito grande, entender que tem que entregar o resultado que é esperado.” (E17)

Já a segunda trata da questão da persistência na execução das tarefas e na ética profissional, refletida na baixa necessidade de supervisão. (ASHTON *et al*, 2001; ELLISON, 2004).

“A pessoa tem que ter um mínimo do que eu chamo de senioridade. O empregado precisa saber distinguir que o fato de estar em casa não quer dizer que ele não tenha compromisso com o trabalho. (...) Tem que saber se cobrar também. Entender que não está em um regime escravocrata, onde teria alguém de perto vigiando, vendo o que está fazendo.” (E14)

Por fim, a característica da sociabilidade se refere à necessidade do contato individual do profissional. Neste caso, diferente das outras duas, quanto menos traços da característica o indivíduo tiver, mais apto ele estará para atuar remotamente (O'NEILL *et al*, 2009).

“Eu diria (...) que precisa ser um pouco antissocial. O contato humano não deve ser essencial para o teletrabalhador. Se ele tem necessidade de conversar, se expressar ou compartilhar tudo com os outros, certamente não vai se adaptar ao trabalho remoto.” (E17)

4.5. POLÍTICAS CORPORATIVAS E LEGISLAÇÃO: OS ASPECTOS LEGAIS

Os fatores legais relacionados ao teletrabalho constituem o último tópico desta análise devido à natureza incipiente do tema no país. Trope (1999) argumenta que a implantação do teletrabalho nas organizações traz consigo importantes questões jurídicas decorrentes do estabelecimento de novas condições de trabalho. Algumas dessas questões incluem a utilização da residência para fins comerciais ou como local de trabalho; classificação do que constitui um acidente de trabalho e definição do responsável na ocorrência do mesmo; e atribuição de responsabilidade em caso de destruição, perda ou roubo de material (TROPE, 1999).

Trope argumenta ainda sobre a necessidade da definição em antemão de questões contratuais relacionadas aos termos de confidencialidade, instalação e manutenção dos equipamentos necessários ao teletrabalhador e pagamento dos custos e despesas de eletricidade e telefone incorridos durante a realização das

atividades profissionais (TROPE, 1999). Esse último constitui o ponto de partida deste tópico.

As entrevistas com os trabalhadores das empresas nacionais sugerem que em algumas situações excepcionais o modelo de trabalho remoto pode ser utilizado. Essas oportunidades de atuar longe do escritório surgem por conta de necessidades pessoais ou profissionais que não justificam o deslocamento ao escritório, incluindo consultas médicas e reuniões fora da empresa. Nessas ocasiões, o funcionário cumpre suas atividades fora da empresa e termina a jornada de trabalho atuando remotamente de casa. Apesar da possibilidade de utilizar o teletrabalho sempre existir por conta dessas situações especiais, as empresas não definem políticas ou procedimentos formais contendo as regras de utilização do modelo, suas limitações e controle.

“A empresa não tem nenhuma instrução que seja em relação à prática do trabalho remoto. Fica a critério do gestor analisar se realmente não dá para resolver as questões do escritório. Se for o caso, ele permite o trabalho remoto.” (E07)

Segundo um dos entrevistados, uma razão para essa ausência de regras quanto ao uso do trabalho remoto se dá por questões legais. Como o Brasil ainda não tem uma regulamentação que cubra especificamente o trabalho remoto, sua prática tende a ser reprimida nas organizações nacionais por conta dos eventuais problemas legais que possam vir a surgir.

“Temos que considerar as questões legais. Não existe no Brasil uma legislação clara sobre esse tema. É algo que está começando a ter uma preocupação maior agora. Então, isso pode causar problemas trabalhistas para empresa. Talvez eles ainda não tenham adotado essa prática porque não sabem qual caminho seguir e como se respaldar de qualquer disputa legal.” (E02)

Portanto, a prática do trabalho remoto é conduzida de uma forma quase informal pelos empregados. Neste cenário, as empresas não assumem nenhuma posição de responsabilidade quanto à instalação e utilização da infraestrutura necessária ao funcionário para atuar remotamente. Ao contrário, este se torna

responsável pela sua disponibilidade, devendo arcar com os custos de sua manutenção.

“Fora o laptop e o telefone celular, o resto da estrutura que eu uso para trabalhar de casa é responsabilidade minha. Eu pago minha internet banda larga, meu telefone fixo, minha luz, tudo. A empresa não presta nenhum auxílio nesse ponto. O mesmo acontece em termos de suporte. Se dá algum problema na minha rede eu tenho que ligar para a provedora e resolver sozinho.” (E08)

Da mesma forma, as organizações se isentam de qualquer responsabilidade quanto à segurança no trabalho do profissional que esteja atuando remotamente. Fora dos limites dos escritórios corporativos, eventuais acidentes que venham a acontecer com o empregado são de responsabilidade do mesmo. Logicamente, a cobertura do plano de saúde corporativo continuará válida, porém, caso ocorra um acidente ele não poderá ser classificado como de trabalho.

“Nunca recebi nenhuma orientação sobre essa questão de acidente trabalhando remotamente. Entendo que se isso acontecesse seria por minha conta e risco. Eu teria total responsabilidade, e não a empresa.” (E06)

Fora o uso do modelo de trabalho remoto nas condições excepcionais descritas acima, é importante mencionar que a realização de horas extras longe do escritório das empresas também deve ser considerada uma forma de teletrabalho. Contudo, a ausência de regulamentações legais da prática resulta em uma abordagem ambígua quanto à sua definição. Apesar do ato de atender um telefonema ou responder um *e-mail* depois do horário de expediente caracterizar um período de trabalho além do que está definido em contrato, as empresas nacionais e seus empregados se mostram complacentes quanto à ignorância deste fato. Do ponto de vista das organizações, como não existem políticas corporativas que formalizem a questão, a realização de horas adicionais fora do escritório é considerada uma iniciativa de livre escolha do empregado. Já os profissionais enxergam o esforço extra como o único meio de atender os prazos estabelecidos e manter seus empregos.

“Eu faço horas extras porque sem elas eu não consigo cumprir todas minhas obrigações no tempo necessário. Então eu busco sempre

adiantar o máximo que eu posso quando já estou em casa, à noite, ou até mesmo durante a viagem de volta (...). Agora, para a empresa isso é transparente. Para ela, esse negócio do funcionário trabalhar em casa depois do horário não existe, já que, oficialmente, é algo que ela não permite.” (E01)

Considerando a percepção dos funcionários cujas organizações adotam formalmente o teletrabalho, a inexistência de um respaldo legal para a prática do modelo virtual não representa uma barreira para sua adoção. No caso, conforme apresentado pelos entrevistados, mesmo que não existam regras definidas quando ao uso correto dessa configuração de trabalho, as bases dos contratos com os empregados são fundamentadas no que está definido na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

“O parâmetro que a empresa adota, mesmo que seus funcionários atuem de forma remota, é o que está escrito na CLT. Tudo que está definido ali é aplicável a nós também, independente se o modelo de trabalho que utilizamos não esteja citado explicitamente nos artigos.” (E13)

Antes de explorar as questões específicas das políticas praticadas pelas empresas norte-americanas, é importante destacar que, segundo os entrevistados, o contrato de trabalho assinado por eles já definia a natureza de seus cargos como sendo remoto. Ou seja, a utilização do modelo não foi algo imposto pelas organizações contra a vontade de seus funcionários, mas sim implantado em comum acordo de ambas as partes.

“Desde que comecei na empresa eu já sabia que o meu trabalho seria feito remotamente. O contrato que eu fechei já dizia que eu iria atuar dessa forma, até porque a empresa não tem escritório aqui no Rio de Janeiro.” (E15)

“Eu aceitei a oferta de trabalho já sabendo que seria home officer. E digo que na hora que vi que seria assim, não achei problema nenhum. Ou seja, eu sabia que iria trabalhar dessa forma e aceitei mesmo assim... foi uma decisão minha.” (E13)

Seguindo os argumentos de Trope (1999) e analisando os termos contratuais definidos na aplicação do modelo de trabalho remoto, foi observado que não existe uma abordagem única seguida pelas empresas que praticam o teletrabalho. Para

cada aspecto identificado e explorado, diferentes percepções e filosofias foram relatadas, a começar pelo ambiente de trabalho utilizado pelos teletrabalhadores. Um dos entrevistados afirma que sua empresa demonstra grande preocupação quanto à adequação do local de trabalho à política corporativa de meio ambiente, saúde e segurança.

“Meu ambiente de trabalho foi auditado (...). Eles vieram aqui, viram a iluminação natural e artificial, se tinha ventilação e várias outras coisas. Fizeram medição de tudo e tiraram fotos para verificar se era adequado aos padrões da empresa.” (E14)

Por outro lado, outros respondentes relataram ter liberdade para montar seus escritórios conforme as próprias vontades e necessidades, sem qualquer interferência da empresa.

“Não conheço nenhuma política ou prática que determine as regras que um ambiente de trabalho deve ter, como ergonomia, espaço, nada disso. É livre para escolha do próprio funcionário.” (E16)

Da mesma forma, o pagamento das despesas incorridas durante a realização remota das atividades profissionais é abordado de maneiras distintas pelas empresas, onde algumas contribuem mais que outras. Todavia, um ponto em comum para as três organizações é o fato de nenhuma delas considerar os custos de energia elétrica, água e gás como parte integrante da atividade profissional remota. Mesmo levando em conta que para trabalhar de casa um indivíduo necessita utilizar todos esses serviços, não existe nenhuma colaboração em seus pagamentos por parte das organizações. Os serviços considerados pelas empresas como essenciais ao exercício da profissão se resumem à linha de telefone fixo e conexão à Internet.

“Eu tenho uma linha de telefone que é paga integralmente pela empresa. Além disso, tem o meu celular corporativo, o modem 3G, que uso quando estou fora da minha casa, e o provedor de Internet que também são cobertos por ela.” (E18)

Certamente, esse tipo de abordagem por parte das organizações é visto com insatisfação pelos funcionários que nelas atuam. Segundo o relato de um entrevistado, além dos serviços básicos mencionados, muitas vezes também é de

responsabilidade do empregado o investimento em algumas outras ferramentas necessárias para o trabalho, como suprimentos de escritórios e periféricos de informática.

“Se a empresa tivesse investido, por exemplo, em uma impressora, uma cadeira ergonômica, ou até mesmo em uma estação de trabalho completa, eu evitaria um gasto pessoal com esses itens. (...) não só eu como todos os demais empregados... tivemos que investir nisso tudo.” (E17)

Como consequência dessa falta de apoio da empresa em relação à infraestrutura, a manutenção e a resolução de problemas ligados aos serviços utilizados para a prática profissional também se tornam responsabilidade do empregado. Por exemplo, no caso de indisponibilidade do acesso à Internet, o profissional necessita buscar por conta própria meios alternativos para continuar realizando seu trabalho.

“Qualquer problema que não seja ligado ao laptop ou ao aparelho celular, que são fornecidos pela empresa, é responsabilidade minha. Se minha internet fica fora do ar, eu tenho que dar um jeito para ficar online, seja através da conexão 3G ou, até mesmo, indo trabalhar em algum lugar que tenha rede WiFi.” (E13)

Especificamente em relação à questão da segurança do trabalho, também foi constatada uma divergência de abordagens por parte das organizações. Segundo o relato de um entrevistado, na ocorrência de um acidente de trabalho fora do ambiente corporativo, sua empresa inicia um processo de investigação das causas e, com base no resultado, o classifica como sendo de sua responsabilidade ou não. Portanto, independentemente se o acidente aconteceu durante a execução de um trabalho que o indivíduo foi contratado para fazer, ele pode não ser considerado um acidente de trabalho.

“Se acontece um acidente, existirá todo um procedimento de auditoria e investigação, para que sejam analisadas e verificadas em que condições ele ocorreu e ver se a empresa se responsabiliza ou não.” (E14)

Por contraste, o relato de outro entrevistado posiciona sua organização como responsável por qualquer acidente que aconteça ao funcionário durante o horário de

trabalho. Neste caso a empresa presta total apoio ao funcionário, como se o acidente tivesse ocorrido dentro de um escritório tradicional.

“A partir do momento em que eu sou um funcionário que trabalha de forma remota, qualquer problema que aconteça comigo, esteja eu dentro da minha casa ou num momento de locomoção para algum cliente, é considerado um acidente de trabalho.” (E16)

Um ponto em que as empresas demonstram seguir uma linha comum é referente aos períodos de férias e às licenças previstas em lei, como maternidade e paternidade. Nestes casos as três empresas que praticam o trabalho remoto demonstram basear suas políticas conforme o que está definido na CLT. Com isso, no que for legalmente permitido, os teletrabalhadores têm o mesmo direito de se ausentarem das responsabilidades profissionais que os trabalhadores presenciais.

“Eu tirei licença paternidade nas duas ocasiões em que minhas filhas nasceram. (...) também tive licença funeral quando meu pai faleceu. Tudo normal, conforme as leis do trabalho.” (E15)

Uma observação importante de ser feita nesse aspecto é a respeito dos próprios empregados, que muitas vezes decidem, por conta própria, encurtar, ou até mesmo desconsiderar, o gozo de tais benefícios. A justificativa por trás dessa decisão é evitar o acúmulo de trabalho no futuro e o desligamento total do ambiente organizacional.

“Quando meu filho nasceu eu tinha direito a 180 dias de licença maternidade. Mas tirei bem menos que isso extra oficialmente, uns dois meses apenas. Eu fiz isso em benefício próprio, senão ia acabar perdendo lá na frente. (...) como eu trabalho de casa, não tinha problema em cuidar do meu filho e trabalhar ao mesmo tempo.” (E17)

Finalmente, quando perguntados sobre os reflexos da inclusão pela presidente Dilma Housseff da modalidade de teletrabalho na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que o tornou suscetível a todas as regras nela definidas, os entrevistados afirmaram desconhecer esse acontecimento ou relataram que nenhuma mudança significativa aconteceu nas relações de trabalho com suas empresas, justamente por essas nunca terem feito grandes distinções entre o trabalho remoto e o presencial. Conforme afirmam, esse avanço legal no

reconhecimento do trabalho remoto foi transparente e sem grandes repercussões internas.

“Eu soube disso através da imprensa e não por meio de qualquer tipo de comunicado da empresa. (...) não mudou nada para a gente, até porque a empresa sempre encarou o teletrabalho como se fosse um trabalho presencial, no sentido de seguir todas as regras da CLT.”
(E16)

5. CONCLUSÕES

O propósito deste estudo foi explorar e tentar identificar os principais fatores ou variáveis que podem influenciar diretamente no processo de tomada de decisão do gestor brasileiro quanto à adoção formal do teletrabalho. Para tanto, além da revisão da literatura disponível a respeito do tema, foi realizada uma pesquisa de campo comparativa que teve como base dezoito entrevistas realizadas com profissionais brasileiros de média e alta gerência, cujas empresas em que atuam se posicionam nos dois opostos da questão, sendo umas praticantes formais do trabalho remoto e outras contrárias ao mesmo.

O presente capítulo apresenta a conclusão deste trabalho, sendo dividido em quatro tópicos que, conforme o resultado da análise das entrevistas comentadas no capítulo anterior, constituem o agrupamento dos elementos identificados que representam os *findings* feitos a respeito do tema proposto. Adicionalmente, os achados apresentados a seguir também têm por objetivo buscar responder as duas perguntas que constituíram o eixo central desta pesquisa e que foram definidas como base argumentativa no início do estudo, conforme abaixo:

- Qual a percepção dos empregados brasileiros de média e alta gerência quanto à utilização formal do trabalho remoto?
- Quais as principais variáveis que podem influenciar a decisão dos gestores brasileiros em adotar formalmente o teletrabalho ou não?

As quatro variáveis identificadas nesta pesquisa foram assim denominadas: (1) Confiança; (2) Filosofia Corporativa; (3) Estrutura Organizacional; e (4) Receptividade. Tais variáveis, a seguir analisadas, respondem às perguntas de pesquisa propostas, como acima mencionado.

5.1. CONFIANÇA

O estabelecimento de uma relação de confiança entre empregador e empregado se destaca como o primeiro fator aparente para a decisão pela adoção do modelo de trabalho remoto. De acordo com o que foi identificado nos depoimentos dos entrevistados, pôde-se verificar uma grande discrepância entre as empresas brasileiras e norte-americanas em relação a esse atributo. As principais diferenças de abordagem nesse ponto são relacionadas a duas manifestações específicas do conceito de confiança: o comprometimento e o profissionalismo.

O comprometimento, quando considerado no ponto de vista dos empregados, diz respeito a características como lealdade e senso de responsabilidade. Já o profissionalismo remete a valores como ética e integridade, onde o indivíduo se sente compelido a executar suas atividades da maneira mais correta e eficiente possível. No contexto dos dados coletados na pesquisa, é possível notar que o profissional brasileiro tende a assumir uma postura reativa em relação a essas características conforme o ambiente profissional em que se encontra inserido.

As empresas nacionais, principalmente as de origem estatal, tendem, frequentemente, a ser rotuladas popularmente e de forma estereotipada como “cabides de emprego”, onde os funcionários ou estão ali apenas por terem sido indicados por amigos e parentes, ou não se esforçam no trabalho por gozarem de estabilidade no emprego. Desta forma, valores como profissionalismo e ética normalmente não são associados ao trabalhador, que acredita-se necessitar de constante supervisão para executar suas atividades. Mesmo sabendo que essa crença não é verdadeira, os colaboradores dessas empresas tendem, muitas vezes, a ter este mesmo preconceito com seus pares e com eles próprios, demonstrando uma reação inconsciente ao ambiente em que estão e criando um sentimento de desconfiança mútua na organização.

As grandes corporações norte-americanas, por outro lado, são vistas pelos gestores brasileiros ou de forma indiferente ou como modelos de gestão e seriedade. Assim, o profissional que atua nestas empresas apresenta uma maior

disposição a desenvolver um senso de pertencimento e comprometimento aos objetivos da empresa. A suposta ética que permeia as ações dessas organizações gera, portanto, um ambiente de confiança e dependência entre seus funcionários, tornando viável a utilização de um modelo tão dependente dessas características como o trabalho remoto.

A confiança, conforme descrita, se apresenta como um elemento presente direta ou indiretamente em todos os demais tópicos apresentados nessa conclusão, posicionando-a como, talvez, o principal fator que leva uma empresa a adotar formalmente a prática do trabalho remoto.

5.2. FILOSOFIA CORPORATIVA

A filosofia de gestão praticada pela organização também é observada como sendo um fator fundamental na percepção do gestor brasileiro quanto a sua propensão em utilizar o teletrabalho. Esse elemento é diretamente ligado ao anterior, a confiança, e provavelmente surge como sua consequência. O termo “filosofia corporativa” aqui apresentado faz menção ao modo como a empresa aborda as relações entre subordinados e superiores, sendo refletido principalmente na metodologia de avaliação e promoção colocada em prática por seus funcionários.

Conforme as observações feitas na pesquisa de campo, parecem existir duas filosofias corporativas bastante distintas entre as empresas brasileiras e norte-americanas. A primeira é altamente baseada e influenciada pelas relações sociais de seus colaboradores, que tendem a criar grupos de confiança em suas áreas de atuação para obter vantagens e facilidades no trabalho. A segunda, ao contrário, é basicamente meritocrática, onde a quantificação dos resultados gerados pelo profissional representa a única forma de avaliação de seu desempenho.

A prática de uma filosofia voltada aos relacionamentos interpessoais ou aos resultados concretos alcançados no final do período se justifica pelas diferenças das características intrínsecas do estilo de comunicação utilizado nas duas sociedades estudadas. O Brasil é notório por ser uma sociedade cuja cultura é de alto contexto,

onde uma grande parcela da comunicação entre dois indivíduos é não verbal e fortemente influenciada pelo relacionamento social entre eles. De forma inversa, os Estados Unidos são caracterizados por ser uma cultura de baixo contexto, sendo a comunicação realizada de forma direta, objetiva e, geralmente, bem detalhada (HALL, 1966).

O trabalho remoto se caracteriza como um modelo onde as interações presenciais entre os colaboradores de uma organização praticamente inexistem, devendo as comunicações serem realizadas através dos mais variados canais eletrônicos virtuais, tais quais o *e-mail* e o telefone celular. Assim, é possível concluir que sua adoção tenha maior chance de sucesso e seja mais provável em organizações cujo modelo de gestão não atribua grande importância ao relacionamento social, como é o caso das empresas norte-americanas analisadas.

Cabe citar que, assim como no caso da confiança, o gestor brasileiro, imerso em sua cultura de alto contexto, quando atua em uma empresa fundada com base em uma sociedade de baixo contexto, necessita reagir ao novo ambiente e se adaptar a essa filosofia corporativa.

5.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A importância da forma em que uma empresa está estruturada reside no fato de ser através dela que são formalizadas as relações de dependência e cooperação entre os indivíduos que a constituem. A estrutura organizacional pode ser analisada em duas vertentes: macro e micro estrutura. A primeira é relacionada à totalidade de divisões em que uma organização se desmembra, enquanto a segunda faz referência à organização das atividades dentro destas divisões (NUNES, 2009). No contexto da utilização do teletrabalho em uma organização, a análise realizada neste estudo permite concluir que o grande desafio desta decisão não reside no aspecto tecnológico, mas sim no humano e organizacional.

Os relatos dos funcionários das empresas brasileiras parecem indicar a presença de uma estrutura organizacional altamente verticalizada na visão macro e

bastante dispersa na visão micro. As consequências diretas dessa percepção sugerem uma correlação com a criação de um grande número de níveis gerenciais intermediários nos diversos departamentos da companhia e uma baixa autonomia e poder de decisão dos funcionários de posição hierárquica inferior. Portanto, o grau de independência dos empregados para realizar suas obrigações profissionais é percebido como limitado e, por mais que a comunicação interna e o controle das atividades sejam feitos predominantemente por meios virtuais e eletrônicos, a possibilidade de se colocar em prática o modelo de trabalho remoto diminui consideravelmente.

No caso das empresas norte-americanas, a estrutura organizacional, conforme descrita por seus funcionários, apresenta uma configuração extremamente enxuta. De fato, em alguns casos, a hierarquia de um departamento resume-se a apenas dois níveis, sendo composta por um profissional e seu superior. Como muitas vezes o superior encontra-se no país sede da companhia, os Estados Unidos, tudo parece indicar que esse único profissional detém completa autonomia para realizar a maior parte de suas responsabilidades independente da ação de outros funcionários da empresa.

Novamente, a questão da confiança encontra um forte relacionamento com o elemento da estrutura organizacional. Como o teletrabalhador necessita atuar longe do acompanhamento e supervisão de seus superiores, os sensores de comprometimento, ética e responsabilidade profissional tornam-se fundamentais na opção por uma estrutura organizacional horizontal e no sucesso da eventual utilização do modelo de teletrabalho.

Com isso, apesar dos dados obtidos parecerem demonstrar que as tecnologias de informação oferecem a infraestrutura de comunicação necessária para tornar mais fácil o estabelecimento de relações entre empresas e funcionários, independentemente de sua “cultura organizacional de origem”, dentre alguns aspectos que podem distinguir as empresas de origem norte-americana das brasileiras estão a flexibilidade, os mecanismos de controle descentralizados e uma gradual substituição das relações verticais pelas horizontalizadas.

5.4. RECEPTIVIDADE

Por fim, não se pode deixar de considerar os aspectos individuais que influenciam na percepção do modelo de trabalho remoto. Durante o processo de entrevista, foi notado que os trabalhadores brasileiros tendem a considerar o teletrabalho como uma solução fácil e direta para muitos de seus problemas profissionais. Por exemplo, a eliminação do traslado e o ganho de tempo livre para realizar atividades fora do ambiente profissional foram os possíveis benefícios mais mencionados pelos depoentes. Apesar de este pensamento ser compartilhado pela grande maioria dos participantes da pesquisa, comprovando a existência de uma grande receptividade ao modelo, o testemunho vindo daqueles profissionais que já o praticam regularmente demonstra haver uma necessidade de concessão de algumas facilidades em detrimento de outras.

Os dados obtidos durante a pesquisa sugerem que um trabalhador remoto necessita abrir mão de pelo menos dois importantes aspectos de sua vida: a separação do ambiente de trabalho do pessoal e a dedicação maior ao tempo destinado à realização de atividades profissionais. Obviamente, ambos acontecem pela simples razão do escritório corporativo do teletrabalhador ser sua própria residência.

É fato que a possibilidade de trabalhar de casa fornece ao indivíduo um maior conforto, segurança e praticidade em sua jornada de trabalho. Como observado ao longo da análise, elementos como estresse, perda de horas em trânsito e interrupções de momentos de concentração deixam de existir, ou ao menos são minimizados, neste ambiente controlado. Todavia, usufruir destes benefícios significa, automaticamente, comprometer a separação das esferas da vida pessoal e profissional do funcionário. Em última instância, essa ausência de barreiras física e psicológica pode tornar o profissional um escravo de seu trabalho por não conseguir se afastar de suas responsabilidades. O desafio aqui, por mais difícil que possa ser, é justamente a busca pelo perfeito equilíbrio entre as duas vidas.

O mesmo acontece no que se relaciona ao tempo destinado à atuação profissional. Os diversos meios de comunicação atualmente disponíveis não permitem que um funcionário se desligue completamente de seu trabalho. A qualquer momento, inclusive nos períodos de descanso garantidos por lei, e em qualquer lugar, pode surgir uma nova solicitação ou demanda que irá colocar o indivíduo novamente no modo de trabalho. Ou seja, a flexibilidade de local de trabalho e horário, tão desejada e almejada pelos trabalhadores tradicionais, surge como uma via de mão dupla - um processo de trocas.

Todo o processo de mudança, principalmente as organizacionais, enfrenta uma forte resistência com a maioria dos indivíduos. Isso é uma característica básica do ser humano, já apresentada em diversos estudos teóricos publicados na literatura acadêmica e científica. A adoção do modelo de trabalho remoto não poderia ser diferente. Portanto, conclui-se que a receptividade constitui um elemento fundamental nesse processo, pois representa não apenas a manifestação da vontade de utilizá-lo, mas também a complacência em aceitar a perda de uns benefícios para ganhar outros, cabendo esta decisão a cada um individualmente.

5.5. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Segundo dados da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2011), estima-se que atualmente no Brasil mais de dez milhões de pessoas trabalham à distância pelo menos uma vez por semana. Esse número representa apenas cinco por cento do total de teletrabalhadores no mundo, cujo número gira em torno de cento e setenta e três milhões de indivíduos, porém é suficiente para posicionar o país como líder no exercício do trabalho remoto na América Latina. Além disso, quando considerando o crescimento anual do número de adeptos, o Brasil apresenta uma das maiores taxas mundiais.

Apesar de essas estatísticas apontarem um aparente *boom* do teletrabalho a nível nacional, o modelo ainda é considerado incipiente no país. Isso se reflete na falta de leis do trabalho voltadas especificamente ao trabalho remoto - felizmente já começam a tramitar no Congresso Nacional projetos para regulamentar a prática - e

na escassez de estudos e publicações sobre o tema. Com isso, abre-se um grande leque de oportunidades para diversos possíveis trabalhos acadêmicos futuros. Como sugestão, são indicados dois campos de pesquisa que poderiam contribuir para o enriquecimento da literatura sobre teletrabalho voltada às singularidades do Brasil.

As conclusões desta pesquisa sugerem existir uma grande influência da cultura local na forma em que o trabalho remoto é aplicado nas empresas. As particularidades de cada país, o contexto histórico no qual sua mão de obra está inserida e a forma com que as relações de trabalho são mantidas, possivelmente exercem um papel fundamental nesse processo. Assim, uma pesquisa aprofundada sobre os aspectos da cultura brasileira poderia ajudar a explicar o motivo de nossas empresas resistirem a adotar formalmente o trabalho remoto, mesmo que seus funcionários demonstrem uma receptividade favorável ao mesmo.

Outra sugestão seria expandir este estudo a empresas originadas de outros países, incluindo aqueles da América Latina e da Europa. No segundo caso, recomenda-se o foco nos países da região norte do continente, ou setentrionais, como Dinamarca, Finlândia e Suécia. Devido às condições climáticas adversas, que fazem esses locais estarem cobertos por grande quantidade de neve durante a maior parte do ano, o nível de utilização do trabalho remoto é superior nesses países e acontece há mais tempo que nos demais. Assim, o pioneirismo, a vanguarda e a experiência adquirida por seus profissionais podem trazer à tona novos elementos que auxiliem no melhor direcionamento da pesquisa no Brasil.

6. REFERÊNCIAS

ALLEN, T. J., GERSTBERGER, P. G. **A field experiment to improve communications in a product engineering department: the non-territorial office.** Alfred P. Sloan School of Management, Cambridge, MA, 1971.

ALVES, R. V. Natureza jurídica do teletrabalho no Brasil. Diritto.it, 2011. Disponível em <<http://www.diritto.it/docs/30998-natureza-jur-dica-do-teletrabalho-no-brasil>> Acesso em 07/01/2012.

ANTHONY, P. D. **The ideology of work.** Great Britain: Tavistock, 1977.

ANTONAKIS, J., ATWATER, L. **Leader distance: a review and a proposed theory.** The Leadership Quarterly, vol. 13, no: 6, pp673 – 704, 2002

ARAÚJO, A. O., OLIVEIRA, M. C. **Tipos de pesquisa.** Trabalho de conclusão da disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada a Contabilidade - Departamento de Controladoria e Contabilidade da USP. São Paulo, 1997.

ARGYRIS, C. **Understanding organizational behaviour.** Dorsey, 1960.

ARMSTRONG, P. G., GLYN, A., HARRISON, J. **Capitalism since World War II.** Blackwell Pub, 1984.

ASHTON, M. C., LEE, K. **Honesty-Humility, the big five, and the five-factor model.** Journal of Personality 73, 5, pp. 1321–1353, 2005.

BAINES, S. **New technologies and old ways of working in the home of the self-employed teleworker.** New Technology, Work and Employment, vol. 17, issue 2, 2002.

BAKKE, J. W., JULSRUD, T. E. **Telework research: Setting the scene.** Elektronik, vol. 95, no: 4, pp. 4 - 9., 2001.

BARUCH, Y. **The status of research on teleworking and an agenda for future research.** International Journal of Management Reviews, vol. 3, no. 2, pp. 113-129, 2001.

BARUCH, Y. **Home, sweet work: requirements for effective home working.** Journal of General Management 23, pp. 15–31, 1997.

BAUMAN, Z. **Work, consumerism and the new poor.** Buckingham: Open University Press, 1998.

BEDER, S. **Selling the work ethic: from puritan pulpit to corporate PR.** Zed Books, 2004.

BELL, D. **The coming of post-Industrial society.** Harper Colophon Books, New York, NY, 1974.

BELL, B. S., Kozlowski, S. W. **A typology of virtual teams: implications for effective leadership.** Group and Organizational Management 27, pp. 14–36, 2002.

BELMONTE, A. A. **Problemas jurídicos do teletrabalho no Brasil,** 2010.

BERGUM, S. **Management of teleworkers** – managerial communication at a distance. Turku School of Economics, 2009.

BERLE, A. **The modern corporation.** Macmillan Press, 1932.

BERNSTEIN, P. **The work ethic: Economics, not religion.** Business Horizons, 8-11, 1988.

BLANK, M. D. **Managing the employee on the other side of the screen.** Personnel, vol. 62, no: 7, pp. 64-68, 1985.

BLOCK, F. **The origins of international economic disorder: a study of the United States International policy since World War II to the present.** Berkeley University Press, 1977.

BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E. **The new spirit of capitalism.** London: Verso, 2005.

BOUNDENS, C. **The story of work: a narrative analysis of workplace emotion.** Organization Studies, 26 (9), pp. 1285-1306, 2005.

BRANNBACK, M., NURMINEN, M. I., REIJONEN, P. **Present or tele present: The difference that makes the difference.** Proceedings of the third international workshop on telework, pp. 1-10, 1996.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Políticas e estratégias.** São Paulo: editora Saraiva, 2009.

BUSINESSWEEK. **The office of the future.** Business Week, 30 June, pp. 48-84, 1975.

BYME, R. **Employees: capital or commodity?** The Learning Organization, Vol. 8, 1, 2001, pp. 44-50, 2001

CAPPELLI, P. **The new deal at work.** Boston: Harvard Business School Press, 1999.

CASCIO, W. F. **How technology facilitates virtual work arrangement.** Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research, vol. 3, pp. 1-12, 2003.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A., DA SILVA, R. **Metodologia científica.** 4ª Ed. São Paulo. Makron Books, 1996.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure:** chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

COSTA, I. S. A. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho.** Tese de doutorado. Rio de Janeiro: EBAPE/ FGV, 2004.

CRESWELL, J. W. **Research Design:** Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches. Thousand Oaks: Sage, 2002.

CULLINAME, N., DUNDON, T. **The psychological contract: a critical review.** International Journal of Management Reviews, 8(2): pp. 113-129, 2006.

CUMMINGS, J. N. **Leading groups from a distance:** How to mitigate consequences of geographic dispersion. Leadership at a Distance, pp. 33-50, 2007.

DAFT, R. L., STEERS, R. M. **Organizations: a micro/macro approach**. Glenview, IL: Scott, Foresman, and Co., 1986.

DANIELS, K., LAMOND, D., STANDEN, P. **Teleworking: frameworks for organizational research**. Journal of Management Studies, 38(8), pp. 1151–1185, 2001.

DAVIDSON, P. **The changing nature of the psychological contract in the IT industry: 1997-2001**. Research Papers in Human Resource Management, Kingston Business School, 2002.

DRUCKER, P. **The age of discontinuity**: Guidelines to Our Changing Society, Harper and Row, New York, NY, 1969.

EHRlich, C. J. **Creating an employer-employee relationship for the future**. Human Resource Management, 33(3), pp. 491-501, 1994.

ELLISON, N. B. **Telework and social change**: How Technology is Reshaping the Boundaries between Home and Work (Westport, CT: Praeger Publishers), 2004.

ESTRADA, M. M. P. **A realidade do teletrabalho no Brasil e nos tribunais brasileiros**, 2010.

FAIRWEATHER, B. **Surveillance in employment**: The case of teleworking. Journal of Business Ethics, 22(1), pp. 39–49, 1999.

FETZNER, M. A. M. **A viabilidade do teletrabalho na PROCEMPRA**. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/15708>>. Acesso em 29/11/2011.

FORSEBACK, L. **Management at a distance**: to develop and manage flexible organizations, 1997.

FRASER, J. A. **White-Collar sweatshop**: The Deterioration of Work and its Rewards In Corporate America, Norton & Company, New York, NY, 2001.

GHAZZAWI, I., SMITH, Y. **Crafting the whole employee**: job satisfaction, job commitment, and faith. Cambridge Business Review, 2009.

GIDDENS, A. **The Consequences of modernity**, Polity Press, Cambridge, 1990.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas, 1991.

GINI, A. R., SULLIVAN, T. **Work: the process and the person**. Journal of Business Ethics 6, pp. 649-655, D. Reidel Publishing Company, 1987.

GUEST, D., Conway, N. **Peering into the black hole**: the downside of the new employment relations in the UK. British Journal of Industrial Relations, vol. 3, issue 3, pp. 367-389, 1999.

GUEST, D. **The psychology of the employment relationship**: an analysis based on the psychological contract. Applied Psychology, 53, pp. 541-555, 2004.

GUZZO, R. A. **Expatriate managers and the psychological contract**. Journal of Applied Psychology, 79(4), pp. 617-626, 1994.

HACKMAN, J.R., OLDHAM, G.R. **Motivation through the design of work**: Test of a Theory, Organizational Behavior and Human Performance, vol. 16, no. 2, pp. 250-279, 1976.

HADDON, L.; BRYNIN, M. **The character of telework and the characteristics of teleworkers**. New Technology, Work and Employment. Vol.20, Issue.I, p.36-46, 2005.

HALL, E. T. **The hidden dimension**. New York: Doubleday, 1966.

HALL, T. **The workplace of the future requires a different leadership role**. Proceedings of the Conference on flexible work places, 1997.

HALL, D. T., MOSS, J.E. **The new protean career contract**: Helping organizations and employees adapt. Organizational Dynamics, 26, pp. 22-37, 1998.

HANDY, C. **Understanding Organisations**, 4th edition. Penguin, 1993.

HANHIKE, T., GAREIS, K. **Modelling eWork**: Towards a better understanding of information technology's impact on workplaces and work locations, Amsterdam, 2004.

HARKNESS, R. C. **Communication innovations, urban form and travel demand**: some hypotheses and a bibliography", *Transportation*, no. 2, pp. 153-93, 1973.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 9 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

HAYZAK, G. **The communication characteristics of virtual teams**: a case study. *IEEE Transactions on Professional Communication*, vol. 44, p. 174-186, 2001.

HEIM, P., MURPHY, S. **In the company of women**. Penguin Putnam, New York, NY, 2001.

HENDRY, C., JENKINS, R. **Psychological contracts and new deals**, *Human Resource Management Journal and Editorial to special issue on The New Deal in Employment*, 7(1), p. 38-44., 1997.

HERRIOT, P., PEMBERTON, C. **New deals: the revolution in managerial careers**. Wiley, 1995

HERTEL, G., GEISTER, S., KONRADT, U. **Managing virtual teams**: A review of current empirical research. *Human Resource Management*, vol. 15, no: 1, pp. 69-95, 2005.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**, John Wiley & Sons, 1959.

HILL, E. J., MILLER, B. C., WEINER, S. P., COLIHAN, J. **Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance**. *Personnel Psychology*, vol. 51, issue 3, 1998.

HILL, R. B. **History context of work ethic**. University of Georgia, 1992.
Disponível em <<http://www.coe.uga.edu/~rhill/workethic/index.html>>. Acesso em 25/11/2011.

HILTROP, J. M. **Managing the changing psychological contract**. Employee Relations, 18 (1), pp. 36-50, 1996.

HOLANDA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio** – Nova Ortografia. 8ª edição. Positivo Editora, 2010.

HUI, C., LEE, C., ROUSSEAU, D.M. **Psychological contract and organizational citizenship behaviors in China**: Exploring generalizability and instrumentality. Journal of Applied Psychology, 89, pp. 311-321, 2004.

HUWS, U., KORTE, W. B., ROBINSON, S. **Telework: towards the elusive office**. John Wiley & Sons: Chichester, 1990.

JACOBY, S. M. **Employing Bureaucracy**: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945. New York: Columbia University Press, 1985.

JAGGI, B. **A comparative analysis of worker participation in the United States and Europe**. Walter de Gruyter, Berlin, 1998.

JANAIS, I. L. **Groupthink**. Psychology Today, vol. 5, pp. 43-46, 74-76, 1971.

JENSON, G. **Balancing work and family**: Challenges and solutions. Logan, UT: Utah State University, 1994.

KLAYTON, M. A. **Telemanagement - The new management doctrine**. American International College. Journal of Business, vol. 7, no: 2, pp. 9-11, 1995.

KOMPAST, M., WAGNER, I. **Telework: managing spatial, temporal and cultural boundaries**. London, 1998.

KORTE, W. B.; WYNNE, R. **Telework: penetration, potential and practice in Europe**. IOS Press/Ohmsha: Amsterdam, 1996.

LABROSSE, M. **Six rules for better communication in virtual teams**. Computerworld.com, 2010. Disponível em <<http://www.computerworld.com/943>>. Acesso em 04/01/2012.

LAGERBERG, B. **Puget sound telecommuting demonstration**. Washington State Energy Office, WSEO Publication Revised, 1992.

LARANGEIRA, S. **Transformações na realidade do trabalho no Brasil e em Portugal**. Sociologias, Porto Alegre, n. 12, 2004.

LEE, D. **The supply-Side lesson of Henry Ford**. Investors.com, 2010. Disponível em <<http://news.investors.com/Article/547855/201009201845/The-Supply-Side-Lesson-Of-Henry-Ford.htm>>. Acesso em 15/11/2011.

LEONARD, S. **Is America's work ethic changing?** HR Magazine, p.224, 2000.

LIE, M. **Telework: the way to the good life?**. Institute for Industrial and Environmental Research, 1985.

LIMBURG, D. O. **Teleworking in a managerial context**. Proceedings of the third international workshop on telework, pp. 93-106, 1996.

LIPSET, S. M. **The work ethic, then and now**. Journal of Labor Research Volume XIII, Number 1, 1992.

LISTER, K., HARNISH, T. **The state of telework in the U.S.** How individuals, business and government benefit. Telework Research Network, 2011.

LOBO, R. A. L. **Comparação entre o contrato psicológico da média gerência e da base operacional: um estudo de caso em empresa do setor de energia**. Dissertação de mestrado, Rio de Janeiro, 2007.

LOWRY, T. **Alternative work arrangements**: the effects of distance and media use on the supervisor-subordinate relationship. Tese de doutorado. University of Houston, 1996.

MACCOBY, M. **Why work**. New York: Simon and Schuster, 1988.

MACNEIL, I. R. **Relational contract: What we do and do not know**. Wisconsin Law Review, pp. 483-525, 1985.

MACRAE, N. **How to survive in the age of telecommuting**. Management Review, November, pp. 14-19, 1978.

MAKIN, P. J., COOPER, C. L., COX, C. J. **Organizations and the psychological contract**: Managing People at Work. Leicester: BPS Books, 1996.

MANOOCHEHRI, G. Managing **Telecommuters: opportunities and challenges**. American Business Review 21, 1, pp. 9–16, 2003.

MARKET ANALYSIS. **Estudo da utilização da prática do teletrabalho no Brasil**, 2008.

MAROTTA, L. **What are some of the major benefits for having virtual teams?** Academy of Management Journal, pp. 44-58, 2006.

MARTINS, L. L., GILSON, L. L., MAYNARD, M. T. **Virtual teams: what do we know and where do we go from here?** Journal of Management, vol. 30, no: 6, pp. 805 – 835, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo. Atlas, 1996.

MIGNONAC, K., HERRBACH O. **Linking work events, affective states, and attitudes**: an empirical study of managers' emotions. Journal of Business and Psychology, Vol 19 No. 2, pp. 221-240, 2004

MONTREUIL, S., LIPPEL, K. **Telework and occupational health**: A Quebec empirical study and regulatory implications. Safety Science, 41, pp. 339–358, 2003.

MORRISON, E. W., ROBINSON, S. **When employees feel betrayed**: a model of how psychological contract violation develops. Academy of Management Review 22, pp. 226-256, 1997.

MULLINS, L. J. **Management and organisational behaviour**. Financial Times Professional Limited, London, 1999.

NAYAB, N. **History of telecommuting**. Brighthub.com, 2011. Disponível em <<http://www.brighthub.com/office/home/articles/82023.aspx>>. Acesso em 15/12/2011.

NILLES, J. M. **Managing telework**: Strategies for Managing the Virtual Workforce, Wiley, New York, NY, 1998.

NUNES, P. **Conceito de organização Informal**. Knoow.net, 2009.

OHMAN, J. E. **To create cohesion, the most important aspect for managers at a distance**. *Distans*, vol. 1, no: 6, pp. 18-20, 1996.

OLSON, M. **Working at home with computer**: Work and non-work issues. *Journal of Social Issues*, vol. 40, issue 3, pp. 97-112, 1984.

O'NEILL, T. A., HAMBLEY, L. A., GREIDANUS, N. S., MACDONNELL, R., KLINE, T. J. B. **Predicting teleworker success**: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics, 2009.

PATE, J., MALONE, C. **Post psychological contract violation**: The durability and transferability of employee perceptions: the case of TimTec. *Journal of European Industrial Training* 24, pp. 158-166, 2000.

PEDREIRA, P. **O teletrabalho**. *Revista LTr*. Vol .64, no .5, São Paulo: Editora LTr, p.586, 2000.

PEMBERTON, A. **In search of the new employment contract**. *Human Resources Magazine*, November/December, pp. 21-6, 1998.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**, Oxford University Press, (1996; primeira edição 1959).

PONTE, V. M. R., OLIVEIRA, M. C., MOURA, H. J., BARBOSA, J. V. **Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos Estudos brasileiros sobre balanced scorecard**: um estudo dos Artigos publicados no período de 1999 a 2006. 2007.

PORTER, G. **Organizational impact of workaholism**: suggestions for researching the negative outcomes of excessive work", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 1 No. 1, pp. 1-15, 1996.

PORTER, G. **Work, work ethic, work excess**. *Journal of Organizational Change Management*, nol. 17, no. 5, 2004.

PRITCHARD, K. H. **Telework: training issues**. SHRM.org. Disponível em <<http://www.shrm.org>>. Acesso em 29/12/2011.

PUMA, M. M. **Espaço e tempo no trabalho**: um estudo com homens que trabalham de casa. Dissertação de Mestrado. COPPEAD – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.

QVORTRUP, L. **From teleworking to networking**. Teleworking International Perspectives pp. 21-39. London: Routledge, 1998.

REED, A., HUNTO, J. E., NORMAN, C. S. **A post modern stakeholder analysis of telework**, 2006.

ROBERTSON, K. **Work transformation: integrating people, space and technology, Facilities**. vol. 18. pp. 376-382, 2000.

ROBINSON, S. L., KRAATZ, M.S., ROUSSEAU, D.M. **Changing obligations and the psychological contract**: a longitudinal study. Academy of Management Journal, pp. 137-152, 1994.

RODGERS, D. T. **The work ethic in industrial America, 1850-1920**. Chicago: The University of Chicago Press, 1978.

ROGERS, E., LARSEN, J. K. **Silicon Valley fever**. Basic Books, 1984.

ROUSSEAU, D. **Psychological contracts in organizations**: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, Sage: 1995.

ROSE, M. **Reworking the work ethic**. New York: Schocken Books, 1985.

SANTOS, L. R. C., SILVEIRA, C. A. A. **Contratos** – Doutrinas, Práticas e Jurisprudências. Campinas: Péritas Editora, 1997.

SCHAEF, A. W., FASSEL, D. **The addictive organization**. Harper & Row, San Francisco, CA, 1988.

SCHEIN, E. H. **Organizational psychology**. Prentice-Hall, 1980.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.

SENNETT, R. **The corrosion of character**: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism. W.W.Norton & Co, 1998.

SETTON, R. **Social exchange in organizations**: Perceived organization support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 219-227, 1996.

SINGH, V., VINNICOMBE, S. **What does commitment really means?**. *Personnel Review*, vol. 29, no. 2, pp. 1-21, 2000.

SKAMEDAL, J. **Telecommuting's implications on Travel and travel patterns**. Tese de doutorado. University of Linköping, 2004.

SLITCHER, S. H. **The challenge of industrial relations**. Cornell University Press, 1947.

SMAHA, H. C. **Trabalho e família no contexto do teletrabalho**: o olhar de teletrabalhadores e seus co-residentes. Dissertação de mestrado. Fundação Getúlio Vargas, 2009.

SMITH, V. O., SMITH, Y. S. **Bias, history, and the Protestant Work Ethic**. *Journal of Management History*, vol. 17, no. 3, 2011.

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. Disponível em <<http://www.sobratt.org.br>>. Acesso em 29/12/2011.

SOU, D. **Telework: official report by the Swedish Commission on regulation of Telework**. Swedish Ministry of Employment. Official publication, 1998.

SORENSEN, K. H. **Technological visions and sociological stolidity**: a deconstruction of the information society. University of Trondheim, 1988.

SPARROW, P. R. **Transitions in the psychological contract**: Some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, 6(4), pp. 75-92, 1996

SPARROW, P. R. **The new employment contract**: psychological implications of future work. The organization in Crisis: Downsizing, Restructuring, and Privatization pp. 167-187. Oxford: Blackwell, 2000.

SPINKS, W. A.; WOOD, J. **Office-based telecommunication**: an international comparison of satellite offices in Japan and North America. EUA, 1996.

STEPHENSON, C. **Medieval feudalism**: Classic introduction to Feudalism. Cornell University Press, 1942.

STURESSON, L. **Telework: technology, rethoric and practice**. Tese de doutorado. University of Linköping, 2000.

TAJFEL, H. **Experiments in Intergroup Discrimination**. Oxford University Press, 1970.

TAYLOR, F. W. **Principles of Scientific Management**. New York: Harper & Row, 1911.

TAYLOR, S. J., BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods**. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.

TELLES, R. **A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração**. Revista de Administração, São Paulo, v.36, n.4, p.64-72, 2001.

TIETZE, S. **The times and temporalities of home-based telework**. Personnel Review Vol. 32 No. 4, pp. 438-455, 2003.

TILGHER, A. **Work: what it has meant to men through the ages**. London: George G. Harrap, 1931.

TITMUSS, R. M. **Commitment to welfare**. Allen & Unwin, London, 1968.

TOFFLER, A. **Future Shock**, Bantam, New York, NY, 1970.

TOWNSEND, A. M., DEMARIE, S. M., HENDRICKSON, A. R. **Virtual teams: technology and the workplace of the future**. Academy of Management Executive, vol. 12, no: 3, pp. 17 – 29, 1998.

TROPE, A. **Organização virtual: impactos do teletrabalho nas organizações**. Editora Qualitymark, 1ª edição, 1999.

VALENDUC, G., VENDRAMIN, P. **A social approach to flexibility in distance working**. Proceedings of the third international workshop on telework, pp. 230-244, 1996.

VAN DE VEN, C. **The Psychological Contract: a big deal!**, NATO Research & Technology Organisation, 2004. Disponível em <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-107///TR-HFM-107-03E.pdf>>. Acesso em 21/12/2012

VAN MEEL, J. **The origins of new ways of working**. Emerald Facilities, vol. 29 no. 9/10, pp. 357-367, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WARR, P. **Work values: some demographic and cultural correlates**. Journal of Occupational & Organizational Psychology, vol. 81, pp. 751-75, 2008.

WEBER, M. **The protestant ethic and the spirit of capitalism**. London: Allen and Unwin, reprint 1920.

WHYTE, W. H. **Groupthink**. Fortune, 1952.

WHYTE, W. H. **The Organization Man**. New York: Simon and Schuster, 1956.

WILSON, J. M., O'LEARY, M. B., MITIU, A., JETT, Q. R. **Perceived proximity in virtual work: explaining the paradox of far-but-close**. Organization Studies, vol. 29, no: 7, pp. 979-1002, 2008.

WORLDATWORK. **Telework 2011: a worldatwork special report**. World at Work Research, EUA, 2011.

WRIGHT, T. A. **The emergence of jobs satisfaction in organizational behavior**. Journal of Management History, vol. 12, pp. 262-77, 2006.

YANKELOVICH, D., IMMERWAHR, J. **Putting the work ethic to work**. Society, 21, pp. 58-76, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIGURS, I. **Leadership in virtual teams: Oxymoron or Opportunity?** Organizational Dynamics, vol. 13, pp. 339-351, 2003.

APÊNDICES

Apêndice A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Introdução

- Explicação da pesquisa e solicitação de autorização para uso do gravado, deixando claro o caráter de confidencialidade das informações dadas.

Dados básicos

- Identificação: nome, idade, estado civil, número de filhos, cargo ocupado e tempo de empresa.

Perguntas iniciais

1. Como você descreveria sua rotina diária na empresa?
2. Você tem empregados subordinados a você? Caso positivo, como é a sua relação com eles?
3. E em relação aos seus superiores? Descreva como e com que frequência se dá a interação com seus chefes.
4. De que forma a execução de suas atividades depende da participação de outros membros da sua equipe/área?
5. Você costuma ficar no seu posto de trabalho a maior parte do tempo ou está sempre se deslocando entre as áreas da empresa? Exemplifique.
6. Quando distante do escritório (após o expediente ou nos fins de semana), você realiza atividades relacionadas ao trabalho? Por quê? Como?

Ambiente de trabalho

7. Como você avaliaria a obrigatoriedade de ficar em tempo integral no escritório da empresa para realizar suas tarefas?

8. Até que ponto você considera importante o contato humano/social para a realização de suas tarefas?
9. Como você lida ou é impactado quando interrompido por algum colega no meio de uma atividade? Com que frequência isso ocorre no seu dia-a-dia?
10. De que forma você imagina que atuar isolado, parcial ou totalmente, fora da empresa, influenciaria/influencia no seu trabalho?
11. E em relação a seus subordinados, de que forma o isolamento deles influenciaria/influencia no seu trabalho?
12. Qual período do dia você considera o mais produtivo?

Comunicação

13. Descreva como é o processo de comunicação entre você e seus subordinados ou colegas de área.
14. De que maneira você coordenada e acompanha as atividades que delega?
15. E em relação aos superiores?
16. Explique quais e como os meios de comunicação são mais utilizados na empresa. (telefone fixo/ramal, telefone celular, *e-mail*, etc)
17. Até que ponto se dá o contato pessoal com os funcionários com quem você já trabalhou junto na empresa?
18. Explique o processo de fornecimento e recebimento de *feedback* adotado por você/pela empresa.

Teletrabalho (para a empresa brasileira, que NÃO o adota)

19. O que você entende por teletrabalho e como o percebe?
20. Qual a sua percepção da posição da empresa em relação a isto (aberta ou resistente)? Exemplifique.
21. Você já praticou, ou pratica, o teletrabalho em alguma situação (nesta ou outra empresa)? Descreva-a e dê sua opinião sobre a experiência.
22. De que forma você acredita que este modelo poderia ser realizado na sua área/sua empresa de forma constante? Por quê?

23. Até que ponto você aceitaria que seus subordinados trabalhassem remotamente, longe de sua supervisão constante?
24. Em sua opinião, há possibilidade de que ele seja implantado? Por quê?
25. Caso fosse implantado, de que forma você avalia que os empregados enxergariam esta mudança? Por quê?
26. Qual perfil de funcionário você acredita ser apto a utilizar o teletrabalho?
27. Descreva quais características um profissional deve ter para trabalhar remotamente.
28. O teletrabalho se aplicaria a todo tipo de função/cargo? Exemplifique.
29. Como você enxerga a questão do isolamento do trabalhador? O que faria para minimizar o problema, se o considerar como tal?
30. Em sua opinião, até que ponto as tecnologias de comunicação (Internet, vídeo conferências) podem substituir o contato pessoal?
31. Descreva o que considera serem as principais vantagens do trabalho remoto.
32. E as desvantagens? De que forma elas representam alguma barreira significativa para que você considerasse sua adoção?

Teletrabalho (para a empresa norte-americana, que o adota)

19. O que você entende por teletrabalho e como o percebe?
20. Qual a sua percepção da posição da empresa em relação a isto (aberta ou resistente)? Exemplifique.
21. Com que frequência você pratica o teletrabalho? Descreva e dê sua opinião sobre a experiência.
22. Como a empresa apresenta ao funcionário a opção pela utilização do teletrabalho? É uma escolha ou uma imposição?
23. De que forma você acredita que este modelo poderia ser realizado na sua área/sua empresa de forma mais constante? Por quê?
24. Como você enxerga o fato de seus subordinados atuarem remotamente, longe de sua supervisão constante?
25. Em sua opinião, até que ponto a utilização do teletrabalho é uma boa prática da empresa? Por quê?
26. Como você avalia que os empregados enxergam esta alternativa? Por quê?

27. Qual perfil de funcionário você acredita ser apto a utilizar o teletrabalho?
28. Descreva quais características um profissional deve ter para trabalhar remotamente.
29. Quando atuando remotamente, como você lida com a questão do isolamento? O que faz para minimizar o problema, se o considerar como tal? E a empresa? Que ações ela faz neste sentido?
30. Em sua opinião, até que ponto as tecnologias de comunicação (Internet, vídeo conferências) podem substituir o contato pessoal?
31. Explique como é feito o controle da quantidade de horas trabalhadas remotamente.
32. Quando pratica o teletrabalho, qual a média de horas de uma jornada de trabalho?
33. Descreva como é a abordagem da empresa em relação ao pagamento de horas extras realizadas a partir do teletrabalho (incluindo o atendimento de telefonemas e a resposta de e-mails fora do trabalho)? Como funciona este processo?
34. De que forma a empresa presta auxílio no pagamento da infraestrutura utilizada para a realização do teletrabalho (telefone, luz, etc)?
35. Descreva o que considera serem as principais vantagens do trabalho remoto.
36. E as desvantagens? De que forma elas representam alguma barreira significativa que considerar abandoná-lo?

ANEXOS

Anexo A

LEI Nº 12.551, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2011.

Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei 5452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º O art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.”

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.” (NR)

Art. 2º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 15 de dezembro de 2011; 190º da Independência e 123º da República.

DILMA ROUSSEFF
Paulo Roberto do Santos Pinto

Anexo B

PROJETO DE LEI 4505/08 SOBRE TELETRABALHO

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1º Para os fins desta Lei, entende-se como teletrabalho todas as formas de trabalho desenvolvidas sob controle de um empregador ou para um cliente, por um empregado ou trabalhador autônomo de forma regular e por uma cota superior a quarenta por cento do tempo de trabalho em um ou mais lugares diversos do local de trabalho regular, sendo utilizadas para realização das atividades laborativas tecnologias informáticas e de telecomunicações.

Parágrafo único. Entende-se por local de trabalho regular a sede da empresa ou qualquer outro local onde normalmente ocorre a produção e/ou são normalmente esperados os resultados do exercício laborativo.

Art. 2º O teletrabalho poderá ser realizado em centros de teletrabalho, assim conceituados como edificações idealizadas para o teletrabalho, dotadas de aparelhos de informática e de telecomunicação, e destinadas à utilização pelos empregados de uma ou várias empresas ou pelos trabalhadores autônomos classificados como teletrabalhadores, não sendo considerados locais de trabalho regulares.

Art. 3º O teletrabalho deve servir como instrumento para o aumento dos índices de emprego, além de patrocinar a inserção de trabalhadores com reduzida capacidade física no mercado de trabalho, estimulando ainda o crescimento econômico eco-compatível.

Art. 4º O Estado brasileiro adotará as medidas necessárias para:

a) estimular a criação de postos de teletrabalho;

- b) potencializar a competitividade industrial incentivando a adoção do teletrabalho nas empresas privadas e na Administração Pública;
- c) aumentar a capacitação profissional dos trabalhadores via mecanismos tradicionais e inovativos de formação;
- d) promover novas formas de organização do trabalho baseadas no teletrabalho nos setores privado e público.

Art. 5º A relação de emprego no teletrabalho terá como fundamentos os mesmos previstos na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, atendendo aos princípios e prerrogativas ali dispostos, em especial em seu art. 3º, ressalvadas as disposições e particularidades aplicáveis ao tema e previstas nesta Lei, bem como em convenção coletiva ou acordo coletivo.

Art. 6º São direitos do empregado teletrabalhador:

- a) igualdade de tratamento no que diz respeito à filiação sindical, participação na negociação coletiva, proteção à saúde, segurança social e estabilidade no emprego, além da garantia à não discriminação e acesso à qualificação e informação profissionais;
- b) proteção ao salário, férias e sua respectiva remuneração, gozo de feriados, licenças previstas na CLT e faltas por doença;
- c) segurança, higiene e saúde no trabalho observadas as disposições do art. 7º;
- d) ressarcimento dos gastos extraordinários decorrentes das funções inerentes ao teletrabalho e não previstos na remuneração, observadas as disposições do art. 7º.

Parágrafo único. Em razão do caráter de controle de jornada aberta e, via de regra, de forma virtual, aos empregados teletrabalhadores não será contemplado o direito às horas extras, devendo a remuneração ajustar-se às horas normais de trabalho.

Art. 7º São deveres do empregado teletrabalhador:

- a) habitualidade e pessoalidade na execução de suas funções;

- b) informação periódica de acordo com as diretrizes empregatícias previamente estabelecidas, seja de forma on line ou offline;
- c) manutenção adequada dos equipamentos e materiais que lhe forem disponibilizados pelo empregador, bem como conservação e asseio do seu ambiente de trabalho, observadas as normas de segurança, higiene e saúde no trabalho;
- d) prestação de contas quanto aos gastos ordinários e extraordinários decorrentes das funções inerentes à devida execução do trabalho.

Art. 8º O contrato de teletrabalho deverá ser escrito contemplando todos os direitos e deveres referenciados nesta Lei, bem como aqueles específicos à função que será exercida pelo empregado teletrabalhador, determinando, mesmo que em instrução de trabalho anexa, os bens a serem disponibilizados ao empregado e o local de trabalho, com indicação objetiva da carga horária, que não poderá ultrapassar a prevista na CLT.

Parágrafo único. A carga horária obedecerá ao disposto no art. 7º, inciso XIII, da Constituição Federal, sendo permitido o trabalho nos finais de semana, uma vez que se trata de jornada de trabalho aberta, sendo devidas, porém, as proporcionalidades referentes ao repouso semanal remunerado.

Art. 9º Nos casos de trabalho transnacional, deverá ser aplicada a lei do local da prestação do serviço, salvo disposição contratual em contrário.

Art. 10 Esta lei entra em vigor na data da sua publicação.