

Marilia de Gonzaga Lima e Silva Tose

**TELETRABALHO
A PRÁTICA DO TRABALHO E A ORGANIZAÇÃO SUBJETIVA DOS
SEUS AGENTES**

Doutorado em Ciências Sociais

**Pontifícia Universidade Católica
São Paulo
2005**

Marilia de Gonzaga Lima e Silva Tose

**TELETRABALHO
A PRÁTICA DO TRABALHO E A ORGANIZAÇÃO SUBJETIVA DOS
SEUS AGENTES**

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de DOUTORA em Ciências Sociais sob a orientação da Professora Doutora Maria de Lourdes Manzini Covre.

**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
São Paulo, Março de 2005.**

Banca examinadora:

Dedico este trabalho aos meus heróis: minha mãe, Ana e meu pai, Luís.

AGRADECIMENTOS

Agradeço às seguintes pessoas e instituições:

Profa. Dra. Maria de Lourdes Manzini Covre, pela orientação e pelos ensinamentos que enriqueceram a minha vida nesses anos de convivência e que frutificaram numa amizade repleta de afeto.

Profa. Dra. Silvana Tótor, pela sua esclarecedora contribuição ao meu trabalho.

Profa. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira, pelo muito que contribuiu e pelo decisivo apoio que ofereceu para o enriquecimento deste estudo.

Empresas Alpha e Beta, pela oportunidade de conhecer e pesquisar, na prática, essa forma nova de trabalhar .

Atores do teletrabalho, cujos depoimentos foram a matéria prima deste estudo, a minha gratidão e o meu carinho pela disponibilidade e gentileza com que me receberam.

Professores Eliana Pecht e Henrique Veloso, amigos e colegas, e, em especial Prof. Doutor Jean Pierre Marras, grandes responsáveis para que eu não desistisse no meio do caminho.

Claudia Perrotta, mestre em fonoaudiologia e escritora, pela sua valiosa contribuição para que eu pudesse ter um texto para chamar de meu.

Álvaro Mello, Vice-Presidente da SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, cujo apoio amigo foi de grande importância nesta pesquisa.

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo que, através do FAP/CEPE, concedeu-me horas-pesquisa, proporcionando-me a chance de desenvolver este trabalho.

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, pelo seu inestimável apoio, através do programa APCH.

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo pesquisar uma nova forma de trabalho, denominada teletrabalho. Nela, os trabalhadores exercem suas funções no âmbito doméstico, utilizando-se da informática e de equipamentos de telecomunicações. O objetivo específico foi analisar essa prática e a organização subjetiva dos agentes envolvidos.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa empírica, exploratória e qualitativa, através da qual se obteve depoimentos de vinte e um teletrabalhadores de duas empresas, escolhidas pelo critério de acessibilidade.

Foi primeiramente analisado o processo de mudança da forma tradicional de trabalhar, no escritório das organizações, para a forma remota, principalmente no que diz respeito aos sentimentos dos sujeitos. Também mereceu destaque a vida do teletrabalhador no espaço doméstico e suas intersubjetividades com a família, tendo sido aprofundados os problemas resultantes de uma nova dimensão espaço-temporal, a questão dos papéis assumidos e as identificações que levaram a novas identidades. Foram ainda abordadas as relações sociais dos depoentes com seus colegas e gestores das empresas.

Os resultados mostraram que trabalhar em casa pode levar a uma melhor qualidade de vida (*well-being*), tendo o trabalhador maior liberdade e autonomia para se organizar, imprimindo um ritmo próprio ao tempo que dedica às atividades profissionais. Porém, o uso do espaço doméstico exige uma acomodação das intersubjetividades, sendo necessária a busca de equilíbrio entre diferentes cenários - do trabalho e da família - que passam a conviver no mesmo espaço. Neste estudo, pôde-se observar que tudo isso vem sendo conseguido pelos teletrabalhadores. Parece haver, de fato, um ganho nos relacionamentos familiares, pela maior disponibilidade para o cotidiano doméstico, sem perda de envolvimento e compromisso profissional.

Foi ainda observado e analisado um certo mal estar causado pela distância física do ambiente empresarial. Há uma perda no relacionamento com colegas e com a organização, o que pode comprometer o desenvolvimento da carreira e levar a um sofrimento. Dependendo da forma como esses trabalhadores se apropriam dessa nova relação de trabalho, esse sofrimento pode se tornar patogênico ou, ao contrário, criativo.

Palavras-chave: Teletrabalho. Organizações. *Home Office*. Tempo. Subjetividade. Identificações e Identidades.

ABSTRACT

The aim of the present study is to analyze telework and the subjective organization of the agents involved. Telework is a new form of working, performed from home and using information technology and telecommunications.

A qualitative, exploratory and empirical research was done, interviewing twenty-one teleworkers from two enterprises, chosen according to the criterion of accessibility.

We started analyzing the changing process from the traditional workplace in an organization's office to the new remote form, focussing mainly on the feelings of the people. We also emphasized the life of the workers at home and the intersubjectivities with their families. The problems resulting from a new space-time dimension, the issue of new roles assumed and the identifications that led to new identities, those aspects were all studied in depth. We still approached the social relationship between the interviewees and their colleagues and managers of the enterprises they work for.

The resulting data showed that working at home can lead to improvement in the quality of life (well-being). The worker is freer and has more autonomy to organize him/herself, applying his/her own rhythm to professional tasks. The use of a domestic workplace, however, requires an adaptation of the intersubjectivities. It is necessary to find a balance between the different scenes –the working and the family one- coexisting in the same space. In this study, it can be observed that teleworkers achieve the above demands. There seem to be gains in the family relationships, due to the fact that workers are more available for domestic routines without neglecting either professional commitment or involvement.

It was still noticed and analyzed some rather uneasy feeling caused by the (physical) distance to the entrepreneurial environment. There are losses in the relationship with colleagues and the employing organization, which can jeopardize the career development and become a suffering. According to the way the teleworkers adapt themselves to the new working relationships, the suffering can grow into a pathology or otherwise, become creative.

Key-words: Telework. Organizations. Home Office. Time. Subjectivity. Identifications and Identities.

SUMÁRIO

Introdução	1
Capítulo 1 - O trabalho “volta” para casa	8
1.1 Da primeira à terceira onda de Tofler	8
1.1.1 A era pós-industrial e a tecnologia	23
1.2 O uso da tecnologia em uma nova organização do trabalho	29
1.3 A implantação do teletrabalho no mundo e no Brasil	34
1.4 Teletrabalho: uma forma de maior controle do trabalhador?	38
Capítulo 2 - O processo de mudança para o teletrabalho: benefícios e dificuldades	49
2.1 O processo de mudança do trabalho tradicional para o trabalho em casa	49
2.2 O trabalhador diante da proposta de mudança	63
2.3 A mudança promove a manutenção da saúde	66
2.3.1 Exercícios físicos, hobbies e melhor alimentação	67
2.3.2 Economia de tempo e prevenção de estresse	70
2.4 Dificuldades com a mudança no lócus do trabalho e a superação delas por parte do trabalhador	73
2.5 A estabilização do processo de mudança	80
Capítulo 3 - O espaço doméstico do teletrabalho	84
3.1 Trabalho & vida em família – Alteridade e Subjetividade	84
3.2 A dimensão ESPAÇO: da casa à fábrica ou escritório; do escritório à casa	97
3.2.1 A organização do espaço pelos teletrabalhadores	101
3.2.2 O espaço como um vetor das interações sociais	106
3.3 A dimensão tempo e a subjetividade	112
3.4 A jornada de trabalho	127
Capítulo 4 - As relações sociais, identificações e identidades	132
4.1 Identidade	134
4.1.1 Perda ou mudança de identidade?	135
4.2 Novas identificações e novas identidades	141
4.3 Como se organizam os trabalhadores nesse processo de novas identificações e novas identidades	148
4.4 Sofrimento ou mal estar nas organizações	157
4.4.1 Sofrimento ou mal estar no teletrabalho: o isolamento	165
Considerações Finais	171
Referências Bibliográficas	177

INTRODUÇÃO

Este estudo tem por objeto empregados, contratados de acordo com as leis trabalhistas, que exercem suas funções profissionais de forma remota, com base em suas casas (*home office*), caracterizando o que começa a se tornar conhecido como teletrabalho, tema da presente pesquisa.

De acordo com BASILE (2003), a Organização Internacional do Trabalho - OIT, define o teletrabalho como uma “forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de tecnologia facilitadora da comunicação”; sendo que tecnologia facilitadora pode incluir recursos que vão de um simples *fax* ou telefone à *Internet/Intranet* e tecnologia sem fio (*wireless*), ou ainda os recursos de teleconferência.

A idéia desta pesquisa surgiu pelo fato de se observar uma aparente ambigüidade no discurso das empresas que têm efetivado essa nova forma de trabalho. Apesar de exigirem dos candidatos a cargos a competência de atuar em equipe, uma vez contratados, muitos deles são convidados a deixar o grupo e a estabelecer seus escritórios em espaços privados, na maior parte das vezes organizados “à imagem e semelhança” do espaço dentro da empresa. É em casa, ou muitas vezes no local em que se encontra o cliente, que passam então a exercer suas funções, até então desempenhadas em locais comuns - dentro das fábricas ou dos escritórios.

Diante disso, pode-se perguntar: O teletrabalho eximiria os trabalhadores da condição de atuar em equipe? A resposta parece ser negativa, pois ainda que deixem

de trabalhar no mesmo espaço físico que seus colegas, passando a fazê-lo de forma remota, utilizam-se de ferramentas que possibilitam o contato entre os componentes da equipe, como o telefone, as *conference calls*, o *e-mail*, o *groupware* e o *fax*.

Um primeiro levantamento bibliográfico já permite uma visão mais clara e abrangente dessa situação, levando a novas indagações, tais como: Apesar de a tecnologia permitir a comunicação do trabalhador com o centro de produção, o teletrabalho leva ao isolamento? Se sim, o que isso significa? Essa tecnologia estaria sendo usada a favor do indivíduo ou em benefício da empresa, estritamente? O teletrabalho proporciona maior qualidade de vida (*well-being*) ao trabalhador ou, ao contrário, estende a sua jornada? Enfim, essa nova forma de trabalho representaria um avanço nas condições de quem o exerce?

A necessidade de buscar respostas a essas indagações sinalizaram a importância de pesquisar as implicações dessa nova relação de trabalho. Dessa forma, os objetivos do presente estudo foram:

No aspecto social, buscar saber que tipo de trabalho estava sendo efetivado nesse contexto; como o trabalhador o realiza, de que forma está atuando e qual a relação que estabelece com a empresa, com os colegas, com os clientes, através da mediação do computador e de outros equipamentos de telecomunicações.

Nos aspectos cultural e subjetivo, a pesquisa centrou-se em investigar como o trabalhador se organiza para trabalhar em casa e como sente essa organização: Que impactos produz na sua qualidade de sua vida? Quais as interpretações que o trabalhador faz de sua atuação profissional? Como é estar em casa, longe do centro de produção, à margem de determinadas informações e acontecimentos que permeiam este espaço? Como ele se sente sem a presença física dos colegas? Como sente o

ambiente familiar quando nele introduz o trabalho, antes sempre exercido fora de casa?

Essas indagações configuraram-se, pois, como o ponto de partida do presente estudo e encaminharam o debate sobre a hipótese que a ele deu origem, qual seja: O teletrabalho tende a permitir uma nova organização de trabalho, que se poderá traduzir em uma melhor organização e qualidade de vida (*well-being*) aos trabalhadores.

Para desenvolver os objetivos do presente trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com aproximação da abordagem sócio-clínica: social porque busca compreender as lógicas internas das pessoas e dos grupos, em suas ligações com uma organização empresarial; e clínica porque leva em conta os componentes subjetivos e como essa nova forma de estabelecer o trabalho pode levar ou não a um bem-estar na vida dos sujeitos, ou mesmo a momentos de mal-estar alternando-se com os de bem-estar. Foram colhidos, então, depoimentos desses sujeitos, sendo utilizado para tanto um roteiro não-diretivo.

O estudo se constituiu em uma pesquisa exploratória, que, segundo VERGARA (2004, p. 47), “não deve ser confundida com a leitura exploratória e é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado”.

A pesquisa se desenvolveu em três momentos.

O primeiro momento se constituiu de uma pesquisa bibliográfica, que levantou o material já publicado sobre o tema.

NILLES (1997) e KUGELMASS (1996), únicos autores com obras traduzidas no Brasil, referem-se a *telework* e *telecommuting*. O primeiro foi o criador do termo *telecommuting* (MELLO, 1999), traduzido como teletrabalho na edição brasileira de seu livro *Making telecommuting happen*, editado em 1994 nos Estados Unidos. A obra fala do seu longo trabalho no sentido de convencer organizações a utilizar o

teleworking. O livro de Kugelmass, cujo título original é *Telecommuting: a manager's guide to flexible work arrangements* (1995), é uma espécie de manual de orientação para gerentes sobre como implantar o teletrabalho. Encontram-se, também, artigos que, na sua maioria, tratam do aspecto tecnológico, orientando a respeito de equipamentos, programas, sistemas e redes de telecomunicações.

Das obras de escritores nacionais, que não são em grande número, foram destacadas três, que pareceram mais pertinentes ao presente estudo.

MELLO (1997 e 1999) foi o primeiro a escrever um livro sobre o tema no Brasil - sua primeira obra foi publicada de forma restrita em 1997. A sua segunda obra, em 1999, embora não chegue a abordar aspectos psicossociais envolvidos na questão, oferece pistas “para uma reflexão quanto aos rumos dessa nova relação de trabalho e quanto à qualidade de vida dos trabalhadores nos grandes centros urbanos”.

TROPE (1999) fala das organizações virtuais, procurando dar subsídios para a análise dos aspectos problemáticos dessa nova forma de organização do trabalho.

Já SAKUDA (2001) coloca como objetivo de sua dissertação de mestrado “mapear e contextualizar os principais aspectos do teletrabalho com o intuito de dar subsídios ao início da pesquisa na área no Brasil”.

Nenhuma dessas obras citadas é baseada em pesquisa de campo, exceto a de SAKUDA, que pesquisou proprietários e gerentes de escritórios virtuais, que não são objeto do presente trabalho.

Nesse primeiro momento, foi identificado também o referencial teórico que embasa o presente estudo e que será apresentado oportunamente.

Num segundo momento, foi realizada uma pesquisa empírica, para a identificação de empresas e pessoas que vêm utilizando essa nova forma de trabalho.

Duas empresas foram escolhidas pela possibilidade de acesso aos trabalhadores. Os dados foram obtidos através de depoimentos dos atores envolvidos, tendo sido alguns deles realizados no lócus do trabalho, ou seja, no escritório da casa dos entrevistados. Outros foram colhidos em locais indicados pelos entrevistados e alguns em unidades da empresa.

De fato, como ensina SALOMON (1999, p. 274): “Para se fazer ciência não basta deixar que ‘os fatos falem por si mesmos’, é preciso também saber ouvi-los”. Sendo assim, ouvindo os atores do teletrabalho, esperava-se obter o material que serviria para responder as indagações presentes neste estudo.

O terceiro momento envolveu a análise e interpretação dos depoimentos, em busca de saber se essa nova forma de trabalho permite aos teletrabalhadores uma organização de trabalho e de vida melhor e também uma melhor organização subjetiva da relação familiar, o que vai depender, naturalmente, de cada um, da sua organização e da sua personalidade.

Em função da acessibilidade, ou seja, pela facilidade de acesso às empresas e aos sujeitos, a pesquisa foi realizada, então, com dois grupos de pessoas que exercem suas funções profissionais em casa e que são vinculadas às empresas por contrato de trabalho, firmado de acordo com a legislação trabalhista brasileira.

Foram entrevistados vinte um trabalhadores residentes no estado de São Paulo e na cidade de São Paulo e do Rio de Janeiro, sendo treze da empresa Alpha¹ e oito da empresa Beta, ambas de origem estrangeira e que exercem suas atividades no Brasil. A Alpha é americana, trabalha com a indústria de comunicações, fornecendo-lhe produtos e serviços para redes móveis e fixas, incluindo equipamentos ópticos

¹ Os nomes Alpha e Beta são fictícios para preservar a identidade das empresas em questão.

sustentados por sistemas de software. A Beta é de origem europeia, formada por capital de vários países da Europa, trabalha com energia e companhias petroquímicas, provendo os clientes com consultorias operacionais e de negócio, serviços técnicos e *expertise* em pesquisa e desenvolvimento da indústria de energia.

O texto se compõe de quatro capítulos, além desta introdução, das considerações finais e das referências bibliográficas.

O capítulo 1 apresenta um aceno histórico sobre as relações de trabalho, para situar o teletrabalho como uma nova forma de organização do trabalho. Discorre, ainda, sobre suas vantagens e desvantagens, abordando aspectos que envolvem a sua prática.

O capítulo 2 trata do processo de mudança do trabalho tradicional, exercido no locus da empresa, para o teletrabalho, exercido preferencialmente na casa do trabalhador². Mostra como esse processo foi sentido pelos sujeitos, analisa as mudanças ocorridas, abordando ainda as possíveis dificuldades que enfrentam nessa nova organização do trabalho.

O capítulo 3 apresenta o espaço doméstico do teletrabalho, a vida do teletrabalhador e suas intersubjetividades com a família, a forma como ele se apropria do espaço privado, o uso que faz do tempo e do ritmo de trabalho para melhorar a sua qualidade de vida (*well-being*).

O capítulo 4 aborda as relações sociais do teletrabalhador com seus colegas e seu gestor. Problematiza a questão das identificações, das identidades e dos papéis.

² A palavra **trabalhador** é usada, aqui, para designar qualquer indivíduo que trabalha, embora as empresas utilizem também outras denominações, como: empregado, funcionário, associado, colaborador, etc. **Teletrabalhador**, por sua vez, neste estudo, designa o empregado que trabalha remotamente, com escritório em casa, utilizando as telecomunicações.

Tangencia um certo mal estar causado pelo isolamento que poderia atingir alguns daqueles que exercem o seu trabalho em sua própria casa.

CAPÍTULO 1 - O TRABALHO “VOLTA” PARA CASA

O objetivo deste capítulo é apresentar um aceno histórico sobre as relações de trabalho, desde os seus primórdios até a denominada era da Informática, em que o teletrabalho ganha lugar. Aborda ainda diversos aspectos que envolvem essa nova forma de trabalhar.

1.1 Da primeira à terceira onda de Toffler

O homem era só. Até que Deus lhe deu uma companheira. Esse ato do Criador pode ter dado início à ‘alteridade’ - o homem passou a ter, então, em quem se espelhar “ao mesmo tempo um modelo, um objeto, um apoio ou um adversário e mesmo um saco de pancadas” (GIRARD, apud Chanlat, 1996, v. III, p. 154). A possibilidade de reprodução levou ao nascimento de novas pessoas, que se agruparam das mais diversas maneiras, diferenciando-se em contato umas com as outras: “A identidade pessoal e as identidades coletivas resultam assim da relação que um indivíduo ou grupo mantém com o que se chama alteridade” (CHANLAT, 1996, v. III, p.154).

Esses grupos primevos sobreviviam da caça e da cata, o que não constituía propriamente um trabalho, até o advento do que TOFFLER (1999) denomina primeira onda, quando os homens inventaram ou descobriram a agricultura. Assim, entre os povos primitivos, havia uma divisão de trabalho: as mulheres plantavam e os homens caçavam.

As guerras entre os povos levaram ao surgimento da escravidão. Na Idade Média, aparecem os feudos e com eles a servidão: os servos de domínio, os camponeses, os aldeões.

Numa fase posterior, como uma nova forma de trabalho, aparece o artesanato. O artesão mantinha o controle do processo e também sobre o produto, que ele mesmo comercializava. Era livre para escolher as horas, a intensidade e o local de seu trabalho, exercido em sua casa (DECCA, 1996).

Porém, com o tempo, um novo sistema veio modificar essa situação. Trata-se do *putting-out system*, que se baseava na distribuição pelos 'capitalistas' da matéria prima aos artesãos e no adiantamento em dinheiro para a subsistência destes. Segundo MARGLIN (in GORZ, 1980), duas medidas foram decisivas para despojar os trabalhadores do controle tanto sobre o processo como sobre o produto: o desenvolvimento da divisão parcelada do trabalho, que caracteriza o *putting-out system*, e o desenvolvimento da organização centralizada, própria do sistema de fábrica.

O sistema de fábrica parece ter surgido, entre outras, da necessidade de reunir os trabalhadores em um só local, onde o 'capitalista' poderia exercer melhor o controle sobre eles, que ainda detinham os conhecimentos técnicos e impunham a dinâmica do processo produtivo (DECCA, 1996). Ocorre, assim, a separação entre o lugar de trabalho e o lugar de moradia.

Tem início, então, a degradação do trabalho de que fala BRAVERMAN (1974). Instala-se a ruptura entre a vida pessoal e a vida na empresa.

Essa percepção é descrita por TEIXEIRA (1998, p. 9), quando começa a trabalhar no seu primeiro emprego: "Descobri que, ao entrar na fábrica, após atravessar o portão e bater o cartão de ponto, a vida ficava do lado de fora".

DE MASI (2000, p. 58-59) também parece pensar algo semelhante, quando diz: "Uma vez que entra na fábrica, o trabalhador não tem mais, durante o dia todo, contato

algum com o exterior: não dispõe de telefone e seu corpo e sua alma ficam segregados”.

A implantação do sistema de fábrica, porém, não foi tranqüila. As primeiras experiências, de fato, fracassaram. Houve uma luta aberta contra o novo sistema, através principalmente do movimento dos quebradores de máquinas na Inglaterra. Estes não destruíam os tornos de fiar, apropriados para a produção doméstica e que não representavam ameaça ao desemprego, mas sim as máquinas maiores, que eram utilizadas nas fábricas. Para eles, essas máquinas significavam uma ameaça não só aos postos de trabalho, mas atentavam contra todo o modo de vida, que compreendia a liberdade, a dignidade e o sentido de parentesco do artesão e de seus aprendizes. Na verdade, o que os ameaçava não eram as máquinas, mas o sistema de fábrica, que se contrapunha ao sistema artesanal até então vigente (DICKSON, apud DECCA, 1996).

Os trabalhadores tentaram, então, soluções substitutivas do trabalho em fábrica – no começo do século XIX, na Inglaterra, ainda havia 250.000 tecelões de algodão a domicílio. Entretanto, as técnicas artesanais foram ficando cada vez menos competitivas, pois só as fábricas absorviam o trabalho dos inventores. E daí em diante, como diz MARGLIN (in GORZ, p.71), a “liberdade do operário em recusar a fábrica nada mais era do que a liberdade de morrer de fome”.

O *putting-out system* também desaparece na Inglaterra pela metade do século XIX. Contudo, contemporaneamente, parecem persistir vestígios desse sistema. Assim, uma determinada marca de *jeans* fornece às costureiras matéria-prima para que confeccionem calças; o mesmo acontece às tapeceiras do Recife, que exibem suas preciosas tapeçarias no *show-room* do capitalista. Umas e outras entregam seus produtos prontos, para serem vendidas. Esses trabalhadores, em geral do sexo

feminino, têm controle sobre o processo, mas não sobre o produto.

A invenção da máquina a vapor, considerada a revolução tecnológica do século XVIII, a eletricidade, no século XIX, a automação, no século passado, enfim, a 2ª onda de TOFFLER (1999) se cristaliza na Revolução Industrial. O trabalhador passa a exercer sua função fora de casa, no tempo e local determinados pela organização.

A Revolução Industrial, que teve suas fases preparatórias entre os séculos XIV e XVIII, e que se intensificou nos séculos XVIII e XIX, foi responsável pela instalação do sistema fabril e pela difusão do modo de produção capitalista (SANDRONI, 1999). Esse movimento se constituiu inicialmente pela invenção da máquina de fiar e de tecelagem e da máquina a vapor, a partir das quais numerosas máquinas-ferramenta foram inventadas. Desse conjunto de inovações, surgiu a indústria capitalista mecanizada. Com o uso de energia hidráulica, as fábricas migraram para áreas em que se produziam matérias primas. Também começou a existir uma facilitação e um acesso rápido às fontes de recursos naturais, sendo utilizada a máquina a vapor na locomotiva e nos navios.

No século XIX, o capitalismo já se havia solidificado e estruturado e, no final do século, aparecem os cartéis, trustes e monopólios. No século XX, em consequência dessa concentração das empresas, surgem as grandes multinacionais.

Em 1911, TAYLOR (1995) publica o livro “Os princípios de Administração Científica”, mostrando como a produtividade poderia ser aumentada através da decomposição de cada processo de trabalho em movimentos componentes e da organização das tarefas de maneira fragmentada, segundo padrões rigorosos de tempo e estudo de movimentos. Está inaugurado o taylorismo, que prega também a separação entre gerência, concepção, controle e execução, situação que já estava avançada em

muitas indústrias: “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (TAYLOR, 1995, p. 24).

Contudo, esse discurso pretendia, na realidade, levar ao aumento da eficiência, para o que se tornava necessário aumentar o ritmo do trabalho segundo as habilidades de cada trabalhador (HELOANI, 2002).

O taylorismo parte, portanto, para a individualização³, através da seleção científica, do treinamento, da remuneração por peças, da cobrança de produtividade por parte de cada indivíduo, o que poderia culminar em demissão daquelas “que se revelavam incorrigivelmente lentas ou desleixadas” (TAYLOR, 1995, p. 71)⁴. Para obter eficiência, a seleção era feita individualmente, um trabalhador de cada vez, já que, como diz TAYLOR (1995, p. 44): “Não estamos lidando com homens em grupo, mas procurando aumentar individualmente a eficiência e dar a cada um a maior prosperidade”.

Percebe-se, assim, que o taylorismo se preocupou, como aponta HELOANI (2002, p. 20), em “penetrar na esfera da subjetividade do trabalhador para reconstruir a sua percepção segundo os interesses do capital”. É o próprio Taylor (1995, p. 66 -76) quem dá essa pista:

A mudança da administração empírica para a administração científica envolve, entretanto, não somente estudo da velocidade adequada para realizar o trabalho e remodelação de instrumentos e métodos na fábrica, mas também completa transformação na atitude mental de todos os homens, com relação ao seu trabalho e aos seus patrões. [...] Tudo isso envolve estudo individual e tratamento particular de cada homem, enquanto, no passado, eles eram dirigidos em grandes grupos.

³ Todos os grifos que aparecem nas citações e depoimentos deste trabalho são nossos.

⁴ Taylor se referia às moças de uma fábrica de bicicletas.

Essa mudança no modelo mental é obtida através do trabalho individual e do incentivo do salário, que leva o trabalhador a aumentar a produção. E o melhor modo de produzir, no taylorismo, “pressupunha a cooperação recíproca entre capital-trabalho e o reordenamento da subjetividade no interior do processo produtivo” (HELOANI, 2000, p. 7).

Assim, muito antes de se falar em modelos participativos, a despeito da padronização de métodos e ferramentas, o taylorismo pregava que o empregado deveria ter “todo o estímulo” para elaborar sugestões de aperfeiçoamento de métodos e de ferramentas. Os administradores deveriam, então, analisar cuidadosamente essas sugestões e experimentá-las, conferindo crédito bem como recompensas ao trabalhador (TAYLOR, 1995).

O taylorismo se difunde pelo mundo – da Europa à União Soviética, onde Lênin o aplica para reverter o declínio da produção industrial (HELOANI, 2002) – e se consolida nos anos 20. Na mesma ocasião, há o crescimento do emprego do operário especializado, o operador da máquina-ferramenta.

Enquanto isso, Henry Ford racionaliza tecnologias e a divisão do trabalho já existentes, alcançando importantes ganhos de produtividade. Para tanto, modifica os ensinamentos do taylorismo, passando a administrar os trabalhadores de forma conjunta, no exercício dos tempos e movimentos. Assim, divide o trabalho de maneira que o trabalhador seja abastecido de peças e componentes através de esteiras, sem precisar deixar o seu posto, pois esse tipo de deslocamento não constituiria ocupação remunerada, produtiva. O trabalho tem de vir ao operário e não o operário ao trabalho.

O ritmo imposto pela esteira se incumbe de administrar o tempo do conjunto de

trabalhadores de forma coletiva, contrariando os ensinamentos de individualização do trabalho encontrados no taylorismo. O transportador regula mecanicamente a velocidade dada ao comboio (HELOANI, 2002). É, pois, antológico o filme *Os Tempos Modernos*, de Charlie Chaplin, um libelo à alienação do trabalho trazida pela linha de montagem, marca do fordismo.

Outra característica do fordismo que o diferencia do taylorismo é o agrupamento das máquinas pelo tipo de operação, o que será modificado posteriormente pelo toyotismo, com a organização do trabalho em torno de postos polivalentes (CORIAT, 1994). No fordismo, o parcelamento do trabalho é exacerbado na produção, enquanto a especialização aumenta.

A par da disciplina no interior da fábrica, Ford lança um projeto social de melhoria de condições de trabalho, que, no dizer de HELOANI (2002, p. 46) “visava assimilar o saber e a percepção política do trabalhador para a organização”.

Contudo, nos anos 50, surge a MFCN – máquina-ferramenta de controle numérico, com o objetivo de acompanhar o trabalho de cada operário e determinar a sua intensidade. É outra forma de apropriação e redefinição do saber operário. Para HELOANI (ib. p. 68-69): “Essa nova forma de organização do trabalho exigia o desempenho de tarefas cada vez mais específicas e o adestramento do trabalhador para aumentar a sua capacidade de produção em um dado período de tempo.” As novas tecnologias levaram à intensificação, ao aceleração do ritmo e da cadência do trabalho, constituindo maior extração da mais valia.

O que distingue Ford de Taylor é o reconhecimento por parte do primeiro de que produção em massa significava consumo em massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova

estética e uma nova psicologia. Em suma, no entender de HARVEY (1996): um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista.

A data simbólica do fordismo parece ser 1914, ano em que Ford estabeleceu para a sua fábrica a jornada de oito horas por cinco dólares para trabalhadores da linha automática de montagem de carros. Seu objetivo era não só obrigá-los a adquirir a disciplina necessária à operação do sistema e da linha de montagem de alta produtividade, mas disponibilizar-lhes renda e tempo de lazer suficientes para consumirem os produtos produzidos em massa que as corporações iriam fabricar em quantidades cada vez maiores. Isso presumia que os trabalhadores soubessem como gastar seu dinheiro adequadamente. A fim de garantir que o salário seria “bem usado”, Ford enviou assistentes sociais para acompanhar a vida do trabalhador. Só recebia salário alto aquele que tivesse o tipo certo de probidade moral, de vida familiar, bons hábitos de consumo, como o não uso do álcool, entre outros fatores. É, pois, a utilização do potencial da gestão da subjetividade entrevisto no taylorismo (HELOANI, 2002).

Em contrapartida, houve uma grande resistência dos trabalhadores a essas inovações fordistas: as longas horas de trabalho, o trabalho rotinizado, a perda do controle do trabalhador sobre o projeto, o ritmo e a organização do processo produtivo (HARVEY, 1996).

Essas ‘modernidades’ de Ford contribuíram, pois, para a degradação do trabalho, que tem se convertido em muitos problemas para os trabalhadores – tédio, falta de auto-realização e retorno de recompensas insuficientes (MALVEZZI, 1988) e que, à época, levaram à fuga do trabalho nos Estados Unidos e na Europa.

De fato, nessa perspectiva, a industrialização parece ter tornado o local de

trabalho cada vez mais penoso, trazendo aumento da insatisfação, falta de controle do próprio corpo e do tempo e perda da emancipação por parte dos trabalhadores (YANKELOVITCH et al.; BURRELL, WILLMOTT apud MALVEZZI, 1988).

Outros tipos de problemas advindos da industrialização são aqueles ocasionados pelas condições físicas e ambientais do local de trabalho, incluindo as relacionadas à ergonomia, responsáveis pelo volume de doenças profissionais que vêm acometendo trabalhadores de diversos níveis, inicialmente nas indústrias, hoje também nos escritórios, resultando em número grande de LER/DORT (Lesões por Esforço Repetitivo e Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho).⁵ E mais: as doenças causadas pelo estresse dos executivos têm acarretado baixas nesse campo e levado pessoas ao uso de drogas, à depressão e a outras doenças correlatas.

Outra consequência não menos perniciosa da mecanização e da automação (através da tecnologia) é a diminuição dos empregos. Além de subtrair ao trabalhador o controle sobre o processo, a automação tira-lhe, agora, também o lugar de trabalho. De fato, como exemplifica HELOANI (2002), de 1947 a 1962, em função da automação, enquanto o número de carros produzidos crescia 70,4%, o número de empregados sofria um decréscimo de 10,8%. Essa tendência à diminuição de postos de trabalho continua, mesmo quando entra em cena uma nova organização do trabalho, denominada toyotismo.

Efetivamente, ainda nos anos 50, em resposta à difícil situação econômica no Japão de pós guerra, surge uma nova organização do trabalho, o toyotismo, também

⁵ Pesquisa da ONG Instituto Nacional de Prevenção às LER/DORT, de julho de 2001, com 1072 trabalhadores, em São Paulo, mostrou o seguinte diagnóstico médico: doenças psicológicas: 16%; LER/DORT: 14%; Problemas na coluna: 12%; Doenças cardíaco-vasculares: 9%; Tendinite: 6%; Cansaço físico: 5%; dores de cabeça: 5% e Problemas musculares: 5%. Dos 14% de LER/DORT, 15% estão no setor de Serviços, 12% na Indústria e 15% no Comércio (Fonte: e.mail de Maria José O'Neill, da ONG).

chamado ohnismo, sistema de gestão de produção que foi criado pelo engenheiro Ohno, da Toyota, como resposta, como diz o próprio OHNO (apud CORIAT, 1994, p. 30), à “necessidade de produzir pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos”. Ao contrário do sistema clássico de produção em massa do fordismo, o ohnismo é um sistema que se adapta à diversificação de produtos. São chaves do método “produzir exatamente as quantidades vendidas e produzi-las no tempo exatamente necessário”, através de efetivo e estoque mínimos (CORIAT, 1994, p. 44).

Diferentemente do taylorismo e do fordismo, o toyotismo, essa nova organização do trabalho e de gestão da produção, transforma os profissionais em polivalentes. Segundo CORIAT (2002, p. 76-77), trata-se de um movimento de racionalização do trabalho, que se dá através da desespecialização e do tempo partilhado, com o objetivo de diminuir os poderes dos operários sobre a produção e de aumentar a intensidade do trabalho, que é, então, realizado em equipe, operando frente a um sistema de máquinas automatizadas. O toyotismo mudou, também, a separação funcional de Taylor e a estrutura piramidal de FAYOL (1994). Assim, da mesma forma que o trabalho de oficina é executado em tempos partilhados, a gestão do conjunto também deve se desdobrar de modo partilhado, ou seja, a gestão da produção deixa de ser vertical para se horizontalizar (CORIAT, 2002).

GOURNET e ANTUNES (ANTUNES, 1995) criticam esse sistema, dizendo que ele possibilita ao capital intensificar o ritmo produtivo do trabalho.

Ao contrário do taylorismo/fordismo [...] no toyotismo, na sua versão japonesa, o trabalhador torna-se [...] um déspota de si próprio. Ele é instigado a se auto-recriminar e se punir, se a sua produção não atingir a chamada “qualidade total” [...]. Ele trabalha num coletivo, ou times ou células de produção, e se um trabalhador ou uma trabalhadora não

comparece ao trabalho, será cobrado pelos próprios membros que formam sua equipe. É assim no ideário do toyotismo (Antunes, 1999, p. 205-206).

Essa intensificação do trabalho representada na corrida em busca da consecução das metas vai aparecer na administração participativa por objetivos e nas avaliações de desempenho que visem à remuneração por resultados. Em uma entrevista, MALVEZZI (2004, p. 37) faz o seguinte comentário a respeito: “É muito comum as pessoas se preocuparem em cumprir metas. Elas acabam valorizando a meta em si e não o processo do qual a meta faz parte”.

Entretanto, referindo-se a umas das estratégias de controle sobre os trabalhadores utilizadas no ohnismo, o Andon⁶, CORIAT (1994) diz que, nesse sistema, o trabalhador ganha autonomia, pois pode, inclusive, parar a máquina quando necessário. De fato, o sistema Andon não parece ter como objetivo acelerar a cadência, mas identificar problemas, antecipá-los e corrigi-los. É o que diz OHNO (apud CORIAT, 1994): “Os trabalhadores são encorajados a não hesitar a parar a linha; é o melhor meio de garantir que tudo será feito para eliminar prontamente as anomalias”.

Sintetizando o sistema de Ohno, GOUNET (apud ANTUNES, 1995, p. 28-29) diz que o toyotismo passa do trabalho desqualificado para o polivalente; da linha individualizada para a equipe, e assim “parece desaparecer o trabalho repetitivo, ultra-simples, desmotivante e embrutecedor”.

Embora afirmando que o toyotismo não parece estar “livre das mazelas do sistema produtor de mercadorias”, ANTUNES (1995, p. 33) concorda que nessa nova organização do trabalho há diminuição de hierarquias, redução do despotismo fabril,

⁶ O Andon é um sistema de luzes que permite aos gestores “administrar com os olhos” e que informa sobre o estado das linhas de produção. A luz alaranjada indica que há necessidade de ajuda; a luz vermelha quando é preciso parar a linha.

maior ‘participação’ do trabalhador na concepção do processo produtivo. De fato, vê-se que os Círculos de Controle de Qualidade, conhecidos no Brasil como CCQs, promovem maior participação do trabalhador.

Entretanto,

A sujeição do *ser* que *trabalha* ao ‘espírito’ Toyota, à ‘família’ Toyota, é de muito maior intensidade, é *qualitativamente* distinta daquela existente na era do fordismo. Esta era movida centralmente por uma lógica mais *despótica*; aquela, a do toyotismo, é mais *consensual*, mais *envolvente*, mais *participativa*, em verdade mais *manipulatória* (Antunes, 1995, p. 34 - itálico do autor).

ANTUNES (1999) diz que a elaboração e o controle da qualidade da produção, antes de responsabilidade da gerência, são agora interiorizados na própria ação dos trabalhadores, o que deu origem ao *management by stress* de que fala GOUNET (apud ANTUNES, *ibidem*).

HERZBERG (apud MAXIMIANO, 1996), contudo, chama isso de enriquecimento de cargos, que supostamente deveria dar maior significação ao trabalho e levar a uma conseqüente motivação do trabalhador.

O toyotismo parece ser um salto qualitativo em relação ao fordismo, no sentido de que, neste, há rigidez no processo, sendo que o trabalhador tem pouco ou nenhum envolvimento e as decisões estão completamente nas mãos da gerência. No toyotismo (ou ohnoismo), o trabalhador tem a possibilidade de intervir no processo, com a flexibilidade que lhe dá a auto-ativação⁷ e o sistema Andon, o que lhe proporciona também o envolvimento nas decisões que são, assim, compartilhadas com a gerência

⁷ A autoativação, no toyotismo, é a autonomia dada a cada trabalhador para que identifique e resolva problemas, proponha e implante melhorias, através da qual se torna participante da gestão de produção como um todo (MORAES NETO, 2003).

(MORAES NETO, 2003).

ANTUNES (1995) chama esse envolvimento de manipulatório ou co-optado, enquanto CORIAT (1994, p. 169) o denomina envolvimento incitado, dizendo que “a condução da produção é amplamente internalizada e co-gerida”.

Um aspecto importante no toyotismo é o incentivo ao trabalho intelectualizado e a apropriação deste por parte do sistema. Isso ocorre através dos círculos de controle de qualidade, em que os trabalhadores sugerem mudanças no processo e mesmo no local de trabalho, utilizando o seu conhecimento, o seu *know-how*. É de se lembrar que TAYLOR (1995) já falava da utilização das sugestões dos trabalhadores no aperfeiçoamento de métodos e de ferramentas, como foi dito anteriormente, mas é o toyotismo que incentiva o dispêndio de energia intelectual e dele se apropria numa dimensão muito mais profunda do que o taylorismo e o fordismo (ANTUNES, 1999).

Os círculos de controle de qualidade permitem aflorar a subjetividade dos trabalhadores, diferentemente do que ocorria no fordismo, quando o próprio Ford (1964) dizia que só queria pernas e braços, mas lhe traziam o ser humano inteiro.

Para ANTUNES (1995, p. 92-93), porém, não houve grandes modificações no processo do trabalho, ao longo dos anos.

Quando se pensa na subjetividade da classe-que-vive-do trabalho na sociedade contemporânea, cremos [...] que as mudanças em curso no processo de trabalho, apesar de algumas alterações epidérmicas, não eliminaram os condicionamentos básicos desse fenômeno social.

Ao contrário do fordismo, que, a despeito da degradação do trabalho, trouxe vantagens ao trabalhador, como o emprego em tempo integral, benefícios, treinamento, carreira, salário e direitos trabalhistas obtidos através das negociações coletivas, a

automação trouxe o desemprego, a subcontratação, a terceirização, a informalização e a desespecialização (HARVEY, 1996).

Contudo, a automação contribuiu fortemente para a minimização das atividades perigosas e insalubres e as repetitivas, o que significa uma melhoria significativa nas condições de trabalho daqueles que permanecem empregados.

A automação, sistema em que os processos operacionais são controlados e executados através de dispositivos mecânicos ou eletrônicos que substituem o trabalho humano, teve início e se propagou no século XX, notadamente após a 2ª Guerra Mundial. TOFLER (1999) fala dessa terceira onda, liderada pelas indústrias das novas tecnologias.

Esse avanço, diferente da mecanização já existente anteriormente e utilizada com grande sucesso na indústria têxtil, a ponto de inspirar Marx com a imagem do “grande autômato”, foi responsável por substituir o trabalho vivo marxista, e culminou, no Japão, nas *unmanned factories*, que, se não prescindem totalmente do trabalho humano na produção, são movimentadas por um pequeno número de trabalhadores de alta qualificação (MORAES NETO, 2003). Isso se deu especialmente a partir da invenção dos computadores, servomecanismos e reguladores e com o desenvolvimento da cibernética.

Para ANTUNES (1999), entretanto, o processo de tecnologização da ciência não pode eliminar o trabalho vivo, ainda que possa reduzi-lo.

As conseqüências da automação na organização do trabalho não demoraram a se fazer sentir: o desemprego e seus desdobramentos, como o trabalho em termo parcial, o *free-lance*, a informalização. Por outro lado, além de eliminar as atividades perigosas e as repetitivas, a tecnologia traz entre as suas vantagens a redução dos

níveis hierárquicos, facilitando as comunicações, a troca de informações entre esses níveis, proporcionando uma maior integração vertical e fortalecendo o trabalho em grupo (BLAUNER et al., apud MORAES NETO, 2003). Tudo isso, aliás, é enfatizado no toyotismo. Na indústria de fluxo contínuo, por exemplo, à medida que há a introdução da tecnologia na organização do trabalho, há também um maior grau de polivalência (introduzida pelo toyotismo), maior qualificação técnica e responsabilidade dos operadores.

Outro aspecto a ser considerado nessa “tecnologização da ciência” de que fala ANTUNES (2003) é a forma de controle dos trabalhadores. A tecnologia, em especial a da informática, permitiu um controle à distância, diferente do controle pan-óptico exercido na primeira fase da indústria. Esse controle vem travestido de mais autonomia para o trabalhador e pode ser analisado em suas duas formas: o controle feito através da automação (as MFCN) e a mudança de ordens para regras.

HELOANI (2002, p. 97-98) diz que “O sistema de regras mantém o controle dentro do quadro de flexibilidade e mutação da empresa pós-fordista”. Essa substituição constitui uma “visão mais sofisticada dos enunciados de poder”, que introduz um quadro de referências a ser utilizado pelos indivíduos dentro ou fora da empresa. Cabe ainda lembrar, aqui, a questão da identificação do indivíduo com os valores da organização, que muda o processo de identificação entre as pessoas para a identificação com a empresa.

PAGÈS (1990, p.76) se refere a esse aspecto quando comenta a fé dos empregados da empresa TLTX nos valores da organização.

HELOANI (2002) cita o exemplo de uma fábrica de lentes ópticas que, tendo sido informatizada, manteve um núcleo de trabalhadores especializados em operações de

polimento, sendo que as responsabilidades a eles delegadas são objeto de avaliação e controle através dos resultados obtidos. Isso nos remete a outra forma de controle – a administração por objetivos, que recebe a adesão dos trabalhadores aos objetivos formulados, e a remuneração por resultados. É de se notar que esse sistema de remuneração traz de volta a individualização pregada pelo taylorismo, em oposição à valorização do grupo, do toyotismo, já que, na maioria dos casos, remunera o indivíduo pelas metas alcançadas. Entretanto, há casos em que a equipe também trabalha em função de metas⁸, cabendo então um autocontrole do grupo, que poderá excluir aqueles que não desempenham a contento, ou mesmo se desdobrar para cobrir os maus desempenhos. Vê-se isso no toyotismo.

1.1.1 A era pós-industrial e a tecnologia

No período industrial, que poderia ser considerado o interregno que vai da metade do século XVIII até a metade do século XX (DE MASI, 1999), a busca da eficiência, ou seja, a execução do maior número de coisas no menor tempo mudou o ritmo de vida, que, deixando de ser controlado pelas estações do ano, como na Idade Média⁹, tornou-se muito mais dinâmico.

Com a difusão das novas tecnologias, em especial a da Informática, e a maior comunicação entre os povos, surge o que poderíamos denominar era pós-industrial. A sociedade do conhecimento é, de fato, um de seus produtos, enquanto as produções

⁸ Há organizações que remuneram seus empregados utilizando três variáveis: o resultado do trabalho individual, o do grupo e o resultado global da organização.

⁹ A invenção do relógio mecânico se deu por volta do século XIII (Gasparini, in Chanlat, 1996, v.III)

agrícola e industrial permanecem, mas são desenvolvidas de outra forma, agora com o apoio da tecnologia. O mundo passa a viver a Era do Conhecimento, ou Era da Informação. As organizações passam a depender da estrutura tecnológica, ainda mais que da estrutura física, como se deu na era industrial. QUINTAS (apud SAKUDA, 2001) diz que o software é o novo “concreto eletrônico”. Surge também nas organizações a grande preocupação com a tecnologia de informação (TI).

Efetivamente, a tecnologia tem propiciado a modernização do processo de produção dos nossos dias, servindo ao desenvolvimento capitalista. De acordo com MANZINI-COVRE (1996), o seu uso pode, de um lado, propiciar melhor vida para todos os grupos sociais; de outro, transformar-se em instrumento de exploração e dominação por parte dos grupos poderosos, sendo que os seus efeitos dependerão da forma como os trabalhadores se apropriarem dela. Para a autora, pode-se encontrar duas vertentes da função da tecnologia: a técnica maquinária e a técnica organizatória. A primeira vincula-se ao surgimento da ciência no contexto do capitalismo, por volta do século XVII, com Galileu Galilei, que já seria um “viés de transfiguração do conhecimento da natureza em técnica”. A outra, a organizatória, surge no final do século XIX com o desenvolvimento das ciências humanas, da perspectiva do positivismo (MANZINI-COVRE, 1986, p. 142).

É importante esclarecer que, para MANZINI-COVRE (1986), a tecnologia maquinária, da perspectiva do capitalismo, foi introduzida pela idéia do controle da produção e do trabalho, enquanto que, da perspectiva do trabalhador, a expectativa é de que a tecnologia melhore as suas condições de vida. Através da tecnologia maquinária, o capitalista buscou, além do incremento da produtividade, o controle e a disciplina do trabalhador. De fato, a tecnologia facilitou a submissão do trabalhador

especializado, porque reduziu a sua interferência na definição e no controle do processo produtivo.

Assim, como diz SIQUEIRA (2001, p. 175), “o processo do desenvolvimento tecnológico [...], aliado às novas formas de controle dele decorrentes, estabeleceram as relações de poder do capital sobre o trabalho”.

Já a tecnologia organizatória, por seu lado, trata da “competência ao lidar com as relações sociais”, que, da perspectiva do capitalista, refere-se ao processo de administração em todos os seus aspectos (MANZINI-COVRE 1986, p. 147). É essa a vertente que interessará mais ao presente estudo.

De fato, sob o ponto de vista do processo de administração, pode-se dizer que, do taylorismo ao toyotismo,

a tecnologia tem sido colocada como marco central das modificações na organização do trabalho, que, como consequência, exigem novas posturas administrativas em seu gerenciamento, que, por sua vez, possibilitaram o surgimento de diversas teorias administrativas, configurando formas diferenciadas da organização do trabalho (SIQUEIRA, 2001, p. 178).

Algumas dessas técnicas administrativas, a partir da implantação do toyotismo, passaram a privilegiar a participação do trabalhador na organização do seu trabalho (HELOANI, 2002; SIQUEIRA, 2001), sendo exemplo disso os Círculos de Controle de Qualidade, desenvolvidos por Kaoru Ishikawa e aplicados inicialmente por Ohno e que tiveram acentuada prática nos anos 80 (MAXIMIANO, 1997), com sucesso em alguns casos e não em outros.

As primeiras experiências da administração participativa, da participação dos trabalhadores em decisões relacionadas ao seu trabalho, apareceram nos Estados

Unidos e na Europa para atenuar a fuga do trabalho ocorrida no auge do fordismo e no pós-fordismo dos anos 80. A idéia parece ter sido obter a adesão dos trabalhadores, inicialmente com pequenas alterações no espaço fabril para torná-lo mais atraente, pois as taxas de absenteísmo e rotatividade estavam muito altas (HELOANI, 2002).

Os modelos participativos não são novidade, já tendo sido estudados por Sheldon, Follett e Mayo na década de 30 e por Rensis Likert nos anos 60 (MAXIMIANO, 1997), mas a sua prática nas empresas é mais recente.

A participação dos trabalhadores, que levou a uma maior delegação e autonomia na produção, exigiu mecanismos de controle indireto sobre a atuação dos indivíduos, o que foi obtido pela substituição das ordens pelas regras. Estas substituem o poder via hierarquia, através do reforço mútuo de autonomia e controle, constituindo o que PAGÈS (1990) denomina técnicas de administração à distância.

Segundo HELOANI (2002, p. 99), “a empresa reproduz o paradigma maternal e induz a uma economia de reciprocidades: à empresa protetora deve ser retribuída a fidelidade no exercício do trabalho”.

No âmbito mais intelectualizado, para os “colarinhos brancos” de MILLS (1969), surge a “Administração por objetivos”, criada por PETER DRUCKER na década de 50 (CHIAVENATO, 1999), através da qual toda a organização estabelecia os seus objetivos, de forma piramidal, os quais eram avaliados ao final do período, podendo os resultados obtidos ser ou não remunerados. Essa ferramenta de DRUCKER evoluiu posteriormente para a “Administração participativa por objetivos” (CHIAVENATO, 1999), em que estes são “negociados” entre gestores e subordinados, constituindo uma forma inconsciente de poder através da qual o capital constrói autênticas formas de controle à distância.

A caracterização dessas “formas de controle à distância” contribui para uma visão mais crítica da empresa pós-fordista. Assim, há uma internalização dos mecanismos de controle, a partir da qual é concedida mais autonomia para algumas tarefas; mas, ao mesmo tempo, são acrescentadas novas exigências para o desempenho dos trabalhadores através de palavras de efeito como: “criatividade”, “novas responsabilidades”, “qualificação” (HELOANI, 2002).

Essa maior autonomia e o controle à distância permitirão, posteriormente, a prática do trabalho remoto, do teletrabalho.

Com o avanço da tecnologia, há uma intelectualização do trabalhador. Surge a expressão trabalhador do conhecimento. DAVENPORT et al. (apud PÉREZ et al., 2002, p. 272) definem trabalho do conhecimento como “a aquisição, criação, *packaging*, ou aplicação do conhecimento. Caracterizado pela variedade e exceção em vez de rotina, é desempenhado por trabalhadores profissionais ou técnicos com um alto nível de qualificação e *expertise*”.

De fato, o conhecimento é crucial nas organizações hodiernas, sendo independente do processo tecnológico. Ele só existe nas pessoas, é obtido através da experiência e se renova a cada dia, não só através da sua utilização na prática corrente, mas pela incorporação de novas informações e reflexões através de estudo e pesquisa. O ser humano é um eterno aprendiz, que está sempre agregando novos saberes e aperfeiçoando aqueles que domina.

Esse trabalhador intelectual não é gerenciado da mesma forma que anteriormente. Como diz DRUCKER (2004): “O trabalhador do conhecimento não pode ser administrado como subordinado: é um sócio. Pode ser sócio júnior ou sênior, mas

não é subordinado ou superior.”¹⁰

De fato, há na literatura uma preocupação crescente em relação aos desafios envolvidos no gerenciamento desse trabalhador moderno (MANOOCHEHRI e PINKERTON, 2003; SILVA, 2001).

A despeito das perdas que a tecnologia possa trazer ao trabalhador, no caso do trabalhador do conhecimento há um ganho, e isso pode ser observado em relação aos “analistas simbólicos, os trabalhadores do conhecimento e os altos executivos” (SIQUEIRA, 2001, p. 182), que têm se beneficiado do desenvolvimento tecnológico.

A esse respeito, RIFKIN (1995, p. 192) diz que:

Atualmente, menos de 3% do preço de um chip semicondutor vai para os proprietários da matéria-prima e da energia, 5% para aqueles que possuem o equipamento e as instalações e 6% para a mão de obra de rotina. Mais de 85% do custo vai para o desenho especializado, para os serviços de engenharia e para patentes e *copyrights*.

Podemos deduzir, então, que o processo tecnológico tem contribuído para aumentar a capacidade de negociação do profissional do conhecimento e, conseqüentemente, para sua melhor remuneração, ao mesmo tempo em que mantém a acumulação do capital, em razão da diminuição do número de trabalhadores que participam do processo. Como diz SIQUEIRA (in Spers e Siqueira, 2001, p. 182), “a possibilidade de acúmulo de capital está intimamente vinculada à capacidade de acúmulo de conhecimento e informação”.

E é justamente na esteira do avanço tecnológico, e no que diz respeito à apropriação de suas benesses pelos trabalhadores, que uma nova organização do

¹⁰ Peter Drucker, em Larissa Araújo. Desafio 21. www.google.com.br, em 11/12/04.

trabalho vem se firmando – o teletrabalho, que, impulsionado pela informática, e pelas facilidades provenientes das telecomunicações, constitui, utilizando a expressão de SIQUEIRA (in SPERS e SIQUEIRA, 2001, p.183), um resgate dos “laços que um dia separaram [o trabalho] do espaço doméstico”.

1.2 O uso da tecnologia em uma nova organização do trabalho

A partir da metade do século passado (década de 50), a invenção do computador trouxe grandes transformações que estão levando os centros de produção a repensar seus paradigmas. Isso se insere na terceira onda de TOFFLER (1999), que se iniciou no pós-guerra com o avanço das indústrias das novas tecnologias.

Para LÉVY P. (1998), o virtual sempre esteve presente na história da humanidade, tanto no desenvolvimento da linguagem como das ferramentas. Entretanto, a *Internet* e o cibermercado provocaram uma revolução nessa virtualização e alteraram o modo de fazer negócios. Além de tratar-se de uma nova tecnologia, a *Internet* é um meio de comunicação e relacionamento entre compradores e vendedores e pessoas em geral. Estabeleceu-se, pois, uma nova era: a da Informação.

Contribuiu para a dinâmica das mudanças que caracterizam essa era a tecnologia de informação: a televisão, o telefone, especialmente na sua versão do celular, e o computador. Aparecem as organizações virtuais, sem espaço físico definido, em que as pessoas se comunicam eletronicamente com a própria organização, com fornecedores, com os colegas e com os clientes. O uso do papel, se não é eliminado, é reduzido drasticamente porque as comunicações se fazem, na sua

maioria, via *e-mails*, e a economia de tempo, especialmente o de locomoção, permite uma maior proximidade com o cliente, visto como o foco maior da atenção de toda organização.

A informática e as telecomunicações possibilitaram, então, o surgimento do teletrabalho, também denominado, no Brasil, de trabalho remoto, à distância ou de casa, e ainda *home office* e *work from home* por algumas empresas. Pelos ingleses e americanos é conhecido como *telecommuting* e *teleworking* (NILLES, 1997; MELLO, 1999); pelos europeus, como *telework* (MELLO, 1999; SAKUDA, 2001) e pelos franceses como *telependulaire* (HANASHIRO e DIAS, 2002).

De fato, 'Tele', em grego, significa distância. Assim, teletrabalho é o trabalho exercido à distância. Para NILLES (1976, p. 15), autor que criou o termo *telecommuting*, praticamente introduzindo-o e contribuindo grandemente para sua expansão nos Estados Unidos, o teletrabalho é o processo de "levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho", ou atividade periódica fora da empresa, em um ou mais dias por semana, seja em casa ou em outra área intermediária, significando, ainda, a substituição parcial ou total das viagens diárias da casa para o trabalho por tecnologias de telecomunicações, na maior parte dos casos com o auxílio de computadores.

DE MASI (2000 b, p. 214) define-o da seguinte maneira:

Teletrabalho é um trabalho realizado longe dos escritórios empresariais e dos colegas de trabalho, com comunicação independente com a sede central do trabalho e com outras sedes, através de um uso intensivo das tecnologias da comunicação e da informação, mas que não são, necessariamente, sempre de natureza informática.

Essa nova forma de organização pode, portanto, ser exercida em casa, especialmente por aqueles que atuam em escritórios ou fábricas, utilizando recursos como o *fax*, o telefone, o viva-voz, o correio eletrônico, entre outros, que permitem as comunicações entre colegas, com a empresa, com o cliente. Pode também ocorrer no local em que o cliente se encontra. E, ainda, ser exercida em tempo parcial, parte em casa, parte na empresa, em tempo integral para um único empregador, ou no esquema *free-lance*, para vários clientes ou empregadores.

Nessa forma de trabalho, há uma economia considerável por parte da empresa, em termos de espaço, equipamentos, despesas de água, luz, etc. A multinacional Shell, por exemplo, desativou nove escritórios regionais em 2001, enviando para casa toda a sua equipe de vendas no Brasil, constituída de 350 pessoas¹¹. Não seria difícil calcular o quanto essa mudança significou em redução de custo mensal, mesmo levando-se em conta os custos da ida dos empregados para casa, em termos de equipamentos e muitas outras despesas destinadas a sua necessária instalação, ao seu *home office*. No Brasil, as organizações podem reduzir, também, custos do vale-transporte e do vale-refeição. Sem falar nos custos não mensurados, como o uso do telefone para fins particulares, e uma série de pequenos fatores que só aparecem na contabilidade da empresa, como o *cafezinho*, a água, a faxineira, etc.

Há também um outro fator a ser considerado. A eficácia dos funcionários aumenta, especialmente nos casos em que não dependem de outros para realizar o seu trabalho. MANOOCHEHRI e PINKERTON (2003) citam a empresa AT&T, que teve um crescimento de vendas de 20 a 40% como resultado do teletrabalho de sua área de

¹¹ Ellen Hartmann, Seminário Teletrabalho, 29/01/2002, organizado pela Mission Desenvolvimento Profissional, em São Paulo.

vendas e um aumento de 8 a 29% na produtividade de gerentes que trabalham em casa. O atendimento ao cliente é ampliado, não no sentido de número de horas, mas na flexibilidade, podendo ser feito em horários não convencionais, uma vez que não há um horário fixo (8 às 17 horas, por exemplo), para que o cliente acesse o vendedor ou o técnico que lhe dá atendimento.

Há que considerar, ainda, a redução do absenteísmo e da rotatividade (MANOOCHEHRI e PINKERTON, 2003). De fato, o teletrabalho permite recrutar e reter pessoas talentosas, que não podem ou não querem se submeter a um horário rígido e a viagens demoradas e arriscadas. Estatísticas de 1988 diziam que o paulistano, por exemplo, perde 200 horas por ano em razão de congestionamentos (MELLO, 1999). Em 2000, a média diária de congestionamentos era de 120 km, e o custo anual de combustível e tempo gastos no trânsito de 3 bilhões de reais¹².

Para o trabalhador, o teletrabalho significa, então, não só liberdade para trabalhar onde e quando considerar mais confortável, nos horários em que se sentir mais produtivo, mas também, em muitos casos, a possibilidade de eliminar ou ao menos minimizar os problemas de transporte e os riscos de exposição à violência urbana, principalmente em cidades grandes.

As horas perdidas em congestionamentos podem ser aproveitadas pelo teletrabalhador, gerando mais eficácia. Ele tem mais tempo com a família, pois o ambiente de trabalho é mais flexível, e pode dedicar-se ao lazer e aos *hobbies*. Há uma diminuição nos gastos com o carro: combustível, manutenção, desgaste, etc., e também com roupas, pois, embora o bom senso diga que o teletrabalhador não deve

¹² Francisco Gonçalves. Seminário Teletrabalho, 29/01/2002, organizado pela Mission Desenvolvimento Profissional.

permanecer de pijama, obviamente ele não precisará do terno e da gravata, e nem de lavanderias na mesma proporção que necessita um empregado que trabalha da forma convencional, num escritório.

Além do aumento da produtividade, MANOOCHEHRI e PINKERTON (2003) citam como vantagens do teletrabalho para as empresas a diminuição dos custos, o aumento da flexibilidade do horário de trabalho e o crescimento da satisfação do empregado. Esses autores vêem ainda benefícios como flexibilidade de lugar e de horário de trabalho, que pode ser feito em períodos em que o trabalhador é mais produtivo e respeitando o seu relógio biológico, aumento da satisfação com o trabalho pela possibilidade de equilibrar necessidades da família com as exigências do trabalho; habilidade de se manter longe das distrações que prejudicam o andamento do trabalho, muitas vezes trazendo frustração ao trabalhador; incentivo para permanecer mais tempo com uma empresa que proporciona essa facilidade; aumento da produtividade, que, se é uma vantagem para a empresa, beneficia também o trabalhador que poderá atingir mais facilmente as suas metas (o que poderá ser benéfico no caso de avaliação por resultados).

Uma outra vantagem para o trabalhador também beneficia a sociedade: o fato de ele permanecer em sua casa e não se deslocar para o local da empresa reduz carros na rua, ou nas estradas, especialmente em horários de pico, diminui os congestionamentos, com conseqüente diminuição de perda de tempo no trânsito e da poluição causada pelos veículos de transporte. Um estudo realizado no Japão diz que, nesse país, o congestionamento poderia ser reduzido de 6,9 a 10,9% com a implementação do teletrabalho (MANOOCHEHRI e PINKERTON, 2003).

Essa nova organização do trabalho não leva o homem de volta aos tempos do

artesão, em que ele tinha o controle total do produto, mas permite que possa decidir a respeito do ambiente e do ritmo de suas atividades profissionais, obtendo com isso maior eficiência e melhores resultados, em condições mais amenas, se comparadas com aquelas que permeiam o trabalho convencional na fábrica e no escritório.

1.3 A implantação do teletrabalho no mundo e no Brasil

Mas é importante ressaltar que o teletrabalho não se configura como uma novidade. JACK NILLES, quando escreveu seu “Fazendo do Teletrabalho uma Realidade”, em 1994, já contava com mais de vinte anos de experiência com sua implementação nos Estados Unidos. Depois de várias tentativas frustradas de levar o assunto à frente nos órgãos federais americanos, NILLES obteve um patrocínio da Comissão de Energia da Califórnia, pelo qual pôde fazer um estudo sobre os impactos energéticos do *teleworking* (NILLES, 1997). Esse projeto complementou o seu trabalho publicado em 1976 nos Estados Unidos e em 1977 no Japão, tendo sido devidamente particularizado para a Califórnia para atender a solicitação do governo desse estado norte-americano. Em 1987, o governo da Califórnia implementou o plano encomendado a NILLES, envolvendo num projeto de demonstração de teletrabalho mais de 230 teletrabalhadores, projeto esse concluído com sucesso antes do final de 1990.

Também HANDY (1996) cita uma empresa britânica, a *F. International*, que teve início em 1962 com um programa denominado “*Free-lance Programmers*”. Na realidade, tratava-se de uma só pessoa escrevendo em sua própria casa programas de

computador para empresas. Em 1988, a *F. International* empregava 1100 pessoas, 70% das quais trabalhando em casa, sendo 90% mulheres. Essas pessoas não trabalhavam isoladas, mas em grupos formados em torno de projetos e tarefas. Uma rede de telefones e computadores permitia a comunicação entre esses grupos, possibilitando o cumprimento dos objetivos propostos. Essa empresa calculava que, comparado com os que exerciam suas funções profissionais em escritório, o seu pessoal que trabalhava em casa tinha um desempenho 30% mais alto (HANDY, 1996).

Nos Estados Unidos, empresas como a *The Travelers Companies*, a AT & T, a *Pacific Bell*, o Governo Federal e a *J.C. Penney* e o Estado da Califórnia estão utilizando o teletrabalho (ou *telecommuting*), dando a empregados dos mais diversos cargos a opção de trabalhar em casa. Ocupantes de cargos na Engenharia, no Direito, na Pesquisa e no Desenvolvimento, na Contabilidade e na Arquitetura estão incluídos no programa de trabalho em casa, ligados à empresa pela telecomunicação (CAUDRON, 1992).

Segundo DI MARTINO (1999), da OIT, de 6 a 10% do total de trabalhadores (*workforce*) dos Estados Unidos estavam fazendo teletrabalho, em 1999. Na Europa, esse autor cita os seguintes percentuais de pessoas trabalhando em *telework*: 4% da população da Irlanda e Suécia; 5% na Grã-Bretanha, Finlândia e Bélgica; 9% na Dinamarca e Países Baixos.

Segundo estudo realizado em 1999, citado por MELLO (1999), nos Estados Unidos, a área de Recursos Humanos constata que 50% das pessoas que procuram emprego, ou que estão sendo admitidas, perguntam se existem nas empresas contratantes opções de trabalho flexível, como o teletrabalho.

De acordo com MANOOCHEHRI e PINKERTON (2003), o Departamento do

Trabalho (*Department of Labor*) dos Estados Unidos estima que entre 13 e 19 milhões de empregados trabalhem fora do local da empresa a que estão ligados e, ainda segundo esses autores, o *Gartner Group* estima que, até o ano de 2003, mais de 137 milhões de trabalhadores no mundo estariam envolvidos em alguma forma de trabalho remoto.

No Brasil, essa forma de trabalho, conquanto em expansão, ainda é pouco conhecida e exercida em organizações formais. Percebe-se certa timidez na sua implementação por razões que parecem variar entre o receio do novo, da mudança, a legislação trabalhista e certa característica do brasileiro, que parece mais dependente do contato social que o americano (ANDREASSI, in HANASHIRO e DIAS, 2002).¹³

Contribui para isso, também, inegavelmente, o grau de desenvolvimento da tecnologia da informação no nosso país.

Vejamos um exemplo. O jornal Folha de S. Paulo (9/06/2004, Painei S.A.) noticiou que na unidade Bradesco Prime, da Cidade de Deus, “começou a funcionar a primeira agência bancária da América Latina, cuja transmissão de dados acontece sem a conexão de cabo, a tecnologia *wireless*”. Porém, reportagem anteriormente publicada em outro órgão de imprensa (O Estado de São Paulo, de 19/02/2004) adverte que “falar no celular, só com muito malabarismo”, abordando a dificuldade de se obter sinal em certas localidades, pois faltam torres da empresa telefônica. Ao transportar essa situação para uma pessoa que esteja trabalhando à distância, ficam claras as dificuldades que esse atraso tecnológico pode trazer ao teletrabalhador. Ainda assim, a tecnologia, a despeito do seu nível inferior de desenvolvimento no Brasil, se comparado

¹³ Daniela Diniz, na coluna trabalho da revista Exame de 16/03/2005, p. 73, informa que a subsidiária brasileira da empresa Merck Sharp & Dhome convidou seus 932 empregados a “produzir de casa”.

com outros países, tem facilitado essa nova organização do trabalho.

MELLO (1999) cita 60 empresas que utilizam essa nova forma de organização do trabalho nos Estados Unidos. Algumas delas são: 3 M, American Express, Andersen Consulting, AT&T, Federal Express, Ford Motor Company, Hewlett Packard, IBM, Citibank, Mastercard, Monsanto, Motorola, Nortel, Shell, Siemens Rolm.

Dessas, algumas praticam o teletrabalho também no Brasil, como a Motorola, a Shell, a Nortel, a Andersen Consulting, a IBM, a Lucent Technologies, entre outras (ibidem). Contudo, essa lista elaborada pelo autor em 1999, no que se refere ao Brasil, carece de confirmação com as empresas, uma vez que muitas delas chegaram a elaborar normas para o trabalho à distância, sem contudo implantá-lo, ou desistindo de fazê-lo diante de dificuldades encontradas, especialmente as de cunho trabalhista¹⁴.

No Brasil, em 1995, a empresa *Andersen Consulting* já era um exemplo do teletrabalho. Em seu escritório virtual, vinte e duas salas, com *layout* especialmente desenhado, eram utilizadas em rodízio pelos seus oitenta gerentes. O trabalho era desempenhado, à época, onde eles considerassem mais conveniente: em casa, no cliente ou no hotel. Para isso, utilizavam computador portátil e telefone celular ¹⁵. Quando julgassem necessário, eles iam à empresa, apanhavam seu material em seu armário e levavam-no até a sala onde iriam trabalhar, escolhendo a mesa que estivesse disponível.

A revista *Exame*¹⁶ relata o caso de uma analista financeira do Banco Garantia, que fez um acordo com a diretoria, pelo qual foi autorizada a trabalhar em casa, “produzindo relatórios sobre temas específicos, como o efeito da estabilização

¹⁴ Constatado pela pesquisadora em contatos informais com algumas delas.

¹⁵ *Gazeta Mercantil* de 17/5/95 – A tendência do executivo virtual.

¹⁶ *Revista Exame*, 17/07/1996 – p. 124 – A mão santa dos pregões

econômica na distribuição dos dividendos das empresas”. Segundo o artigo da revista, ela freqüentava o banco num único período, duas vezes por semana. Também na *Du Pont*, em Alphaville, outra analista financeira trabalhava, no dizer da revista, no esquema de *telecommuting* da empresa, cumprindo parte da jornada de trabalho em casa, após ter tido um filho. Antigamente, em outras empresas, ela teria sido demitida por esse fato; em outras, pelo simples fato de ter se casado. A *Du Pont*, em 1997, vinha usando esse esquema há três anos, com pessoas que aceitavam a idéia e cujo cargo o permitia ¹⁷.

Os dois casos citados anteriormente se referem a trabalhadoras, para as quais a tecnologia parece trazer maior libertação, não só no campo doméstico, através dos aparelhos domésticos que significam economia de tempo e menos desgaste, como também ao permitir à mulher manter o seu trabalho em casa, no horário que melhor lhe convier, devolvendo-lhe um tempo em que “o trabalhador era livre para escolher as horas e a intensidade de seu trabalho” (MARGLIN, in Gorz, 1980, p. 56).

1.4 Teletrabalho: uma forma de maior controle do trabalhador?

Entretanto, pode haver desvantagens para o trabalhador nessa nova forma de trabalho. Podemos questionar: o teletrabalho resultará em maior controle do trabalhador? Ou isso irá depender, como se viu anteriormente em MANZINI-COVRE (1996), da forma como este se apropriará da tecnologia disponível?

De fato, os novos recursos tecnológicos podem tanto constituir uma benesse para o trabalhador, se forem por ele apropriados (ibidem), como uma mais valia

¹⁷ Revista Exame, 15/01/1997 – p. 83 – Lar, Doce escritório

absoluta, se utilizados pela empresa de forma a se apropriar ainda mais do tempo do trabalhador. Neste caso, a tecnologia maquinária é utilizada, ao mesmo tempo, como instrumento de dominação e apropriação do trabalho e como tecnologia organizatória: “O enfoque desvia-se da eliminação da tecnologia para o tipo de apropriação e controle que se faz dela” (MANZINI-COVRE, 1996, p. 207). Esse aspecto será analisado no desenvolvimento deste estudo.

Também em ARENDT (2001, p. 164) encontramos a mesma linha de pensamento em relação ao uso da tecnologia:

A questão não é tanto se somos senhores ou escravos de nossas máquinas, mas se estas ainda servem ao mundo e às coisas do mundo, ou, se pelo contrário, elas e seus processos automáticos passaram a dominar e até mesmo a destruir o mundo e as coisas.

Se, de um lado, a tecnologia pode aparecer como um fator negativo, que só preserva a desigualdade social, de outro, como diz MANZINI-COVRE (1996, p. 207), “vem permitindo salvar tantas vidas (a tecnologia na saúde), a mulher ter mais tempo e libertar-se de ser só dona de casa (a tecnologia empresarial e todo o conforto dos aparelhos domésticos), locomover-se cada vez mais rápido por todo o mundo [...]”. Se a tecnologia pode significar maior controle e expropriação da classe trabalhadora (idem, 1986), pode também descentralizar o trabalho, levando à transmissão da informação em tempo real, através da *Internet*, permitindo assim que as pessoas possam estar em lugares diferentes ao mesmo tempo.

Assim, essa tecnologia permitiu o trabalho remoto em razão do conhecimento que a envolve. A informática e as telecomunicações permitiram armazenar e transmitir dados em tempo real, possibilitando ao teletrabalhador exercer o seu trabalho através

da transformação de dados em informações, aplicando a elas o seu conhecimento tácito e transmudando-o em conhecimento explícito (SILVA, 2001).

Assim é que LÉVY P. (1998, p.12) fala da “relação entre o processo de hominização e a virtualização”. Como fica para o trabalhador o aspecto humano? Sente-se como parte da máquina, que o domina, ou, ao contrário, é ele quem domina a máquina?

O filme “Denise está chamando” enfoca bem esse aspecto da escravização do ser humano à máquina, e o seu conseqüente isolamento. Nele, homens e mulheres se relacionam, apenas, através do computador e do telefone; conversam, muitas vezes em grupo, utilizando o *groupware*, marcam encontros aos quais jamais comparecem, um casal faz sexo virtual, morre de acidente de carro um dos membros do grupo e, não por acaso, o objeto que causou a morte foi o telefone celular que o personagem estava utilizando no momento da ocorrência. Enfim, vivem um relacionamento absolutamente virtual, que não se concretiza nunca.

No dizer de LÉVY P. (1998, p. 15), “na filosofia escolástica, é virtual o que existe em potência e não em ato”. A única esperança que subsiste, no filme, se resume à gravidez de Denise, por inseminação artificial de um dos membros do grupo virtual, através de um banco de espermas. Denise descobre o nome do doador do esperma, entra no circuito virtual e esse fato é discutido pelo pai com os demais membros do grupo. No final, o casal, que nunca se havia encontrado, e o filho, gerado graças ao desenvolvimento da ciência, são os únicos a se encontrarem face a face. E seguem juntos.

Essa história faz parte do imaginário contemporâneo, em que a tecnologia aparece como uma extensão do ser humano, como diz MCLUHAN (2003).

Há também um outro aspecto a ser considerado. Em sua tese de doutorado, MALVEZZI (1988) já falava das organizações virtuais e da perda de contato face a face, com interação, apenas, através do texto no monitor, “o que tem sido interpretado como um sinal de novas dificuldades” (ibidem, p. 15).

Uma das indagações deste trabalho foi, justamente, em relação a uma dessas possíveis dificuldades - o isolamento a que parece se reduzir aquele que se dispõe a trabalhar de forma remota, longe do seu grupo e da socialização que lhe proporciona o convívio com outras pessoas. De fato, qualquer atividade de trabalho requer a colaboração dos outros e trabalhar e viver significa constituir grupos (MALVEZZI, 1988).

A esse respeito, diz CHANLAT (1996, v. III, p. 154): “Todo ser humano constrói-se em sua relação com o outro. [...] A identidade pessoal e as identidades coletivas resultam da relação que um indivíduo ou um grupo mantém com o que se chama alteridade”.

Ora, no teletrabalho, a presença física dos empregados nos mesmos locais é substituída pela participação numa rede eletrônica, que, se permite ao trabalhador uma boa comunicação com seus parceiros e clientes, por outro lado bloqueia esse refletir no outro, impedindo a expressão da alteridade.

É verdade que a alteridade poderá ser exercida de uma outra forma, através da maior convivência com a família e com o seu *entourage*, que o trabalho em casa pode proporcionar; porém, ao levar o seu trabalho para casa, o trabalhador fica sem o apoio do grupo, sem a socialização dele derivada, deixando assim de a ele pertencer. Como esse trabalhador está administrando esse isolamento?

Diante desse questionamento, há de se concluir que será necessária uma adaptação, que dependerá de como o sujeito exercerá a sua subjetividade, “esse

movimento em direção à interioridade... fundamental na percepção que a pessoa tem de si mesma” (SOARES, in DAVEL e VERGARA (Orgs.), 2001, p. 45).

Alguns, certamente, têm condições de elaborar melhor essa solidão, outros talvez tenham dificuldades de lidar com essa falta de reflexo que nos possibilita o outro. Parece haver, sim, isolamento, para o teletrabalhador; entretanto, esse aspecto pode ser minimizado por práticas estabelecidas através da criatividade e da subjetividade de cada um. Não se trata, aqui, de um isolamento do mundo, mas da falta de contato físico com as pessoas, já que o *e-mail* ou o telefone garantem, muitas vezes, a relação com elas, não redundando, necessariamente, em isolamento. Como no teatro, a peça é nova e os papéis ainda estão sendo desenhados e experimentados pelos atores, num novo palco.

Poderá essa construção da subjetividade, em função das mudanças sociais, ser obtida através de recursos como a inteligência, a criatividade e a capacidade de interpretação das informações através das interpretações individuais diante da modificação do modelo social (DE MASI, 2000 b)? A resposta poderia ser sim, porque, segundo DE MASI (2000 a), a subjetividade é um dos valores emergentes. Hoje, queremos afirmá-la, ser respeitados por nós mesmos, independentemente do pertencimento a um determinado grupo social, ao contrário do que vinha ocorrendo nos últimos tempos, quando desejávamos ser iguais aos outros.

Cabe também, aqui, analisar a mudança do espaço público. DEJOURS (in CHANLAT, 1996) diz que “a transformação do sofrimento em criatividade passa por um espaço público na fábrica”, entendida esta como o local de trabalho. Na concepção do autor, toda vez que o espaço público tende a se fechar, a criatividade está ameaçada. Poderíamos deduzir, do que diz DEJOURS (ibidem), que há um risco para a criatividade

do trabalhador, quando ele passa a exercer sua atividade no espaço privado da sua própria casa?

Ademais, ao tratar do território, do espaço pessoal e da apropriação do lugar, FISCHER (in CHANLAT, v.II, 2001, p.89) fala do espaço como espelho da organização: “A organização pode ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços”.

No que se refere à apropriação do lugar, FISCHER (ibidem, p.97) diz que “é um fenômeno complexo pelo qual se realiza e se exprime a fixação de um local”. O indivíduo se apropria de determinado espaço da empresa, transformando-o ‘na casa da gente’.

O deslocamento do empregado do território da empresa para o espaço privado, para a ‘casa da gente’ (FISCHER, Ibidem), leva à suposição de que, ao utilizar o teletrabalho, a empresa está invertendo esse conceito, transformando o espaço privado do indivíduo em um território de trabalho. Estaria a organização apropriando-se do espaço privado do indivíduo?

É ainda FISCHER (ibidem) quem diz que, com a mutação tecnológica, certas atividades não requerem a concentração das pessoas em determinado local. Muitas atividades poderão ser realizadas em qualquer lugar, desde que se disponha do instrumental adequado. Com isso, ocorre uma reconstrução das relações espaço-temporais que contraria o modelo introduzido pela indústria, em que havia uma cisão clara entre o espaço de trabalho e o de habitação. Essa mudança parece apresentar uma volta ao tempo em que esses espaços se confundiam, à época do artesanato e principalmente do *putting out system*.

Ao falar da acumulação flexível¹⁸, HARVEY (1996) cita como flexibilidade dos processos de trabalho a compensação de horas não trabalhadas em período de baixa produção, com horas a mais trabalhadas em períodos de alta produção, nos picos de demanda. Essa situação é conhecida no Brasil, em setores como sindicatos e organizações, especialmente no ABC¹⁹ paulista, como “banco de horas”. Fala também do uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou sub-contratado. Entre essas formas de trabalho flexível, poderíamos incluir aquela exercida em casa, através das telecomunicações. Entretanto, apesar do tom crítico, é o próprio HARVEY (1996, p. 143 e 144) quem diz: “esses arranjos de emprego flexíveis não criam por si mesmos uma insatisfação trabalhista forte, visto que a flexibilidade pode, às vezes, ser mutuamente benéfica”.

Há, portanto, autores que consideram essa flexibilização uma nova forma de exploração dos trabalhadores, ainda mais sofisticada que outras, e outros que consideram a flexibilização uma possibilidade de melhoria de vida para muitos.

Estaria, pois, o teletrabalho nesse âmbito de maior exploração? Representaria uma extensão da jornada para o trabalhador? Ou, ao contrário, proporcionaria a ele maior qualidade de vida (*well being*)?

Qualidade de vida é uma expressão difusa e de difícil conceituação, como esclarece DOMINGOS (1997). Os resultados da pesquisa bibliográfica realizada pelo autor mostram que as concepções em relação ao sujeito por ele encontradas vão da individualidade até a coletividade. Já em relação ao objeto, passam por aspectos

¹⁸ Harvey chama de acumulação flexível a flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo que se sucederam à recessão de 1973, processos esses que alteraram o *status quo* implantado pelo fordismo.

¹⁹ O ABC paulista é composto pelas seguintes cidades: Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul.

valorativos e aspectos ligados “às condições concretas da existência”. O conceito Qualidade de Vida pode envolver o *wellfare*, que designa a “Qualidade de Vida objetiva, material, quantitativa” e o *well being*, que diz respeito à “Qualidade de Vida subjetiva, não material, associada às noções de felicidade e sensação de bem-estar”. Essa distinção é “consagrada e de razoável consenso entre os autores norte-americanos e escandinavos” (ibidem, p. 11). Na pesquisa empírica realizada pelo autor, os sujeitos pesquisados referiram-se quase exclusivamente a concepções qualitativas, de natureza subjetiva (ibidem, p. 120).

Para efeito desta pesquisa, que trata do trabalho, e mais especificamente, do teletrabalho, o termo qualidade de vida é utilizado com o sentido de *well being*, que pode então ser traduzido como bem-estar²⁰, sendo considerados os seguintes aspectos: o tempo, no seu sentido contemporâneo, o lugar (espaço), os relacionamentos sociais, em especial os familiares, já que o trabalho é exercido no espaço doméstico, a liberdade, no que se relaciona à autonomia, a manutenção da saúde e o próprio trabalho.

Retomando o que se disse acima sobre a flexibilização, se ela pode melhorar a vida de muitos, por outro lado, na maior parte das empresas, persiste o costume de valorizar o subordinado em função do número de horas que ele passa na empresa. A valorização é ainda maior se ele fizer horas extras, de preferência gratuitas, para agradar o chefe, que, por sua vez, para agradar a empresa, inventa afazeres para

²⁰ A pesquisa bibliográfica mostrou que não há qualquer estudo sobre qualidade de vida no teletrabalho, que é uma forma nova de trabalhar. MELLO (1999); TROPE (1999) e HANASHIRO (2002) citam a melhoria da qualidade de vida como um benefício do teletrabalho, sem, contudo, conceituar esse valor. A bibliografia sobre Qualidade de Vida no Trabalho – QVT (NADLER e LAWLER, 1983; WALTON, 1973, apud CHIAVENATO, 2005; RODRIGUES, 1994; LIMONGI-FRANÇA, 2004; FERNANDES, 1996 e outros) não faz qualquer menção ao trabalho em casa. Além disso, o tema QVT está mais ligado aos interesses das organizações relacionados com a potencialização da produtividade e da qualidade dos produtos ou serviços.

segurar os trabalhadores no local de trabalho (DE MASI, 1999). Essa “mística quantitativa de trabalho” leva o empregado a se tornar um estranho para seus familiares e amigos.

LONGANESI (apud DE MASI, *ibidem*, p. 48) conta uma história anedótica a respeito de um devotado funcionário, levado por essa mística quantitativa de trabalho. Durante a vida toda, ele manteve sobre a escrivaninha a foto de seus cinco filhos. Estando para morrer, soube que “pelo menos três deles não eram seus filhos”. Ele só tinha olhos e tempo para a empresa, a quem dedicava também a parte que deveria dedicar à família e, especialmente, à esposa.

Mas seria esse trabalho quantitativo responsável por maior produtividade? DE MASI (*ibidem*) diz que não, e conta que a *Fuji Bank* encomendou um estudo, cuja data o autor não especificou, do qual resultou que pelo menos 4% de seus próprios funcionários passam o dia inteiro no escritório sem fazer absolutamente nada. Outra pesquisa, efetuada na Itália, também é citada por DE MASI (1999). Nela foi constatado que funcionários públicos pesquisados não trabalhavam efetivamente mais do que uma hora e meia por dia.

Isso parece dizer que pontualidade, cronômetro, sincronização não estão necessariamente relacionados com a equação quantidade de produtos/quantidade de tempo (*ibidem*). Ao contrário, como afirma o mesmo autor,

A sociedade pós-industrial [...] dispõe de todos os suportes tecnológicos para empreender uma gestão do tempo capaz de conciliar a alta produtividade com a dessincronização, os biorritmos individuais com as exigências da produção, a produção organizada com o trabalho à distância” (DE MASI, 1999, p. 58).

Parece haver, portanto, no teletrabalho, uma flexibilidade do tempo e do ritmo que o trabalhador imprime ao seu trabalho, tanto em relação ao tempo interno quanto ao externo.

SENNETT (2004) diz que o trabalho em casa é o mais flexível dos *flexitempos*. Entretanto, os empregadores, temerosos de perder o controle sobre aqueles que permanecem em casa, criaram uma série de controles para regular os processos de trabalho dos “ausentes dos escritórios”. Assim, essas pessoas teriam de telefonar regularmente para o escritório, ou são usados controles de *Intranet* para monitorar os trabalhadores, com os *e-mails* sendo abertos pelos supervisores, etc. Em resumo, o trabalhador controla o local de trabalho, mas não adquire, em troca, maior controle sobre o processo do trabalho. O controle cara a cara é substituído pelo eletrônico. Entretanto, o autor não se refere a trabalhadores do conhecimento, mas àqueles que fazem trabalhos rotineiros e burocráticos.

Em razão da tecnologia avançada, especialmente na área das telecomunicações, o convívio com a família não mais será considerado um empecilho à produtividade, especialmente no trabalho intelectualizado. Assim, graças a isso, será possível manter uma jornada de trabalho elástica, que pode ser encurtada ou alargada de conformidade com a necessidade que o próprio trabalhador determinará, sem que haja um conflito entre a jornada de trabalho e o prazer de aproveitar a vida (DE MASI, 1999).

A concepção do tempo, na Sociologia Industrial, é de algo objetivo, mensurável, raro e precioso. Esse campo da ciência enfatiza a homogeneidade do tempo, seu caráter quantificável e a uniformidade de sua repartição. Assim, os resultados da

atividade econômica são avaliados em função do número de horas necessário para a produção de certos bens, sendo que o tempo aparece como mercadoria (HASSARD, in CHANLAT, v. I, 1996). É a concepção quantitativa do tempo de trabalho. HASSARD (ibidem) diz que essa concepção esquece que o tempo é vivido como uma abstração subjetiva, heterogênea, de contornos variáveis. Enquanto o trabalhador se encontra dentro de um escritório, sob o comando de um supervisor, o tempo é concebido dentro de um paradigma linear quantitativo. Há que cumprir a jornada de oito horas, o tempo para o almoço é no máximo o previsto pelas leis trabalhistas e ninguém pensará em ir ao cinema durante o expediente. Quando esse mesmo trabalhador leva o seu trabalho para o espaço privado de sua casa, não há relógio de ponto e o supervisor está ausente.

De fato, como será possível observar nos depoimentos dos teletrabalhadores, o paradigma do tempo será, então, qualitativo.

Capítulo 2. O Processo de Mudança para o Teletrabalho: Benefícios e Dificuldades

Este capítulo apresenta como o processo de mudança do trabalho tradicional, exercido no lócus da empresa, para o teletrabalho, exercido preferencialmente no âmbito doméstico, foi sentido pelos sujeitos pesquisados, analisando as mudanças e possíveis dificuldades enfrentadas nessa nova organização do trabalho.

2.1 O processo de mudança do trabalho tradicional para o trabalho em casa

A idéia de trabalhar em casa é, de certa forma, novidade no Brasil, sendo relativamente poucas as empresas que têm um programa formal de *home office*, *work from home* ou, ainda, trabalho remoto. Contudo, essa prática é freqüente nos Estados Unidos, como nos informam CAUDRON (1992), MELLO (1997) e DI MARTINO (1999).

A empresa Alpha é de capital americano, portanto os seus dirigentes conheciam essa sistemática de trabalho. Embora a possibilidade de implementá-la já estivesse vagamente nos planos da área de Recursos Humanos, de início, esta não acreditava que o teletrabalho fosse viável em nosso país, principalmente em função da cultura local, conforme verbalizado por representante da empresa. No início de 2002, a empresa começou, então, a efetivar um processo muito forte de reestruturação, devido a novas demandas do mercado de telecomunicações, com uma pressão interna muito grande para a redução de custos. Era preciso, pois, que a Alpha se reinventasse.

Assim, a idéia de propor aos empregados que trocassem o espaço ocupado na empresa pelo de casa voltou à discussão, primeiramente com o objetivo de redução

dos custos para, dessa forma, fazer face à competição com as concorrentes. Porém, nessa proposta, havia outros objetivos de difícil mensuração e que diziam respeito ao trabalhador, como se pode observar no depoimento de um representante da área de Recursos Humanos da Alpha:

[...] tem muita coisa que vem com isso [com o trabalho em casa]: a sua [do trabalhador] maior motivação profissional, a qualidade de vida, o equilíbrio da vida pessoal e profissional. Então nós começamos a investigar e a pesquisar mais o que era esta idéia de work from home, se era viável, se era possível implantar aqui ou não.

A mudança na forma de trabalho partiu, justamente, da área de Recursos Humanos, segundo a qual muitos dos trabalhadores que passaram a exercer suas funções em casa já o vinham fazendo não oficialmente, sem que isso os prejudicasse. Foi, portanto, uma iniciativa ou proposta da empresa, como confirmaram os depoimentos dos trabalhadores.

De fato, mais de um terço dos depoentes (33%) disseram que, no processo de recrutamento, a atuação em casa e/ou no cliente havia sido colocada como uma das condições do trabalho; contudo, no momento da contratação esse projeto inicial não se efetivou por mudanças estruturais da empresa. Sendo assim, a proposta de teletrabalho, posteriormente efetivada, não foi percebida por esse grupo de depoentes como uma imposição da Alpha; consideraram-na, sim, como uma possibilidade de redução de custos (espaço, especialmente) e como um projeto piloto. Um deles contou que já conhecia essa experiência através de amigos que moravam nos Estados Unidos e sentiu-se motivado para participar de um projeto piloto (Victor²¹). Outros dois

²¹ Os nomes citados no corpo da tese são fictícios, para preservar a identidade dos depoentes.

disseram a respeito da proposta: “*fui agraciado*” (Danilo) e “*foi um benefício que a empresa criou*” (Juliano).

A maioria dos depoentes (66%), embora continuasse a ter o seu espaço no escritório ou na fábrica da empresa, já vinha trabalhando em casa informalmente, com a aquiescência do seu gestor, ou no cliente, não havendo, contudo, um escritório montado nesse novo local.

Em média, os depoentes estavam há pouco mais de sete meses no programa oficial de trabalho remoto, sendo que uma parte deles (33%) estava há dez meses no programa oficial. Em síntese, parece ter sido uma iniciativa bem aceita da empresa, provavelmente porque a atividade desses trabalhadores se coadunava com a proposta e permitia o *work from home*.

A mudança, no dizer de LÉVY A. (2001, p. 123),

um acontecimento ou um fato que introduz uma ruptura na vida do sujeito, [...] mudar não é submeter-se inteiramente à lei da repetição [...], é acontecer, é se abrir a uma história, à aventura, ao risco [...] pelo aparecimento e exame de elementos de significação verdadeiramente inéditos [...].

Mudanças levam a expectativas, a temores: “Será que vão nos levar ou não a algo melhor do que vivíamos?”. JOHNSON (2004, p. 65), no seu livro “Quem mexeu no meu queijo”, conta a fábula do duende Haw, que, vencendo o medo, foi em busca do novo: “O medo que você deixa aumentar em sua mente é pior do que a situação que realmente existe”, diz a moral da história. Assim como Haw, as pessoas podem acreditar que a mudança vai prejudicá-las e resistir a elas, ou, ao contrário, aceitá-las. O maior obstáculo à mudança está, de fato, dentro das pessoas.

Como ensina LÉVY A. (2001, p. 123-124), a mudança é um acontecimento psíquico e subjetivo. E por isso se constitui em desligamentos e possíveis novas combinações. “As condições materiais, objetivas, só têm valor de mudança quando elas são apropriadas mentalmente, ao nível de suas significações”.

Na Alpha, a maioria dos depoimentos mostra que o processo de mudança foi fácil, tranquilo. Dois trabalhadores, por exemplo, referiram que a proposta não mudou a rotina, uma vez que já vinham atuando com frequência junto aos clientes e pouco no escritório da empresa. Outro disse não ver diferença e até que se sente beneficiado na questão financeira:

Na verdade, eu só passei a receber uma determinada quantia em dinheiro para pagar algumas despesas, a Alpha começou a arcar com determinadas despesas, como telefone. Mas em termos de ambiente, não mudou nada (Alúcio).

Para um outro, porém, houve a “*necessidade de definir critérios sob os novos paradigmas*” (Lício), referindo-se ao relacionamento com a chefia.

De fato, essa nova forma mais autônoma de trabalhar pode levar o gestor a um sentimento de perda do controle sobre os subordinados, muito embora esteja claro no programa que não há controle sobre o tempo, mas sim sobre os resultados do trabalho. A empresa tem uma ferramenta pela qual gestores e subordinados estabelecem objetivos, cujos resultados são checados oportunamente, em conjunto: “*Os profissionais estabelecem junto com o gestor objetivos de negócios para estarem cumprindo ao longo do ano e são objetivos mensuráveis*”, conforme relatou representante da área de Recursos Humanos.

Uma pequena parte dos depoentes afirmou ter encontrado, no início, dificuldades

de gerenciar essa mudança, mas, com o passar do tempo e com a experiência, os trabalhadores se ajustaram: *“Não foi difícil, mas demora um tempinho para você começar a gerenciar isso”* (Juliano). Também Lucas confirmou que houve uma fase de adaptação à nova sistemática, não só para ele como para a família: *“No início eu acho que foi uma fase de adaptação tanto para mim como para a minha família, onde eu tinha que me disciplinar mais por causa do horário”*. No entanto, segundo o mesmo depoente, há flexibilidade:

O nosso trabalho é assim, nós gostamos do que fazemos e acabamos esquecendo de olhar para o relógio, mas se não estamos com vontade de trabalhar, não trabalhamos e vamos fazer nossas coisas particulares, resolver os problemas [particulares] (Lucas).

A despeito da fala otimista de Lucas, percebe-se que houve necessidade de adaptação da família. A primeira pessoa do plural, *“Nós gostamos do que fazemos”*, refere-se aos trabalhadores e não aos familiares, dentre os quais, no caso, há uma criança, presença essa que pode representar um complicador. De fato, para os filhos desses trabalhadores também há uma mudança que altera o *status quo* em que vivem.

Além disso, a satisfação desse trabalhador parece não estar vinculada prioritariamente ao local de realização do trabalho, mas ao fato de gostar de exercê-lo, o que não acontece necessariamente com todos os trabalhadores.

Assim como ocorreu na Alpha, na empresa Beta, o objetivo do trabalho remoto também foi reduzir os custos de administração dos escritórios; porém, além desse aspecto, havia a pretensão de “agilizar” os processos e maximizar o uso da tecnologia. Para atingir essa meta, os escritórios regionais foram desativados e fechados, para: simplificar e agilizar o trabalho, aumentar a produtividade, maximizar as ferramentas

tecnológicas já disponíveis, canalizar as informações diretamente para os setores apropriados, mudar a cultura dos funcionários. Para estes, os objetivos eram: reconhecimento por produtividade, redução do tempo gasto e de despesas com deslocamentos, maior flexibilidade e administração do próprio tempo, maior autonomia, maior qualidade de vida, obtenção de condições de trabalho em qualquer lugar.

O processo de mudança do local de trabalho para a casa do trabalhador, conforme informou um representante da empresa que participou ativamente da sua implementação, demorou um ano, porque foi executado paulatinamente, local por local, sem “atropelamento”, dando tempo para que as pessoas o absorvessem. Foi providenciada infraestrutura de Tecnologia de Informação (TI), quando o trabalhador recebeu *notebook*, celular com *voice mail*, impressora com filtro de linha. Caixa postal de correio e *fax* foram disponibilizados, e a conta de telefone passou a ser paga diretamente pela empresa. O funcionário recebeu, ainda, uma verba para adquirir móveis, luminárias e ar condicionado para o seu escritório em casa. Uma ajuda de custo mensal permite que o teletrabalhador pague as despesas com energia, telecomunicações e correspondência, próprias do trabalho remoto.

O processo de comunicação da mudança foi feito através da *Intranet*, revista interna e seminário. Alguns pontos foram trabalhados na preparação da mudança: tornar mais sutis as fronteiras trabalho/família/lazer; interferência com a vida familiar; supervisão distante/falta de um tutor; perda de status; interações; comunicações e informações empresa/indivíduo, gestores /subordinados.

O depoimento de um dos teletrabalhadores é um exemplo de como se sentiram alguns dos envolvidos nesse processo de mudança:

Eu tive até algumas características diferentes, porque, como eu já tinha uma família, filha que concorre com o computador, na realidade não com o computador, mas com a linha telefônica [...] então eu tive que me adaptar. E no primeiro momento eu tive algumas dificuldades para resolver, primeiramente em casa, mas nada de excepcional que desobrigasse a fazer esse tipo de trabalho (Luís).

“*Eu tive que me adaptar*”, diz Luís. Mas a adaptação não foi só sua. Há outras pessoas em um lar, no caso, uma esposa e uma filha, a exemplo de Lucas citado anteriormente. A volta para casa muda as interdependências trabalho-fora-de-casa/família. Na empresa, o trabalhador tem seu espaço demarcado. Em casa, terá que competir com a filha, ou com a esposa, não só pelo espaço que antes não o incluía, mas também pelo computador, às vezes, pelo telefone. O computador de casa era só da filha. Agora ela o divide com o pai-trabalhador, e essa situação nova demandou uma negociação, para acomodar as intersubjetividades. Entretanto, se a empresa forneceu *notebook* e celular e paga a conta do telefone, a expressão “*eu tive que me adaptar*” pode revelar a consciência desse trabalhador de que é ele quem está se apropriando de um espaço que não era dele, anteriormente. Mas pode indicar também que a sua adaptação está ligada menos às condições físicas e materiais e mais à acomodação das intersubjetividades a que a nova situação conduziu trabalhador e família.

Para alguns, o trabalho remoto não era propriamente uma novidade, já que, atuando junto aos clientes, não tinham obrigação de estar no escritório no horário convencional, havendo dias em que nele nem compareciam. Um dos depoentes explica essa situação:

Eu trabalhava em vendas e, na realidade, as minhas vindas para o escritório não eram tão freqüentes, então você não tem aquela preocupação de hoje às 8h00 ter que estar no escritório e assim por diante. Isso faz com que facilite muito essa transição sem traumas (Luís).

Na empresa Beta, a metade dos depoimentos mostra que a mudança na forma de trabalho foi um processo fácil. Indagados pela pesquisadora, os teletrabalhadores disseram como se sentiram. Um deles assim se expressa: *“O que realmente a gente estranha é [a falta de] o contato e convívio com as outras áreas da companhia que você estava acostumado a encontrar no escritório”* (Luís).

Um deles sentiu dificuldades no início:

Você tem que se adaptar a uma nova cultura de trabalho [...] Você vai pegando com o tempo. [...] Tive que adaptar um local na minha casa para acomodar uma mesa de computador e [local para] guardar o carro e começar uma reeducação, porque eu moro com os meus pais. Então existe uma dificuldade: você está em casa, está trabalhando, o pessoal não percebe que você está trabalhando. Essa é uma das dificuldades que existem” (Marcelo).

Na verdade, são várias as dificuldades que podem ocorrer no trabalho em casa. Entre outras, a cultura, os outros membros da família, o espaço.

A outra metade dos depoimentos é de trabalhadores que já foram admitidos na empresa pelo sistema de trabalho remoto e não tiveram, portanto, a experiência anterior de exercer suas funções no escritório, juntamente com os demais colegas. Falando de compromisso e lealdade nas instituições modernas, SENNETT (2004, p. 24) diz:

[...] As experiências mais profundas de confiança são mais informais, como quando as pessoas aprendem em quem podem confiar ou com quem podem contar ao receberem uma tarefa difícil ou impossível. Esses laços sociais levam tempo para surgir, enraizando-se devagar nas fendas e brechas das instituições.

Poder-se-ia aqui fazer um paralelo com os laços fortes e fracos de que fala o

autor. É possível que haja, nessa situação, a ocorrência de falta de confiança, porque a experiência de trabalhar em casa, longe dos colegas, sem nem sequer conhecê-los, poderia, muitas vezes, dificultar o vínculo necessário para um trabalho em equipe, o que poderia se revelar um problema.

Uma teletrabalhadora saiu em licença-maternidade quando foi implantado o trabalho remoto. Em razão disso, quando voltou a trabalhar, o processo já estava avançado para os colegas. Como ensina HERÁCLITO (apud MORGAN, 1966, p. 239): “Não se pode pisar duas vezes o mesmo rio, já que as águas continuam constantemente rolando”. Ela assim explica a sua volta e o enfrentamento do processo, novo para ela:

No primeiro momento foi difícil, primeiro porque a minha dificuldade de ter ficado fora cinco meses, e depois para você se adaptar, porque no começo é estranho, você trabalha anos numa companhia, e de repente você não tem mais como ir para o escritório, não tem como se encontrar com as pessoas, ou ir até o setor onde você precisa de alguma coisa, enfim, você não tem aquele apoio todo, então no começo é difícil (Júlia).

Teve alguma influência nessa dificuldade o fato de essa entrevistada ter se tornado mãe ao mesmo tempo em que a empresa iniciou o processo, o que lhe acarretou mudanças não só na forma de trabalho, mas na vida pessoal, com o acréscimo de uma filha de quem deveria cuidar. Indagada se isso tornou o cotidiano mais difícil, ela respondeu:

Sim, se tornou mais difícil por eu ter uma criança pequena, porque é um período que você está mais sensível, mãe de primeira viagem, etc. Mas as dificuldades de você não ter o ponto de apoio, não ter com quem falar, com quem se atualizar, eu acho que isso tem para todo mundo (Júlia).

Júlia trabalhava há vários anos na empresa e sua vida era organizada de maneira a que o trabalho era feito em lugar determinado, que não se confundia com a sua casa. Para tanto, saía de um cenário familiar organizado de acordo com o princípio do amor, baseado em relação não instrumental e se deslocava para outra arena, aquela do dinheiro, da eficiência, das relações instrumentais (TIETZE, 2002). Eram dois cenários diferentes, bem como papéis diferentes: num, ela é a dona de casa, esposa e mãe. No outro, ela é a trabalhadora, a consultora de vendas. Ela se adaptou ao trabalho em casa, mas confessa sentir falta das amigas, de quem se separou, de ter com quem falar, com quem se atualizar, de ter aonde ir. O seu contato com os clientes é o mesmo, mas o seu campo social ficou restrito a eles. Entretanto, Julia diz que em nenhum momento pensou em desistir do teletrabalho.

Não se pode generalizar, no entanto, essa sensação de perda. A subjetividade dá conta dessas diferenças. Um dos teletrabalhadores vê isso como um ponto positivo, quando comenta que é mais produtivo em casa:

Eu não tenho uma série de desgastes que as pessoas têm quando vão para o escritório [...] como a questão da socialização. Mas eu consigo quando trabalho, ter um trabalho centrado, eu não tenho um colega me chamando para tomar um cafezinho (Lucas).

Como visto anteriormente, a implantação do trabalho remoto não foi uma decisão unilateral na empresa Alpha. A idéia amadureceu a partir do contato de uma unidade de negócios da empresa, a área de serviços, que buscava uma forma mais criativa de se manter competitiva no mercado, com o setor de Recursos Humanos, como declarou a representante dele: “A área de serviços veio até a gente e disse que precisavam reduzir custos”. Apresentada a possibilidade do trabalho remoto, estabeleceu-se, então, uma

parceria para a experimentação do projeto, sendo identificadas algumas áreas que poderiam servir de piloto. A consultoria de serviços foi inicialmente escolhida porque os consultores passavam muito do seu tempo no cliente, o que significava que não precisavam permanecer constantemente na Alpha. Nesse primeiro momento, os gestores indicaram profissionais cuja atividade permitia o trabalho remoto, não exigindo um espaço cativo na empresa em tempo integral. Essa era a premissa básica. Foram indicados, então, dezessete trabalhadores.

Em seguida, foi iniciada a reavaliação dessas pessoas, uma vez que já haviam sido avaliadas anteriormente, durante o processo que antecedeu a sua contratação, para verificar se o seu perfil era adequado para o *work from home*. Foram detectadas, com a ajuda dos gestores, as competências necessárias para que o profissional pudesse lidar com essa nova situação. Além das competências, foram também avaliadas a dinâmica familiar e a infra-estrutura das residências, através de visitas domiciliares realizadas por assistentes sociais, para verificar a viabilidade do trabalho. Dos dezessete candidatos, apenas dois não preencheram os requisitos e não se mostraram interessados ou preparados para assumir essa mudança. Essas pessoas, no entanto, ficaram preocupadas com o fato de ficarem excluídas, já que o restante do “time” iria trabalhar em casa. Foi-lhes assegurado, então, que essa situação poderia ser reconsiderada se, em algum momento, manifestassem a vontade de ser incluídos no programa. A partir de sua implantação, de fato, houve procura por parte dos trabalhadores. A primeira avaliação foi positiva, e outras pessoas interessadas e/ou indicadas, e que não faziam parte da área piloto, já estavam começando a participar do programa na ocasião desta pesquisa, conforme informação de representante da empresa Alpha.

O processo se deu de forma tranqüila e organizada, de que são exemplos os depoimentos de Victor e de Eduardo:

Primeiro os chefes, os gestores daquela área anunciaram, falaram com a assistente social, foi alterado o contrato de trabalho, algumas nuances no contrato que parece que diz que a pessoa é contratada para trabalhar em qualquer repartição da empresa, e diz que quem iria trabalhar em casa foi aditado o contrato e acrescentadas algumas cláusulas no sentido de a Alpha evitar processos, por causa dos acidentes, e um termo [com a empresa], dizendo que eu quero, eu aceito trabalhar em casa. Foram as mudanças, digamos, infra-estruturais (Victor).

Foi tranqüilo. Eles fizeram de uma forma muito organizada, passamos por entrevistas com psicólogas para avaliação do perfil de cada pessoa, se tínhamos realmente condições de trabalhar em casa, tivemos a visita de uma assistente social para verificar se a família gostaria, se nós teríamos realmente condições de estrutura para realizar um trabalho em casa. Eles tiveram a preocupação de oferecer toda uma infra estrutura, por exemplo, as pessoas que não tinham móveis, ganharam alguns, telefone, acesso rápido na Internet. Então eu diria que foi bom, foi um processo tranqüilo que não teve problemas (Rafael).

Como dito anteriormente, vários dos depoentes já trabalhavam informalmente em casa, com a aquiescência do seu gestor, tendo então esse procedimento formalizado.

Ao lado de outras preocupações, a empresa Alpha cuidou da saúde de seus empregados. Uma integração com o pessoal responsável pelo meio ambiente e pela saúde proporcionou esclarecimentos de “como é um escritório ergonomicamente adequado, com iluminação, ar condicionado, enfim, o que precisa ter para que não tenha nenhum impacto na saúde”, atesta a representante de Recursos Humanos da empresa. Essa pode ser a razão pela qual os teletrabalhadores da Alpha relatam não

apresentarem qualquer problema de LER/DORT²² ou estresse relacionados ao teletrabalho. De fato, alguns depoimentos confirmam o pressuposto de melhoria de qualidade de vida (*well-being*) no aspecto manutenção da saúde.

No meu caso em particular, em casa tenho condições ergonômicas até melhores do que tinha no escritório, como por exemplo pude colocar o laptop em lugar mais alto de modo a não ter que ficar curvado para olhá-lo e tenho uma cadeira com braços ajustáveis e um teclado externo. Então, na minha opinião, o fato de trabalhar em casa até diminui o risco de problemas de LER/DORT (Juliano).

No meu caso não, não tive nenhum dos dois problemas. Muito pelo contrário, o fato de não ter que transportar o laptop todo o dia para o trabalho, pendurado no ombro esquerdo (em torno de 2,0Kg incluindo aí cadernos e documentos), eliminou uma dor que vinha sentindo há algum tempo no ombro esquerdo (Célio).

O stress possivelmente aumente naqueles períodos onde se requer muito trabalho, mas isto também é normal, mesmo que eu estivesse no escritório. Resumindo, não acho que houve mudança por causa do home office (Eduardo).

Não foi esquecida pela empresa Alpha a possibilidade de ocorrência de acidentes do trabalho. Na discussão sobre como esse aspecto seria tratado, foram consideradas não só a prevenção de acidentes, mas as leis trabalhistas que cuidam do tema e que não podem ser esquecidas.

Na empresa Beta, aqueles que passaram a trabalhar em casa exerciam funções na área de Vendas. Embora houvesse um escritório, ponto de encontro central de todos, esses trabalhadores já passavam grande parte do tempo no cliente. Não houve

²² LER (Lesões por Esforço Repetitivo); DORT (Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho).

uma avaliação dessas pessoas; elas foram preparadas para a mudança em um processo que envolveu seminários e livros sobre o assunto, sendo fornecidas “dicas” sobre como trabalhar bem de forma remota.

A Beta também se preocupou em fornecer infra-estrutura de TI e ambiente ergonomicamente apropriado para os trabalhadores. Houve a preocupação de reforçar nos participantes do processo de mudança os valores de: autonomia, flexibilidade e eficácia, sendo que a necessidade de disciplina, auto-medição e desenvolvimento foram pontos enfatizados. Procedeu-se, ainda, à adequação dos contratos de trabalho, para que a sua execução pudesse ser feita em ambiente diferente do da empresa, como é convencional²³.

NILLES (1997, p. 51-52) cita como características do teletrabalhador: a automotivação – “quanto maior o ânimo que tiverem para realizar o serviço, mais fácil será a adaptação ao teletrabalho”; a auto-disciplina – cujo “segredo é o fato de poderem trabalhar no próprio ritmo e estilo, além de se sentirem mais responsáveis”; os conhecimentos específicos e a experiência profissional – a transição é mais suave, segundo o autor, quando a pessoa “já tem as aptidões e a experiência para realizar o serviço”; flexibilidade e criatividade - “funcionários que geralmente têm dificuldades para se adaptar a novas situações” podem não se adaptar ao trabalho remoto.

Essas características pareceram estar presentes nos teletrabalhadores, como se verá nos depoimentos a seguir.

²³ Dados fornecidos por representante da empresa que participou da implementação do teletrabalho.

2.2 O trabalhador diante da proposta de mudança

No que diz respeito ao controle exercido pela grande empresa sobre os funcionários, os atores do presente estudo parecem ter tido certa autonomia quando aceitaram participar do projeto piloto, que poderá levá-los, inclusive, a constituir um *benchmark*, um modelo para outras organizações que se disponham a implantar o trabalho remoto no Brasil, quem sabe na América Latina. Há dificuldades, sim, como as ligadas à tecnologia, especialmente em relação ao acesso rápido às informações necessárias para a boa condução do trabalho de cada um. Mas os atores desse processo não o sentiram como uma imposição.

Sendo assim, nenhum dos trabalhadores da empresa Alpha considerou a mudança como uma imposição da empresa, como se vê dos exemplos abaixo:

Sempre houve a questão da escolha desde o início, se você queria entrar no programa ou não. [...] De um outro lado, para o nosso grupo que foi selecionado, caiu como uma luva, tinha tudo a ver com a gente, todos nós pensamos assim (Lucas).

Para um dos depoentes que morava em outra cidade, a mudança contribuiu para que conciliasse o desejo de estar perto da família e a possibilidade de continuar na empresa. Ele assim se expressa em relação à nova situação:

Fui agraciado com isso. Para mim foi muito bom, porque eu trabalhava em Campinas e já há dez anos que estou fora de [cidade onde mora com a família]; as minhas filhas estão crescendo e eu queria ficar mais perto delas e da família (Danilo).

Esse é um dos aspectos interessantes do teletrabalho: a possibilidade de o trabalhador viver com a família e aí mesmo trabalhar, embora a empresa esteja em

local diferente, às vezes a muitos quilômetros de distância, como é o caso de Danilo, para quem a oportunidade de trabalhar em casa reforçou a sua opção de permanecer na empresa, já que seu desejo era estar perto da família. Isso confirma a idéia de que o teletrabalho pode ser um forte apelo de retenção de trabalhadores pela organização, especialmente no caso de trabalhadores especializados.

Já na empresa Beta, a mudança do local de trabalho ocorreu de maneira diferente da efetuada pela empresa Alpha. Houve mudança na sistemática, com fechamento de escritórios regionais em todo o território nacional. Dessa forma, para o pessoal da área comercial, deixou de haver uma opção de trabalho diferente do trabalho remoto. Os depoimentos mostram que a maior parte desses trabalhadores foi contratada já na nova sistemática, e compreenderam-na como parte do cargo. Os demais a aceitaram como uma opção de mudança da sistemática por parte da empresa. Mas um gestor disse que o teletrabalho pode retardar a socialização na empresa, já que os contatos são realmente virtuais para aqueles que entram na empresa diretamente nessa forma de trabalho:

Quando você recruta um funcionário, talvez esta seja a maior dificuldade, a de você transmitir a cultura da empresa, por ele trabalhar como home office, em você trazer ele integralmente no início de um trabalho para uma cultura e integrá-lo dentro de uma cultura e dentro de uma empresa como um todo e não somente na área dele (Luís).

De fato, MANOOCHEHRI e PINKERTON (2003) dizem que, nessa situação, deixam de existir as interações face a face e as sessões de integração que passam aos novos as normas, os valores e as crenças da companhia.

Isso nos remete à “evangelização” na TLTX, de que fala PAGÈS (1990). Faltará

o “batismo” (ibidem, p. 84), mas o “catecismo” (ibidem.) poderá ser passado através dos meios de comunicação da empresa. De fato, a maioria dos entrevistados das duas empresas não vê problema nas comunicações. A *Intranet* parece ser a maior fonte de informações. O *e-mail* substitui a comunicação face a face e é muito utilizado para passar as informações que as empresas querem fazer chegar aos seus empregados, valendo também para as comunicações dos empregados para a empresa. “[...] tudo a gente recebe por e-mail, é muito ágil, tudo o que acontece eles informam, por e-mail, por carta. A gente não fica por fora por estar trabalhando em home office (Julia)”.

Na empresa Alpha, há reuniões semanais e na Beta reuniões bimestrais, que duram mais de um dia e servem para que o gestor possa fazer comunicações de cunho oficial, assim como interagir com os seus subordinados. *Em ambas as empresas*, há também reuniões mais amplas envolvendo outros setores. A teleconferência é muito utilizada na comunicação em grupo, especialmente na troca de informações e solução de problemas ligados ao trabalho em si. A comunicação informal fica por conta dos *e-mails* e do celular, que parecem substituir a “hora do cafezinho”, lembrada por parte dos entrevistados como um instrumento de comunicação informal no espaço da empresa. Além disso, a socialização poderá ser feita através das reuniões periódicas e dos encontros sociais, como churrascos e chopes ocasionais.

Não seria, por si só, uma mudança de cultura essa forma de se comunicar por celular e por *e-mail*? É assim que a juventude se comunica atualmente entre si e com os pais. É possível que se esteja testemunhando, então, o aparecimento de novos valores, que não estão ainda explicitados. Aliás, a Beta considera a mudança cultural dos empregados como um dos objetivos na implantação do teletrabalho, como explica representante da empresa, o que envolve o incentivo ao uso da *Internet* como forma de

interação e de comunicação. É de se indagar se isso diminui a capacidade manipulativa da organização ou se as novas formas de interação permitem que ela continue a ser a fonte valorativa em que vão beber os seus empregados.

2.3 A mudança promove a manutenção da saúde

Vale considerar o que diz DE MASI (2000, p. 147) sobre a separação do trabalho e do lar promovida pela indústria.

Foi a indústria que separou o lar do trabalho, a vida das mulheres da vida dos homens, o cansaço da diversão. Foi com o advento da indústria que o trabalho assumiu uma importância desproporcionada, tornando-se a categoria dominante na vida humana, em relação a qualquer outra coisa – família, estudo, tempo livre [...].

Nessa medida, as inovações tecnológicas que vêm sendo implementadas na própria indústria estão permitindo a “volta para casa”, contribuindo para a busca do “paraíso perdido”. De fato, a melhora de qualidade de vida (*well-being*) para os teletrabalhadores pôde ser observada na presente pesquisa. Poder-se-ia dizer que estes reencontram em casa uma situação de certo bem-estar que os remetem àquele que a criança encontra em relação à mãe, podendo conduzi-los a uma nova identificação.

Em ambas as empresas, tanto na Alpha como na Beta, a quase totalidade de depoentes disse que a qualidade de vida (*well being*) melhorou com o trabalho remoto. Eles citam diversas razões que levam a essa maior bem-estar: não viajar desnecessariamente; não enfrentar o trânsito em horas de *rush*; possibilidade de

almoçar em casa, com alimentação correta; convivência maior com a família e participação na vida dos filhos, como levá-los à escola; trabalhar quando está mais disposto; ter tempo para fazer exercícios físicos, para se aprimorar.

Eu acho que é o fato de você poder se programar, de poder tirar um tempo do seu dia para fazer alguma coisa particular. Tem pessoas que vão à academia de manhã e depois começam a trabalhar e vão até mais tarde, já inclui uma atividade física no seu dia. Muitas vezes, se você trabalha em escritório, não é em toda a empresa que você tem esta liberdade de poder chegar um pouco mais tarde (Sarah).

Ter tempo para si, poder estabelecer a sua própria agenda, incluindo nela atividades que não poderiam ser realizadas se o trabalho fosse no local da empresa. “Chegar um pouco mais tarde”, de maneira a poder fazer exercícios antes do trabalho, porque mais tarde a rotina não o permitirá. Tudo isso parece contribuir para uma vida mais saudável, com a diminuição da carga de estresse a que a dinâmica da vida moderna conduz.

2.3.1 Exercícios físicos, hobbies e melhor alimentação

De fato, a possibilidade de praticar exercícios físicos, de desenvolver aptidões e de se alimentar adequadamente são alguns dos benefícios do trabalho remoto, que parecem levar a uma melhor qualidade de vida (*well-being*).

Essas vantagens foram apontadas pelos depoentes, como se pode observar no relato de Aluísio. Segundo este teletrabalhador, o uso do tempo e ritmo do trabalho têm contado a seu favor. Na segunda-feira, por exemplo, dia em que normalmente as

peessoas têm dificuldade de recomeçar a labuta, Aluísio só começa a trabalhar depois do almoço, porque tem aula de música pela manhã. Gosta de trabalhar no que denomina de “segmentos pequenos”. Assim, pára de vez em quando, come alguma coisa, pois prefere se alimentar a intervalos menores - *“a minha praça de alimentação fica aqui do lado”*, diz ele, referindo-se à cozinha da própria casa - e volta ao trabalho. Além disso, conta: *“Faço exercício [físico], então fisicamente eu estou melhor”*. Corta o cabelo à tarde, quando há menos pessoas no salão e não precisa esperar. Trabalha nas horas em que tem maior rendimento e, com isso, fica menos cansado e o trabalho rende mais.

Também Lucas está fazendo um curso e usa parte do tempo para estudar. Esse mesmo trabalhador voltou a nadar e almoça em casa.

O trabalho remoto, ao permitir uma maior autonomia por parte do trabalhador, proporciona-lhe melhor organização do seu tempo, possibilitando e facilitando o seu auto-desenvolvimento. Eduardo, outro depoente, diz que sua qualidade de vida (*well-being*) melhorou com a “volta para casa”: *“a partir do momento em que eu tenho mais liberdade para cuidar das minhas coisas pessoais, não ter que enfrentar trânsito, a preocupação com segurança, assaltos”*, diz ele.

O mesmo ocorreu com a maioria dos teletrabalhadores do presente estudo, como se pode observar nas seguintes falas: *“[...] você não tem aquela preocupação de hoje às 08h00 ter que estar no escritório e assim por diante. Isso faz com que facilite muito essa transição sem traumas”* (Luís).

Como eu viajava toda segunda-feira, e segunda-feira é um dia ruim de viajar, então o que marcou mais foi eu dormir, deitar no domingo com a cabeça muito tranqüila porque eu não tinha que levantar na segunda de

manhã e viajar. Isso foi o aspecto que mais marcou (Danilo).

Há aqueles que se sentem privilegiados e até consideram a nova forma de trabalhar um benefício:

Eu me senti privilegiado por trabalhar em casa. Por ser mais flexível, por poder gerenciar este horário, não ter que pegar o trânsito, eu moro distante daqui e perdia quase três horas por dia, era uma hora e meia todos os dias para ir e voltar. Então eu ganhei três horas pelo menos por dia. Posso dormir um pouco mais [...] este é um benefício muito legal, eu tenho mais contato com a minha família também, com a minha filha que eu quase não via, com horários diferentes (Juliano).

Outro depoente conta uma situação particular para exemplificar as vantagens do teletrabalho. Em casa, ele não pode contar com um serviço de mensageiro, como teria no escritório da empresa; porém, ele usa essa possível dificuldade a seu favor, para estar mais tempo junto do seu filho:

Não, eu não considero uma dificuldade, considero um aspecto legal; por exemplo, você está no escritório e passa um mailing e recolhe a documentação e precisa de vez em quando fazer um voucher, durante a semana tem um ou dois desses, então o que eu tenho feito? Aparece um voucher, eu pego, imprimo aqui, pego a bicicleta e vou....de bicicleta, então eu acho isso muito legal. Um dia, já estava encerrando o expediente, já eram cinco horas e pouco, meu filho voltou e eu comentei: “Estou encerrando e preciso de uma xerox e depois ir no correio”. Ele disse: “Posso ir junto?” Eu disse: “Pode”. Então eu fui fazer este trabalho burocrático com meu filho. Ele de “patinete” e foi muito engraçado, eu acho isso muito legal (Victor).

Também outros dois depoentes ressaltaram a maior proximidade com a família como uma vantagem do trabalho remoto: “Acho que tenho mais tempo para a família e isso é bom” (Eduardo); “Contribuiu para esta melhora dentro da família, com certeza” (Danilo).

Esses depoimentos, entretanto, contrariam o que diz ARIS ACCORNERO (apud DE MASI, 2000 p. 147) :

É melhor que trabalho e vida se separem [...] O trabalho e a vida têm lógicas e culturas diversas e a riqueza da existência está em combinar os tempos e os âmbitos de cada um. A justaposição deles é um mito: um mito a ser esconjurado.

De fato, trabalho e casa são domínios diferentes, que envolvem regimes de tempo diferentes, pessoas, normas, comportamentos e práticas diferentes (PERIN, apud TIETZE, 2002). São dois cenários diversos e a apropriação dessa nova situação dependerá desses mesmos comportamentos, práticas e valores que permeiam as relações das pessoas que convivem com o teletrabalhador e que conviverão, também, com o seu trabalho. A negociação entre os membros da família parece ser uma saída para que essa coexistência seja possível e traga as benesses apregoadas, o que modifica a assertiva de ACCORNERO: não se trata de mito – trabalho e vida podem coexistir.

2.3.2 Economia de tempo e prevenção de estresse

O trânsito e o deslocamento estão entre as principais causas de estresse para quem mora em cidades grandes. Alguns depoimentos deixam isso claro e mostram como trabalhar em casa pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida (*well-being*) de quem não precisa mais enfrentar o trânsito para se dirigir ao local de trabalho. Juliano considera um ganho “não perder este tempo com deslocamento e ganhar três

ou quatro horas, dependendo do trânsito.” Fernando diz: “Melhorou, principalmente por causa do deslocamento em São Paulo”. E Lício revelou: “Sim, durmo mais”.

Esse tempo é utilizado em outros afazeres necessários ou que dão prazer, como diz Giovanni:

Eu me sinto uma pessoa mais organizada, eu acho que isso é bom. Eu escolho o cardápio para o almoço, assistindo à TV, que eu adoro. Eu faço ginástica pela manhã no período em que eu estaria me locomovendo.

Outras falas confirmaram essas opiniões:

Hoje eu posso viver melhor com a minha família, mais próximo, eu posso me programar para cuidar mais de mim, se eu quiser. É que eu não tenho o hábito de, no meio do meu dia, interromper para fazer uma ginástica, eu não gosto disso porque eu acho que corta, mas eu tenho a liberdade de sair mais tarde de casa, de dormir um pouco mais. O tempo que eu passava no trânsito já não gasto mais, não são todos os dias, mas na maioria dos dias eu não preciso sair de casa às seis e meia ou sete horas, como eu fazia antes. Eu acho que você ganha muito na qualidade de vida (Júlia).

Hoje eu sou muito menos estressado com relação a trânsito, eu procuro ficar o menos possível nele, evidentemente tem horas que você não consegue gerenciar estes fatores causadores de stress e, com isso, eu acho que você consegue melhorar a sua qualidade de vida e ter tempo para fazer o que você gosta de fazer (Luís) .

Isso [trânsito] melhorou, com certeza, teve essa melhora, principalmente morando em São Paulo; então, acredito que eu tenha esta melhora na parte de você não ter que depender de pegar o carro, se locomover até chegar ao escritório, aonde você tenha os recursos para poder trabalhar. [...] para eu chegar no escritório eu teria que acordar às seis e meia da manhã, estando em casa eu posso acordar quinze para as oito e oito horas eu estou conseguindo trabalhar (André).

Porém, uma das características a serem desenvolvidas por quem trabalha em

casa é a auto-disciplina (TROPE, 2003²⁴; NILLES, 1997). Sem isso, o teletrabalhador trabalhará mais horas, situação que poderá prejudicar o convívio com a família e o seu lazer, criando problemas na interação com a família e, a médio e longo prazo, podendo influir negativamente na sua saúde e conseqüentemente na sua qualidade de vida (*well-being*).

No começo, inconscientemente, você acaba trabalhando mais, ficando com o computador ligado até às nove da noite. Hoje eu coloquei algumas regras para que tais dias eu desligo o computador e não ligo mais. Você tem que fazer realmente o seu home office como se fosse o seu local de trabalho. Você fechou a porta [do home office], não é mais o seu local de trabalho, você está na sua casa para lazer, para qualidade de vida, para sair e fazer um esporte, se não confunde e mistura as coisas (Júlio).

De fato, “sair” do escritório doméstico pode ser mais difícil que sair do escritório da empresa (NILLES, 1997). É o próprio teletrabalhador quem fecha a porta do *home office*.

Faz-se necessária, então, uma reeducação para o tempo livre, como diz DE MASI (2000), para atender a esse novo paradigma: a avaliação pelos resultados obtidos e não pelo número de horas trabalhadas.

Como já foi dito, houve uma mudança na forma de controle das organizações sobre os trabalhadores ao longo da história do trabalho. Saindo da visão panóptica das fábricas e dos escritórios, que permitia um controle físico e visual, de cunho taylorista, passou pela linha de montagem de Ford, excursionou pelo controle numérico das máquinas-ferramenta (MFCN), cujo objetivo era acompanhar o trabalho do operário, determinando a sua intensidade, suavizou-se no toyotismo, em que o sistema

²⁴ Trope, Alberto. Apresentação no encontro Telework 2003. São Paulo, 24 a 27/08/2003.

de luzes, o Andon, e a auto-ativação significam maior autonomia para o trabalhador. Chega, finalmente, à administração por objetivos e por resultados, que permite ao trabalhador estabelecer os seus próprios caminhos para atingir as suas metas, exercendo o seu autocontrole.

Essa maior autonomia não significa falta, mas, sim, uma nova forma de controle. É o controle à distância, que prescindem da presença física da empresa, na figura do seu gestor e que exige do trabalhador o estabelecimento de regras próprias que substituem as da empresa, que agora não lhe são impostas, mas que, de qualquer forma, ele introjetou.

Ora, falta de regras pode levar o teletrabalhador a adquirir vícios no trabalho remoto. NILLES (1997) alerta para uma possível aquisição do vício de trabalhar, se não houver limites, os quais só poderão ser impostos pelo próprio trabalhador.

2.4 Dificuldades com a mudança no lócus do trabalho e a superação delas por parte do teletrabalhador

Os trabalhadores pesquisados afirmaram que as dificuldades com a mudança do lócus do trabalho foram mínimas. Os entrevistados da empresa Alpha são engenheiros, com exceção de um, que se formou em Processamento de Dados. A metade fez engenharia elétrica, mas há no grupo engenheiros formados em telecomunicações, eletrônica, rádios, sistemas e computação. Dois deles fizeram mestrado e três cursaram pós-graduação em: finanças, redes de dados e engenharia elétrica. Embora o trabalho seja bastante variado, relaciona-se basicamente com as telecomunicações. Grande parte deles tem o cargo de consultor, cujo escopo é muito amplo -

equipamentos, sistemas, documentação das instalações, plataformas de *software* para clientes, serviços, etc. Dois deles trabalham com desenvolvimento de negócios. O trabalho envolve muita criatividade e, na maioria dos casos, muita pesquisa.

Na Alpha, as dificuldades encontradas no início do processo de mudança foram principalmente ligadas à infra-estrutura. Segundo a representante da área de Recursos Humanos: *“A empresa deu ajuda de custo para a compra de móveis ergonomicamente corretos e uma ajuda de custo para as despesas com energia, papel higiênico, cafezinho, coisas que acabam gastando em casa e não gastavam antes”*. O empregado também recebe reembolso dos gastos com idas e vindas ao escritório da empresa, assim como quando se dirige ao cliente, o que já era costumeiro, e um vale-refeição, com o objetivo de ajudar nas despesas com alimentação em casa. A empresa fornece, ainda, todo o suporte para o *speedy*,²⁵ o telefone, a impressora.

Entretanto, o empregado passa a ir pessoalmente ao Correio, tanto para receber a correspondência por caixa postal, quanto para postar a correspondência que envia, o que antes era executado dentro da empresa. Também precisa reproduzir documentos, pois não conta em casa com uma máquina copiadora ou similar. No caso de um grande número de cópias, muitas vezes é necessário deslocar-se até a empresa para utilizar uma impressora a laser.

No início do processo, houve dificuldade também com a tecnologia. A implantação do projeto exigiu que os seus participantes tivessem um escritório em casa capaz de receber a tecnologia necessária ao desenvolvimento do seu trabalho. Em geral, as pessoas têm um computador pessoal, mas nem todos têm uma banda larga

²⁵ O *Speedy* é um recurso disponibilizado por uma empresa de telefonia, cuja assinatura permite conexão permanente com a Internet. É a chamada banda larga.

ou uma conexão capaz de conectar seu computador, *notebook* ou *laptop* à rede da empresa para acessar as informações, arquivos e dados necessários ao trabalho. No caso da empresa Alpha, além disso, em muitos casos os trabalhadores estão ligados à rede dos clientes. Dessa forma, nos depoimentos a seguir, observa-se que os teletrabalhadores sentiram falta da infra-estrutura da empresa:

[No começo] Eu vinha umas duas ou três vezes aqui no escritório, carregando o laptop para lá e para cá, ficava outro dia em casa. Depois que estava tudo acertado, com uma infraestrutura em casa certinha com conexão, etc. eu já não sentia necessidade de vir para cá [escritório], foi tranquilo (Juliano).

Você tinha que adaptar com algumas coisas que você já tinha em casa. Essa foi a principal dificuldade, o tempo para você fazer a aquisição de mobiliário, de você conseguir ter aparelhos de informática, impressora, um fax, uma linha de telefone, as coisas que você precisava, isso demorou um pouco (Giovani).

A parte mais complicada no início [...] era montar uma infra-estrutura, porque a mesma infra-estrutura que você tem numa empresa você tem que ter em casa. No início, como não existia essa parte de você ter os mobiliários, as conexões, a comunicação então foi um pouco tumultuada nos primeiros três meses (Giovani).

A primeira dificuldade foi referente à logística de conectar as coisas e colocar para funcionar, mas foi rapidinho. Havia entre nós, os participantes, a preocupação com a questão do Speedy, ficamos muito tempo com esta questão, a gente usa muito este tipo de recurso, [demorou] de janeiro a maio para ter as coisas em ordem (Victor).

Vários dos participantes exerciam o seu trabalho no cliente, que muitas vezes localiza-se em outra cidade. Dessa forma, o impacto da implementação do trabalho remoto foi pequeno, embora tenha exigido, como aos outros, a instalação em casa de infra-estrutura capaz de servir de apoio.

O processo foi normal, me impactou muito pouco, porque eu participei desde o começo e realmente não me influenciou muito, porque foi só mudar o meu corpo para cá e continuar com o que estava fazendo (Flávio).

Contudo, alguns relataram dificuldades de outra natureza. São, de fato, percepções que variam de acordo com a subjetividade de cada um e com as características da família:

Olha, eu senti que a família estranhou muito. Antes era uma maneira informal, eu ficava às vezes, mas era mais no final de semana que eu ficava trabalhando. Agora, ficando em casa em dias normais, os meus meninos, quando chegavam, achavam estranho me ver em casa. Acho que não deu tempo suficiente para eles acostumarem. Isso aconteceu em fevereiro, eu fiquei uns dias e logo depois começou o projeto com a [nome de cliente], eu comecei a sair mais, às vezes tinha conferências, eu preferia vir para a Alpha assistir às conferências do projeto do que ficar em casa. Até pela facilidade da conferência mesmo (Eduardo).

De fato, a novidade exigiu uma adaptação tanto do trabalhador como de sua família, pois ocasionou mudança de hábitos e exercício de disciplina. Contudo, parece se tratar de uma adaptação positiva, que levou a uma melhor qualidade de vida (*well-being*) pela maior convivência com a família e pela vivência mais plena que a alteridade parece trazer a quem trabalha em casa. São exemplos disso os depoimentos a seguir:

No início, eu acho que foi uma fase de adaptação tanto para mim como para a minha família, onde eu tinha que me disciplinar mais por causa do horário. Agora, estou no meu horário de trabalho, minha filha está na escola, não tenho nenhuma interrupção, então posso trabalhar direto. Na parte da manhã, ela está em casa; antes, era diferente, ela ficava o dia todo e agora ela entra somente à tarde, então, de uma certa forma, existe uma cobrança dela para que eu lhe dê atenção. Estou no telefone, às vezes ela entra no escritório querendo falar comigo. Por mais que a gente converse, não adianta, ela quer participar do meu trabalho também (Lucas).

No início, era quase como se eu estivesse indo para o escritório, continuando aquela rotina de acordar, tomar café e escritório no horário mais ou menos igual ao do escritório. Depois, você começa a flexibilizar e a ver os benefícios de ter um horário mais flexível. No início eu senti, não senti tanto porque eu já estava com aquele hábito de horário, mas depois você começa a gerenciar mais o seu tempo e a ver o que dá para compensar (Juliano).

A mudança, o novo, o desconhecido geram expectativas. É de se notar na fala de um dos depoentes que a mudança atinge não só aqueles que foram diretamente envolvidos. No caso da empresa Alpha, em que apenas um grupo foi escolhido para trabalhar remotamente, essa alteração na forma de trabalho atingiu também as pessoas que permaneceram no *status quo* vigente. Aqueles que não foram “beneficiados” pela medida podem interpretar isso como um privilégio, que beneficia algumas pessoas e não outras: “*tem pessoas que falam: Que vida boa!*” (Rafael).

[...] como pessoa eu não senti nenhuma diferença, eu fiquei um pouco apreensivo, porque o resto da empresa não dava muita importância se eu estava em casa ou não, ninguém sabia, ninguém falava nada [antes da formalização]. Agora não, agora as pessoas sabem que tem um grupo que trabalha em casa. A aceitação disso varia muito, tem pessoas que acham legal, tem pessoas que falam “que vida boa, só ficam em casa!”. Existe esta dupla interpretação (Rafael).

“Homem algum é uma ilha” é o título do livro de MERTON (2003). Em razão disso, a opinião dos outros, dos colegas, incomoda aqueles que estão fazendo diferente, que não seguem o mesmo padrão, que não têm de marcar o ponto, chegar às 8h00 e sair às 17h00. Percebe-se aí um outro modelo mental²⁶ que foi introjetado pelas pessoas, através do processo de industrialização e que se relaciona com o espaço

²⁶ Modelos mentais são idéias, generalizações, ou imagens cristalizadas nas mentes das pessoas e que influenciam o seu modo de encarar o mundo e, conseqüentemente, as suas atitudes (Senge, 1990).

físico onde o trabalho deve ser exercido. E esse espaço físico é tradicionalmente a fábrica ou o escritório. É um lugar onde ir para se trabalhar. O teletrabalho, a partir da possibilidade técnica de se trabalhar em qualquer lugar, através dos aparatos tecnológicos, coloca esse conceito em questão, contribuindo para a desestruturação do espaço produtivo (DE MASI, 2000). Entretanto, esse modelo mental não foi ainda substituído e levará algum tempo para que as pessoas se apercebam dessa mudança e substituam um modelo pelo outro. Isso está presente na fala que se segue, que serve para exemplificar o que foi dito acima:

Antes as pessoas não estavam nem aí, simplesmente não tomavam conhecimento [do trabalho remoto não oficial]. É aquela situação: “o que os olhos não vêem o coração não sente”. Enquanto ninguém está sabendo, tudo funciona, mas a partir do momento que as pessoas sabem que você está em casa, parece que dá uma conotação diferente. Tem pessoas que se sentem injustiçadas por conta desta situação, então no começo eu senti uma certa expectativa (Eduardo).

Na empresa Beta, todos os entrevistados têm curso superior, a maioria em engenharia, havendo também dois administradores de empresa e um matemático. Um deles tem pós em Comunicação e Marketing. Dois deles são gerentes, mas a maior parte tem o cargo de consultor de negócios. Esse cargo não se confunde com o de vendedor. Envolve entender o processo do cliente, encontrar brechas e oportunidades voltadas para a necessidade deste, além do acompanhamento da parte administrativa, envolvendo todo o processo de vendas.

Os teletrabalhadores da empresa Beta não viram problema com a infra-estrutura, exceto um deles, que diz:

A princípio, foi um choque, porque estava acostumado a trabalhar no escritório, ter as coisas à mão. Correio, por exemplo [...] tem uma caixa postal no correio, que eu vou e retiro a correspondência na Caixa Postal, é uma mudança de cultura e com o tempo você se adapta [...] Você começa a aproveitar o tempo melhor (Marcelo).

A maior dificuldade dos teletrabalhadores da empresa Beta se referiu ao isolamento a que se viram relegados. De forma subjetiva, procuraram resolver esse problema buscando apoio nas áreas do escritório ou com o pessoal que liderava o processo de mudança. Um dos entrevistados procurou maior contato com os demais membros da equipe. Uma teletrabalhadora do grupo, que esteve afastada por licença maternidade, resolveu as dificuldades iniciais do processo de mudança com os próprios colegas de trabalho, trocando experiência e idéias com eles. Entretanto, um deles achou difícil entrar na empresa diretamente no processo de *home office*: “*você conhece somente as pessoas por telefone e acho que acaba dificultando um pouco mais*”. Ele resolveu o problema informalmente, dando retorno aos gestores, inclusive através da pesquisa interna sobre satisfação.

Um dos depoentes da Beta, assim como observamos na empresa Alpha, considerou a proposta de teletrabalho muito boa, pois implicava em: liberdade maior para trabalhar, maior qualidade de vida, independência maior, autonomia, iniciativa. Entretanto, sentia-se solitário e advertiu: “*Faz falta o espírito de equipe*” (Fernando).

De fato, alguns outros teletrabalhadores também falaram sobre a perda do convívio com as pessoas: “*o que a gente estranha é [a falta de] o contato e convívio com as outras áreas da companhia*” (Aluísio); “*não ter com quem falar, com quem se atualizar*” (Júlia); e sentir-se sozinho (Júlio). Sarah é estagiária e diz que, trabalhando em casa, deixa de aprender muito: “*Um dia que eu passo com meu gerente aqui é*

muito melhor do que semanas em que eu fico sozinha". O aspecto do isolamento no teletrabalho será retomado no capítulo III.

2.5 A estabilização do processo de mudança

Na empresa Alpha, no momento em que a experiência foi consolidada, "já fez aniversário", as dificuldades pareceram estar superadas: "*Está tranqüilo, muito tranqüilo*" (Victor); "*Está melhor, entrando num ritmo de estabilização. Está bem melhor*" (Danilo). Mas ainda há algumas queixas por parte dos trabalhadores remotos: eles sentem que as pessoas tendem a esquecer-los, a excluí-los dos processos.

O que eu percebo hoje é que o resto da empresa não está preparado para ter pessoas trabalhando em casa, as pessoas não entendem. Se você não está lá à vista das pessoas, elas tendem a te esquecer, a te excluir dos processos; então, apesar de estarmos trabalhando em casa [...] sempre duas vezes na semana eu ia para o escritório e, dependendo do gerente, você precisa estar à vista (Rafael).

Essa sensação de estar invisível não é um sentimento geral, mas existe entre alguns dos teletrabalhadores, que reportaram a necessidade de ir à empresa para serem vistos. Esse sentimento de abandono pode ter como origem a necessidade de estar perto do poder, representado pelo gestor. Um dos aspectos apontados se relaciona à carreira e ao receio de não ser lembrado nas promoções por não estar fisicamente presente. Mas pode se referir, também, à inabilidade do gestor de acompanhar os subordinados longe de seu campo físico de visão.

Assim, a mudança atingiu também os gestores, que permaneceram no local da

empresa e que também tiveram que se adaptar à nova forma de trabalho dos seus subordinados. Queixando-se da dificuldade de comunicação inicial com os gestores, que atribuía à falta de critérios sob os novos paradigmas, um dos depoentes diz: “[Agora] os gestores diminuíram a ansiedade e a comunicação está mais controlada” (Lício).

MANOOCHEHRI e PINKERTON (2003) referem-se à necessidade de se estabelecer limites ou medidas de fiscalização/supervisão no caso do teletrabalho. Entretanto, isso poderia ser aplicável no caso de os trabalhadores não poderem trabalhar com objetivos e metas definidas, facilmente mensuráveis por parte dos gestores. Na presente pesquisa, ao contrário, pelo seu próprio nível intelectual e tipo de trabalho, especificado anteriormente, os teletrabalhadores são avaliados pelos resultados que apresentam, o que por si só se constitui em uma forma mais sutil de controle e acompanhamento. São pessoas que foram engajadas no projeto de mudança por apresentarem um comportamento adequado ao estilo da empresa.

A adaptação é um processo subjetivo e pode durar muito para alguns. Assim, um dos teletrabalhadores diz que a dele levou seis meses, porque ele era gerente e não estava acostumado a trabalhar em casa, como muitos dos consultores já faziam informalmente.

Depois que esta etapa foi ultrapassada, de você ter os problemas de infra-estrutura, de você ainda estar em adaptação, você adaptou todas as condições do escritório em casa, aí sim começam a aparecer os resultados. Porque você já programa dentro do seu dia uma agenda daquilo que você vai fazer; e já contando com o seu escritório em casa, você começa, além de programar melhor, a aproveitar melhor o seu tempo (Giovani).

Apesar do espaço de tempo não muito longo, os teletrabalhadores parecem estar dominando a nova forma de trabalho. Sentem-se mais tranquilos, mais felizes, utilizam melhor o seu tempo, podem ficar mais com a família. Na empresa Beta, onde o trabalho remoto já é exercido há três anos e já entrou no quarto ano de prática, todos concordam em que está mais fácil, em que houve uma evolução na comunicação, colegas e clientes estão adaptados: *“Por exemplo, se alguém liga para você e você não atende, ou cai na caixa postal, o cliente sabe que você não pode atender, ou seja, não há por parte do cliente a sensação de não estar sendo bem atendido”* (Júlia); *“Agora já faz parte da rotina, já está bem assimilado e é bom. Você conseguindo gerenciar bem a questão do tempo é muito produtivo”* (Júlio); *“Houve uma evolução em comunicação, a grande dificuldade é a comunicação, que tem que ser ágil”* (Fernando).

Houve, portanto, um aprendizado no gerenciamento do tempo, o que poderíamos considerar uma apropriação deste pelo trabalhador, que está utilizando a sua subjetividade e a sua capacidade de se adaptar para vencer os obstáculos que vêm da própria empresa ou do ambiente externo (GASPARINI, 1996). Algumas falas dos trabalhadores confirmam essa percepção:

Eu creio que seja mais fácil gerenciar, principalmente numa cidade como São Paulo, em que você tem um grande tempo gasto no deslocamento, principalmente quando você tem um escritório, em que todo mundo tem que ir para o escritório, você perde muito tempo no deslocamento. Você gerenciando o seu tempo [...]; eu, por exemplo, tinha que visitar um cliente, eu não podia nunca sair às oito horas da manhã, pegar um trânsito, para chegar lá as dez horas. Eu acho que o seu tempo é melhor aproveitado em relação a isso (Luís).

Continua normal, não tenho problemas, eu acredito que é um sistema que está dando certo na Beta, e tem alguns pontos que futuramente terão que ser ajustados, mais na parte da infra-estrutura da telecomunicação de computador. De repente, tem um sistema de banda

larga para que você não dependa de uma rede numa base onde tenha um sistema de rede da Beta. Talvez quando conseguirem implementar um sistema de banda larga, você já consegue acessar totalmente [de casa].(André).

É tranqüilo. E acho que acostumei com este esquema. O seu chefe te liga na sexta-feira às cinco horas da tarde para pedir alguma coisa e você já está de malas prontas. Você volta, faz, porque você sabe que segunda de manhã você pode compensar e você vai se adaptando; eu acho que a gente se acostuma (Sarah).

Agora não [me sinto diferente], primeiro porque as pessoas já se adaptaram, não somente nós, funcionários, como os clientes, o pessoal de fora; afinal, são quatro anos²⁷ (sic), todo mundo já se adaptou e o pessoal já sabe, já entende (Júlia).

Outro aspecto que as falas tangenciam é o da flexibilidade, a qual se consegue através da capacidade de mudança. Para explicá-la, SENNETT (2004) utiliza a imagem da árvore que se dobra ao vento, mas cujos galhos sempre voltam à posição normal.

De fato, no teletrabalho, a flexibilidade é uma característica importante e necessária, pois as mudanças são muitas e demandam uma organização/reorganização do trabalho num novo espaço, uma forma diferente de uso do tempo, além da reformulação das inter-relações familiares. Essas mudanças se concretizam no espaço doméstico, como será abordado no próximo capítulo.

²⁷ Na ocasião desta pesquisa, estava tendo início o quarto ano da experiência.

Capítulo 3. O espaço doméstico do trabalho

O presente capítulo apresenta o espaço doméstico do teletrabalho, a organização que o teletrabalhador imprime à sua vida e suas intersubjetividades com a família. Mostra a forma como ele se apropria do seu espaço e o uso que faz do tempo e do ritmo do trabalho, imprimindo aí a sua subjetividade, para organizar melhor a sua vida. Preocupa-se também em verificar a possibilidade de aumento da complexidade das relações familiares com a interferência do trabalho no espaço e no tempo da família.

3.1 Trabalho & Vida em Família – Alteridade e Subjetividade

A sofisticação da tecnologia disponível tem propiciado que as pessoas trabalhem em suas casas, o que vem sendo incentivado pelas organizações. Porém, como será visto a seguir, a “volta” para casa não traz somente vantagens.

Pode-se supor, por exemplo, que um dos problemas dos teletrabalhadores passe a ser a necessidade de distinguir as atividades de trabalho pago daquelas que são destinadas à socialização com a família. Indagados se conseguem fazê-lo, a maioria dos depoentes respondeu positivamente, mesmo aqueles que têm filhos pequenos. Dois deles, porém, têm dificuldade em convencer as crianças de que estão trabalhando e não “brincando” com o computador. No geral, as esposas cooperam, mas há casos em que elas se ressentem por não ter, em casa, toda a atenção dos maridos, segundo dois dos depoentes. Nesse aspecto, é de se notar que houve uma época em que se

dava exatamente o contrário: o marido chegava do trabalho e esperava encontrar na esposa a receptividade e atenção para compartilhar acontecimentos cotidianos.

Levando-se em conta o que diz PALMADE (in Barus-Michel et al. (Orgs.), 2002, p. 155), que a identificação “centra-se sobre as interações ou a intersubjetividade, a harmonia ou os conflitos”, presencia-se, então, esse processo psico-social (ibidem), através do qual uma nova identidade se configura. O homem não é mais meramente “o trabalhador”, “o provedor”, mas alguém que pode ficar em casa, acompanhar o filho à escola ou ao médico, estando disponível quando dele a família precisa; mas, sendo um profissional, não pode se desviar do seu trabalho e das suas metas. Precisa, nessa medida, agir de forma interativa com o lar e a esposa, respeitando as subjetividades e, ao mesmo tempo, buscar as suas metas e os seus compromissos profissionais.

Essa nova organização pode, de fato, resultar numa prática de trabalho mais humana. Porém, para que isso ocorra, o teletrabalhador precisa ter cuidado para não tornar a família a extensão do trabalho, buscando nela – na esposa principalmente - de forma unilateral, o apoio à sua atividade profissional, para suprir a infra-estrutura que ficou para trás no espaço convencional da empresa. HOCHSCHILD (1997, apud TIETZE, 2002) adverte para o risco de “taylorização” da vida social, caso sejam aplicados à vida familiar os princípios de eficiência comumente aplicados na empresa. A revisão de valores da família – compartilhar tarefas domésticas, por exemplo – e a reconstrução, ou recomposição de sua estrutura, dependem, pois, de como cada um se apropria do processo de transformação.

Entretanto, como se observa nos depoimentos, na maioria dos casos a família é beneficiada com essa nova forma de trabalho. Os homens passam a ser parceiros das esposas também na educação e acompanhamento dos filhos, aproximando-se mais

destes. Há um re-ordenamento da família e, em alguns casos, a assunção pelo homem de papéis tradicionalmente atribuídos à mulher. Vários depoimentos sobre o processo de mudança da forma de trabalho – do tradicional para o remoto - confirmam essa afirmativa. Danilo, por exemplo, assim fala sobre como viveu esse processo:

Foi muito fácil. No começo, elas [as filhas] acharam estranho eu estar em casa o tempo todo, e pra minha esposa foi muito bom, ela acaba tirando proveito disso, porque ela trabalha meio período. Então, por exemplo, na hora do almoço eu levo as crianças na escola [...]. Então, pra família, foi excelente em todos os aspectos.

Também Victor se expressou a respeito do seu relacionamento com a família:

[...] quando ele [o filho] está em casa, ele não incomoda; eu já combinei com ele, que, quando eu ponho o crachá, é porque eu estou trabalhando, mas sempre tem um brinquedo que ele não consegue desmontar e diz: “olha, eu deixo aqui e quando você puder você conserta” [...] eu sempre levo ele na escola pela manhã. Quando estou aqui, eu almoço com ele, e minha esposa também. [Ela] tem um escritório aqui pertinho.

A gente [pessoas da família] acorda às 6h00, tomamos café juntos [...] Depois do almoço, se eu estou aqui, almoço com meu filho, e à tarde é o mesmo esquema, reuniões. Eu gasto uma hora por dia fazendo ginástica, vou buscar meu filho [na escola] [...]” (Victor).

A separação entre atividades de trabalho e atribuições da vida familiar mostra-se possível a partir de uma nova organização, que permite ao trabalhador, por exemplo, levar o filho à escola, consertar o brinquedo deste, almoçar com a família, reservar uma hora para a ginástica. Certamente, isso é pouco viável para aqueles que exercem suas atividades profissionais em empresas, quase sempre longe do local da residência, especialmente em cidades como São Paulo e Rio de Janeiro.

Assim, o teletrabalho pode resultar em maior aproximação e conseqüente fortalecimento da família nuclear, recolocando uma máxima apontada por Henry Ford em sua auto-biografia: “Quando trabalhamos, devemos trabalhar. Quando jogamos, devemos jogar. [...] quando o trabalho estiver terminado, pode então começar o jogo, mas não antes” (apud DE MASI, 2000a, p. 146).

Antes da entrevista, realizada em seu domicílio, um dos depoentes tinha ido levar a filha à escola. “É uma das atividades que sobrou para o pai que está trabalhando em casa agora”, diz ele. Nota-se que isso não constitui uma crítica ao *home office*, pois, quando responde à pergunta se isso é bom ou ruim, Lucas ressalta:

Isso é bom, porque, se eu não fizesse isso, a moça que trabalha conosco [a empregada doméstica] teria que levá-la ou a minha esposa teria que sair [do trabalho], vir almoçar em casa e seria sacrificante para ela. E a criança sempre pede: “Me leva para a escola!”. Eu acho que isso é importante porque eu estou conseguindo realmente colaborar e também acabo usando a minha hora de almoço para fazer isso. Eu almoço com ela e em dez minutos eu a levo para a escola e volto.

Esse teletrabalhador se sente participante da vida da família e não apenas um mero espectador; vive, pois, o papel de pai mais integralmente. Na busca de mais sentidos para a sua existência, pode incluir a filha na sua reorganização.

Um outro depoente também ressalta esse aspecto. Por trabalhar em casa, levanta mais cedo do que se tivesse de ir à empresa (nesta, em geral, o expediente começa às oito horas), para, assim, ter mais tempo para participar da vida da família, para se dedicar ao filho. O trabalho em casa, de fato, lhe permite isso.

No meu caso, acordo bem cedo, cinco e meia, seis da manhã, e já começo a trabalhar. Tem o meu filho, paro um pouco para ir com ele na

sala ver um desenho, ou saio para o parquinho. Tem estas compensações. Paro para o almoço (Fabrício).

No dizer de BERGER (2002, p. 119), a pessoa “é percebida como um repertório de papéis”, cada qual equipado com uma determinada identidade. Ainda segundo o autor: “O âmbito da pessoa individual pode ser medido pelo número de papéis que é capaz de desempenhar”. O teletrabalhador, ao exercer suas funções profissionais em casa, passa a cumprir aí vários papéis, destacando-se o de trabalhador e o de pai, como se observa na fala de alguns depoentes. Fernando, por exemplo, pai de dois filhos, explica como separou o trabalho da vida familiar para conseguir assumir adequadamente os dois papéis:

Desde o momento em que entrei em home office cheguei para os filhos [então com 7 e 5 anos]: “Vocês vão ver o papai mais em casa, mas o papai não vai poder estar todo o tempo dando atenção a vocês”. Ou seja: eu estaria em casa, mas não estaria disponível. Não poderia atendê-los o tempo todo. No início, eles me viam em casa e me interrompiam. Hoje, eles entenderam tão bem que eles sabem que no final de semana eu sou deles. Durante a semana, eles não interrompem, a não ser que eu esteja trabalhando extensivamente. Aí eles falam.

Os filhos, e às vezes a esposa, cobram a assistência do pai e marido, e, no exercício da sua subjetividade, dentro da sua escolha e do seu julgamento, o teletrabalhador procura conciliar os seus diversos papéis. É o que faz Rafael:

[...] quando a minha filha chega em casa, eu procuro parar. Minha esposa pega ela na escola às cinco e meia, seis horas; então, enquanto não tem ninguém aqui, fico trabalhando, mas quando elas chegam eu já encerro (Rafael).

Afirma DE MASI (2000, p.237) que, “[quando] o casal e a família operam em

uníssonos, como uma célula viva, aí então podem ser felizes por estarem juntos [...]. As tarefas podem ser alternadas: hoje eu faço as compras e você busca as crianças na escola”. Poder-se-ia dizer que há um avanço, em que a família se re-arranja, numa nova acomodação, em busca do seu desejo.

Eu levanto, ponho uma roupa, como se estivesse saindo pra trabalhar, vou, ligo meu laptop, faço as minhas consultas, os meus trabalhos. Se não tiver muita atividade, termino um pouco mais cedo e saio e vou fazer o meu serviço de banco, um pouco antes do almoço, por volta de onze horas. Daí, almoço, levo as meninas [filhas] na escola, a minha esposa fica terminando os afazeres domésticos. Levo as crianças na escola, por volta de uma e meia estou de volta e continuo até as cinco horas trabalhando no meu escritório. Às cinco horas eu abandono, eu faço questão também de fazer isso, de largar às cinco horas e cuidar das minhas coisas particulares (Danilo).

Da mesma forma, na sua reorganização, outro depoente, cuja esposa trabalha fora, inclui assistência à filha e natação. Não descuida da família, nem da saúde. Assim descreve o seu dia a dia:

Eu levo a minha filha à escola ou às vezes vou buscá-la, ela entra a uma da tarde e sai às cinco e duas vezes na semana ela sai às seis horas. A parte da manhã, eu reservo mais para fazer atividades como planejamento do meu dia, ou seja, atividades que eu realmente vou fazer, que exige toda a minha concentração. Faço coisas administrativas da empresa, prestação de contas. Como eu acordo muito cedo, quando eu volto da natação às oito horas da manhã, minha filha ainda não acordou; eu tenho este tempo que eu consigo organizar a minha agenda: eu pago contas (...) (Lucas).

Danilo, por sua vez, assim explica a sua forma de convivência com as filhas: “Quando estou no escritório trabalhando, eu peço para as meninas não me incomodarem, já deixo claro e elas evitam [interromper], a não ser que seja uma coisa muito urgente”.

De fato, o território primário é um lugar ocupado por uma pessoa, de forma permanente, que ela reconhece como seu e que tem a função de lhe proporcionar intimidade. Ela pode torná-lo personalizado e o defenderá contra a interferência de terceiros (FISCHER, in CHANLAT, 2001, v. II). Mesmo no espaço doméstico, que é um espaço privado, diferente do espaço da empresa, alguns trabalhadores sentirão a necessidade de se isolar, de ter o seu território demarcado, que, de certa forma, identifica-o com a empresa.

Assim como Danilo, Eduardo, outro teletrabalhador pesquisado, também estabelece o seu território, onde a filha não deve entrar:

[...] até porque, quando eu estou aqui trabalhando, na maior parte do tempo, eu estou sozinho, então minha filha vai para a escola na hora do almoço, mas eu tenho uma [pessoa] que toma conta dela na parte da manhã. Minha filha já sabe que, quando eu estou no escritório, ela não deve me interromper, então eu acho que é uma boa separação.

Esse comportamento se aproxima daquele do típico separador, que, como ensina TIETZE (2002), estabelece horas fixas, política de portas fechadas, códigos de vestimenta.

Mas é possível conviver com o trabalho e a vida em família no mesmo espaço. É o que diz Lício, que procura manter esse equilíbrio:

Quando percebo que vale a pena interromper [o trabalho] para gerar melhor sinergia com a família, interrompo e retomo uma ou duas horas depois; caso contrário, lembro à família que estou trabalhando e solicito que resolvam a questão sozinhos ou me aguardem algumas horas.

Diferentemente de alguns colegas, o depoente acima não faz uma separação

estrita através de horas fixas e portas fechadas. Ele se mostra mais flexível, interrompendo o trabalho quando sente que pode fazê-lo e, com isso, contribui para a melhor integração da família. Por outro lado, sabe se isolar, quando necessário. É o que se poderia chamar de comportamento integrador, pelo qual o sujeito usa de flexibilidade no trato com o tempo, a fim de integrar, neste caso, as atividades e relações domésticas e profissionais (TIETZE, 2002). Ao contrário da rigidez daquele de comportamento separador, este, o integrador, é flexível e conciliador na integração das diferentes atividades.

O teletrabalhador abaixo, assim como Lício, também assume um comportamento integrador:

Não, eu não consigo separar de uma maneira radical como existe a idéia de que o trabalho é trabalho e a vida pessoal é vida pessoal. Na realidade, existem alguns pontos de convergência, principalmente você trabalhando em casa, porque, queira ou não, você está em contato diário com a sua casa. Então, acontece de você descer, no meu caso eu trabalho no sótão, para pegar um café na cozinha e a empregada reclamar que a máquina de lavar quebrou e eu sou obrigado a tomar uma ação. Infelizmente, você não pode falar: “eu não vou tomar nenhuma ação”, então algumas coisas você tem que saber administrar também, porque senão você acaba se envolvendo muito. Mas isso, por incrível que pareça, não afetou a produtividade em si, nem melhorou e nem piorou (Giovani).

Dessa forma, em casa há, sim, uma interferência das atividades domésticas no trabalho, mas, apesar disso, a produtividade não foi prejudicada. Júlia, teletrabalhadora e dona-de-casa, diz que trabalhar em casa é mais produtivo. O que transparece de seu depoimento é que isso depende de como o trabalhador se organiza.

[...] é mais produtivo. No escritório você, queira ou não, você tem um cafezinho, uma pessoa que você vai conversar, alguém que conta uma

história, o telefone que não para de tocar, e em casa não, claro que o celular toca, mas você consegue, se você tem uma vida estruturada, organizada para aquele trabalho, você consegue começar e terminar, porque não tem uma pessoa que te chama para um café, você está focada naquilo.

O espaço físico pode interferir também na acomodação do trabalho e vida familiar. Nem todos conseguem ter um *home office* ideal. Um dos entrevistados, com família grande, precisou instalar o seu escritório no próprio dormitório. Ainda assim, ele consegue harmonizar a vida familiar e a atividade profissional.

Consigo [harmonizar], porque, como eu falei, o meu escritório está no meu quarto. Eu fecho a porta e os meninos abrem, mas como eles já são grandes, eles sabem que eles podem entrar, mas não é para estar entrando à toa. Se eu vou tomar um café, saio e sento com eles. O menor, a gente às vezes estuda junto; então, quando ele termina um exercício de matemática, ele me avisa, eu vou lá e reviso. Eu acho que estou conseguindo conciliar as coisas (Eduardo).

No começo, porém, esse mesmo teletrabalhador teve dificuldades com o processo de mudança. Os filhos jovens achavam estranho vê-lo em casa. Para a filha adolescente, por exemplo, essa presença poderia significar não ver aquele filme que gostaria, mas que o pai censura. Mas há as compensações. Segundo Eduardo, como sua esposa não está trabalhando fora de casa, exerce o papel de cuidadora: “às dez da manhã leva um cafezinho, com pãozinho e eu acho bom”.

MANZINI-COVRE (1996, p.18), abordando a questão da família e da cultura do feminino, diz que a mulher tem sido colocada tradicionalmente como “a guardiã da afetividade familiar”. Na análise do conto “O Espelho”, de Machado de Assis, diz que a tia, que representa essa guardiã dos afetos, “paparica” o sobrinho, que, nutrido pelo “afeto e admiração” (ibidem, p. 24), amplia a sua subjetividade sustentada pelo amor e

a amizade. A autora refere-se aos afetos e ao papel tradicional da mulher de geri-los, o que, não obstante a mudança de valores na sociedade, ainda permanece vivo na sociedade atual, na maior parte dos casos.

Entretanto, esse papel da mulher pode extrapolar a esfera da afetividade. Assim, o seu apoio ao marido resulta em melhoria da produtividade deste, fazendo da esposa uma trabalhadora indireta, situação esta que não seria possível se o trabalhador estivesse no espaço da empresa. De fato, Fernando, um dos teletrabalhadores, explicita essa situação: *“Sou extremamente desorganizado. Ela [a esposa] organiza para mim. Participa. Ela gosta de participar da minha vida profissional.”*

Os solteiros também passam pelo processo de mediação, de interação com a família, de intersubjetividades. Um dos entrevistados denominou esse processo de reeducação. Mora com os pais e seu *home office* é seu próprio quarto.

[...] você está em casa, está trabalhando, o pessoal não percebe que você está trabalhando. Essa é uma das dificuldades que existem [...]. Eu tive que comprar outra linha [telefônica] pra mim, mesmo as ligações sendo ligações free, nós temos acesso direto ao telefone, tive que comprar mais uma particular, tive que especificar para os meus parentes que, enquanto eu estivesse no meu quarto, onde eu trabalho também, não devia ser incomodado (Marcelo).

É uma troca: Marcelo compra uma segunda linha telefônica para não incomodar a família quando precisa usar as telecomunicações – a *Internet* e as *conference calls*. Em contrapartida, a mãe muda sua rotina: quando ele está em casa, trabalhando, ela não passa o aspirador de pó para não perturbá-lo. Aqui também se percebe a preocupação em marcar o território e o tempo (*“enquanto eu estiver no meu quarto...”*) destinados ao trabalho, que não se entrelaçam com o tempo destinado à família. Há,

pois, uma acomodação a novas regras de socialização. É como se, de fato, todos re-aprendessem a se socializar.

Assim como Marcelo, mas de forma um pouco diferente, Luís mostra a necessidade de o trabalhador se adaptar à rotina da casa, cujo espaço é culturalmente território da mulher.

Na verdade eu me adaptei à realidade da família. Quando eu cheguei para a minha esposa e falei: Mudou o sistema de trabalho, agora eu vou trabalhar em casa, a primeira reação dela foi de choque, como se eu tivesse perdido o emprego, foi estranho. E depois ela disse: “Legal esta idéia, só que tem o seguinte: de terça e sexta tem a pessoa da limpeza”. Então de terça e sexta eu visito os clientes, senão eu vou atrapalhar uma rotina, então eu me adaptei ao meio e não ela se adaptou a mim. Como a mudança partiu da minha parte eu procurei realmente me adaptar à forma de rotina da minha casa (Luís).

Entretanto, regras não são verdades imutáveis, mas convenções e, portanto, podem ser mudadas. Estabelecer normas, reorganizar-se, parece ser uma das respostas à política de “boa vizinhança” em casa. O teletrabalhador André assim se expressa a respeito dessa intersubjetividade:

Quando você está em casa trabalhando, você tem que saber lidar e falar: “Olha, vou ficar aqui, porém estou fazendo isso e aquilo, e até determinada hora eu vou estar trabalhando e depois estou livre”. Esse ainda é um ponto complicado, principalmente se a pessoa não tiver um espaço na residência para se isolar, como estou entrando aqui e fechando a porta para, quando terminar, eu sair. Você tem que saber conciliar, porém nada que atrapalhe muito; comigo não aconteceu nenhum caso de eu pensar: “Puxa, não dá para terminar aqui e vou ter que terminar em outro lugar” (André).

Da mesma forma, um outro teletrabalhador diz que consegue separar “completamente” o trabalho da vida de família, mas ele o fez estabelecendo regras para

si próprio, após tentativas não muito bem sucedidas de viver sem elas:

Eu trabalhava em um projeto no final de semana até o ano passado, mas eu comecei a me desgastar com a família, comecei a fazer mal o trabalho. Eu acabava não ficando com a minha família, então eu deixei de fazer isso [trabalhar no final de semana]. No final de semana eu até levo o computador para casa, por uma questão de segurança, para não deixar no escritório, mas eu tenho me isolado. Eu tento, quando trabalho para um projeto, enquadrá-lo no tempo em que empresa me paga pelo meu tempo (Célio).

Aspectos referentes a cuidados com a casa, agora o novo local de trabalho, também podem interferir. Um dos teletrabalhadores fala a respeito de um novo papel que ele deve desempenhar e que, se ele trabalhasse na empresa, seria provavelmente desempenhado pela esposa:

Tem a máquina de lavar, uma lâmpada que queima, você começa a reparar mais na casa, que, às vezes, precisa de uma reforma, precisa melhorar alguma coisa. Até mesmo no seu ambiente de escritório [em casa] algumas coisas que você quer mudar, você acaba arrumando (Giovani).

O presente estudo não aborda a questão de gênero, porém, entre as vinte e uma pessoas que deram o seu depoimento a respeito dessa nova forma de trabalho, duas são mulheres e uma delas é casada, dividindo-se então entre os papéis de esposa, mãe e teletrabalhadora. Ela diz como faz para alcançar esse delicado equilíbrio:

[...] quando eu estou em casa, você tem que se programar dentro dos seus horários. Por exemplo, no meu caso, minha filha vai para a escola à tarde, pela manhã eu sempre vou para clientes, à tarde ela não está em casa e eu não tenho problemas para trabalhar, eu trabalho a tarde toda tranqüila. Mas a partir do momento em que ela retorna da escola,

às cinco e meia, eu não consigo mais [trabalhar]. Eu tenho que render dentro do horário que eu posso, porque, para a mulher, é mais difícil neste caso. O homem, ele está em casa, se tranca num escritório ou num quarto e a mulher está resolvendo os problemas com os filhos, a mulher se preocupa com o mercado, com a comida, com tudo. Agora, a partir do momento que a minha filha retorna da escola, a empregada vai embora e o meu marido chega, eu não posso mais trabalhar, ainda mais com uma de três anos e meio, não dá. Ela não entende. Então, o que um homem faria à noite com mais tranquilidade, eu não posso e tenho que fazer tudo dentro daquele horário e tenho que ser mais organizada (Júlia).

Não parece haver rigidez na organização de Julia, mas a flexibilidade para cumprir a sua agenda é relativa, porque dependente dos papéis de mãe e de esposa, que ela precisa acomodar para que um não interfira no outro.

Há problemas também. Um dos depoimentos mostra como o teletrabalhador procura administrar o seu tempo e, neste caso, como concilia as solicitações da esposa e da filha com as necessidades do trabalho:

Na parte da manhã, ela [a filha] está em casa [...] então de uma certa forma existe uma cobrança dela para que eu lhe dê atenção, estou no telefone, às vezes ela entra no escritório querendo falar comigo. Por mais que a gente converse, não adianta, ela quer participar do meu trabalho também. [...] Se eu tenho que fazer algum outro trabalho [especial], muitas vezes eu faço depois que elas [esposa e filha] dormem. Eu fico com o trabalho na cabeça, elas vão dormir e eu vou trabalhar um pouquinho” (Lucas).

Na família de Lucas, cada um busca a expressão de si. Esse teletrabalhador não é criativo só no tempo em que designou para exercer suas funções profissionais, ou seja, quando a família está fora, porque a criatividade não pode ser aprisionada em um determinado espaço de tempo. Por isso, trabalha também quando esposa e filha estão dormindo, para que as idéias não sejam “abortadas” (“eu fico com o trabalho na cabeça”). Como na metáfora dos porcos-espinho de Schopenhauer, no exercício da

alteridade, a acomodação é que permitirá que todos possam se “aquecer” e manter as suas subjetividades. Comentando essa metáfora, MANZINI-COVRE (2003, p. 90) indaga: “Como criar um ‘espaço de mediação’ entre sobreviver, aquecendo-se, sem se destruir pelos espinhos?” Essa resposta será dada pelo trabalhador e sua família, que se aplicam para que essa acomodação seja feita a contento.

A maioria dos trabalhadores, nessa nova forma de trabalho, ocupa um espaço físico na casa, no qual foi montado o escritório. De fato, o teletrabalho levará as pessoas a operarem cada vez mais na própria residência, utilizando as informações que chegam por meio dos equipamentos de telecomunicações. A forma como se dá essa apropriação do espaço privado será discutida abaixo.

3.2 A dimensão ESPAÇO: da casa à fábrica ou ao escritório, do escritório à casa

Já foi dito anteriormente que o espaço de trabalho do artesão era a sua própria casa. Com o aparecimento das fábricas, essa situação se modificou - os operários dirigiam-se para um determinado local onde trabalhavam, sendo que, a partir de Taylor e do seu parcelamento do trabalho, houve ainda a separação entre a fábrica e o escritório.

O escritório tem sua história. Na era industrial, acompanhou a concepção de Taylor que envolvia racionalização, divisão das tarefas e operações padronizadas, ou seja, acompanhou a organização da fábrica. Seguindo o seu paradigma, o escritório era organizado por atividades. Assim, ali se encontravam as divisões de contabilidade, as de pessoal, as de engenharia etc, cada qual no seu espaço próprio, com salas

fechadas para manter a privacidade das chefias. A eficiência, a eficácia e a produtividade eram a bússola que determinava como os escritórios deveriam ser organizados. Algumas atividades, a exemplo da datilografia (FISCHER, in CHANLAT, 2001, v. II), eram exercidas em um mesmo espaço, que atendia à necessidade de padronização e que permitia um controle social, através da visão pan-óptica de que falam FISCHER (in CHANLAT, 2001, v. II, p. 91) e FOUCAULT (2002).

Após a Segunda Guerra Mundial, surge então o conceito de escritório-paisagem, divulgado nos Estados Unidos por uma empresa que pertencia a dois alemães. Só nos anos sessenta esse conceito foi também aplicado na Europa. Surge o escritório funcional, um espaço aberto, “sem tabiques nem portas, povoado de pessoas, mesas, móveis para as máquinas e, posteriormente, de plantas verdes” (FISCHER, IN CHANLAT, 2001, v. II, p.93). Essa concepção tinha como objetivo a maior comunicação entre as pessoas, envolvendo ainda a preocupação com a produtividade e com o desaparecimento dos níveis hierárquicos, acompanhando, assim, novos valores sociais.

SENNETT (2002) tem uma visão diferente a respeito do escritório aberto. Para ele, os seres humanos precisam estar distantes de uma observação íntima para se sentirem sociáveis: o aumento do contato íntimo tem como resultado a diminuição da sociabilidade. Segundo ele, “quando todos estão se vigiando mutuamente, diminui a sociabilidade e o silêncio é a única forma de proteção”.

Além disso, pesquisas citadas por THÈVES (apud FISCHER, in CHANLAT, 2001, v. II, p. 93) mostraram que o escritório-paisagem poderia ser uma fonte de estresse pela impossibilidade de se ter uma zona de recolhimento. Tal situação teria o sentido de uma negação do território pessoal, por submeter os indivíduos a “uma visibilidade, uma transparência e uma banalização do espaço”. Na verdade, o discurso

de maior comunicação entre as pessoas, em relação ao escritório-paisagem, conquanto verdadeiro em parte, esconde a intenção do controle pan-óptico, que permite a visão de todos e de cada um. Mais tarde, a tecnologia leva à mudança desse conceito, na medida em que facilita o controle à distância. Numa próxima etapa, a partir de estudos como esses, os decoradores providenciaram “bairros”, que demarcavam um território, o que permitia ao seu usuário a apropriação daquele espaço, em “um processo criativo de identidade”, no dizer de FISCHER (in CHANLAT, 2001, v. II, p. 89).

As novas tecnologias, em especial as de telecomunicações, têm propiciado, então, uma retomada do espaço utilizado pelo artesão. A grande diferença está em que o artesão utilizava a sua casa para um trabalho que era seu, desde a concepção, sendo também seus o processo e a distribuição do produto. No trabalho remoto, quando o trabalhador não é considerado autônomo, mas está vinculado a uma empresa por relações formais, inclusive sob o aspecto legal-trabalhista, ele apenas vende o trabalho que executa em um espaço que pertence a ele e a sua família - o resultado desse trabalho não lhe pertence, mas sim à empresa.

BERGER (2002, p. 90) refere-se à pressão do familismo americano contemporâneo, “um conjunto de valores que dá forte ênfase ao lar como lugar de refúgio das tensões do mundo e da realização pessoal” para explicar que um homem combativo no escritório será também combativo no sentido de preservar “a harmonia de sua vida familiar”. As pessoas com quem convive mais intimamente – esposa e amigos – são as que sustentam os elementos mais importantes de sua auto-imagem. Assim, ele quererá manter a integridade do relacionamento com essas pessoas para não correr o risco de perder-se a si mesmo.

SENNETT (2002, p. 223), citando um estudo da vida familiar burguesa em

Viena, no século 19, diz que o lar “era também um refúgio contra o mundo exterior, um lugar onde os tediosos detalhes do mundo do trabalho diário não tinham entrada”.

Porém, a despeito do que diz BERGER (idem), o “familismo” não tem impedido os sujeitos de juntar num mesmo espaço trabalho e vida familiar, e essa nova forma de organização parece estar levando à superação dessa dicotomia, especialmente nos Estados Unidos, onde o teletrabalho tem se firmado como uma nova forma de trabalhar cujo número de adeptos cresce constantemente.²⁸

Entretanto, a volta do trabalhador para o “refúgio do lar” pode tender a levar a uma apropriação do espaço privado por parte da empresa, já que, numa perspectiva psicológica ampla, a apropriação é o mecanismo que engloba as formas e os tipos de atividades que permitem uma apreensão ou uma tomada de posse do espaço. Trata-se de uma dominação física e psicológica sobre um determinado território (FISCHER, in CHANLAT, 2001, v. II).

Essa aparente apropriação do espaço privado por parte da empresa, entretanto, poderá ser revertida em benefício do trabalhador e de sua família, como se verá a seguir. Para isso, contribuirá o uso e a organização que a subjetividade do teletrabalhador imprimir a esse mesmo espaço. Há que considerar ainda a influência exercida pela comunicação eletrônica sobre o conceito de espaço e também de tempo. Enquanto um internauta está no “beltrano”, ou no “orkut”,²⁹ ou em outros meios de comunicação pela *Internet*, não estaria ele no espaço público, ao mesmo tempo em que está no espaço privado? Analogamente, quando o teletrabalhador, através da *Intranet*,

²⁸ De acordo com informação verbal, via *e.mail*, em 21/03/2005, NILLES estima que até o final de 2005 os teletrabalhadores serão 13% da força de trabalho dos Estados Unidos.

²⁹ “Beltrano” e “orkut” são comunidades virtuais de amigos e amigos dos amigos que se intercomunicam através da Internet.

acessa as mais diversas informações arquivadas nos sistemas da empresa, inclusive bibliografia, ele está no espaço da empresa, ainda que esse espaço seja virtual. Parece haver, sim, um entrelaçamento de espaço público e de espaço privado, de espaço da empresa e de espaço do trabalhador, o que pode significar uma das grandes vantagens operadas pela tecnologia das telecomunicações.

3.2.1 A organização do espaço pelos teletrabalhadores

Os teletrabalhadores que participaram do presente estudo possuem em suas residências escritórios semelhantes àqueles das empresas, com mobiliário como mesas, cadeiras, sendo que alguns mandaram confeccionar móveis com *design* apropriado.

Tanto a Alpha como a Beta providenciaram a seus teletrabalhadores equipamentos como *laptop/notebook*, impressora, arquivo, bem como a instalação de uma segunda linha telefônica, no caso da empresa Alpha, que deve ser usada exclusivamente para fins de trabalho, sendo que é através dela que é feita a conexão à rede das empresas. A empresa Beta não forneceu uma outra linha, mas paga diretamente as despesas com o uso do telefone.

Além disso, todos os depoentes têm um computador pessoal de mesa, que, em muitos casos, compartilham com suas esposas e que, às vezes, utilizam também para realizar suas atividades profissionais, passadas depois para o *laptop*. Dois dos teletrabalhadores citaram a ausência de outro tipo de infra-estrutura, ao qual teriam acesso se estivessem atuando no espaço da empresa, como “xerox” e correio; porém,

ressaltaram que isso não chega a ser um impedimento para a eficácia do trabalho remoto.

Apenas um dos teletrabalhadores afirmou ter dificuldade com a tecnologia, o *conference call*, por exemplo, e também com o acesso à rede da empresa por rádio. De fato, o avanço da tecnologia no Brasil, na área de telecomunicações, ainda está aquém do ideal, dificultando o trabalho à distância em alguns casos.

A grande maioria dos teletrabalhadores possui espaços reservados em suas residências para os escritórios; por exemplo, a maior parte deles os instalaram no quarto opcional comumente denominado “quarto de empregada”. Apenas um dos depoentes montou seu local de trabalho na mesa da sala de jantar, onde há conexões apropriadas para a impressora e o *notebook*. Dois deles atuam mais junto aos clientes do que em casa, mas a base do trabalho continua sendo os seus *home offices*.

O espaço do teletrabalhador Victor, um dos visitados pela pesquisadora, demonstra o que foi descrito acima. Um dos quartos de sua residência foi transformado em escritório - possui mesa, cadeira, computador e sofá. Fotos na parede substituem o porta-retrato, que, na empresa, estaria sobre a sua escrivaninha, marcando o seu território. É o uso subjetivo do espaço.

Observa-se que esses trabalhadores sentem-se confortáveis nos escritórios montados em seus espaços privados. Um dos depoentes explicou da seguinte maneira a diferença entre trabalhar em casa e no escritório da empresa: “Coloco uma bermuda, uma camiseta, fico de chinelo, mais à vontade, não precisa de camisa social” (Fabrício). Assim como outros depoentes, esse teletrabalhador se apropria do espaço privado para o seu conforto e bem-estar.

Há também orgulho desse território pessoal. Flávio assim descreve o seu *home*

office, também visitado pela pesquisadora:

É pequeno, do tamanho do quarto de empregada do apartamento, tem uma janela, coloquei os meus livros, uma impressora, uma conexão de Speedy para a banda larga, uma linha telefônica [...] e algumas coisas que eu acho que necessito para trabalhar. Se eu precisar de uma impressão mais importante ou alguma coisa mais importante, eu aciono [a empresa], sem nenhum problema (Flávio).

Esse teletrabalhador chamou a atenção da pesquisadora para a janela, que lhe proporciona um bonito panorama e que parece aumentar o espaço do escritório. Percebe-se uma arrumação cuidadosa, que dá conta da subjetividade do indivíduo que se apropriou do “quarto de empregada” e o tornou o seu território, à sua imagem e semelhança. Lembra um escritório convencional, mas tem um estilo próprio, é personalizado. Se, como diz FISHER (in CHANLAT, 2001, v. II), o espaço é o espelho da organização, esse espaço da casa espelha o estilo do seu habitante e a sua subjetividade.

A maioria dos atores disse que está melhor hoje, comparando com a forma tradicional de trabalho no espaço da empresa. O depoimento do teletrabalhador acima mencionado confirma isso:

Sim, porque eu consigo trabalhar em casa, consigo me concentrar mais, consigo me isolar melhor no trabalho e me concentro no que está acontecendo para entender e resolver determinado problema. Quando você está no escritório, isto às vezes é muito difícil porque você tem um colega que quer saber o que aconteceu ontem à noite, o seu chefe tem que levar uma resposta na reunião de amanhã e te liga o outro diretor para saber se você já falou com fulano de tal. Então, no escritório é muito mais difícil qualificar as prioridades, definir as prioridades, quem é mais importante e o que é mais importante. Em casa é mais fácil, dá para saber o que eu vou fazer hoje, o que eu vou fazer amanhã (Flávio).

A fala acima mostra claramente uma vantagem para quem trabalha no espaço privado de sua casa, que lhe proporciona maior concentração para entender e resolver os problemas, bem como estabelecer e cumprir a própria agenda.

Contudo, três dos depoentes referiram que exercer funções profissionais em casa pode gerar algum desconforto, pois, não havendo espaço disponível, os escritórios acabaram sendo montados nos próprios dormitórios. Desse grupo, dois são solteiros, o que facilitou a situação; para o outro, casado, o *home office* funciona no quarto do casal. Ele assim descreveu o seu escritório:

Na verdade, o espaço físico é pequeno, mas é o suficiente para o que eu preciso. Eu tenho uma escrivaninha de aproximadamente 1,50m, com gavetinha; acima disto, eu fiz algumas prateleiras que estão cheias de livros e tenho o laptop, só não tenho junto comigo a impressora. A impressora fica no quarto dos meninos, mas que nós compartilhamos, eles têm o [seu] computador para os trabalhos de casa e, quando eu quero imprimir, eu imprimo, sem problema nenhum. O espaço físico é suficiente para mim (Eduardo).

Apesar da necessidade de compartilhamento do espaço de trabalho com a família, o “refúgio do lar” não parece ter deixado de existir para Eduardo. “*Até me sinto cheio de mordomias, porque a minha esposa traz um cafezinho, um fresquinho*”. Mas é possível perceber em sua fala que o trabalho sofre interferências da rotina da casa:

Em geral, acho que eles [os filhos] preferem que eu trabalhe no escritório [da empresa], porque acaba interferindo, mesmo pouco, mas interfere. A princípio eles estranhavam muito. Eu ficava com a porta [do quarto] fechada e eles gritando, entrando no quarto, dizendo que esqueceram que eu estava lá (Eduardo).

Da fala de Eduardo, depreendem-se algumas das ambigüidades do teletrabalho: ao mesmo tempo em que esse depoente fala que está cheio de mordomias, ele intui

que os filhos preferem que ele trabalhe no escritório da empresa. Isso porque, na realidade, a presença dele interfere no espaço e modifica as rotinas e o comportamento dos outros habitantes da casa. Os filhos se “*esqueceram que estava lá*”. Eles se esqueceram porque, em circunstâncias “normais”, ele não deveria estar lá.

Há hodiernamente uma rediscussão em torno da delimitação e da especificação estrita dos locais de trabalho, mas ela ainda não foi suficiente para quebrar o antigo paradigma de que o local de trabalho é na empresa, seja na fábrica, seja no escritório. Os filhos ainda vivem dentro desse paradigma que o pai, ao ficar em casa, está contrariando. O trabalho em casa representa uma mudança de cultura, que levará tempo para ser absorvida. Da mesma forma, servir “um cafezinho, ou um fresco” constitui uma quebra da rotina da casa para a esposa, a qual poderá representar, para ela, uma fonte de satisfação sob o ponto de vista afetivo, mas também, ao contrário, significar um aumento de suas obrigações e um novo papel, a de substituir, quem sabe, a secretária ou a servente que, nos escritórios, prepara e serve o café. Podem ser valores novos re-atualizados dos antigos valores, como refere PALIERI³⁰ (in DE MASI, 2000 b, p.237):

E as mulheres também sofrem com o fato de que, de repente, têm que suportar esse marido que passou a vida inteira fora de casa e que agora passa a perambular dentro dela, como um “estranho”, que começa a ocupar quartos e partes da casa que até aquele momento eram só delas.

É a invasão do território alheio, situação que demandará acomodação das pessoas envolvidas, podendo se transformar ou não em motivo para novos conflitos.

³⁰ Maria Serena Palieri, em entrevista a DE MASI, que originou o livro deste autor, O ócio criativo.

3.2.2 O espaço como um vetor das interações sociais

De uma forma geral, quando admitido em uma empresa, o trabalhador passa por uma iniciação, que tem como objetivo não só mostrar-lhe o seu trabalho, mas integrá-lo no grupo ao qual irá pertencer, servindo também como uma avaliação de sua integração social (FISCHER, in CHANLAT, 2000, v. II). É nesse momento que o trabalhador toma posse do seu território na empresa, que pode marcar a sua posição, bem como facilitar a organização das suas atividades, podendo ainda servir de fundamento para o desenvolvimento da sua identidade pessoal e social. A organização espacial “estrutura mais ou menos diretamente ou fortemente as comunicações” (ibidem, p. 83).

A proximidade e a acessibilidade são condições ambientais que podem favorecer a interação, facilitar o desenvolvimento do sentimento de afiliação e influir no desempenho de um indivíduo ou de um grupo (HOMANS, apud FISCHER, in CHANLAT 2001, v. II).

De fato, como se viu, a facilidade de comunicação foi um dos fatores que levou à criação do escritório-paisagem. Objetivava-se, com a maior proximidade, integrar as pessoas, aproximá-las e, com isso, facilitar a organização das suas atividades. Ora, o trabalho em casa – o teletrabalho, *work from home* ou *home office* – significa um rompimento com essa concepção, pois, se de um lado propicia o recolhimento e a introspecção, necessários em determinadas atividades, por outro pode dificultar as comunicações e a interação social. Quando o indivíduo passa a desenvolver as suas

atividades profissionais em outro espaço, que, embora continue a ser um território primário, tira-o do convívio com os colegas e com o grupo, há uma perda. Assim pensam alguns depoentes, como Célio:

O que você perde e o que você ganha por trabalhar na empresa é o relacionamento. O fato de eu estar trabalhando com os colegas, de estar tratando de assuntos de uma forma que você faz parte do grupo.

E também Victor, que diz o seguinte sobre o que valorizava no trabalho exercido na empresa:

[Eu valorizava] a facilidade de comunicação, ter as pessoas do lado. Teve uma época em Campinas, a gente tinha aqueles gerentes do lado, então a gente conversava, tinha a secretária na frente, a gente conversava. Às vezes a gente parecia aquele grupo de feirante: “Onde está tal coisa?” O outro gritava: “Guardei no arquivo”. Aquela coisa de feirante me dá saudade. Essa proximidade: você liga para a pessoa, ela não atende, você anda até a sala dela e conversa com ela.

O depoimento acima lembra o que diz SENNETT (2002, p. 275) sobre a comunidade: “Uma comunidade é também uma identidade coletiva. É uma maneira de dizer quem ‘nós’ somos”.

É um sentido de pertencimento a um grupo, de participação, como quer MASLOW, ou uma necessidade qualitativa de amizade, de convivência, como refere HELLER (apud DE MASI, 2003). A expressão da necessidade de convivência e o sentimento de havê-la perdido, ao trabalhar em casa, está explícita na fala de Victor, especialmente na frase “*Aquela coisa de feirante me dá saudade*”.

Também Danilo, outro teletrabalhador, diz que valorizava no trabalho no espaço da empresa: “*As idéias que os outros tinham no grupo, estar vendo um diretor*”. E

Flávio: “*A comunicação e a participação nos processos*” ; e ainda Alúcio: “*O que eu valorizava era o contato com o pessoal mesmo*”.

À exceção de um dos depoentes, todos os outros valorizam, no trabalho convencional, no espaço da empresa, o relacionamento pessoal, a facilidade de comunicação, a comunicação informal, os amigos, a troca de idéias do grupo, que enriquece os seus participantes, a participação no processo da empresa dia-a-dia, as redes de contato. Sentem falta do relacionamento pessoal “olho no olho”, de ter as pessoas do lado. “*O informal é muito forte*”, diz Célio. Aquele teletrabalhador (Lucas) cuja voz é discordante, diz que em casa não tem o desgaste da socialização e nem tem um colega chamando para tomar o cafezinho. Esse cafezinho, no entanto, enquanto permite a socialização, tem sabor de transgressão, de quebra de regras, de liberdade.

É interessante notar que as novas tecnologias, com o aumento da potência dos equipamentos, e a conseqüente miniaturização do material informático, estão invertendo todo um esforço anterior do início da industrialização, no sentido de juntar as pessoas num mesmo espaço, para daí obter maior interação social, que levaria à eficácia e à produtividade. Ao contrário, como ensina GASPARINI (in CHANLAT, 1996, v. III), as telecomunicações operam uma descontinuidade temporal, que permite e facilita que certas atividades possam ser exercidas em casa, em outro espaço que não aquele comum da fábrica ou do escritório.

Sendo o ser humano um animal social, é de se prever que, ao lado das vantagens apresentadas por essas inovações, vão aparecer desvantagens, entre elas o isolamento a que poderão ser levados aqueles que reunirem no mesmo local os espaços de trabalho e os de habitação, o que se percebe em algumas das falas anteriormente citadas.

No que diz respeito à criatividade, pode-se retomar aqui o pensamento de DEJOURS (in CHANLAT, 1996, v.I, p.171), quando diz que: “a transformação do sofrimento em criatividade passa por um espaço público na fábrica”, entendida esta como o local de trabalho. Assim, de acordo com o autor, toda vez que o espaço público tende a se fechar, a criatividade está ameaçada.

É outra, contudo, a direção que mostra a maioria dos depoimentos - a de trabalhadores que usufruem esse espaço privado com criatividade e dele se apropriam em seu benefício, como diz Rafael, um dos teletrabalhadores: *“Você consegue se concentrar mais, se dedicar mais às situações, eu sinto que [trabalhar em casa] dá uma criatividade maior”*.

É possível que isso se dê porque o espaço privado permite um maior controle e uma maior apropriação por parte do trabalhador, que lhe pode dar uma utilização específica, “uma afirmação de si” sobre o lugar (FISCHER, in CHANLAT, 2001) . Esse uso do espaço de trabalho é demonstrado nos depoimentos a seguir: no primeiro, vê-se o uso subjetivo do espaço, de maneira a permitir que a criatividade aflore; no segundo, esse uso é mais amplo, envolvendo não somente o lugar do trabalho em si, mas todo o ambiente que o envolve, inclusive o externo, e que contribui para que a criatividade se desenvolva.

Segundo DE MASI (2000, p. 231), “A criatividade, está muito mais ligada à capacidade de acolher e de elaborar estímulos”. É o que ocorre com Flávio e Giovani:

[...] você consegue se concentrar melhor no que você está fazendo. Eu faço um relatório mais bonitinho aqui em casa do que no escritório, porque [lá] tem o telefone, um chamando, o outro também, mas aqui eu fecho a porta, desligo o telefone, cai na caixa postal, aí sim é possível eu criar melhor (Flavio) .

Eu sempre me considerei uma pessoa criativa, a diferença principal é que eu consigo aproveitar melhor a minha criatividade trabalhando em casa, eu consigo explorar melhor. Uma outra questão atípica é o ambiente que eu trabalho em casa, eu moro num condomínio que é cercado de árvores, flores e passarinhos, então eu não tenho problemas de ruídos, por exemplo (Giovani).

O trabalho em casa permite uma flexibilidade que não existe no espaço da empresa. As pessoas são diferentes, como diz DE MASI (2000 b, p. 229): “Algumas máquinas psíquicas produzem mais idéias ao amanhecer, outras, ao entardecer, algumas produzem continuamente, outras são intermitentes”. O autor diz, ainda, que a criatividade precisa de desafios e não de barreiras burocráticas, como o horário de trabalho. Isso é confirmado pelos exemplos abaixo:

[...] você consegue colocar no papel ou no computador a idéia no momento que ela surge, e quando você está restrito a um determinado horário, eu acho que a sua própria mentalidade, a sua cabeça, ela passa a querer trabalhar ou se sentir trabalhando dentro daquele espaço pré-definido. Às vezes estou à noite jantando e pensando o que fazer ... vou lá e escrevo. Não que eu esteja trabalhando, mas estou criando uma oportunidade de negócio, principalmente agora neste projeto que eu preciso desta criatividade, então eu me sinto mais livre para pensar. Não tem aquele separação de terminou meu horário de trabalho e iniciou meu horário de descanso (Luís).

Acredito que, até certo ponto, você desenvolve a sua criatividade pelo fato de você estar trabalhando sozinho na maioria do tempo. Se você tem que fazer um relatório, você vai montar a seu jeito porque você não tem um colega do lado, não está no escritório com várias pessoas em que você possa pegar uma informação ou um exemplo. (...) acho que você tem que ser mais criativo, não só para criar trabalhos como tem que ser criativo para fazer o balanceamento do seu trabalho também (André).

Entretanto, como diz DE MASI (2000 a, p. 259), as tecnologias informáticas anulam as distâncias e permitem ao trabalhador exercer uma certa ubiqüidade, já que,

diz ele: “a matéria-prima do trabalho intelectualizado – a informação – é suscetível, por sua natureza, à máxima transferência em tempo real”. De fato, o nome dado pela empresa Alpha a essa nova modalidade de trabalho é *work from home* (trabalho de casa), demonstrando que o trabalhador, embora estando na sua casa, está virtualmente na empresa, pelo acesso que ele tem aos seus sistemas de informação e aos colegas, gestores e clientes, através das telecomunicações.

Percebe-se, ainda, nos depoimentos dos sujeitos acima que o paradigma cultural, segundo o qual só podemos trabalhar e pensar em certos lugares ou em horários estabelecidos, está mudando. O teletrabalhador pode trabalhar em casa, no *shopping*, no jardim, na piscina e até na empresa.

Retomando o aspecto da criatividade, verifica-se que há casos em que essa competência deriva da necessidade de se acomodar a situação em casa. Veja-se o exemplo de quem tem uma criança pequena para cuidar - ou a pessoa se torna criativa ou ela não consegue exercer o seu trabalho.

[...] no meu caso em especial, se eu tivesse trabalhando num escritório com um bebê, a minha vida seria mais difícil. Então eu aprendi a conciliar as coisas e me tornei mais criativa. Você não tem idéia do que eu faço num dia, entre a minha vida pessoal e o trabalho. Um homem não faz o que eu faço, porque eles não têm idéia do que é ser mãe, dona de casa e trabalhar fora. No escritório você é mais podada (Júlia).

Apreende-se da fala de Julia que ela sente que se tornou criativa pela necessidade de acomodar a sua vida. Por outro lado, sente que tem mais autonomia em casa que no escritório, o que pode também levar a uma maior criatividade.

Entretanto, em depoimento anterior³¹, ao falar de mudanças no cotidiano, ela cita as dificuldades inerentes à perda do ponto de apoio que o escritório da empresa representava, a falta de ter com quem falar, com quem se atualizar, agora que lhe falta esse ponto de apoio. Pode-se dizer que, a despeito de se sentir mais criativa no seu escritório em casa, não só no seu trabalho, mas na acomodação dos seus diversos papéis de esposa, mãe, dona-de-casa e teletrabalhadora, a socialização e a integração com as amigas, com os antigos colegas do escritório lhe fazem falta. Mas o seu depoimento diz que é melhor trabalhar em casa porque, tendo um bebê em casa, no escritório seria muito mais difícil. Há aqui sinais inequívocos da ambigüidade que pode permear os sentimentos que se relacionam ao teletrabalho.

Pode-se também perceber no depoimento de Julia um outro aspecto, aquele ligado ao uso do tempo. A frase: “*Você não tem idéia do que eu faço num dia, entre a minha vida pessoal e o trabalho*” sugere o uso subjetivo do tempo pelo teletrabalhador no espaço doméstico do trabalho, o que será abordado a seguir.

3.3 A dimensão tempo e a subjetividade

Estará o teletrabalhador realmente usando a seu favor o tempo e o ritmo dentro desse processo de liberdade que lhe permite o trabalho em casa?

Houve época em que, sem relógio, as pessoas marcavam a passagem do tempo de forma cíclica, acompanhando o dia e a noite e as estações do ano, sendo que predominava, então, a atividade agrícola. A orientação era, pois, mais qualitativa que

³¹ Refere-se à fala de Júlia no cap. 2, subtítulo 2.1.

quantitativa (GASPARINI, in CHANLAT, 1996, v. III).

O relógio, inventado em fins do século XIII, contribuiu de forma importante na dominação econômica e tecnológica no Ocidente, ainda anteriormente ao processo de industrialização. Por volta de 1430, o florentino Alberti citado por GASPARINI (In CHANLAT, 1996, v. III, p. 113) já considerava o tempo uma “coisa muito preciosa”, do qual se apropria quem sabe como utilizá-lo adequadamente para “aprender, pensar e exercer coisas louváveis”. No século XVIII, Benjamin Franklin, citado por WEBER (apud GASPARINI, *ibidem*), cunha o “Lembra-te que o tempo é dinheiro”, já dentro do espírito capitalista, segundo o mesmo Weber. Essa era a concepção do tempo nos primórdios da revolução industrial, especialmente nos países de tradição protestante.

Essa concepção quantitativa do tempo se afirma com a fábrica, com suas máquinas e seus limites da jornada de trabalho, fazendo com que LANDES (apud GASPARINI, *ibidem*, p.115) escreva em 1965: “A fábrica é um novo gênero de prisão; e o relógio um novo gênero de carcereiro”. O sistema de fábrica impõe uma unidade de tempo entre os trabalhadores, que se traduz pela necessidade de uma sincronização elevada entre os ritmos das máquinas e os tempos de trabalho dos próprios trabalhadores: normalmente, todos começam e terminam o trabalho simultaneamente, do mesmo modo que todos param juntos para a pausa do almoço (GASPARINI, *ibidem*).

No início do século XX, essa concepção quantitativa foi apropriada por Taylor na organização do trabalho, através da sua administração científica. Para obter o ritmo desejado, TAYLOR (apud GASPARINI, in Chanlat, 1996, v. III, p. 117) introduz o cronômetro e divide o trabalho em fases, afirmando que todo o seu sistema “fundamentava-se sobre o estudo escrupuloso e científico dos tempos, que é de longe o

elemento mais importante da organização científica do trabalho”.

Gilbreth, engenheiro americano contemporâneo de Taylor, cuida de aperfeiçoar os princípios tayloristas, criando o estudo dos tempos e dos movimentos como técnica administrativa básica para racionalização do trabalho (GASPARINI, in CHANLAT, 1996, v. III).

As novas tecnologias trouxeram grande economia em tempo, não só o tempo externo e o tempo interno na produção, mas também a necessidade de implantação pelas empresas de horários alternativos, o trabalho contínuo, com a criação de diversos turnos nas 24 horas do dia. O tempo externo é o número de horas em que o trabalhador está à disposição da empresa; o interno é o ritmo e cadência da atividade produtiva. Segundo GASPARINI (in CHANLAT, 1996, v.III), o tempo interno está relacionado “com as características e a intensidade do tempo de trabalho inserido em determinada duração”.

Entretanto, a mesma tecnologia, que culminou em maior utilização do tempo para ganhos de produtividade, permitiu, através da informática, o trabalho à distância, com a utilização de equipamentos de telecomunicações, que permitem que o trabalho seja feito sem continuidade temporal e com separação espacial, já que, nesse caso, os trabalhadores não terão que estar num mesmo local para exercer suas funções profissionais. Não é só a tecnologia que possibilitou essa mudança. A natureza do trabalho mudou.

No taylorismo e no fordismo havia uma estrutura linear, verticalizada, em que a gerência concebia e o trabalhador manual executava o que havia sido planejado no nível superior. O gerente pensava e o trabalhador executava. O toyotismo, contudo, altera essa linearidade, horizontalizando a estrutura, e passa a utilizar o “saber

intelectual” dos trabalhadores através do seu envolvimento e sua maior participação, o que se dá no processo e através, principalmente, dos círculos de controle de qualidade, em que os trabalhadores discutiam o seu trabalho e desempenho, com o objetivo de melhorar a produtividade da empresa. Nessa fase, o dispêndio de energia muscular é substituído pela energia intelectual. A partir daí, o desenvolvimento da tecnologia leva a máquinas cada vez mais inteligentes, que necessitam de trabalhadores mais qualificados e mais intelectualizados, não só para operá-las, como para reproduzi-las (ANTUNES, 2003).

Passa-se a falar em capital intelectual. O conhecimento passa a ser o fator agregador de valor ao produto. É através dele, do conhecimento, que a informação é transformada em oportunidades de novos produtos ou de serviços, para que seja possível às empresas manter a competitividade, fundamental à sua sobrevivência. BACON (apud DE MASI, 1999), no século 16, já acreditava que o saber daria frutos na prática e diz ele que “a ciência deveria ser aplicável à indústria, que os homens tinham o sagrado dever de se organizar para melhorar e para transformar as condições de vida”.

A Informática e as telecomunicações vieram possibilitar que esse conhecimento fosse acessado e reproduzido à distância. Isso ocorre no teletrabalho. Emancipados do espaço e do tempo, não estando mais restritos à fábrica, ou ao escritório, os trabalhadores agora podem produzir à distância, utilizando os meios de comunicação.

Retoma-se a explicação de GASPARINI (in CHANLAT, 1996, v.III) sobre o tempo externo e interno, para mostrar um exemplo de como os teletrabalhadores podem se apropriar do tempo interno para obter uma possível melhoria na sua qualidade de vida (*well-being*). O seu bem-estar, advindo dessa apropriação, deverá

repercutir na sua produtividade, sem descuidar de que o trabalho seja feito a contento.

Algumas coisas que eu mudei foram rotinas. Por exemplo, eu cortava o cabelo só à noite ou só fazia ginástica à noite. Isso eu quebrei. Corto o cabelo a uma da tarde, a ginástica durante a tarde porque tem menos pessoas lá e você volta mais rápido (Aluísio).

Entra em pauta a concepção qualitativa do tempo, permitindo, no domínio sociocultural, como diz GASPARINI (in CHANLAT, 1996, v. III, p. 118): “manifestações de maior subjetividade quanto à escolha do quadro temporal do trabalho”. Essa possibilidade acompanha outras formas de autogestão do tempo, como o horário flexível, que permite entrada e saída em tempos diferentes, o trabalho em tempo parcial, o trabalho compartilhado – *job sharing* –, situação em que pessoas dividem entre si o tempo do trabalho, o que não é comum no Brasil, mas é prática bastante generalizada, especialmente nos Estados Unidos (BRENNAN)³².

Essa flexibilidade do tempo de trabalho

[...] pode ser entendida como a possibilidade ou a capacidade de adaptar normas e práticas relativas à organização do tempo de trabalho, em face dos obstáculos e demandas provenientes da própria empresa, dos trabalhadores e de ambientes externos (GASPARINI, in CHANLAT, 1996, v. III, p. 121).

Desobrigando o trabalhador da pontualidade e proporcionando que melhore a ligação temporal entre vida profissional e vida familiar, a qualidade do tempo pode conduzir à qualidade do trabalho e à satisfação nele buscada, do ponto de vista do trabalhador. É como diz GASPARINI (in CHANLAT, 1996, v. III, p.124): “A qualidade do

³² Brennan,C. What is Job Sharing. Disponível em http://ivillage.co.uk/workcareer/worklife/flexwork/articles/o,202_156231,00.html. Acesso em: 03/09/04

trabalho pode também significar a escolha, ou, no limite, a gestão pessoal do tempo de trabalho quanto a sua duração, sua organização e seus ritmos”.

O depoimento a seguir é um exemplo da flexibilidade de organização do tempo proporcionado pelo trabalho à distância: “*Meus horários são mais ou menos assim: na segunda-feira eu começo a trabalhar só depois do almoço, porque na parte da manhã eu tenho aula de música*” (Aluísio).

O fato de exercer suas funções profissionais em casa libera o trabalhador do horário fixo, da escala de trabalho determinada por outrem, normalmente o gestor da empresa. Ele é mais autônomo nesse sentido. Assim como outros depoentes, marcando o seu próprio ritmo de trabalho, o teletrabalhador citado estabeleceu as manhãs de segunda-feira, por exemplo, para estudar música, o que lhe dá prazer e, provavelmente, levá-lo-á a trabalhar melhor e com maior produtividade. No seu *home office*, a guitarra descansa em um canto, devidamente apoiada em uma estante própria, como foi observado *in loco* pela pesquisadora.

Dentre as demandas dos trabalhadores, podemos incluir o caso das mulheres, que têm responsabilidades diante de maridos, filhos e da casa, além de atuarem nas empresas; portanto, elas recebem bem a flexibilidade. A teletrabalhadora Júlia assim compara o trabalho exercido antes, no espaço da empresa, e agora, no teletrabalho:

Melhorou muito, até a vida familiar, apesar de ter esta mistura de trabalho e vida particular, você tem toda a liberdade de se programar, de ir ao médico, de você fazer a sua vida. No meu caso, eu gosto de começar cedo, até porque às cinco e meia, seis horas, eu tenho que parar. As pessoas que trabalham no escritório, até na época em que eu trabalhava, levavam mais de uma hora no almoço. Agora é diferente; eu almoço em quinze ou vinte minutos, no máximo meia hora e no resto do tempo eu aproveito com o que eu preciso. Então, tem este lado da administração do tempo que é bem melhor.

Essa flexibilidade do tempo e do ritmo de trabalho foi uma das indagações iniciais da presente pesquisa: como fica o tempo do trabalhador? Estará a organização se apropriando de uma parcela maior do tempo do empregado ? Ou está o teletrabalhador se apropriando do tempo, utilizando-o de forma subjetiva, a partir de prioridades por ele definidas?

As falas dos depoentes apontam para um maior controle da vida, do tempo e do ritmo de trabalho e, como consequência uma apropriação do tempo interno em seu benefício. De fato, é o trabalho à distância que lhes permite essa descontinuidade temporal mencionada no depoimento abaixo:

Eu controlo a minha vida. Tem muitos casos que, às vezes, eu tenho algumas atividades a serem feitas que é dentro do horário do trabalho, eu paro para fazer o que eu tenho que fazer, que são coisas pessoais às vezes, e depois volto à atividade e compenso este tempo trabalhando. Eu me considero dono do meu tempo (Danilo).

Poder-se-ia argumentar que ninguém controla inteiramente a própria vida, que ninguém é completamente dono do seu tempo. Entretanto, os depoimentos mostram uma gerência subjetiva do tempo, que não existe na forma tradicional de organização do trabalho, em que pontualidade é um valor e em que o desempenho é medido pelas horas trabalhadas, pela jornada de trabalho.

Flexibilidade tem sido uma das palavras usadas pelos teletrabalhadores ao falar sobre o seu trabalho. Alguns deles mostram, nos seu depoimentos, que se utilizam dela nas suas atividades de trabalho remoto:

[...] é muito mais fácil, na medida em que eu tenho algum assunto pessoal para resolver, é muito mais fácil, eu tenho mais flexibilidade para executar o que eu preciso, você não tem que dar satisfação para ninguém (Eduardo).

Eu diria que hoje está melhor nestes pontos que eu ressalto novamente: é a flexibilidade de horário, você poder dimensionar a sua carga de trabalho de acordo com a necessidade. Então, para mim, essa é uma grande vantagem. Na empresa você tem que trabalhar das oito às cinco, independente se você tem mais serviço, mas eu acredito que esta flexibilidade de você poder marcar o seu tempo de acordo com a necessidade, isso ajuda porque você resolve aquele problema hoje e amanhã você está mais tranqüilo. Caso surja alguma outra necessidade, você não depende mais da resolução de outros problemas (André).

Então, na verdade, os horários não são muito fixos, não mesmo. Eu gosto de trabalhar em segmentos pequenos. Como nós trabalhamos com conteúdo intelectual, não compensa você trabalhar oito horas seguidas. No meu caso, eu tenho que reservar sempre um determinado tempo para estudar tecnologia. Eu tenho vários assuntos que eu tenho que estudar e, se você separar um horário que você já está estafado, você não assimila nada (Alúcio).

O trabalho feito em casa permite gozos narcísicos, a partir de práticas individuais que levam em conta as significações de cada um no exercício dessa nova forma de trabalho. É exemplo disso o depoimento a seguir: “*Normalmente, eu trabalho umas três horas seguidas, paro para tomar um lanche; normalmente de três em três horas eu como alguma coisa. Ou então paro para ler alguma coisa e depois eu volto*” (Alúcio).

Efetivamente, o tempo pode apresentar um caráter cíclico. HASSARD (in CHANLAT, 1996, v. I), citando experiência de ROY, fala das significações que os trabalhadores de uma determinada empresa adicionam às suas tarefas cotidianas para tornar o trabalho mais agradável: eles pontuam a jornada com momentos de interação social, pequenas paradas em que se alimentam, entre outras atividades. O depoimento

de Alúcio, acima, corrobora a experiência de ROY, num contexto diferente, no trabalho intelectual.

O mesmo teletrabalhador estabelece segmentos de tempo, durante os quais muda de atividade, tornando assim a sua jornada mais agradável e menos cansativa, dando maior qualidade ao seu tempo e à sua vida, diferentemente do que ocorreria na mesmice de uma jornada de trabalho convencional. E essa parada é um fator motivador porque o sujeito está utilizando suas próprias formas de atingir os resultados de sua tarefa (HERZBERG, apud AGUIAR, 2000) . Diz esse teletrabalhador:

“Eu distribuo bem o horário para, por exemplo, na parte da tarde, por volta das três horas, eu vou para a academia, que é aqui perto, fico uma hora e depois eu volto. Já quebro e volto com outro ânimo também “ (Alúcio).

O trabalho em casa permite a esse depoente intercalá-lo com um exercício físico, que lhe proporciona bem estar, certamente pela liberação de endorfina, o que, de fato, é confirmado pela literatura médica. Assim como outros depoentes, esse teletrabalhador marca o seu ritmo de trabalho. Percebe-se a sua preocupação com a saúde e o bem estar, que poderão culminar em maior produtividade, o que beneficiará, também, a empresa.

O antigo paradigma “há hora para plantar e há hora para colher”, cuja fonte é a Bíblia, está sendo mudado. Por que não entremear as horas de labor com momentos de lazer e de trabalho pessoal, se isso pode trazer mais satisfação e mais liberdade?

[...] o tempo não é apenas uma dimensão objetiva e mensurável. É igualmente subjetivo e qualitativo. A vivência do trabalho não é dissociável do modo pelo qual se constrói ao mesmo tempo pessoal e

socialmente a temporalidade. Ao tempo objetivo da organização responde o tempo subjetivo dos indivíduos (CHANLAT, 1996, v. III, p. 110).

Os depoimentos de Eduardo e Aluísio exemplificam o uso qualitativo e não quantitativo do tempo, diferente do que é vivido no escritório ou na fábrica. Ocorre, então, o contrário do que afirma GRAZIA (apud HASSARD, in CHANLAT, 1996, v. I, p. 181): “ao invés de a tecnologia ser regulada pelas necessidades do homem, é a vida do homem que é regulada pelas exigências do seu trabalho”.

Em contrapartida, eu tenho mais liberdade para os meus assuntos pessoais. Eu me lembro que comecei a fazer janelas antimoscas e pernilongos, o que aconteceu? Eu só conseguia fazer à noite quando chegava em casa, até as dez da noite. São coisas que, agora, estou mais tranqüilo no trabalho em casa e dá para ficar uma hora, meia hora adiantando alguma coisa. Não é só isso, às vezes quero ler um livro e não é nem conveniente você ficar no escritório lendo um livro (Eduardo).

Então, normalmente eu percebo que, efetivamente, eu trabalho umas seis horas por dia. Trabalho num projeto, faço alguma coisa que renda, uma determinada documentação para a empresa, no máximo, seis horas, e o restante eu fico estudando. Ou às vezes menos, eu trabalho quatro horas e o restante fico estudando. Depende muito do projeto que você está envolvido, não dá para especificar. Às vezes eu trabalho quinze horas; dependendo do projeto, preciso trabalhar quinze horas, mas não existe um horário fixo (Aluísio).

Percebe-se, também, o aumento do desempenho, de que nos fala HANDY (1996), citado anteriormente: a empresa *F. International*, na Inglaterra, calculava que o desempenho dos que trabalhavam em casa era 30% superior ao dos que trabalhavam no espaço da empresa.

Eu vejo que existe um rendimento muito maior do trabalho. Por exemplo, uma coisa é você ficar oito horas dentro de uma empresa [tempo

externo], e uma outra coisa é ficar fazendo a mesma atividade dentro de casa. Eu consigo fazer em cinco horas [tempo interno] o que eu faria em oito horas.. Você tem um rendimento muito maior. O tempo excedente eu uso para estar me capacitando ou para estar ganhando alguma qualidade de vida; como estar indo para a academia, fazendo música, etc. (Aluísio).

Outro depoente mostra que a organização do tempo de trabalho pode ser voluntária, isto é, pode ser construída de acordo com a subjetividade, com normas e regras próprias. De fato, HASSARD (in CHANLAT, 1996, v. I) cita o voluntarismo como um dos pressupostos do paradigma cíclico-qualitativo do tempo de trabalho.

Na verdade eu sinto que tenho mais controle [do tempo]. Se eu preciso resolver alguma coisa pessoal, pela manhã, eu resolvo tranqüilo. Acho que depende da responsabilidade de cada um. Eu sempre fui muito responsável, até demais; se eu vejo que entre dez e onze da manhã eu posso resolver uma coisa que não vai interferir no trabalho, eu faço com a consciência tranqüila. Porque, se eu precisar trabalhar das seis da tarde até meia-noite, eu fico, e nunca cobre horas extras (Eduardo).

Do depoimento de Eduardo apreende-se uma preocupação em termos de não “trapacear” com o tempo da empresa. O paradigma quantitativo de tempo não foi totalmente superado e está presente de forma inconsciente, utilizando a lógica do capital. Ainda assim, esse teletrabalhador sente que controla o seu tempo, como também se observa nos depoimentos abaixo:

[...] é o que eu exatamente sinto. Eu acabo controlando o meu tempo, eu não sei se isso é bom para a empresa ou não, mas você vira um gerente não só da empresa, mas um gerente do seu tempo, como um funcionário da empresa e também para a sua vida (Giovani).

Como eu falei, no início você nem percebe muito isso. Você está numa rotina e quase que mantém esta rotina. Depois de um certo tempo é que você vê que pode flexibilizar e controlar mais. Mas eu tenho este

sentimento de que você está gerenciando o seu tempo de uma maneira mais efetiva, que tanto agrada a você particularmente e não pode deixar, quero dizer, a empresa também, ou melhor, o tempo que a empresa está te pagando para trabalhar, descoberto. Então eu acho que é bom para ambos os lados” (Juliano).

Aplica-se aqui o que diz GASPARINI (in CHANLAT, 1996, v. III, p. 125):

“O ator [...] conheceu também transformações positivas em relação à qualidade de vida – atenuação da obrigatoriedade de pontualidade, melhoria das possibilidades de manter uma ligação temporal entre vida profissional e vida familiar” [...].

É assim que um dos depoentes explica a sua preocupação com o tempo que deve dedicar à família:

Depende da época. Há épocas que não controlo muito [o meu tempo], depende da quantidade de trabalho. Acabo estendendo o trabalho, mas tenho um limite por causa dos filhos. Tem que haver senso crítico de quando parar. Na demanda normal, eu controlo o tempo (Fernando).

Luís, um dos depoentes, fazendo sua a regra, é disciplinado e ensina disciplina aos seus subordinados, o que significa orientá-los sobre como gerenciar melhor o tempo:

Eu sempre gerenciei bem o meu tempo, inclusive quando eu estava no escritório, eu nunca fui daquelas pessoas que chegam às oito e saem às oito. Eu sempre procurei gerenciar o meu tempo, para que divida isto da melhor maneira possível, também com os meus funcionários. Eu, no começo de supervisão, eu deixei claro para eles o seguinte: e-mails mandados depois das 18h30m serão lidos e apreciados no outro dia. Então, se tiver alguma coisa urgente, meu celular fica ligado, por questões pessoais, pelas operações que nós tínhamos, “me liguem”. Com relação a trabalho, falaremos em horário de trabalho. Então eu sempre gerenciei desta maneira (Luís).

O exemplo citado acima mostra um teletrabalhador que não está tirando proveito de trabalhar em função da meta, que parece ser uma das vantagens do teletrabalho, a julgar pela maioria dos depoimentos dos sujeitos da presente pesquisa.

É como ensina MANZINI-COVRE (2003, p. 92):

[...] cabe ver com que olhar a pessoa consegue compreender as normas da organização. Se ele [trabalhador] vê a regra pela regra, já se entregou como vítima do Outro, está sob a submissão voluntária de que nos fala La Boetie (MANZINI-COVRE, 1996). Porém, se ele consegue se apropriar de aspectos da Lei, tornando-a sua, isto é, quer faça dela um uso que também o gratifica, ele interage, alça a alteridade e é o seu ator.

A análise mais atenta do depoimento de Luís mostra alguém que trabalha orientado pelo tempo. Daí a sua necessidade de se impor regras e de impô-las a seus subordinados. De fato, ele burocratiza o seu trabalho, fazendo com que ele esteja contido dentro de um limite de tempo. A preocupação dele se prende ao tempo externo. Uma outra forma de trabalhar seria orientar-se para o cumprimento da tarefa. Nesse caso, terminar a tarefa seria a meta, e a preocupação com o tempo, secundária.

DE MASI (2000, p. 259), abordando a não exigência do trabalho rigidamente sincronizado, no caso do teletrabalho, por exemplo, diz que

A administração por objetivos e a autonomia profissional dos trabalhadores [do conhecimento] permitem-lhes vender obras concretas e não tempo, permitem a seus chefes controlarem à distância os resultados, em vez de controlar de perto os processos (DE MASI, 2000, p. 259).

GASPARINI (in CHANLAT, 1996, v. III) fala do trabalho como um jogo, uma oposição, ou uma conciliação “entre o tempo do ator e o tempo da organização.” Um

dos teletrabalhadores, indagado se sente que controla a sua vida, que é dono do seu tempo, diz que concilia: “[...] *eu sinto isso [controlo a minha vida e o meu tempo], embora você tenha que saber controlar direito para que um não tome o espaço do outro, nem o trabalho tome o espaço da vida e nem a vida tome o espaço do trabalho*” (André).

Essa fala contém resquícios da fase industrial que separou o trabalhador do lar, segregando a vida profissional da vida familiar (MILLS, 1969, p. 255).

Nem todos do grupo de teletrabalhadores pesquisados conseguem, entretanto, estabelecer o seu próprio ritmo de trabalho:

Eu acho que eu ainda não consegui isso, ser dono do meu tempo, por dois motivos: o primeiro motivo é que eu trabalho com uma coisa que, de uma certa forma, me motiva muito a trabalhar, eu gosto muito do que eu faço, então eu acabo misturando um pouco de lazer com trabalho, mas eu acabo roubando um pouco do tempo que eu precisava dar para a minha vida e não ficar sentado em frente a um computador, porque tem outras coisas na vida além do que um computador na sua frente. Outros porque, às vezes, a demanda do serviço [...] nós temos uma demanda de trabalho que às vezes pesa de um lado, mas não chega a ser desagradável porque eu gosto do que estou fazendo (...) Eu deveria ser o dono da minha vida, eu deveria ser o dono do meu tempo e dizer que o meu tempo não é da empresa, o meu tempo é meu, ele precisa ser meu e eu não posso roubar aquele tempo, 100% eu não consigo fazer isso: pela demanda do meu trabalho e porque eu acabo me envolvendo demais (Lucas).

Eis aí um homem que parece gostar do seu trabalho, a ponto de não conseguir interrompê-lo. Mas sua esposa se ressentiu disso; segundo Lucas, ela reclama do tempo que o marido passa diante do computador, assim como a filha, que pede: “*Fecha esse computador, papai!*”

O depoimento desse entrevistado lembra DE MASI (2000 b, p. 173) quando fala do *overtime* como um velho hábito de japoneses, italianos e de outros países latinos.

Segundo o autor, “o ‘*overtime*’ [...] não só destrói a criatividade e a agilidade de uma empresa, mas afeta também a vida familiar e o crescimento pessoal do empregado”. E muitas vezes, como no caso em questão, é a própria pessoa que adquire e mantém esse hábito, sacrificando a família e o lazer e o seu próprio crescimento.

Entretanto, analisando melhor a fala de Lucas, percebe-se no seu comportamento uma coerência com o que está ocorrendo na era pós-industrial. A despeito de ANTUNES (1995) dizer que as mudanças no processo de trabalho têm sido alterações epidérmicas, que não eliminaram os condicionamentos básicos do processo de trabalho, parece estar ocorrendo uma re-configuração do trabalho, que deixa de ser mecânico e físico porque produzido pelo conhecimento.

Dessa forma, pode proporcionar aos seus executores as gratificações e significados pelas idéias já produzidas, que poderão levar à motivação para produzir outras mais (DE MASI, 1999). A sua fonte de prazer parece estar no valor intrínseco e na significação que esse trabalho tem para o trabalhador, o que está ligado ao fato de que é um trabalho criativo, diferente daquele alienado de Taylor e Ford e, até certo ponto, de Ohno, na sociedade industrial.

Contribui para isso também a maior autonomia concedida ao trabalhador do conhecimento, a maior liberdade em escolher as horas de trabalho e as próprias formas de controle, que, se ainda constituem controle, são mais sutis, permitindo que haja por parte do trabalhador a escolha dos seus próprios caminhos. HERZBERG (apud AGUIAR, 2000, p. 302) chama de fatores motivadores do trabalho “aqueles que se referem à tarefa e à sua execução, tais como a liberdade de criar, de inovar, de procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados de uma tarefa.”

Depreende-se dos depoimentos dos teletrabalhadores aqui pesquisados que a

maioria deles executa as funções que lhes são atinentes de forma subjetiva. Poderia ocorrer de as empresas a que estão ligados não lhes darem a oportunidade para isso, mas não é o que parece estar acontecendo. Segundo CHANLAT (in DAVEL & VERGARA, 2001), na forma remota de trabalho oferecida, cada um tem a oportunidade de dar livre vazão à sua subjetividade, com resultados positivos para os indivíduos e para as organizações Talvez não seja assim tão livre como diz o autor, mas nessa nova organização do trabalho parece haver espaço para a expressão de si.

3.4. A jornada de Trabalho

CARRION (1990) define a jornada normal como “o espaço de tempo durante o qual o empregado deve prestar serviço ou permanecer à disposição [do empregador] com habitualidade”. A CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), no seu artigo 58, prediz que a duração normal do trabalho não deverá exceder oito horas diárias.

Para confirmar a existência ou não de determinação subjetiva do tempo entre os teletrabalhadores, foi-lhes indagado, no presente estudo, se existe uma jornada fixa de trabalho e quem a determina. As respostas foram as seguintes: a maioria deles diz que não há jornada fixa; parte deles diz cumprir um horário estabelecido por eles mesmos; parte diz que a atual jornada é menor e apenas um diz que é maior do que aquela exercida na empresa.

Um dos entrevistados do primeiro grupo se impôs um esquema de trabalho “controlado pelo filho”, de maneira a que não exceda a “jornada” auto-imposta:

[...] apesar que tenho a liberdade de sair a qualquer hora de bicicleta, ir para o correio, mas eu me impus essa jornada e também de não começar depois das 09h00 [...] entre 08h00 e 08h30 já estou trabalhando aqui ou no escritório, e paro de trabalhar às 17h30 ou 18h00. Às 18h00, estando em casa, não dá mais para trabalhar porque o meu filho entra correndo, dizendo: “Já são seis horas” (Victor).

Poder-se-ia dizer aqui de identificação aos ideais dos pais, representados, no caso, pela empresa. Isolado, o teletrabalhador se identifica com a organização, no que tange às normas e regras e repete o modelo da empresa, que ele acredita ser o seu modelo, submetendo, contudo, essas normas à sua maneira de ser, à sua visão de mundo. Há que falar também das intersubjetividades. O filho deseja estar com o pai e se torna o guardião do tempo deste, incumbindo-se de lembrá-lo de que há vida fora do escritório. “*Já são seis horas*”: “Chega de trabalhar e venha ficar comigo”, é o que ele quer dizer.

Victor continua, explicando por que estabelece os seus próprios limites:

Antes de começar [o trabalho remoto] tinha comentários que havia pessoas que trabalhavam desta forma, começando mais cedo e acabando mais tarde. Eu me policio muito. Se a experiência é para melhorar a qualidade de vida, não adianta trabalhar mais do que no escritório, sem hora para começar, sem hora para acabar.

As pessoas se defendem da dinâmica que envolve a alta modernidade procurando manter o rumo bom de suas vidas, representado aqui pela preocupação do trabalhador em manter a sua qualidade de vida (*well-being*), que, para ele envolve as suas relações afetivas, na figura do filho, especialmente, mas que envolve também a apropriação da tecnologia para usá-la a seu favor. Se a tecnologia permite um trabalho sem delimitação de espaço e tempo e sem o controle rígido por parte da empresa, cabe ao sujeito buscar o equilíbrio que lhe trará bem estar.

Há um outro exemplo na fala de Fabrício: “*Não, não é fixa [a jornada de trabalho]. Tem dias que não são muito produtivos, tem dia que estou de ‘saco cheio’, vou tocar meu violão, vou no parquinho com meu filho [...]*”. Como disse CHANLAT (2001, p. 20): “Não existe subjetividade sem a expressão de si”.

Em outro depoimento, vê-se a preocupação com o trabalho sincronizado, com as relações com o Outro. O teletrabalhador não é uma ilha e, conquanto possa estabelecer o seu ritmo de trabalho, não pode esquecer que outros dependem dele e que ele também depende da ação de outros. O trabalho em equipe não é, necessariamente, realizado num mesmo espaço.

Ninguém determina isso [a jornada]. Dentro do bom senso, a gente procura adequar a jornada de trabalho que a empresa pede. Não adianta eu querer trabalhar das dez às dez, porque eu não vou estar em sintonia com o restante da empresa, as pessoas vão precisar de mim, eu das pessoas e não vai dar certo. Eu procuro me adaptar, mas não posso dizer que é fixa, muitas vezes eu começo antes, outras mais tarde, a gente deixa as nossas agendas sincronizadas de forma que as pessoas saibam que em tal dia eu vou estar fora porque vou ao médico. Então, de certa forma, todos conseguem ver minha agenda e saber que estarei ausente naquele período (Eduardo).

Outros depoentes dizem: “*para mim a jornada é menor*” (Aluísio), como também aparece no depoimento a seguir:

[...] eu diria que é menor, porque, fora daqui, eu não enxergo o horário, eu não enxergo que horas são, não tenho a percepção da luminosidade. Então, eu vou tocando, tocando, são nove, dez horas da noite, vou tocando porque eu tenho coisas para fazer [o entrevistado refere-se ao escritório]. Em casa eu trabalho próximo à janela, então eu percebo que está escurecendo (...) (Célio).

O uso do próprio ritmo e cadência de trabalho aparece no exemplo a seguir:

Com relação ao horário, eu prefiro trabalhar no meu ritmo, eu não sigo o horário das oito as cinco nunca. Eu trabalho na hora que eu vejo que tenho a pré-disposição de ter uma rentabilidade maior. Já aconteceu de quatro horas da manhã eu acordar, achar que precisava trabalhar e começar e terminar por volta das oito, voltar a dormir ou não. Então, na verdade, os horários não são muito fixos, não mesmo (Aluísio).

Lucas diz que acaba trabalhando menos. Indagado se menos no tempo ou menos na produção, ele responde: “Menos no tempo”. E explica por quê:

Sou mais produtivo [em casa]. Eu não tenho uma série de desgastes que as pessoas têm quando vão para o escritório, talvez desgastes necessários, como a questão da socialização. Mas eu consigo, quando trabalho, ter um trabalho centrado, eu não tenho um colega me chamando para tomar um cafezinho. Então, na hora em que começo, vai embora que você nem vê a hora passar. Mas o meu dia ficou reduzido, se eu for contar as horas do dia com as atividades que eu tenho pela manhã, que eu faço as atividades administrativas, coisas que não exigem muita concentração e com a minha agenda à tarde, vamos dizer que eu trabalhe duas horas pela manhã, e quatro horas à tarde (Lucas).

Esse depoente parece trabalhar orientado pela tarefa e não pelo tempo, que não parece preocupá-lo. Por outro lado, ele se refere à vantagem que trabalhar em casa lhe traz: “*não tenho um colega me chamando para tomar um cafezinho*”. Trabalhar sozinho lhe dá a concentração necessária que não o deixa ver a hora passar. Se é uma vantagem para o trabalhador, é também uma vantagem para a organização, porque favorece a produtividade.

As respostas dos teletrabalhadores levam à conclusão de que não há uma jornada fixa de trabalho e de que eles têm domínio sobre esse aspecto. Essa liberdade parece conduzir a uma melhor performance dos trabalhadores e, conseqüentemente, da empresa. Como disse um deles: “Então eu acho que é bom para ambos os lados”

(Juliano).

A mudança do trabalho do espaço convencional da organização para o espaço doméstico exigiu do trabalhador e de sua família uma re-acomodação. O teletrabalhador assume, então, novos papéis, os quais não desempenharia se o trabalho fosse realizado fora de casa, no espaço convencional da empresa e em horários fixos. Ao assumir esses papéis, passa por novas identificações que levam a novas identidades. Esse processo será analisado no próximo capítulo.

Capítulo 4 As relações sociais, identificações e identidades

Este capítulo aborda as relações sociais estabelecidas entre o teletrabalhador e os colegas da empresa, bem como com os gestores desta. Problematiza a questão dos papéis, das identificações e das identidades e tangencia um certo mal estar causado pelo exercício da atividade profissional longe do espaço público da empresa.

Retomando brevemente o que já foi apresentado no primeiro capítulo, as relações sociais no trabalho vêm sendo alteradas ao longo dos séculos. No artesanato, essas relações eram estabelecidas entre mestre e discípulos. Não havia um intermediário entre o mercado e o artesão, membro de uma corporação que vendia um produto e não o próprio trabalho. Com o *putting-out system*, primeira configuração da produção capitalista (DECCA,1996), essas relações assumiram um novo formato, alterado de forma mais incisiva com a revolução industrial. A partir daí, o mestre, que ensinava e acompanhava o aprendiz, foi substituído pelo “chefe”, que manda e controla.

Nessa perspectiva, o homem perde, além do controle sobre o produto e sobre o processo do trabalho, a autonomia para trabalhar da forma como planejou ou, também, a possibilidade de planejar, tornando-se apenas o cumpridor de ordens. Passa a existir uma hierarquia, a partir da qual surge o poder dentro das organizações, de que fala PAGÈS (1990), sendo que deste emana o controle sobre o homem, tanto no que se refere ao tempo como ao espaço.

Trabalhando em casa, o artesão relacionava-se com os vizinhos e, principalmente, com a família; nesse espaço, também descansava das labutas diárias e amava, e desse amor nasciam os filhos (TEIXEIRA, 1998). Já nos grandes galpões das

indústrias, no espaço da fábrica, para onde se dirigem diariamente os trabalhadores, há uma jornada a cumprir, e o homem perde também o domínio sobre o seu tempo. O relógio de ponto cuida para que a realização das tarefas laborais ocorra dentro de um período previamente estipulado, aprisionando a criatividade dentro desse tempo.

A organização científica do trabalho, que se deve especialmente a Taylor, confirmou e cimentou as principais mudanças nas relações de trabalho, traçando as linhas de um mundo diferente, no qual as atividades laborais se tornaram mais intensas e menos criativas.

O trabalho no escritório oferece as mesmas técnicas organizatórias do taylorismo: o relógio de ponto e o tempo delimitado, as tarefas, o controle, levando, em muitos casos, à conseqüente perda da criatividade.

Além da perda de certa capacidade criativa, há ainda um outro fator. A modernidade, com a migração do espaço rural para o espaço urbano, trouxe uma série de problemas para o trabalhador, tais como o tempo gasto para a locomoção de casa para o trabalho, especialmente nas grandes cidades, e o estresse; e também para as empresas, como o alto custo de sustentação do espaço de trabalho. Como já foi dito, essas dificuldades fizeram com que algumas empresas procurassem levar os seus trabalhadores de volta para casa, de onde o sistema capitalista os havia retirado. Mas essa nova forma de trabalho só prosperou na medida em que a microinformática e a telefonia – as telecomunicações em geral – ganharam espaço e se tornaram acessíveis, tanto do ponto de vista econômico, quanto do ponto de vista de exeqüibilidade.

Surge, então, o teletrabalho, e saem de cena o cartão de ponto e o controle rígido sobre a produção. Novas formas de relacionamento social despontam. A

presença é substituída pelo contato através do telefone, sendo muitas vezes apenas virtual, quando são usados o *e-mail* e a *conference call*. As informações não são mais obtidas na mesa do vizinho de trabalho, ou nos arquivos da empresa, mas através dos sistemas de informação e das telecomunicações. É uma dinâmica nova que leva a formas diferenciadas de relações e envolvimento dos sujeitos, trazendo para eles possíveis novas identificações e novas identidades.

4.1 Identidade

Para o Petit Robert (apud GAULEJAC in BARUS-MICHEL et al., 2002, p. 174), o reconhecimento e a individualização fazem “uma pessoa ser tal indivíduo e poder igualmente ser reconhecido por tal sem nenhuma confusão, graças aos elementos que o individualizam”.

É ainda GAULEJAC (in BARUS-MICHEL et al., 2002, p. 177) quem afirma:

A identidade se define [...] ao mesmo tempo pelas características objetivas a partir de indicadores precisos e de elementos subjetivos que se refletem nas representações de si mesmo, confrontadas com o olhar dos outros sobre si.

Assim, cada um busca parecer diferente através do seu modo de vida, dos hábitos de consumo, da preferência por certos símbolos, do entrosamento com os grupos de pertencimento que possibilitam um papel social (ibidem).

A identidade pessoal é definida pelo pertencimento a uma família, a uma comunidade, a uma classe social, a um povo, a uma nação, que imprimem as suas

características e a sua cultura no indivíduo (GAULEJAC, 2002). Este participa, então, de um grupo primário, composto da família, da Igreja, da Escola, em que as expectativas de comportamento são determinadas pelo próprio controle exercido pelos membros dos grupos uns sobre os outros.

Da mesma forma, ao entrar numa organização, as pessoas assumem identidades profissionais que produzem sentimentos de pertença análogos àqueles assumidos na família e na comunidade. Nesse grupo secundário, a identidade da pessoa é influenciada pela cultura da empresa, pelos costumes, mitos, valores, etc. As trocas entre os colegas e o chefe, as conversas, o aprendizado, o grupo social, enfim, de cujas experiências o indivíduo participa, podem levar a uma relativa homogeneidade de pensamento, sentimento e ação. É o que GAULEJAC (in BARUS-MICHEL et al., 2002) denomina identidade adquirida, que está ligada fortemente à posição sócio-profissional.

4.1.1 Perda ou mudança de identidade?

No teletrabalho, o trabalhador é retirado do espaço físico da empresa e volta para o espaço da casa, para de lá exercer o seu *mister*. Daí a expressão *work from home* utilizada pela empresa Alpha, pesquisada neste trabalho. Ele agora se vê só, longe dos companheiros, longe das fontes informais de comunicações, sem o “chefe”, sem alguém para lhe dizer o quê, quando e como fazer.

Nessa perspectiva, ele pode se ver sem o seu reflexo, o que está presente nos depoimentos de alguns dos teletrabalhadores, que parecem viver um sentimento

incômodo de distância da mãe-empresa, ou, melhor dizendo, da mãe controladora-empresa, de cujo olhar necessitam para poder atuar.

Se você não está à vista, você acaba sendo esquecido; não é uma coisa consciente, mas eu senti isso. A empresa não te enxerga; se você não se mostra para ela, a tendência é a empresa te esquecer (Rafael).

Sempre vem na nossa cabeça que não estamos sendo vistos, então seremos esquecidos. Na hora que tiver de mandar embora: “Manda esse cara, ele não deve estar fazendo nada!”, por causa da falta de monitoração, de acompanhamento do que você está fazendo. Muitas vezes, sinto a necessidade de querer expor o meu trabalho, o que estou fazendo aqui (Lucas).

Alguns conseguem superar essa sensação de forma pró-ativa, mas parecem demonstrar que, embora se sintam independentes, não abrem mão do contato, do “olhar da mãe”, para saber que existem, como se pode observar no seguinte depoimento:

Eu sou uma pessoa que reporto o que eu faço, eu não necessito que o meu gestor me pergunte o que eu estou fazendo. Não me importa se ele tem tempo: eu me sento na mesa dele e falo o que está acontecendo e o que eu estou fazendo e o que eu vou fazer (Flávio).

As falas dos teletrabalhadores acima trazem uma ambigüidade, mais intensa no último depoimento: Flávio diz não necessitar que o gestor lhe pergunte o que está fazendo, mas, ao mesmo tempo, presta-lhe contas, mostrando apego ao antigo paradigma de controle e necessidade do *feedback* constante para confirmar o seu próprio desempenho e para se sentir parte da organização. Hoje, esse controle é exercido através de metas, e os caminhos a percorrer para atingir os objetivos são da

competência daquele que tem as metas a cumprir. É o controle à distância, que, ao lado da tecnologia e da maior intelectualização do trabalhador, permitiu o teletrabalho.

Por outro lado, ao receber e dar *feedback*, o trabalhador está relatando ao gestor o seu percurso para atingir a meta, dessa forma individualizando-a, valorizando o seu resultado. Assim, essa necessidade aparente de controle pode representar, na verdade, a vontade de romper com a homogeneidade do processo.

Pode-se pensar, ainda, que essa necessidade de estar presente encubra o que DE MASI (2000, p. 268) qualifica como “a marginalização da dinâmica empresarial e dos jogos do poder”. De fato, se não houver um processo de avaliação de desempenho adequado ao trabalho à distância, o desenvolvimento da carreira do teletrabalhador pode ser prejudicado.

Entra, aqui, uma nova identificação do gestor, que vem ocorrendo ao longo das mudanças nos diversos estilos administrativos de que fala LIKERT (apud CHIAVENATO, 1994). O gestor adquire, também, uma nova identidade.

Há outros depoentes, no entanto, que parecem ter capacidade de se auto-gerir, que se mostram mais autônomos, como aquele que conta o que ocorreu quando, estando em férias, foi contatado por seu diretor: “[Diretor]: Vou tomar um pouco do seu tempo. Como você estará em outubro? Será que você pode fazer um treinamento?”. E o depoente acrescenta “ (...) nós somos totalmente independentes deles [chefes], porque para o seu diretor ligar e perguntar se você pode [fazer] alguma coisa...” (Alúcio).

Outros depoentes também se referem à possibilidade de maior autonomia, como nos trechos a seguir: “Você se sente com uma autonomia maior, uma responsabilidade maior e uma gerência maior do seu negócio e do seu tempo, isso é muito importante e

ajuda muito no seu crescimento” (Julio); “Não existe um horário fixo de trabalho, existe o comprometimento com você, e vai de você cumprir ou não” (Sarah).

O gerente só é, então, procurado em caso de extrema necessidade:

Nós temos uma autonomia muito grande de trabalho, com objetivos pré-estabelecidos, e normalmente eu converso com meu gerente uma vez por semana, numa reunião, ou por e-mail ou telefone, quando é necessária alguma decisão que foge à minha delegação (Luís).

A delegação de maior autonomia aos trabalhadores, como vimos, aparece no toyotismo. Essa tendência prossegue ao longo dos anos, no pós fordismo, com as propostas de gestão participativa e maior envolvimento dos trabalhadores nas decisões das empresas, respondendo a uma necessidade destas de obter maior produtividade.

HELOANI (2002, p.104-105) fala de mecanismos que se desenvolvem através das normas e da linguagem “que se dirigem para penetrar no inconsciente dos trabalhadores” (ibidem). Um dos instrumentos utilizados para a internalização dos mecanismos de controle é a administração por objetivos que, através do estabelecimento de metas a cumprir, leva à exequibilidade do controle à distância, que se dá pelo autocontrole.

Percebe-se, assim, que não existe uma autonomia absoluta, mas uma autonomia relativa, pois o sujeito não está totalmente livre das determinações externas, mas lhe é possível re-elaborar essas determinações para atingir as metas com as quais ele se comprometeu. Como ensina SADER (apud SIQUEIRA, 1999, p. 25): “Se a noção de sujeito está associada à possibilidade de autonomia, é pela dimensão do imaginário como capacidade de dar-se algo além daquilo que está dado.”

Retomem-se os que têm mais temor da perda de identidade e tenha-se o que

GAULEJAC (in BARUS-MICHEL, 2002, p. 177) assevera a respeito da “identidade adquirida, ligada fortemente à posição sócio-profissional, que poderá ser perdida, bem como da identidade esperada, aquela à qual se aspira por ser reconhecido”. Poderia o isolamento levar esse trabalhador à perda da identidade? O indivíduo, ao se isolar, poderia perder a identidade secundariamente adquirida, supondo que ele permaneça ausente por longo tempo do seu grupo sócio-profissional? Porque, no dizer de BERGER (2002, p. 111), “até mesmo as identidades que julgamos constituir a essência de nossas personalidades foram atribuídas socialmente”.

Vários depoentes discorreram sobre esse aspecto, sendo que o trecho abaixo é bem exemplar nesse sentido:

Mas tem aquelas coisas, você acaba se tornando um pouco um homem das cavernas, porque você acorda de pijama, quando você vê, você está almoçando de pijama, às vezes você vai à rua [ou ao escritório da empresa] para fazer alguma coisa e você esquece, vai chegar o dia em que eu vou com a camisa do pijama (Lucas).³³

O teletrabalhador não é mais, então, apenas o empregado; é alguém que está em casa e, portanto, não precisa vestir terno e gravata. Em alguns casos, a sua nova identidade pode aproximar-se da identidade de uma dona-de-casa. Vê-se isso pelo relacionamento de Lucas, do depoimento acima, com a doméstica, com quem ele passa a conviver diuturnamente, que lhe serve o almoço, que lhe faz o cafezinho. Ele não tem mais de representar o papel do executivo, não tem de usar os símbolos e nem seguir os rituais de sua identidade na empresa; porém, usa outros símbolos e

³³ Esses e outros exemplos aqui utilizados, conquanto estejam ligados ao uso do tempo e à melhoria da qualidade de vida (*well-being*), abordados no capítulo 3, foram retomados para mostrar como as novas identificações levam a novas identidades.

outros rituais, pois assumiu novas identificações e se re-posicionou. É como diz GAULEJAC (in BARUS-MICHEL, 2002 p. 177): “Os indivíduos não cessam de se transformar para tentar governar o curso de sua existência”.

MANZINI-COVRE (1996, p. 100) afirma que o sujeito só existe a partir do ser desejante e que “o Desejo é o elã que nos leva para a frente na vida”. Ao voltar para casa, ao transformar o seu espaço privado em espaço do trabalho, poder-se-ia dizer que, em alguns momentos, percebe-se que esse Desejo se realiza, na medida em que o indivíduo se apropria do seu tempo, com resultados como: ausência do estresse causado pelos deslocamentos nas grandes cidades, maior convivência com a família e com a vida doméstica, nova organização da vida pessoal e profissional.

Em função das mutações nas organizações, SILVA (2003)³⁴ refere-se aos processos de “desconstrução e reconstrução da identidade e subjetividade dos indivíduos”. Como abordado pelos depoentes, também eles passam por esse processo. São exemplos a fala de Lucas citada acima, bem como as seguintes:

Então, hoje eu precisei ser mais organizado devido ao ambiente que eu tenho de trabalho, necessidades que eu tenho dentro de casa, de fazer coisas pessoais, cortar o cabelo, consertar o relógio. Então eu preciso me organizar um pouco mais para saber que estou trabalhando e que não tenho que me desligar completamente das minhas atividades (Rafael).

Acho que tem dois fatores grandes de modificação: a não obrigação de você conversar e ir para o escritório cria uma responsabilidade adicional, não que não tivesse a responsabilidade, mas uma adicional de mostrar para você mesmo que você está num regime de trabalho que te dá total liberdade com obrigações a serem cumpridas. De outro lado, você tem que acostumar, quando, principalmente eu que trabalhava como

³⁴ Paper apresentado no Telework 2003, conferência internacional sobre Teletrabalho, em S. Paulo, em Agosto 2003.

supervisor, ao ligar para um funcionário meu, escutar criança chorando, cachorro latindo, e tratar isso com naturalidade “ (Luís).

Na parte final do depoimento de Luís, vê-se um outro exemplo da mudança no papel do gestor no teletrabalho. Ele também passa por um processo de novas identificações, ao abandonar paradigmas antigos e assumir novos. É-lhe, pois, atribuída uma nova personagem, e ele se identifica com ela.

4.2 Novas identificações e novas identidades

Em contraposição a uma perda de identidade, aventada por GAULEJAC (in BARUS-MICHEL et al., 2002, p. 177), poderíamos falar de uma mudança de identidade.

CIAMPA (2001)³⁵ discorre sobre as diversas identidades que Severina vai adotando ao longo de sua vida, identidade aqui entendida “não como algo estático, mas dinâmico, em constante mutação, uma metamorfose permanente”. Num processo de metamorfose, ela vai adquirindo então novas identidades. Inicia com a do *bicho-domato*, que não conhece um vaso sanitário e quase o utiliza para lavar o rosto no seu primeiro emprego. À medida que aprende, passa então a *bicho-humano*. Ao mesmo tempo, ela é a *escrava/vingadora*, porque seu objetivo é se vingar do pai e da amante dele. Severina se transmuda em *Severina-baiana-que-virou-budista* e em outras Severinas diferentes. E é a própria Severina quem fala “através da prática, a gente vai se transformando” (ibidem, p. 146). No final da história, até onde ela foi contada, Severina assume a identidade de “*Severina-que-está-virando-japonesa*”, ao conhecer

³⁵ Contra-capá do livro “A estória do Severino e a história de Severina – Um ensaio de psicologia social”.

alguém que, catequizando-a, leva-a a abraçar o budismo.

O empregado que deixa de trabalhar no espaço da empresa e passa a fazê-lo em espaço próprio assume nova identidade, que resulta da sua re-posição. Na empresa, ele é parte de um grupo, com o qual se relaciona e no qual está inserido no papel de subordinado, par ou chefe. Antes, ele participava de um grupo formal, em que havia uma hierarquia - tinha um chefe a quem se reportar, pares com os quais se relacionar ou talvez subordinados a quem se dirigir e a quem acompanhar. Tinha seus clientes, internos se pertencesse à área de *staff*, ou externos, se pertencesse à área comercial ou à logística. Possuía equipamentos de trabalho e uma mesa, sobre a qual havia as fotos de sua esposa e seus filhos, e talvez do cachorro de estimação. Ele era o “senhor. Fulano”, quando não o “*doutor* Fulano”, como indicava a plaquinha da escrivaninha. Podia ter um escritório, com paredes, porta e janela com vista, quem sabe, para um parque. No estacionamento, talvez tivesse uma vaga, com o seu nome numa placa, ou pelo menos intitulada engenheiro, chefe ou algo semelhante. Ele tinha *status*. E os símbolos *de status* são de grande importância para uma pessoa; é pelo uso deles que alguém mostra o nível que atingiu na sociedade.

Esses símbolos podem ser a maneira de se comportar, a postura, a linguagem utilizada no grupo social, e até objetos materiais, como a plaquinha da escrivaninha (BERGER, 2002).

Em casa, esse indivíduo também tem um escritório, certamente não tão sofisticado, mas que comporta os seus equipamentos de trabalho: computador, impressora, telefone, estante, e as fotos podem estar na parede em vez de sobre a mesa, como foi visto no caso de um dos depoentes. A esposa, os filhos e o cachorro, antes presentes apenas nas fotografias, agora estão ao vivo. O teletrabalhador não

deixa de ser o chefe, ou o subordinado, ou o cliente interno, o empregado da empresa X, mas agora assume outra identidade – ele é um e-mail, um número de telefone, um canal no *conference call*.

Mas não é só isso. A esse papel o trabalhador pode agregar o de pai e o de marido, uma vez que o espaço é o da sua casa, da sua família, e não mais o asséptico escritório e a sala ou a “baia” que ocupava. Isso significa que deverá assumir a sua nova posição de sem-chefe, *sem-status*, pois não conta mais com a máquina copiadora, o cafezinho trazido pela servente, o mensageiro, ou seja, com a infraestrutura da empresa; mas pode criar a sua própria infra-estrutura: fazer cópias de documentos na papelaria próxima à sua residência, levar a correspondência ao correio, a esposa ou a doméstica podem lhe trazer um cafezinho. Ele não perde a sua identidade, mas adquire uma nova roupagem de identidade.

Pode ocorrer, então, um salto qualitativo, a “alterização”, de que fala CIAMPA (2001, p. 184): mudança significativa “que resulta de um acúmulo de mudanças qualitativas, às vezes insignificantes, invisíveis, mas graduais e não radicais”.

São exemplos desse aspecto os depoimentos em que os teletrabalhadores comparam o trabalho que exerciam anteriormente, dentro da empresa, com aquele que realizam em suas casas:

É até estranho, não sei se é uma questão de maturidade ou se o próprio trabalho em casa proporciona isso, mas hoje eu me sinto mais seguro em ter as informações externas da empresa, eu não fico limitado às informações somente da empresa. Trabalhando em casa é bom porque eu tinha [tenho] mais tempo de ir atrás das informações de fora da empresa. Você se sente mais tranquilo porque o ambiente em que você está é um ambiente na área de telecomunicações, na área de economia. Eu acho que isso é mais tranquilo - de abrir um jornal, por exemplo, do que se eu estivesse na minha mesa de escritório na empresa (Giovani).

Agora estou com uma meta, estou fazendo um estudo para tirar uma certificação que vai ser agregada ao meu currículo, e eu tenho como meta fazer esta prova até o final do ano, e eu estou conseguindo realmente reservar um tempo para estudar e para fazer o meu trabalho (Lucas).

MANZINI-COVRE (1996, p. 97) adverte que a identidade é “uma categoria discutível porque diz respeito à representação que o indivíduo faz de si; está limitada pela sua consciência”. Por isso, a autora a utiliza no sentido de identidade provisória, “em movimento”, significando que a pessoa vai adquirindo outras identificações que levam a outras identidades.. Em se tratando de organização, do processo organizacional, o movimento se dá pelas novas identificações, à medida que aqueles que passam a trabalhar em casa, ligados à empresa pelas telecomunicações, têm de organizar suas vidas para lhes dar sentido (MANZINI-COVRE, in SPERS, SIQUEIRA et al., 2001).

Essa autora é secundada por PALMADE (in BARUS-MICHEL et al, 2002), que diz que a identidade só existe porque o indivíduo passa pelo processo de identificação, que considera uma mediação entre a identidade do sujeito e o seu devir.

Como Severina (CIAMPA, 2001), o teletrabalhador, através das identificações, avança num “movimento progressivo/prospectivo” (RICOEUR, apud PALMADE, in BARUS-MICHEL et al., 2002), e vai retrabalhando a sua prática social, através do símbolo de exercer suas atividades profissionais sozinho. São exemplos os depoimentos de teletrabalhadores abaixo:

[...] você tem que ter uma disciplina muito grande. Muitas vezes, você pensa que, por que não vai sair de casa, acorda e já começa a trabalhar. E hoje eu vi que isso não dá certo. Então, quando eu fico em casa, eu acordo, tomo banho, troco de roupa, como se eu estivesse indo trabalhar, então eu sento na mesa e trabalho. Porque, se eu continuo de pijama ou de roupa de ficar em casa, eu não sentia o clima de trabalho, parecia que eu estava passando o tempo (...) (Sarah).

Eu me sinto muito mais tranqüilo. Você não tem o cansaço intelectual ou até físico mesmo.(...) Eu como melhor, não tem o ambiente de escritório para você ficar cansado. Eu acho ambiente de escritório cansativo, normalmente tem muito barulho, o pessoal fala alto. Eu fico fora das intrigas da empresa, de ver o que está acontecendo na empresa, isso me dá maior conforto. Faço exercício, então fisicamente eu estou melhor, eu trabalho só nas horas em que tenho um rendimento maior; conseqüentemente, intelectualmente fico menos cansado também. Por isso que eu acho que o trabalho rende mais (Aluísio).

Para se sentir uma trabalhadora, Sarah se identifica com uma delas e Aluísio se preocupa em trabalhar nos momentos em que rende mais, praticando, de certa forma, o ócio criativo apregoado por DE MASI (2000).

Outro exemplo mostra a necessidade de identificação com a empresa, que se traduz na preocupação em manter os seus símbolos, num processo de simbiose:

Eu sentia falta do escritório, eu sentia falta de olhar para todos os lados e ver os símbolos da empresa, inclusive eu trouxe um quadro da empresa e coloquei em casa, um quadro da época em que eu era gerente de engenharia em que tem um símbolo da empresa. É mais para eu me lembrar, toda hora que eu olho para o quadro eu lembro: este escritório na verdade é parte da empresa. Eu sentia muita falta da empresa, nos primeiros dois meses eu sentia muita falta do ambiente da empresa (Giovani).

Segundo DE MASI (1999), as organizações empresariais tendem a ser mais burocráticas do que criativas. Contudo, quando essas organizações abrem mão da presença física do trabalhador, no caso do trabalho em casa, estão se libertando de uma dimensão de sua face burocrática, criando uma nova maneira de trabalhar, de se

organizar.

Assim, a tecnologia levou as organizações empresariais a efetuarem mudanças nas formas de controle, que já não é mais rígido, nas relações de poder, que se tornou mais descentralizado. Enfim, há uma nova forma de trabalhar, um novo rumo que levou as organizações a desenvolverem uma nova identidade, através das identificações que precisou assumir ao longo dessas transformações.

Como exemplo, observa-se a mudança no processo decisório, ao longo dos anos, do taylorismo ao pós-fordismo, que partiu de um sistema autoritário-coercitivo, como ensina LIKERT (apud CHIAVENATO, 1994), em que a decisão era totalmente centralizada na cúpula da empresa, passando pelo sistema autoritário-benevolente e pelo sistema consultivo, até chegar ao sistema participativo, em que as decisões são delegadas aos níveis hierárquicos mais baixos da organização. Esses movimentos exigiram das organizações novas identificações, que as levaram, então, a novas identidades.

Mas por que uma empresa abriria mão de sua auto imagem identificativa para descobrir novas identificações (MANZINI-COVRE, 2001), como parece ocorrer nessa nova relação de trabalho? É possível concluir que isso se dê em função da necessidade que uma empresa tem de sobreviver nessa era de competição exacerbada, buscando a criatividade. E a criatividade no teletrabalho significa abrir mão de processos burocráticos, para que novos rumos possam ser dados à organização, sendo possível, então, descobrir novas identificações.

Como diz MANZINI-COVRE (in SPERS, SIQUEIRA et al., 2001, p. 59), “na organização, esse processo é relativo a reatar o seu sentido efetivo de vida – ter uma pulsão para buscar novas metas, para criar mais e mais sentidos para a sua existência”.

De fato, o teletrabalho é possível porque os recursos tecnológicos - computador, telefone, especialmente o celular, o fax, etc. - permitiram uma mudança nos conceitos de tempo e de espaço do trabalho. Por outro lado, o controle do tempo de produção se deslocou da mão do gestor para o próprio trabalhador, a quem é dada mais autonomia para usar o seu tempo a seu modo, como lhe aprouver, já que o seu trabalho é avaliado não em função de uma jornada, mas dos resultados e das metas atingidas, como visto anteriormente.

Diz ENRIQUEZ (1997 b, p. 122) que as organizações tendem a “integrar os indivíduos heterônimos e a desconfiar dos indivíduos autônomos”. Ao contrário do que diz o autor, no teletrabalho o indivíduo precisa ser mais autônomo, e a empresa espera dele essa competência. Vale lembrar, entretanto, que se trata de uma autonomia relativa, porque existe controle, ainda que mais sutil; na verdade, um autocontrole, um controle à distância, como foi dito anteriormente.

A despeito da existência de um controle, de um autocontrole, os depoimentos mostram um trabalho feito por motivações:

[Minha motivação] aumenta, porque, para ser sincero, gosto mais quando entro aqui no meu escritório para trabalhar do que quando eu chegava no meu ambiente para trabalhar. Aqui eu sei que estou fazendo o meu trabalho, mas também estou escutando a minha música, isso num ambiente muito aconchegante. Eu não tenho interrupções e isso se identifica muito comigo, eu gosto de trabalhar sozinho, me motiva por isso (Lucas).

Eu tenho uma tendência a não ser uma pessoa muito organizada naturalmente. Mas, de certa maneira, acho que estou mais organizado, pelo fato de ter que controlar este tempo, o meu tempo pessoal e o tempo da empresa. Acho que, antes, eu não tinha tanto esta preocupação. Então, pelo fato de já estar aqui e considerar que este tempo era da empresa, agora eu tenho que ficar gerenciando este tempo; de uma certa maneira, fiquei mais organizado em termos de

gerência de tempo (Juliano).

Antes tinha uma organização que a própria empresa impunha a você no ambiente de trabalho, um determinado padrão. Em casa você não tem um padrão, mas você é obrigado a ter um padrão de organização para adaptar suas condições dentro daquilo que você precisa, principalmente na hora de procurar por alguma informação (Giovani).

Lucas explicita parte das razões de sua motivação para trabalhar em casa. Conquanto Juliano se refira a tempo, o que tematiza em sua fala é o aspecto da reorganização que efetivou em sua vida, através de uma maior autonomia, enquanto Giovani encontra novas identificações no padrão que ele mesmo estipula para substituir aquele da empresa, que ficou para trás.

Essa reorganização requer a mudança de modelos mentais a que se refere SENGE (1990). Há a necessidade de “pôr de lado” os velhos modos de pensar e as rotinas padronizadas para resolver problemas ou exercer atividades, assumir novas maneiras de pesquisar, pôr em prática as descobertas.

Na mesma linha de pensamento, MANZINI-COVRE (in SPERS, SIQUEIRA et al.(Orgs.), 2001), comentando BION, fala de desfazer alianças, destruir estruturas rígidas, “ser contra a rigidez da certeza”, que obsta o aprendizado e que impede a organização de ser jovem, no sentido de abertura ao novo, de maior flexibilidade diante dos fatos (ibidem, p. 69).

4.3 Como se organizam os trabalhadores nesse processo de novas identificações e novas identidades

Para que haja mais autonomia dos empregados, as empresas precisam “dispor

de pessoas altamente motivadas, para realizar tarefas criativas e qualificadas, para gerir sozinhas o próprio tempo, reduzindo ao mínimo as barreiras burocráticas à criatividade” (DE MASI, 1999, p. 86). E atingir essa autonomia requer uma reorganização.

Caberia aqui a indagação de DE MASI³⁶ (1999): “Será que a mitologia do horário, do controle e da hierarquia é realmente produtiva?”. A esse respeito, um dos depoentes diz: *“nós gostamos do que fazemos e acabamos esquecendo de olhar para o relógio, mas se não estamos com vontade de trabalhar [naquele momento], não trabalhamos e vamos fazer nossas coisas particulares”* (Lucas).

Exemplificando o que dizem os teletrabalhadores, um dos depoentes conta como é, atualmente, o seu dia de trabalho, como ele se organiza para se liberar da burocracia e, ao mesmo tempo, manter uma disciplina que não o leve à anormalidade completa; em síntese, como pôr ordem nessa flexibilidade que lhe permite o trabalho remoto:

A gente [pessoas da família] acorda às 06h00, tomamos café juntos; se tiver que ir no escritório ou em algum cliente, eu volto, ligo a parafernália, começo a ler os e-mails e a ver minhas coisas, as conferências, o que tem, ligações telefônicas. Sempre ligo para a secretária. Hoje estou aqui [em casa], sempre tem um cliente que liga me procurando para ir a algum lugar, então sempre deixo a secretária saber aonde eu estou. Tenho esta liberdade, mas ninguém pode desaparecer e ninguém achar; então, uma pessoa sempre tem que saber aonde você está. Depois do almoço, se eu estou aqui, almoço com meu filho, e à tarde é o mesmo esquema, reuniões. Como é desenvolvimento [de novos negócios], tem que ler bastante documentação, como pode ser aplicado aqui no Brasil na área de serviços, tem que estar muito antenado neste tipo de informação. Tem muita coisa, muita informação sobre isso, faço muita pesquisa neste sentido. Eu gasto uma hora por dia fazendo ginástica, vou buscar meu filho [na escola] (Victor).

³⁶ Domenico De Masi, no jornal Estado de São Paulo de 30 de maio de 1999.

Faz parte da organização desse depoente, como também de outros, “*estar muito ‘antenado’*”, porque assim o exige a globalização. É preciso acompanhar de perto e assimilar os novos conhecimentos que são publicados diariamente no mundo todo. É preciso estudá-los, é *mister* acompanhá-los (DE MASI, 2000). Mas esse teletrabalhador não se descuida da família - almoça com a esposa e o filho, busca este na escola - e não esquece de cuidar da saúde física, fazendo ginástica. Assim, ao mesmo tempo em que se identifica com o modelo do profissional, também se identifica com os papéis de marido e de pai.

Ensina BERGER (2001) que um papel é uma resposta tipificada a uma expectativa tipificada. Dentro de sua reorganização para uma nova identificação, esse teletrabalhador diz que “*quando ele [filho] está em casa, não incomoda, eu já combinei com ele, que, quando eu ponho o crachá, é porque estou trabalhando*” (Victor). Assim, em casa, o símbolo crachá adquire um outro significado, diferente daquele da empresa. O sujeito dele se apropria, dando-lhe um outro sentido – o de bloqueio da intervenção do filho na sua atividade profissional. É, pois, uma forma de organização em que o interdito no espaço do trabalho é trazido para o espaço da casa com a criação de novas normas e regulamentos. E essa representação é feita através da subjetividade do empregado, pois ele tem autonomia suficiente para exercer o seu novo papel. Pode-se dizer também que isso constitui uma identificação com o papel normativo da empresa, porquanto ele se reveste da autoridade desta.

No mesmo sentido de manter a sua identidade, mas ao mesmo tempo se identificando com a empresa-mãe, de onde lhe veio o interdito representado pelos regulamentos e costumes, um dos sujeitos entrevistados diz: “*Eu não vou de pijama*

para o escritório [localizado em casa]; eu levanto, troco de roupa como se estivesse saindo para trabalhar, mesmo que eu não esteja indo para o escritório” (Danilo).

Conquanto a fala desse trabalhador tenha a ver com a sua organização em casa, no espaço doméstico, ela evidencia o processo de identificação com a empresa, pois mostra uma internalização dos desejos desta, que lhe incutiu normas, a exemplo dos pais, que querem que a criança cresça e “venha um dia a representar seus próprios ideais” (PALMADE, in BARUS-MICHEL, et al., 2002, p. 167).

O exemplo abaixo traz o mesmo conteúdo identificatório. Ao se levantar, o teletrabalhador se identifica com o profissional e perfaz o caminho que faria se fosse trabalhar no espaço físico da empresa: veste-se, sem o que ele não consegue se identificar com o trabalhador. Só depois de ligar o computador, consultar a agenda e realizar alguns trabalhos, ele assume o papel do indivíduo que tem serviços particulares a fazer. Após o almoço, identifica-se com o pai e vai levar as filhas à escola. Volta à identidade de trabalhador, que deixa às 17 horas, para novamente voltar ao papel de indivíduo em sua vida particular.

Como diz CIAMPA (2001, P. 170): “Em cada momento de minha existência, embora eu seja uma totalidade, manifesta-se uma parte de mim como desdobramento das múltiplas determinações a que estou sujeito”.

Eu levanto, ponho uma roupa, como se estivesse saindo pra trabalhar, vou, ligo meu laptop, faço as minhas consultas, os meus trabalhos. Se não tiver muita atividade, termino um pouco mais cedo e saio e vou fazer o meu serviço de banco, um pouco antes do almoço, por volta de onze horas. Daí, almoço, levo as meninas [filhas] na escola, a minha esposa fica terminando os afazeres domésticos. Levo as crianças na escola, por volta de uma e meia estou de volta e continuo até as cinco horas trabalhando no meu escritório. As cinco horas eu abandono, eu faço questão também de fazer isso, de largar as cinco horas e cuidar das

minhas coisas particulares (Danilo).

Da mesma forma, o exemplo abaixo mostra que diferentes papéis requerem diferentes platéias e figurinos, que fazem da pessoa o personagem (BERGER, 2002).

[...] quando a minha filha chega em casa, eu procuro parar. Minha esposa pega ela na escola às cinco e meia, seis horas; então, enquanto não tem ninguém aqui, fico trabalhando, mas quando elas chegam eu já encerro (Rafael).

O traje pijama, que aparece em vários depoimentos, parece ser um símbolo do não trabalhar. Assim, vários dos teletrabalhadores pesquisados, inclusive alguns já citados, deixam claro que trocam de roupa, que não se sentem à vontade em trabalhar de pijama. “*Na realidade, cumpro um ritual, que eu não me sinto à vontade em trabalhar de pijama*” (Luís). As pessoas necessitam de uma auto-imagem, uma identidade para agir. Nessa trajetória subjetiva, esses trabalhadores buscam resgatar a auto-imagem, que poderá levá-los a uma nova identificação, já que o interdito do espaço da empresa – as normas e regras do trabalho – não faz mais sentido. Há que estabelecer as próprias normas, já que as conhecidas deixaram de existir. Há que crescer e representar seus próprios ideais, como diz PALMADE (in BARUS-MICHEL et al, 2002).

Na sua reorganização, outro depoente, cuja esposa trabalha fora, inclui assistência à filha e natação. Não descuida da família, mas cuida também da própria saúde, o que poderá contribuir, nesse aspecto, para melhorar a sua qualidade de vida (*well-being*). No depoimento abaixo, ele descreve como se organiza:

Eu levo a minha filha à escola ou às vezes vou buscá-la, ela entra a uma da tarde e sai às cinco e duas vezes na semana ela sai às seis horas. A parte da manhã, eu reservo mais para fazer atividades como planejamento do meu dia, ou seja, atividades que eu realmente vou fazer, que exigem toda a minha concentração. Faço coisas administrativas da empresa, prestação de contas. Como eu acordo muito cedo, quando eu volto da nataçãõ às oito horas da manhã, minha filha ainda não acordou; eu tenho este tempo que eu consigo organizar a minha agenda: eu pago contas (...) (Lucas).

Outros depoentes descreveram as mudanças cotidianas que se efetivaram depois do lócus de trabalho ter se tornado a própria casa:

[...] invariavelmente eu já vou para o escritório e começo a trabalhar. Tem algumas rotinas até pelo fato de viajar muito, tem toda uma necessidade de prestação de contas, até porque, se não, eu não sou reembolsado pelas minhas despesas. Então, no começo do dia eu geralmente procuro liquidar estas tarefas administrativas, prestação de contas, ler os e mails, enfim, elimino tudo isso para ficar o resto do dia para os documentos que eu estou desenvolvendo. Normalmente eu paro por uma hora para almoçar e continuo na parte da tarde. Depende muito da necessidade, da urgência das coisas (Rafael).

Você deixa de fazer algumas coisas para fazer uma coisa particular, depois você compensa em outro horário e sempre tem a coisa da compensação. Você tinha que ter terminado isso hoje e eu “morceguei”, fico um pouco até mais tarde e termino, então você acaba se ajustando com a sua própria consciência (Juliano).

Indagado se costuma parar em determinado horário, o depoente acima (Rafael) mostra como é possível coordenar e organizar o trabalho sem esquecer que é marido e pai, pois esses papéis são tão importantes quanto o de trabalhador e não há antagonismos entre eles. De fato, é o conjunto deles que representa o papel social.

E um outro assume o papel de cuidador do lar, através do qual passa a enxergá-lo como algo seu, pelo qual deve zelar e com o qual se identifica. Indagado se ficou mais envolvido com a casa, responde:

Não, eu não consigo separar de uma maneira radical como existe a idéia de que o trabalho é trabalho e a vida pessoal é vida pessoal. Na realidade, existem alguns pontos de convergência, principalmente você trabalhando em casa, porque, queira ou não, você está em contato diário com a sua casa. Então, acontece de você descer, no meu caso eu trabalho no sótão, para pegar um café na cozinha e a empregada reclamar que a máquina de lavar quebrou e eu sou obrigado a tomar uma ação. Infelizmente, você não pode falar: “eu não vou tomar nenhuma ação”, então algumas coisas você tem que saber administrar também, porque senão você acaba se envolvendo muito. Mas existe uma intersecção entre o trabalho profissional e a sua vida pessoal, porque quando você trabalha em casa, isso fica mais atrelado, fica mais sólido. Isso, por incrível que pareça, não afetou a produtividade em si, nem melhorou e nem piorou (Giovani).

É importante ressaltar que não foi observada uma grande diferença entre os depoimentos no que se refere à organização. A maioria parece cumprir uma rotina semelhante, sendo que não há um rompimento em relação às regras da empresa, o que pode indicar uma identificação com elas. Os teletrabalhadores expressam isso em seus depoimentos, como se vê do exemplo abaixo.

Normalmente eu acordo às seis horas [...] assisto televisão até as oito horas, o jornal Bom Dia Brasil, e às oito eu começo a trabalhar. Então, existem fases no trabalho, por exemplo, se eu estou em um projeto que está em início, provavelmente, eu vou à Alpha para fazer algumas reuniões que é preciso, e eu prefiro fazer pessoalmente a por telefone. É possível fazer reunião por telefone, mas como a Alpha não é muito longe de casa, são só quinze minutos para eu chegar lá, eu prefiro fazer estas reuniões pessoalmente (Aluísio).

A diferença está na subjetividade dos indivíduos, que organizam o seu dia incluindo as suas preferências e hábitos pessoais. É como diz DE MASI (2000 b, p.116):

“A subjetividade é um fenômeno complexo. Significa que eu possuo

uma tal autonomia de julgamento, que posso me permitir uma escolha baseada nas minhas necessidades e recursos, e não no fato de pertencer a algum grupo”.

Assistir ao jornal antes do trabalho tem como função inteirar-se do que está acontecendo no mundo. É uma forma de não se isolar. A outra forma utilizada para evitar o isolamento é participar das reuniões pessoalmente, o que significa utilizar as telecomunicações sem esquecer a importância do contato social.

Os teletrabalhadores estabelecem cuidadosamente o seu plano de trabalho e o seguem, não porque haverá uma cobrança, mas porque imprimem nele um estilo, uma forma particular de organização, a maneira como exercem a sua liberdade, a sua subjetividade, enfim. Os exemplos abaixo indicam esse aspecto.

Inicialmente, tento não abrir meus e-mails; faço um planejamento anterior e reviso o planejamento do dia anterior, de coisas que fiz. Sei que cumpro somente umas três ou quatro e dou prioridade a elas. Segundo passo, abro os meus e-mails, examino o que é prioritário e o que não é. O que não for, jogo para leitura posterior e vou trabalhando com o que é urgente. Tento intercalar ao longo do dia o meu trabalho com a relação de tarefas, seja ligar para o cliente, seja preparar uma apresentação. Faço um trabalho bastante sistemático, diria a minha esposa, chato e planejado (Célio).

Às vezes nem troco [o pijama]. Hoje em dia eu levanto, faço as tarefas normais, e já ligo o computador. Por volta das sete horas, o computador já está ligado, checo meus e-mails pessoais e conecto na rede da Alpha. Então antes das oito horas já estou ligado na rede da Alpha. Vejo meus e-mails, respondo o que tem que ser respondido, faço meu planejamento diário, vejo se ficou alguma coisa pendente do dia anterior. Por exemplo, nesta fase específica do projeto, tem várias fases, é preciso fazer todo um planejamento de empregar um sistema que foi vendido, tem todo um planejamento de como fazer, como testar, e uma das fases do planejamento é fazer uma verificação do quanto mais a gente puder verificar antes de ir efetivamente no site do cliente é melhor (...). Mas, nessa fase de preparação, nós gastamos muito tempo tentando simular, a gente instala na máquina, faz os testes e, depois que está instalada a configuração, você consegue fazer remotamente. Então eu vou, me conecto na máquina, começo a configurar o sistema com os

dados que o cliente me informou e começo a simular (Juliano).

Faço um plano de vôo mensal. Tem os clientes esquematizados (...); [vou] visitá-los na medida que as necessidades aparecem. Esse plano é livre. Ninguém pede relatório. Todos olham para a contribuição que você dará para a companhia. O caminho não é engessado. A companhia é voltada para resultados. Não importa o que você vai fazer depois das cinco horas, mas tem que cumprir o planejado (Fernando).

Organizar o trabalho intelectualizado é diferente de organizar um trabalho físico. Para este, teríamos uma bibliografia grande, a começar pela administração científica de Taylor, enquanto pouco se falou em relação a organizar um trabalho criativo (DE MASI, 2000). Daí que cada um usará da sua subjetividade para organizar o seu, o que dependerá, de certa forma, de sua própria criatividade. Ademais, não há um chefe a quem recorrer, nem uma secretária no conceito tradicional dessa profissional. O trabalhador remoto é isolado, e é dele mesmo que depende toda a sua organização.

O depoente a seguir é solteiro, e pouco se refere à família, resumindo-se a falar de suas atividades profissionais cotidianas. Como a maioria dos teletrabalhadores, este também trabalha com metas, e é ele mesmo quem as acompanha, decidindo se estão ou não de acordo com o objetivo proposto.

O que eu procuro fazer é o seguinte: nós temos uma massa de informações, que recebemos num e-mail (um software) onde estão escritas as coisas da minha área, os títulos vencidos, de débitos, que recebo via e-mail e procuro todos os dias dar uma olhadinha para ver como está indo esse negócio e faço um acompanhamento estatístico para ver se estou em linha com o meu alvo. Depois disso, dependendo da situação, continuo no meu home office resolvendo problemas de clientes [...]. Então, hoje, até o final da tarde, faço esses reajustes, solicito alguns descontos em função dos preços negociados e inicio a prospecção de alguns clientes para um projeto que a gente vai fazer [...], vou visitar os clientes previamente agendados e depois, ao final do dia, resolver os problemas pendentes que sobraram no dia (Marcelo).

Novamente, o sistema de estabelecimento de metas se constitui numa forma de controle da organização, que é exercido através do autocontrole dos sujeitos. Por outro lado, significa maior autonomia e liberdade para o trabalhador. Vê-se nos depoimentos que a organização é dele, sendo ele quem acompanha o seu próprio desempenho. A informatização contribui decisivamente para isso e, juntamente com as telecomunicações, permite o trabalho remoto.

4.4 Sofrimento ou mal estar nas organizações

Diz DEJOURS (in CHANLAT, 1996, v. 3, p. 150) que o homem é, ao mesmo tempo, beneficiário da produção e, freqüentemente, também vítima do seu trabalho. Dessa forma, o trabalho pode levar o homem ao sofrimento, por atingi-lo na sua saúde física e mental.

Dois aspectos podem ser distinguidos na preocupação com a influência do trabalho na saúde física e mental do trabalhador: a saúde do corpo, que leva à preocupação com as condições de trabalho, e o sofrimento mental, que resulta da organização do trabalho. O primeiro aspecto se refere às condições de trabalho, que a legislação trabalhista brasileira estabelece como sendo o ambiente físico, que leva em conta a temperatura, a pressão, o barulho, a vibração, as irradiações, a altitude, etc.; o ambiente químico, que envolve os produtos manipulados, os vapores e gases tóxicos, as poeiras, as fumaças, etc.; o ambiente biológico, compreendendo vírus, bactérias, parasitas, fungos; as condições de higiene, de segurança e as características antropométricas do posto de trabalho.

De fato, houve muita luta por parte dos trabalhadores e seus sindicatos, ao longo dos anos, no sentido de melhorar as condições de trabalho. Segundo DEJOURS (ibidem), “melhoria das condições de trabalho” foi uma das palavras de ordem da luta de 1968 na França. No Brasil, a Consolidação das Leis do Trabalho, em maio de 1943, já legislava sobre Segurança e Medicina do Trabalho. Contudo, só em 1977 a lei n. 6154, alterando a CLT, introduziu normas reguladoras, com a portaria 3214, que trazia determinações claras e abrangentes sobre os cuidados a serem tomados pelas empresas na proteção da saúde física do trabalhador.

Pôde-se observar na presente pesquisa que, ao implantar o teletrabalho, as empresas envolvidas tiveram o cuidado de propiciar boas condições de trabalho aos seus empregados. Sobre esse aspecto, a representante do setor de Recursos Humanos da empresa Alpha assim se expressa:

Antes de tudo tem um treinamento; a gente faz uma integração onde o pessoal do meio ambiente, da saúde, vai falar como é um escritório ergonomicamente adequado, com iluminação, ar condicionado, enfim, o que precisa ter para que não tenha nenhum impacto na saúde.

De fato, os teletrabalhadores não só confirmam essa preocupação da empresa, como referem que o trabalho em casa lhes trouxe maior bem estar físico:

Tivemos a visita de uma assistente social para verificar se a família gostaria, se nós teríamos realmente condições de estrutura para realizar um trabalho em casa. Eles [pessoal responsável da empresa] tiveram a preocupação de oferecer toda uma infra estrutura; por exemplo, as pessoas que não tinham móveis, ganharam alguns, telefone, acesso rápido na Internet (Rafael).

Com relação ao aspecto físico, no meu caso, o trabalho em casa me possibilitou utilizar uma cadeira que não teria disponível na empresa, me

proporcionando uma postura melhor ao sentar e aliviando dores nas costas no final do dia (Aluísio).

Da mesma forma, na empresa Beta houve a preocupação em fornecer verba para adequação do mobiliário, aquisição de luminária e colocação de ar condicionado no *home office* dos trabalhadores. Luís conta que “A companhia dedica uma verba inicial para adequação do mobiliário em sua casa e também deu algumas dicas práticas sobre ergonomia e outros temas”. E também outro depoente:

Desde o início do projeto, a Beta sempre se preocupou com a ergometria e o conforto dos funcionários em home office. Existe uma verba inicial e mensal para ajuda de adaptações do escritório em casa. Junto com esta verba, existe uma descrição de móveis a serem adquiridos. Também existe uma Circular interna sobre todos os sistemas de segurança que devem ser observados, tais como: disposição dos móveis, local arejado, instalações elétricas, iluminação (Fernando) .

A maior parte dos teletrabalhadores relatou a ausência de DORT/LER e estresse que pudessem estar relacionados com o teletrabalho, como vimos em capítulo anterior.

O segundo aspecto, de preocupação e estudos mais recentes, refere-se ao sofrimento mental, que resulta da organização do trabalho. A organização do trabalho engloba: divisão do trabalho, que pode levar à perda do interesse e ao tédio; conteúdo da tarefa; divisão dos homens, consubstanciado na hierarquia, comando, submissão, influenciando nas relações entre os trabalhadores, no local de trabalho, as relações de poder, as questões de responsabilidade, etc.

Um dos pesquisadores mais envolvidos com esse aspecto é CHRISTOPHE DEJOURS (1997, p. 10), segundo o qual há a emergência do sofrimento patológico

“quando estão bloqueadas todas as possibilidades de adaptação entre a organização do trabalho e o desejo dos sujeitos”. É sofrimento patológico o resultado da luta do sujeito contra o sofrimento, que leva a soluções desfavoráveis em termos de produção e da saúde (ibidem) .

Nos depoimentos a seguir observa-se que, no teletrabalho, não se confirma o ensinamento de DEJOURS (ibidem), já que as possibilidades de adaptação entre a organização do trabalho e o desejo dos sujeitos não parecem estar bloqueadas.

Não [sinto pressão ou controle sobre o meu trabalho], inclusive na maior parte da vezes a empresa nem sabe o que eu estou fazendo. Nós tínhamos um planejamento de termos semanalmente reuniões, com o grupo todo, para nos atualizarmos quanto aos trabalhos que estão sendo realizados pelos colegas e falarmos um pouco do andamento dos nossos trabalhos (Rafael).

Eu sou uma pessoa que entrega a produção no tempo requerido e não tenho nenhum problema em falar quando me pedem algo e eu entendo que não será possível entregar. Eu sempre fundamento muito tudo o que discuto, então não sinto pressão quanto a minha produção (Flávio).

Contudo, no que se refere à organização do trabalho, OLIVEIRA, Manfredo (apud OLIVEIRA, Martha, 2001, p. 76) afirma que “o fato de morar e trabalhar no mesmo local dá ao trabalhador a impressão de que é ele mesmo a fonte organizadora de todo o processo, sem que ninguém o comande”.

Os depoimentos abaixo confirmam essa questão. No primeiro, o de Célio, há uma afirmação quase categórica de que em casa ele está livre para ligar a televisão, fazer o que quiser, ser dono, enfim, do seu tempo. Em seguida, porém, ele diz que a empresa e os clientes esperam que ele esteja disponível em determinados horários e no horário comercial. Mais uma vez a ambigüidade aparece nas afirmações de alguns

depoentes.

O segundo, Victor, diz que “*pressão e controle são os que eu me imponho*”, mas depois ele cita as pressões dos negócios e do cliente.

Ambos parecem dizer que não sentem o controle da empresa, porque, na verdade, há um autocontrole, seja pela introjeção das regras, seja pela identificação com a empresa, com suas regras e seus valores.

Acho que não existe forma de você tocar este tipo de projeto, de trabalhar em casa, se você não for organizado. (...) Na sua casa você está livre, você pode ligar a televisão, você pode fazer o que você quiser, ninguém está te controlando, só você mesmo (...). Eu tento [ser dono do meu tempo]; como as pessoas vão estar disponíveis em determinados horários do dia, eu não posso resolver trabalhar a partir da meia-noite até as oito horas da manhã. Eu tenho que estar disponível para a empresa no horário comercial. O cliente também trabalha neste horário, então meu horário, de uma certa forma, tem que estar vinculado ao horário comercial. Tenho mais liberdade, não saio como saía, tenho mais disponibilidade de fazer uma ginástica, uma natação, por exemplo. Do ponto de vista pessoal, fico menos envolvido com itens que me tomariam tempo. Tem o lado positivo disto, eu sofro menos tensões, o relacionamento de poder, de política, o que está acontecendo. Do ponto de vista sociológico, a empresa exige uma interação muito forte, muito ampla, um relacionamento de tomar cafezinho com um, cafezinho com outro. E na sua casa você pode dedicar especificamente para aquilo, você faz as ligações necessárias, envolve um trabalho, mas é outra coisa (Célio).

Pressão e controle são os que eu me imponho. Essa preocupação de não ficar longe por muito tempo, essa é a única parte...mas também não tinha pressões nem quando a gente estava lá... Eu é que ligo pra dizer: “estou fazendo isso, estou fazendo aquilo, em tal hora vou estar em tal lugar...”. *Tem as pressões dos negócios, fechar uma proposta, encaminhar para o cliente, este tipo de coisa, pressão dos negócios (Victor).*

Vale observar no depoimento acima a preocupação em se mostrar presente. “(...) *eu é que ligo para dizer: ‘estou fazendo isso, estou fazendo aquilo’*”, como se o teletrabalhador sentisse a necessidade de reportar o que faz, embora não haja controle,

nem pressão, como ele mesmo diz, por parte da empresa ou do seu gestor.

Nos depoimentos abaixo, enquanto procuram mostrar que organizam o seu processo de trabalho, os teletrabalhadores falam também de um processo de identificação com o gestor que se traduz em um autocontrole. Júlio, por exemplo, diz: “*você consegue se sentir mais gerente do seu negócio, com mais responsabilidade*”.

[...] eu não me sinto em nada pressionado quanto à supervisão, a chefia, tenho as minhas metas que eu tenho que alcançar, eu sei o que tenho que fazer, tenho que entregar aquilo, e eu não sinto isso da minha supervisão estar cobrando se estou trabalhando oito, dez ou quinze horas para estar cumprindo aquele trabalho. O balanceamento da minha carga de trabalho sou eu [que faço] (André).

Hoje em dia, tenho quase a administração total do meu tempo, quase não há cobrança nenhuma. A cobrança é minha de terminar as coisas o mais rápido possível, da melhor maneira possível. Existe talvez uma cobrança de quando eu faço um planejamento e vou executar no cliente e envolve o custo de estar lá; então, quanto menos tempo a gente conseguir ficar lá, é melhor para a empresa. E é o que a gente tenta fazer (Juliano).

Acho que muda um pouco, você consegue se sentir mais gerente do seu negócio, com mais responsabilidade. Acho que, com o tempo, você vai sentindo esta diferença, a gente volta nas vantagens de administrar o tempo, de gerenciar o seu negócio. O seu supervisor, você fazendo um bom trabalho, trazendo resultados, ele também te valoriza mais, porque você está em casa e está conseguindo desempenhar um bom trabalho. Além de ser um bom profissional, você é uma pessoa de confiança, porque você pode usar este tempo para fazer muitas outras coisas (Julio).

Retomando o segundo aspecto – o da saúde mental -, diz DEJOURS (1992, p. 62): “É o sentido, a significação do trabalho que importam nas suas relações com o desejo”. No jogo da motivação e do desejo, instala-se no trabalhador a insatisfação e a ansiedade, dois sintomas de sofrimento verificados por pesquisas sobre o tema.

Como a insatisfação, a ansiedade é outro dos sintomas do sofrimento. Ela pode

provir dos ritmos ou das relações de trabalho. No dizer de DEJOURS (1992, p. 73), a ansiedade pode ser fruto “do rendimento exigido, ou seja, do ritmo, da cadência e das cotas de produção a serem respeitadas”. Da mesma forma, as relações de trabalho, com as suas intersubjetividades, em que entram as relações com as chefias e com os demais trabalhadores, a maior ou menor dificuldade de se relacionar, o autoritarismo do chefe, as táticas de comando podem levar à ansiedade.

Em se tratando de trabalho intelectualizado e de trabalho à distância, algumas dessas características podem ou não estar presentes, dependendo da subjetividade do gestor. Pressupondo, no entanto, o controle à distância e o autocontrole por parte dos teletrabalhadores, de que são testemunho vários depoimentos de páginas anteriores, persistiriam o ritmo do trabalho e as cotas de produção, aqui traduzidas por metas a cumprir, como fontes de ansiedade. Ainda assim, essa ansiedade poderá ser contornada através da apropriação pelo trabalhador do ritmo do seu trabalho, do uso subjetivo do tempo interno. A isso se refere DE MASI (2000), quando fala do ócio criativo.

Ainda que não se possa falar aqui em trabalho de artesão, pode-se, por analogia, lembrar também MILLS (1969), quando diz que o artesão, enquanto descansa, pode pensar no seu trabalho, sem sentir culpa por estar entrando no seu tempo de lazer. O teletrabalho parece se prestar a isso, o que se pode observar nos seguintes depoimentos:

A linha é muito tênue entre o que é trabalho, e que hora estou em casa. Eu priorizo fazer as minhas coisas em casa em momentos que não são no horário comercial. Então, muitas vezes é à noite. Ou eu faço isso na parte da manhã, porque fica mais fácil. E chegando à tarde presto atenção no trabalho (Marcelo).

Eu voltei para a natação. Fazia todos os dias, agora faço duas vezes na semana, pela manhã das seis e meia às sete e meia; minha esposa também vai [...] estou conseguindo realmente reservar um tempo para estudar e para fazer o meu trabalho, então estou satisfeito por estar conseguindo administrar o meu tempo (Lucas).

Quando você precisa de uma avaliação de trabalho produtivo e improdutivo, você vê que, no escritório, o trabalho improdutivo é muito alto, porque você corre para lá, para cá, você está fazendo uma tarefa, alguém te interrompe para fazer outra coisa, então deste ponto de vista o trabalho em casa é muito mais ordenado. Administro melhor o tempo; se eu quero trabalhar à noite, trabalho; se quiser trabalhar de dia, trabalho de dia. É possível trabalhar melhor o resultado, se eu tenho que fazer uma coisa e tenho que entregar em tal data, se eu quero fazer isso em duas horas por dia ou trabalhar quatro horas seguidas, é minha decisão, desde que eu consiga entregar o trabalho no tempo. O tempo é muito mais administrável em casa, sem dúvida (Flávio).

Claro que a nossa agenda é aberta, o nosso gerente pode entrar a qualquer momento e ver onde eu estou agendado amanhã, depois de amanhã, quais são as visitas, se eu vou estar em home office ou não, ele sabe. A gente não é cobrada por causa disso, então realmente é a gente que administra esta agenda (Júlio).

[O que mais marcou foi] principalmente a questão de você poder administrar o seu horário e conseguir conciliar melhor o horário, e acho que se a pessoa não colocar limites, ela acaba trabalhando o dia inteiro; mas se souber conciliar, é uma excelente vantagem (André).

Você consegue se programar mais do que quando você está numa empresa. Às vezes aparece algum contratempo, você se programa para fazer alguma coisa e aparece algum imprevisto e tem que mudar toda a sua programação, mas na maioria dos dias você consegue programar e saber mais ou menos o que vai acontecer. Se precisar fazer alguma coisa particular, você se programa para ter aquele tempo livre, depois volta e termina o seu trabalho. Eu me sinto mais dona sim [do meu tempo] (Sarah).

Percebe-se, assim, a flexibilidade que o trabalho em casa permite àqueles que o exercem, pelo fato de não haver separação rígida entre trabalho pago, trabalho não

remunerado e lazer. O teletrabalhador pode escolher quando dedicar tempo aos afazeres particulares e quando usar esse tempo para o trabalho pago, dentro do seu próprio ritmo. E tem, ainda, a possibilidade de entremear esses tempos com paradas para o lazer ou para o estudo, como exemplifica Aluísio, citado anteriormente, no capítulo 3: “ *eu trabalho umas três horas seguidas, paro para tomar um lanche [...] de três em três horas eu como alguma coisa [...] Ou então paro para ler alguma coisa e depois eu volto*”. Essa flexibilidade no uso do tempo e da sua cadência pode levar os teletrabalhadores a um bem estar, contribuindo para afastar a ansiedade que se instalaria de outra forma.

Há, entretanto, uma possibilidade de sofrimento no isolamento a que podem estar submetidos os teletrabalhadores, o que será abordado a seguir.

4.4.1 Sofrimento ou mal estar no teletrabalho: o isolamento

O Outro é o espelho em que o sujeito se vê refletido. Somos dependentes de outros seres. Estar junto forma laços sociais. E por isso, dentro da empresa, os trabalhadores se juntam em grupos, de acordo com os seus interesses, estabelecendo relações afetivas. No teletrabalho, o grupo permanece, porém, distanciado, sem a presença física dos colegas, comunicando-se por via das telecomunicações, na maior parte das vezes de forma virtual.

Essa mudança repentina pode trazer sofrimento, que no caso de alguns teletrabalhadores se traduz em solidão, como se pode observar na fala de alguns deles: “... às vezes passam horas que não toca o telefone, não acontece nada, a casa

está muito quieta, aí dá uma sensação de solidão, mas é uma coisa passageira” (Victor). *“Esse aspecto [os colegas, o ambiente] a gente perde um pouco, os amigos de trabalho, eu acho que é isso, o ambiente de trabalho e os amigos. A gente se encontra, mas é difícil, uma vez ao mês e olha lá”* (Danilo). *“[Sinto falta das] idéias que os outros tinham no grupo, estar vendo um diretor...”* (Fabrício).

Um dos depoentes, Juliano, afirmou sentir-se isolado e diz *“eu tento compensar isso almoçando fora de casa, você não vê o mundo fora e este é um aspecto ruim”*. Ao mesmo tempo, não vê problema na comunicação com os colegas, mesmo o contato sendo virtual, pois estão conectados o tempo todo e, se preciso, há o telefone, o que leva a crer que Juliano já trabalha dentro de um paradigma novo. Confirma-se, entretanto, na sua fala, a existência de sentimentos contraditórios a respeito do relacionamento presencial *versus* o relacionamento virtual, que o faz necessitar sair e almoçar fora para ver o mundo lá fora.

Com os colegas de trabalho você tem um contato virtual, então a gente fica direto conectado, naquele espaço. Mas hoje em dia tudo é tão virtual que você se acostuma com isso também; aquela interação humana, de repente, para as relações profissionais, não é tão importante assim. Com esse nosso tipo de trabalho, o olho no olho, para um trabalho técnico, não é tão importante, desde que a comunicação seja comunicada clara e rapidamente; isso dá para fazer por e-mail e por telefone (Juliano).

MANOOCHEHRI E PINKERTON (2003) recomendam que a gerência estabeleça medidas que possibilitem manter a afiliação entre a organização e os teletrabalhadores. Sugerem *chat rooms* e outros meios para encorajar aqueles que trabalham em casa a compartilhar suas idéias e opiniões, bem como reuniões no espaço da empresa que possibilitem o encontro daqueles que permanecem dentro da empresa e aqueles que

trabalham em casa. Segundo esses autores, isso evitará a frustração de não se ter mais aonde ir ou com quem conversar e contribuirá, também, para a melhoria das comunicações entre os colegas e a organização. Entretanto, haverá casos, como o da empresa Beta, em que não há um lugar para o encontro, porque o espaço físico da empresa deixou de existir.

Pode-se, ainda, nessa nova modalidade de atividade profissional, perder a qualidade de participante de todo o processo, como se percebe no depoimento de um dos teletrabalhadores:

[...] você não participa tanto do processo, você fica fora, porque, com o trabalho em casa, você pára a discussão com os colegas, que são discussões importantes, discussões para o seu crescimento, mesmo quando se discute futebol, na área do café da companhia, você está se posicionando frente aos seus colegas de grupo. Se de alguma maneira a companhia não consegue incentivar a permanência da figura do grupo, você acaba prejudicando os indivíduos e fica isolado do café da companhia, você está se posicionando frente aos seus colegas de grupo... fica isolado do que acontece na companhia, porque, quando se produz um evento que todo mundo corre atrás, você não está, você fica fora do evento. E às vezes tomam decisões que, se você estivesse, seriam diferentes, porque às vezes, naquele assunto, você é um especialista ou uma pessoa mais experiente nesta questão. (Flávio).

DEJOURS (in CHANLAT (coord.), 1996, v.I) aborda as defesas ou estratégias defensivas que o sujeito coloca entre a organização do trabalho e o seu funcionamento psíquico, sendo que, na visão do autor, são elas que o ajudam a manter a normalidade diante das dificuldades que encontra na situação do trabalho. Para não perder a participação no processo, o teletrabalhador exerce a autodefesa e, valendo-se de sua subjetividade, passa a se organizar para estar presente junto aos colegas e na empresa. Dessa forma, as relações entre o sofrimento e a organização podem se traduzir em fonte de prazer e mediador de saúde.

Os exemplos abaixo mostram como os teletrabalhadores podem estabelecer estratégias defensivas que os manterão participativos do processo, embora trabalhando à distância:

O que eu valorizava [trabalhando na empresa] era o contato com o pessoal mesmo. Gosto muito de ficar circulando. Gostava muito de, ao invés de mandar um e-mail, andar a empresa inteira até chegar no local, conversar com as pessoas e tal. Gostava de ficar circulando e conhecendo outras pessoas. Encontrar no café era o que eu achava mais legal. Ainda sinto falta disso, tanto que, pelo menos duas vezes por semana, vou à Alpha só para ficar andando, circulando. Ontem eu fui, cheguei lá pelas dez da manhã. Normalmente, vou duas vezes por semana para lá, ando a Alpha inteira, vejo o pessoal conversando, jogando conversa fora, algumas coisas relacionadas ao trabalho, mas a maioria não, só para ter este contato. Almoço com alguns deles e depois volto para casa. Então, duas vezes na semana eu faço isso. O nosso grupo é locado em São Paulo, então, quando eles estão aqui fazendo algum tipo de trabalho, apareço lá para encontrá-los. Mas é basicamente isso, eu vou para a Alpha para conversar e não para trabalhar (Aluísio).

Eu diria que em casa eu consigo planejar melhor, mas duas vezes por semana eu vou ao escritório porque eu não sei o que está acontecendo; são dois dias que minha produção é muito pobre, mas eu consigo me relacionar sabendo o que está acontecendo. Esta foi a melhor solução que eu encontrei pelo fato de estar isolado (Flávio).

Na mesma linha da auto-defesa de que fala DEJOURS (in CHANLAT, 1996, v.I), Fernando, outro depoente, fala que “no início, as pessoas reclamavam da solidão”. Então passaram a se reunir uma vez por semana para jantar. Uma turma se reúne toda segunda-feira para jogar bola, tomar cerveja, conversar. Em outra unidade, há uma “confraria do chope”, quando se pode falar de tudo, até da empresa e do trabalho. Percebe-se aqui a possibilidade de se escolher entre estar só e estar junto, de forma subjetiva. A escolha é do sujeito. No trabalho tradicional, quando ele é realizado na fábrica ou no escritório, as pessoas têm de conviver com os colegas, obrigatoriamente,

num mesmo espaço, num mesmo horário. Não há escolha desse grupo secundário. Não é praxe que se participe da seleção dos colegas de trabalho. No teletrabalho, entretanto, há uma possibilidade de escolha das companhias, há alternativas. A socialização é feita de forma eletiva. Os grupos se formam qualitativamente fora do trabalho, de acordo com a preferência, com a subjetividade. Não há compromisso. Vai jogar bola quem quer, vai tomar cerveja quem gosta, de acordo com as suas preferências.

O isolamento para trabalhar pode ser necessário e até agradável, mas o indivíduo tem necessidade de conviver, de falar com as pessoas, de participar do seu grupo secundário. Se ficar em casa o tempo todo, vai faltar-lhe um espelho no qual se refletir, como diz GARCIA ROZA (apud MANZINI-COVRE, 1996, p. 97): “Em Lacan o Eu não pode ser pensado de forma unitária, nem tampouco pode ser identificado ao sujeito”.

É essa busca da alteridade, da referência no outro que se vê exemplificado no depoimento abaixo:

O que você perde [...] é o relacionamento. O fato de eu estar trabalhando com os colegas, de estar tratando de assuntos de uma forma que você faz parte do grupo. Eu quero dizer, que você troca idéias, troca sentimentos [...].

A empresa não é só o trabalho em si, a empresa é um ser político, uma unidade política que se mexe e que você tem que estar visível. Uma célula viva ali dentro, você não pode ser esquecido porque, “numa dessas”, você acaba “voando”. Você não participa, existe um procedimento formal e o informal. O informal é muito forte (Célio).

É possível perceber nos depoimentos que um certo isolamento, e o sofrimento ou mal estar que ele causa, pode ser criativo.

Para DEJOURS (in CHANLAT, 1996, v.I), de fato, o sofrimento é criativo quando o sujeito consegue elaborar soluções originais que levam à maior produção e à saúde.

MANZINI-COVRE (in AIELLO-VAISBERG (org.), 2003, p. 80), em abordagem winnicottiana, diz que o sofrimento criativo aparece quando as pessoas têm certa aproximação do seu *self* e conseguem elaborar o sofrimento oriundo das dificuldades “criando formas de sobrepô-las com certo equilíbrio para si e para a organização”, tornando-se, então, sujeitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo mostram uma melhoria no bem-estar dos empregados que exercem o seu trabalho em casa. Com base nos depoimentos, pode-se concluir que o teletrabalhador vem se apropriando dos recursos tecnológicos, de modo a favorecê-lo na reorganização de suas atividades profissionais, o que implica no reordenamento do espaço doméstico e das relações intersubjetivas familiares.

A despeito das mudanças ocorridas ao longo da história na conceituação de espaço público e de espaço privado, trabalho e casa são ainda considerados arenas culturais diferenciadas, cada uma delas com suas práticas e valores. Se a última é organizada de forma altamente subjetiva, envolvendo os princípios do amor e da afetividade, o outro cenário, o do trabalho, é organizado de forma racional, dentro de normas instrumentais, em que eficiência e eficácia são os objetivos finais. Atrelar ambos em um só ambiente exige uma renegociação de relacionamentos sociais, *“para que um não tome o espaço do outro, nem o trabalho tome o espaço da vida e nem a vida tome o espaço do trabalho”*, como disse um dos depoentes.

No que se refere à atividade profissional, alguns cuidados são tomados pelos teletrabalhadores, como a utilização de um espaço específico para o trabalho, delimitado pela porta fechada, por símbolos, como uso de crachá, ou ainda por horários definidos, de acordo com modelos empresariais. Apenas um pequeno grupo de depoentes diz transitar livremente entre o cenário doméstico e o profissional, sem a necessidade desse tipo de delimitação.

Do ponto de vista da família, o risco seria de ela se transformar em uma

extensão da empresa, com práticas ligadas ao discurso de eficiência e eficácia prevalecendo sobre o ambiente de amor e de afetividade próprio das relações familiares.

Mas, na maioria dos casos, observou-se que a vida familiar parece estar sendo beneficiada. O teletrabalhador, homem ou mulher, pode participar com mais efetividade dos problemas domésticos e na criação dos filhos, o que leva, como se viu, a novas identificações e a novas identidades. No caso do teletrabalhador do sexo masculino, a casa deixa de ser território exclusivamente feminino, e ele assume, então, com muita naturalidade, papéis tradicionalmente delegados à esposa e à mãe – fazer mercado, levar e buscar os filhos na escola, participar da educação deles e até monitorar a empregada doméstica. Enfim, teletrabalhadores e suas famílias passam por novas identificações e reconstróem suas identidades como profissionais e como membros de sua família.

Nessa perspectiva, a acomodação das intersubjetividades se torna imprescindível, pois sem ela o conflito estará estabelecido, em prejuízo de ambos os campos sociais, a casa e o trabalho.

Há que se ressaltar, ainda, uma das grandes vantagens dessa nova forma de trabalho. No *work from home*, o tempo assume uma nova dimensão, sendo utilizado de modo a favorecer a qualidade de vida (*well being*). Não tendo a necessidade de sair de casa para exercer suas atividades profissionais, o trabalhador pode usar como lhe aprouver o tempo que gastaria nesse percurso, que, em grandes cidades, costuma ser bastante longo.

E há, ainda, o aspecto da flexibilidade, que o trabalhador pode usar a seu favor, como também do cliente. Neste caso, embora os depoentes não tenham referido

grandes mudanças, alguns relataram que, sem horários fixos de trabalho, podem estar mais disponíveis para atender seus clientes.

Observou-se, porém, que alguns depoentes mantêm um controle de tempo semelhante àquele exigido pela empresa, ou seja, eles têm hora para começar e hora para acabar o trabalho. Cumprem uma jornada auto-imposta, sendo muitas vezes controlados por familiares, em especial por filhos, para que não se excedam.

Ainda assim, no geral, percebeu-se uma organização qualitativa do tempo, com a apropriação do ritmo de trabalho. Os depoentes estabelecem, então, intervalos para descanso, ou para alimentação, ou ainda para executar afazeres não ligados ao trabalho remunerado. O melhor uso do tempo permite programar visitas ao médico, cortar o cabelo nos horários em que os salões estão mais vazios, fazer ginástica durante o dia, aprimorar-se com leituras, freqüentar cursos de aperfeiçoamento, ou simplesmente dedicar-se a si mesmo, à sua interioridade, à sua religiosidade, atendendo assim a necessidades oriundas da própria natureza humana.

O teletrabalhador pode, ainda, trabalhar à noite, em momentos de silêncio, quando se sente mais produtivo; pode, enfim, utilizar o tempo de acordo com a manifestação de sua subjetividade. Isso não parece levar à perda da produtividade, uma vez que as horas utilizadas para assuntos pessoais são compensadas e as metas são presumivelmente cumpridas dentro do prazo. Assim, apesar de não ter havido unanimidade nesse aspecto, parte dos depoimentos aponta o aumento da produtividade como uma vantagem do teletrabalho.

Essa utilização subjetiva do tempo e do ritmo do trabalho parece levar, também, ao aumento da criatividade, que, embora não tenha sido aprofundada neste estudo, desponta nos depoimentos como uma conseqüência do *work from home*.

A totalidade dos depoentes refere-se a uma maior autonomia que lhes é propiciada pelo teletrabalho, havendo a possibilidade de escolha dos caminhos a serem trilhados para que alcancem determinados resultados. Contudo, o controle existe, sendo exercido de forma indireta através das metas estabelecidas pelas organizações.

De fato, o que persiste é um compromisso com as metas da empresa e um autocontrole para que o trabalhador cumpra-as dentro de certo tempo. Se esse é um controle sutil e, talvez, até mesmo perverso, não é essa a percepção dos depoentes. Em ambas as empresas pesquisadas, a avaliação do desempenho dos teletrabalhadores é feita através de resultados alcançados. Se há um ponto negativo nisso é que alguns deles não superaram ainda o paradigma do controle direto e se sentem, de certa forma, desamparados pela ausência dele. Esse é um aspecto a ser considerado na avaliação periódica do desempenho e nos programas de desenvolvimento desses teletrabalhadores, já que se trata de um modelo mental que pode ser alterado através do *coaching*.³⁷

O sentimento dos trabalhadores aqui estudados, quase uma convicção, é de que trabalham de forma autônoma. De fato, ainda que não pareça ser completa, constatou-se que o teletrabalho proporciona uma autonomia bastante grande ao trabalhador, no caso do trabalho intelectualizado.

No campo psico-social, observou-se que o teletrabalho pode levar a uma perda no relacionamento social. Muitos depoentes relataram sentir falta do contato com os colegas da fábrica ou do escritório. Além disso, não vêem o gestor e não são vistos por ele e também por outras pessoas importantes da empresa, o que preocupa, pois, no

³⁷ *Coaching* é um processo de aconselhamento, de encareiramento e de liderança, que pode ser conduzido ou não pelo gestor.

dizer de um teletrabalhador, “*quem não é visto não é lembrado*”. Outro risco do trabalho em casa é o da perda de identidade empresarial - um dos depoentes chegou a colocar em seu *home office* fotos da empresa para se lembrar que trabalhava nela, ainda que virtualmente.

Em função disso, há um receio em relação ao desenvolvimento da carreira, que de fato pode estar comprometido, se não houver um acompanhamento mais próximo por parte do gestor, não um controle maior, mas a criação de maiores oportunidades de comunicação, um *feedback* mais freqüente, ainda que virtual. O papel do gestor também muda consideravelmente na administração à distância. Acostumado a controlar visualmente os seus subordinados, ele poderá ter dificuldade em transmitir-lhes a cultura da empresa. As dificuldades de gerir virtualmente, assim como o aspecto da carreira merecem uma nova pesquisa.

Ainda no que tange ao desenvolvimento, os teletrabalhadores perdem a oportunidade da aprendizagem informal e espontânea, que ocorre através das trocas no ambiente de trabalho, e que independe de sessões previamente marcadas, nos treinamentos formais.

Uma luz de alerta se acende para o risco de isolamento, que poderá se constituir em maior ou menor sofrimento, dependendo da subjetividade de cada um. A maioria dos teletrabalhadores entrevistados sente-se isolada. Outros conseguem reverter essa situação indo às empresas para reuniões que poderiam ser feitas através das *conference calls*, ou apenas para uma visita informal, uma ou duas vezes por semana. Quando a empresa deixa de ter um espaço físico, eles então se organizam para um encontro de lazer.

Mas há um ponto positivo a ser destacado no teletrabalho: as relações sociais

tendem a se tornar qualitativas, pois há a oportunidade de selecionar aqueles com quem se encontrar, seja por uma coincidência de *hobbies*, seja pela afinidade, seja até pelos interesses em comum ligados ao próprio trabalho. Nesse caso, a necessidade de amizade é satisfeita em razão da profundidade do laço afetivo.

Não se teve a pretensão de esgotar o tema aqui abordado, dado que se trata de uma forma nova de trabalho, que vem se difundindo rapidamente no exterior e, mais lentamente, no Brasil. É possível que essa lentidão não se dê em razão, apenas, de atrasos na obtenção de recursos tecnológicos. Um dos aspectos que merecem uma pesquisa mais profunda é, justamente, o das diferenças culturais. Até que ponto o brasileiro, acostumado a uma proximidade e afeto maiores nas relações sociais, aceita como adequado e bom um tratamento virtual, a exemplo dos protagonistas do filme *Denise Está Chamando?*

Há, de fato, muito para pesquisar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, M. A Ferreira. *Psicologia Aplicada à Administração*. 2.ed. São Paulo: Excellus, 2000. 343 p.

AIELLO-VAISBERG, T. (Org.). *Trajetos do sofrimento: rupturas e (re) criações de sentido*. São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2003. p. 77-104.

ALBORNÓZ, Suzana . 6. ed. *O que é o trabalho*. São Paulo: Brasiliense, 1995. 102 p.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses do mundo do trabalho. São Paulo, Cortez, 1995. 155 p.

_____. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo, Boitempo, 2003. 258 p.

_____. *O toyotismo, as novas formas e acumulação de capital e as formas contemporâneas do estranhamento (alienação)*. Disponível em: <http://www.alast.org/PDF/Walter/Tec.Antunes.PDF>. Acesso em 25/11/2004.

ARAÚJO, José Newton Garcia e CARRETEIRO, Teresa Cristina (Orgs.). *Cenários Sociais e Abordagem Clínica*. Belo Horizonte: Escuta, 2001. 263 p.

ARENDT, Hannah. *A condição humana*. 10.ed. São Paulo: Forense Universitária, 2004. 352 p.

ARRIGHI, Giovanni. *A ilusão do desenvolvimento*. Petrópolis, Vozes, 1997. 371 p.

_____. *O longo século XX*. São Paulo, UNRSP, 1996.

BARUS-MICHEL, Jacqueline; ENRIQUEZ, Eugène; LÉVY, André. *Vocabulaire de Psychosociologie*. Paris: Éditions Érès, 2002. 590 p.

BASILE, Simone. *Teletrabalho*. Paper apresentado no Latin American Fórum on

Telework. Agosto 2003, São Paulo.

BERGER, Peter L. *Perspectivas Sociológicas – Uma visão humanística*. Petrópolis: Vozes, 2002. 202 p.

BLASS, Leila Maria da Silva. *Trabalho e suas metamorfoses*. São Paulo, (...) outubro de 1996. 5 p.

BOTELHO, Cássia Andrade. *De volta para casa: estudo de caso da mudança do locus de trabalho*. 1988. 240 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

BRAGA, Nacy Goreti Gorgulho Chaves. *A inovação tecnológica e sua repercussão sobre a centralidade do trabalho*. 1999. 126 p. Dissertação (Mestrado em Economia Política). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. São Paulo, Zahar, 1977. 379 p.

BRIDGES, William. *Um Mundo Sem Empregos - Job Shift*. São Paulo: Madron Books, 1995. 269 p.

CARRION, Valentin. *Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho*. 13.ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990. 967 p.

CARVALHO, Paulo Sérgio. *Interação entre Humanos e Computadores, Uma Introdução*. São Paulo, Educ, 2000. 169 p.

CAUDRON, Shari. *Working at home pays off*. Personnel Journal, Nov. 1992.

CHANLAT, Jean-François (org.). *O indivíduo na organização – Dimensões esquecidas*. V. I. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 205 p.

_____, Jean-François (Org.). *O indivíduo na organização – dimensões esquecidas*. V. III. São Paulo: Atlas, 1996. 300 p.

_____, Jean-François (Org.). *O indivíduo na organização – dimensões esquecidas*.

V. II. São Paulo: Atlas, 2001. 285p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional*. São Paulo, Thomsom, 2004. 517 p.

_____. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005. 523 p.

_____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4. ed. São Paulo: Makron, 1998. 920 p.

_____. *Construção de Talentos. Coaching & Mentoring*. São Paulo: Campus, 2002. 188p.

CIAMPA, Antonio da Costa. *A estória do Severino e a história da Severina – Um ensaio de Psicologia Social*. São Paulo: Brasiliense, 2001. 242 p.

CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo Averso*. Rio de Janeiro: UFRJ/REVAN, 1994. 209 p.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Orgs). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001. 313 p.

DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João (Orgs). *“Recursos” Humanos e Subjetividade*. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 260 p.

DECCA, Edgar Salvadori de. *O nascimento das fábricas*. São Paulo: Brasiliense, 1996. 77 p.

DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1997. 168 p.

DE MASI, Domenico. *Desenvolvimento Sem Trabalho*. São Paulo, Esfera, 1999. 103 p.

_____. *O Futuro do Trabalho*. 4. ed. Brasília, José Olympio, 2000a. 354 p.

_____. *O ócio criativo*. 6. ed. Rio de Janeiro, Editora Sextante, 2000b. 336 p.

_____(org.). *A sociedade pós industrial*. São Paulo: SENAC, 2003. 441 p.

DI MARTINO, Vittorio. *Global Trends in Teleworking*. Seminário Internacional Trabalho e Educação Profissional, Passado, Presente Futuro, Rio de Janeiro 1º e 2/09/1999.

Paper.

DOMINGOS, Álvaro Luiz. *Qualidade de Vida Concepções e Representações sociais*. 1997. 130 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo.

ENRIQUEZ, Eugène. *A organização em análise*. Petrópolis, Vozes, 1997a.

_____. *Prefácio*. In DAVEL, Eduardo et al. *Recursos Humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 7-22

_____. *O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica*. RAE-Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Jan./Mar.1997b, v. 37, n. 1, p. 18-29.

FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral*. 10. ed. São Paulo:Atlas, 1994. 138 p.

FERNANDES, Eda. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Como medir para melhorar. 3.ed. São Paulo: Casa da Qualidade, 1996. 115 p.

FISCHER, Gustave-Nicolas. *Espaço, Identidade e Organização*. In CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização – Dimensões Esquecidas*. V.II. São Paulo: Atlas, 2001.

FORD, Henry. *Os princípios da prosperidade: minha vida e minha obra*. Freitas Bastos, 1964.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

FREITAS, Alexandre Borges. *Traços Brasileiros para uma análise organizacional*. In: MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel P. (Orgs.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

GASPARINI, Giovanni. *Tempo e Trabalho no Ocidente*. In CHANLAT, Jean-François (coord.). *O indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas*. São Paulo: Atlas,

1996. p. 112-126.

GAULEJAC, Vincent. *Identité*. In: BARUS-MICHEL et al. (Orgs.). *Vocabulaire de Psychosociologie*. Ramonville Saint-Agne: Érès, 2002. p. 174-180.

GORZ, André. *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo, Martins Fontes, 1980. 248 p.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori e DIAS, Wellington Fonseca. *O Sistema de Teletrabalho: Algumas Implicações de um Ambiente Virtual*. Anais do XXVI ENANPAD, ANPAD: Salvador, 2002. 14 p.

HANDY, Charles. *Tempo de Mudanças*. São Paulo, Saraiva, 1996. 206 p.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo, Loyola, 1996. 349 p.

HASSARD, John. *Tempo de Trabalho*. In Chanlat, Jean François (org.). *O indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas*, vol. I. São Paulo, Atlas, 1996. p. 176-193.

HELOANI, José Roberto. *Organização do Trabalho e Administração*. Uma visão multidisciplinar. São Paulo: Cortez, 2002. 112 p.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores*. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

JOHNSON, Spencer. *Quem mexeu no meu queijo*. 43. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. 225 p.

KUGELMASS, Joel. *Teletrabalho*. Atlas, 1996. 225 p.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 219p.

LÉVY, André et al. *Psicossociologia – Análise social e intervenção*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. 261 p.

LÉVY, Pierre. *O que é virtual?* São Paulo, Ed. 34, 1998. 157 p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT*. Conceitos e

práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004. 217 p.

MCLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. São Paulo: Cultrix, 2003. 407 p.

MALVEZZI, Sigmar. *The man-work relationship and organizational change*. 1988. 392p. Tese (Doutorado em Filosofia). University of Lancaster, Inglaterra.

_____. *Gestão Transcendental. Melhor – Gestão de Pessoas*. São Paulo, Jan/Fev 2004, n. 197, p.36-38. Revista.

MANOOCHEHRI, Gus; PINKERTON, Theresa. *Managing Telecommuters: Opportunities and Challenges*. American Business Review, California State University, Fullerton, 2003, 21, 1, p. 9-16. Periódico.

MANZINI-COVRE, Maria de Lourdes. *A fala dos homens*. São Paulo, Brasiliense, 1993. 327 p.

_____. *Compreensão da organização: identidade ou identificações?* In: Spers: Siqueira et al. (Org.) *Administração: Evolução, Desafios, Tendências*. São Paulo: Cobra, 2001. p. 45-80

_____. *No caminho de Hermes & Sherezade*. São Paulo, Vogal, 1996. 224 p.

_____. *A função da técnica*. In Bruno, Lucia e Saccardo, Cleusa (Coord.). *Organização, Trabalho e Tecnologia*. São Paulo: Atlas, 1986. p. 142-154

_____. *Sufrimento em Organismos Sociais e Cidadania-em-Constituição*. In AIELLO- VAISBERG, T., Follador, Fabiana (Orgs.). *Trajetos do sofrimento: rupturas e (re)criações de sentido*. São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2003. p. 77-104.

MANSSOUR, Ana Beatriz Benites. *Análise do Impacto do Teletrabalho em uma empresa jornalística*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade

Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MARGLIN, Stephen. Origem e funções do parcelamento das tarefas. In: GORZ, André (Org.). *Crítica da Divisão do Trabalho*. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996. p. 37-77.

MÁRQUEZ, Mariza Borges. *Carrapateando: uma análise psicossocial da atividade de Telemarketing*". 2002. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

MARX, Roberto. *Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição*. São Paulo, Atlas, 1998. 165 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 1997. 371 p.

MELLO, Alvaro. *A volta para casa: desmistificando o telecommuting!* São José do Rio Preto, 1997. Livro lançado no ICOREAD – Congresso Regional da Editora, 1997. 150 p.

_____. *Teletrabalho (Telework)*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999. 118 p.

MERTON, Thomas. *Homem algum é uma ilha*. Rio de Janeiro: Agir, 2003. 251 p.

MILLS, C. Wright. *A nova classe média*. Rio de Janeiro, Zahar, 1969. 380 p.

MORAES NETO, Benedito. *Século XX e Trabalho Industrial*. Taylorismo/fordismo, ohnoísmo e automação em debate. São Paulo: Xamã, 2003. 127 p.

_____. *Marx, Taylor, Ford*. As forças produtivas em discussão. São Paulo: Brasiliense, 1989. 132 p.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo, Atlas, 1996. 421 p.

NILLES, Jack M. *Fazendo do Teletrabalho uma realidade*. São Paulo, Futura, 1997. 218 p.

OLIVEIRA, Martha Alves de. *Trabalhar em casa na era do fim do emprego*. São Paulo, Olho d'água, 2001. 105 p.

- PAGÈS, Max et al. *O poder das organizações*. São Paulo, Atlas, 1990. 234 p.
- PALMADE, Guy e Jacqueline. *Identificações*. Vocabulaire de Psychosociologie. Ramonville Saint-Agne, França: Érès, 2002.
- PÉREZ, Manuela Pérez et al. *Knowledge tasks and teleworking: a taxonomy model of feasibility adoption*. Journal of Knowledge Management. Spain, 2002, v. 6, n. 3, p. 272-284.
- PERROTTA, Cláudia. *Um texto para chamar de seu – Preliminares sobre a produção do texto acadêmico*. São Paulo: Martins Fontes, 2004. 155 p.
- PESCUMA, Derna, CASTILHO, Antonio Paulo F. *Referências Bibliográficas: um guia para documentar suas pesquisas, incluindo Internet, CD-Rom, multimeios*. São Paulo: Olho d'água, 2003. 124 p. 2. ed. rev. amp.
- RIFKIN, Jeremy. *O Fim dos Empregos*. São Paulo, Makron Book, 1996, 348 p.
- ROBBINS, Stephen L. *Comportamento Organizacional*. São Paulo, Prentice Hall, 2002. 637 p.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. *Qualidade de vida no Trabalho*. Pretrópolis: Vozes, 1995. 206 p.
- RODRIGUES, Mônica Cairrão. *A sociedade contemporânea constrói um novo mundo: o virtual*. Um estudo sobre a utilização da internet por ONG's brasileiras. 1999. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- SALOMON, Délcio Vieira. *Como fazer uma monografia*. São Paulo: Martins Fontes, 1999. 412 p.
- SAKUDA, Luiz Ojuima. *Teletrabalho: Desafios e Perspectivas*. 2001. 163 p. Dissertação (Mestrado em Administração) . EASP/Fundação Getúlio Vargas., São Paulo. 163 p.

- SANDRONI, Paulo. *Novíssimo Dicionário de Economia*. São Paulo, Best Seller, 1999. 649 p.
- SCHIRATO, M. Aparecida Rhein. *O Feitiço das Organizações*. São Paulo, Atlas, 2000. 144 p.
- SEGNINI, Liliana. *A Liturgia do Poder – Trabalho e Disciplina*. São Paulo, Educ, 1988. 187 p.
- SENNETT, Richard. *O declínio do homem público: as tiranias da intimidade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002. 447 p.
- _____. *A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2004. 204 p.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990. 352 p.
- SÉVIGNY, Robert. Abordagem Clínica nas Ciências Humanas. In ARAÚJO, José Newton Garcia e CARRETEIRO, Teresa Cristina (Orgs.). *Cenários Sociais e Abordagem Clínica*. São Paulo: Escuta, 2001. 260 p.
- SILVA, Devanildo Damião da. *A sociedade do conhecimento. Desenvolvendo um Perfil para os Gerentes*. V SEMEAD, Junho 2001. Ensaio.
- SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto. Trabalho e Tecnologia: desafios para o trabalho do administrador. In SPERS; SIQUEIRA et al. *Administração: Evolução, Desafios, Tendências*. São Paulo, Cobra, 2001. 243 p.
- SOUTO, Daphnis Ferreira e CARDIM, Carlos Henrique. *Qualidade de Vida*. São Paulo, Arx, 1976. 173 p.
- TAYLOR, Frederich Winslow. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo, Atlas, 1995. 109 p.
- TEIXEIRA, José Emídio. *Gerentes, Vampiros e Ideologia*. Rio de Janeiro, Quality Mark,

1998. 212 p.

TIETZE, S. *When "Work" comes "Home": Coping Strategies of Teleworkers and their Families*. Journal of Business Ethics, Nottingham, U.K., 2002, 41, 4, p. 385-396.

TOSE, Marília de G. Lima e Silva. *A evolução da gestão de Recursos Humanos no Brasil*. 1997. 118 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

TRIGO, Ruth Yamada L. *Sufrimento no Trabalho*, in Santille, Alexandre et al. *Transformações no Trabalho*. São Paulo, Olho d'Água, 2002.

TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. Rio de Janeiro, Record, 1999.

TROPE, Alberto. *Organização Virtual – Impactos do Teletrabalho nas Organizações*. Qualitymark, 1999. 104 p.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 96 p.

VOLNOVICH, Jorge Ruben. *Subjetividade e Organizações: o discurso neoliberal*. In *Recursos Humanos e Subjetividade*. DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (Orgs.). Petrópolis, Vozes, 2002.

WOOD, Stephen. *The transformation of Work?* New York: Routledge, 1989.