

As várias faces do teletrabalho

Eduardo Magno Boonen*

RESUMO

Este artigo tem por objetivo discutir como o advento de novas tecnologias e dos sofisticados equipamentos de telecomunicação influenciaram no aparecimento de novos modelos de organizações e, conseqüentemente, de uma nova forma de realizar o trabalho: o teletrabalho. Para analisar como essa forma de realizar o trabalho está sendo percebida pelos trabalhadores, organizações e sociedade, optamos por um estudo de caso em que se cotejaram as diferentes percepções entre teletrabalhadores e trabalhadores tradicionais sobre os aspectos seguintes: trabalho em equipe *versus* isolamento; relacionamento social (sociedade/família); autocontrole (autodisciplina, administração do tempo, motivação); representação social; padrões de comprometimento (carreira, autodesenvolvimento, remuneração); confiança (decisão) e comunicação.

Palavras-chave: Teletrabalho; Satisfação; Condições de trabalho; Flexível organização; Organização do trabalho.

Apresenta-se, no atual cenário, uma conjuntura de rápidas transformações em que a economia global realiza trocas de informações sejam elas de caráter cultural ou de capital, em prazos quase que instantâneos, auxiliada pelos modernos sistemas de informações. Principalmente nas grandes organizações do Ocidente, vive-se um período em que constantes processos de mudanças são reflexos de diferentes fatores e da forma como interagem os atores sociais diante dessas mudanças. A Revolução Industrial desencadeou esses processos de mudanças ao cimentar o trabalho baseado em um lugar e dentro de um tempo. À medida que as empresas foram crescendo, cresciam também suas necessidades, imprimindo-lhes um ritmo e nova forma de observar o mundo do trabalho.

* Mestre em Administração; Professor da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e do Unicenro Newton Paiva. e-mail: boonened@aol.com.

A revolução tecnológica reduziu o tempo necessário para a criação e a distribuição de bens, obrigando as organizações a realizarem ajustes para sobreviverem em busca de maior flexibilidade.

O trabalho a distância apresenta-se como uma alternativa de flexibilizar o trabalho, pois, além de reduzir os custos decorrentes do enxugamento da infra-estrutura empresarial (o que responde aos imperativos da competitividade), contribui para o enfrentamento das mazelas sociais. Essas diferentes alternativas de realizar o trabalho requerem profissionais dotados de competências necessárias para desempenhar suas tarefas com eficiência e, de modo particular, profissionais dotados de auto-regulação, capazes de desenvolver seu trabalho e cumprir suas metas independentemente da hierarquia e das fronteiras organizacionais.

Nesse contexto, surgem organizações que buscam a competitividade e novos mercados utilizando modernos sistemas de comunicação a distância para descentralizar sua força de trabalho. Dessa nova maneira de operar o trabalho a distância, também conhecida por teletrabalho, emergem as seguintes questões: o teletrabalho pode estar produzindo impactos significativos na configuração das organizações, na vida social e na vida familiar das pessoas? Há divergências entre teletrabalhadores e trabalhadores tradicionais com relação ao papel profissional que cada um desses trabalhadores deve desempenhar para as organizações? Qual percepção, incluindo família, amigos, vizinhos etc., as pessoas têm desse tipo de trabalhador? Quais as expectativas do teletrabalhador, quanto à sua carreira profissional?

Dessa forma, faz-se necessário pesquisar e identificar como essa nova forma de apropriação do trabalho (teletrabalho) produz impactos no indivíduo e na forma como ele se administra ou é administrado pela organização, além de examinar os efeitos e implicações que tal transformação tecnológica pode causar na vida social e familiar do indivíduo.

Para responder a essas questões, optamos por um estudo de caso numa empresa do ramo atacadista-distribuidor. Justifica-se a escolha desse segmento pelo destaque que assume no país em função de sua dimensão e também por ser um segmento em que vem ocorrendo a implantação do trabalho flexível em grande escala.

Um forte exemplo de crescimento do setor atacadista no Brasil é o da empresa: Lux Atacadista,¹ uma empresa atacadista do Grupo Lux, com sede na cidade de Uberlândia, em Minas Gerais. A Lux Atacadista já chega à casa de um bilhão de reais anuais de faturamento e hoje se posiciona como um dos maiores atacados distribuidores da América Latina.

A implantação de sofisticados sistemas de comunicação a distância na estrutura

¹ Com o objetivo de manter em sigilo a identidade da empresa em que se realizou a pesquisa de campo, optamos por utilizar a denominação Lux Atacadista.

organizacional da empresa Lux Atacadista pode fazer parte de uma estratégia gerencial em busca dessa competitividade e flexibilização da força de trabalho, já que esse novo momento de inovações tecnológicas acaba por exigir das organizações mais rapidez em suas ações comerciais.

REVISÃO DE LITERATURA

Nesse período de alta competitividade entre as empresas, a flexibilidade organizacional tem sido tema de grandes debates, em especial nas áreas de gerenciamento. O assunto vem tomando maiores proporções já que as empresas estão precisando diminuir o excesso de formalidades e regras para se tornarem mais ágeis, menos dispendiosas e, ao mesmo tempo, mais competitivas.

Para Silva (2002), a flexibilização foi uma saída que as organizações encontraram em resposta aos rígidos sistemas “fordistas” de produção em massa, que já não mais proporcionavam ganhos e competitividade para as empresas.

Silva (2002) sugere que a evolução da organização para a flexibilidade passou por três tendências. A primeira delas ocorre quando o sistema de produção flexível chega no momento em que a demanda por uma produção diversificada e com qualidade busca uma produção menos dispendiosa. Porém, discute que a flexibilização da produção não foi o suficiente para gerar economias de escala, sendo necessário, então, conjugar a flexibilização do processo com a flexibilização do produto, buscando, assim, atender às variações do mercado competitivo.

A segunda tendência, segundo Silva (2002), identifica uma crise no contexto das grandes organizações e, ao mesmo tempo, uma inovação apresentada pelas pequenas e médias empresas que leva à redução do desemprego e à implantação da flexibilização do produto e do processo.

Uma terceira tendência também é apontada por Silva (2002) quanto aos métodos de gerenciamento nas organizações. Nesse terceiro momento, as organizações passam a utilizar métodos japoneses de gestão, valorizando o trabalho em equipe, a cooperação e o consenso entre trabalhadores em busca de maior produtividade e qualidade. Após demonstrar as três tendências de evolução das organizações, Silva (2002) conclui que a flexibilidade, opção encontrada pelas organizações, deve ser analisada sob o aspecto da flexibilização das linhas de produção, do processo de trabalho e do gerenciamento.

Castells (1999) também acredita na importância da flexibilidade dos processos de produção como se fosse uma saída para a organização dentro do competitivo mercado global. E destaca o sucesso de algumas empresas que se uniram em redes em busca de competitividade que até então estava separada pelo tempo e espaço.

Grandes companhias para conseguir atuar globalmente flexibilizaram boa parte de sua produção pela terceirização para empresas de pequeno porte. Pequenas e médias empresas, em especial no continente asiático, obtiveram licenciamento e a oportunidade de subcontratar linhas de produção controladas pelas grandes corporações, formando uma espécie de redes entre empresas. Em Taiwan, criavam-se circuitos em rede com a China com o objetivo de aproveitar a mão-de-obra barata daquele país, além de se beneficiar do controle social chinês e das cotas de exportação, instalando-se em Hong Kong. Graças às avançadas técnicas dos sistemas de informação e dos novos modelos organizacionais flexíveis, grandes corporações levaram vantagens sobre os baixos custos em diferentes localizações do planeta, difundindo a tecnologia em todos os sistemas de produção, seja de manufaturas ou serviços (CASTELLS, 1999). A malharia italiana Benetton é um outro exemplo de modelo de trabalho em rede. Essa empresa fornece trabalho a pequenas empresas e para trabalhadores que prestam serviços em seus domicílios na Itália e em diversos países do Mediterrâneo. Uma central controla os trabalhadores nos diversos pontos de distribuição por meio de telecontatos *on line*, recebendo *feedback* de níveis de estoque e tendências de mercado.

Para operar nessa nova economia competitiva e repleta de recursos tecnológicos, não basta flexibilizar os processos de produção e formar redes sofisticadas de comunicação. Torna-se imprescindível que cada elemento dentro da organização esteja envolvido diretamente nos processos de flexibilidade provocados pelas redes, tornando-se parte integrante do processo de mudança que configurará de forma horizontal a nova estrutura organizacional da empresa em que trabalha. Para Castells (1999), nesse contexto de corrida global, vem ocorrendo uma transição dessa produção em massa para uma produção flexível. Castells (1999) acredita que o sistema de trabalho flexível veio como uma possível resposta à rigidez implantada pelos princípios da organização científica do trabalho, adotada por Henry Ford, por meio de um sistema de produção em massa, ou pelo taylorismo, em que a empresa era estruturada com base nos princípios de integração vertical e na divisão social e técnica institucionalizada do trabalho.

As insatisfações geradas pelos requisitos organizacionais como os sistemas de remuneração tradicionais, o exaustivo processo de ida e volta ao trabalho diariamente, conflitos trabalho/família causado pelo aumento de mulheres na força de trabalho e a queda da qualidade de vida dos trabalhadores provocada pela falta de tempo para a família passam a exigir dos administradores mais flexibilidade quanto ao horário e local de se realizar o trabalho, visando atrair empregados qualificados, além de tentar manter aqueles de boa produtividade. Os resultados dessas progressivas tendências fazem surgir o teletrabalho.

DISCUSSÃO CONCEITUAL SOBRE O TELETRABALHO

O termo *telecommuting*,² conhecido no Brasil como teletrabalho, foi justificado pela primeira vez em 1976, por Jack Nilles, em seu livro **The telecommunications transportation trade-off**. O teletrabalho é uma forma de trabalho descentralizado e que nasceu como uma resposta do Ocidente à crise econômica mundial. Partiu-se do pressuposto de que vários trabalhos poderiam ser feitos utilizando-se essa nova maneira de comunicar-se a distância.

Neste artigo, utilizamos o termo “teletrabalho” como denominação-chave para nos referirmos a mais um modelo de trabalho flexível que está sendo implantado pelas organizações contemporâneas. Derivado do teletrabalho, advém o termo teletrabalhador (*teleworker, telecommuter*), que significa: aquele que trabalha com teletrabalho.

Segundo Mello (1999), teletrabalho é o processo de levar as atividades de trabalho aos empregados em vez de levar os empregados à organização para realizá-lo. Mello (1999) conceitua, ainda, dizendo que teletrabalho é como uma atividade periódica fora da empresa em um ou mais dias da semana, seja em casa ou em outra área da empresa. O teletrabalho, portanto, ampliando as idéias de Mello (1999), é uma forma de substituição parcial ou total de idas e vindas diárias à organização, por tecnologia de telecomunicações, com auxílio de computadores e outros equipamentos disponíveis no mundo do trabalho, tais como fax, *notebook*, equipamentos de teleconferência, telefone fixo e celulares.

Para melhor compreender os diversos conceitos apresentados, faz-se necessário apontar algumas características do profissional que pratica o teletrabalho. Essas características compreendem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas ideais pelas organizações que implantaram o teletrabalho.

TELETRABALHADOR: CARACTERÍSTICAS E ASPECTOS RELEVANTES

As características do trabalhador que adere e/ou prefere o trabalho flexível irão variar com o tipo de trabalho e a profissão que exerce. Os tipos de trabalhos mais comuns são realizados em casa, e acabam por definir, em parte, o perfil do teletrabalhador.

A fase da vida em que se encontra e a situação familiar também são aspectos importantes a serem analisados em um teletrabalhador. Os jovens demais podem ser

² Telecommuting – Não há nenhum termo equivalente para a palavra inglesa *commuting* (ida e volta de casa ao trabalho), de onde se derivou a palavra *telecommuting*. Daí a razão de utilizarmos também a expressão *telecommuting*, no original, em inglês, cujo termo correspondente em português mais próximo é o teletrabalho (MELLO, 1999).

um problema para a realização desse trabalho, já que estão em uma fase em que necessitam de contatos maiores com os colegas e de relacionamentos sociais. Outros já preferem estar em casa, trabalhando para melhorar o nível de relacionamento com os filhos e esposa.

Nilles (1997) lembra que os hábitos compulsivos devem ser considerados como um aspecto importante a ser observado. Nesse caso, a seleção de um profissional para o teletrabalho deve seguir os mesmos cuidados daqueles da influência familiar. O trabalhador com tendência a compulsividade pode ser levado a se exceder na alimentação, na bebida, no uso de cigarros, de drogas, hábitos que podem ser acentuados quando ele passa a trabalhar em casa. Para Nilles (1997), o teletrabalhador tem um perfil específico. Esse perfil exige do teletrabalhador maior mobilidade pessoal e autodisciplina dada a ausência de controles e hierarquia.

A convivência com colegas e a troca de informações, sejam elas formais ou informais, também podem desencadear processos que venham motivar o trabalhador a desempenhar suas tarefas. Além disso, hábitos sociais, idade, dinâmica familiar (profissão do cônjuge, número e idade dos filhos etc.), o comprometimento com o trabalho e a profissão e as relações de confiança estabelecidas no ambiente de trabalho são aspectos e características que exercem influência na organização do teletrabalho.

A autodisciplina é outra característica considerada importante por Nilles (1997). Por não estar submetido a um controle específico, é necessário que o teletrabalhador desenvolva o hábito de iniciar o trabalho sem que seja motivado ou delegado por alguém, desempenhando suas atividades de forma planejada, ordenando as prioridades e controlando o tempo ideal para a execução de cada uma de suas tarefas. Essa autodisciplina foi chamada por Nilles (1997) de “partida automática para o trabalho”.

Considerado uma vantagem competitiva, o comprometimento é outra importante característica que um teletrabalhador deve ter. Cada vez mais as organizações precisam de pessoas que invistam no trabalho e que se identifiquem com os valores organizacionais. Estudos indicam correlação positiva entre comprometimento e resultados empresariais (SÁ & LEMOINE, 2000). No entanto, a literatura disponível não aborda a relação entre comprometimento e teletrabalho.

Da mesma forma que o comprometimento, a confiança nas organizações começa a ser reconhecida pelas áreas do comportamento organizacional relacionadas com a comunicação, liderança, política de recursos humanos e contratos de trabalho. A crescente extensão dos mecanismos de comunicação e a necessidade de flexibilizar as estruturas organizacionais alteraram o comportamento das organizações, tornando a confiança um imperativo para as práticas de gestão (COSTA, 2000).

Jackson (1999) manifesta que alguns autores discutem que a flexibilização do trabalho requer um profissional confiável. Mas o autor complementa que os estudos não aprofundam se essa perda de proximidade e a falta de comunicação afetam o re-

lacionamento de confiança entre os participantes do processo. Segundo Jackson (1999), mesmo com toda a tecnologia, o trabalho virtual não consegue reproduzir esses relacionamentos de confiança.

IMPACTOS PROPORCIONADOS PELO TELETRABALHO NO INDIVÍDUO, NA ORGANIZAÇÃO E NA SOCIEDADE

A implantação do teletrabalho altera significativamente a forma como a empresa organiza suas funções, controles e infra-estrutura, assim como produz alterações na dinâmica do indivíduo no seu sistema de auto-regulação e na sua sociabilidade. Alguns autores Nilles (1997), Kugelmass (1996) e Mello (1999) entendem que essa nova relação de trabalho produz benefícios recíprocos.

Para o indivíduo que pratica o teletrabalho, destacam-se a economia de tempo e a redução do desgaste físico e psicológico decorrentes do deslocamento. Pelo mesmo motivo, reduz-se a possibilidade de acidentes de trânsito (KUGELMASS, 1996). Além disso, possibilita-lhe maior dedicação a outros papéis igualmente significativos de sua vida, tais como o de pai, além de ter mais tempo para o lazer, o esporte e os cuidados pessoais.

Ao trabalhar em casa, o indivíduo pode dar um curso mais tranqüilo às suas idéias, tornando o trabalho mais produtivo e eficiente. A redução do nível de *stress*; estar menos exposto à poluição do local de trabalho; a flexibilização de horários e a maior disponibilidade para integração familiar também são parte dos benefícios que envolvem o teletrabalhador. Os gastos com deslocamentos, refeições e outros custos tendem a cair com a prática do teletrabalho. Em contrapartida, há que se adequar aos novos núcleos motivacionais, ao sistema do trabalho isolado, à autodisciplina e à diferenciação – por vezes difícil – do espaço privado (pai/mãe – esposo/esposa) e do espaço profissional e as conseqüentes negociações familiares decorrentes do exercício de diferentes papéis no mesmo contexto.

A estrutura familiar é afetada pela instalação do teletrabalho. Não só o ambiente físico é alterado pelo uso do espaço doméstico para fins profissionais, como a apropriação do mesmo para fins divergentes: trabalho e/ou descanso.

Alguns teletrabalhadores preferem trabalhar em casa, mas não dispõem de um ambiente propício para tal atividade. Tal situação acaba por impedir a concentração, devido aos ruídos (TV, música alta), ambiente com pouca ventilação, iluminação ou espaço reduzido. Nilles (1997) relata que, às vezes, é preciso negociar com os familiares, delimitando seu espaço de trabalho, evitando, assim, certas interrupções.

Para a organização, a redução dos custos fixos e a redução dos riscos com acidentes de trabalho durante o percurso de ida e volta para o trabalho diminuem o núme-

ro de afastamentos. Ganhos em produtividade associados à motivação também são observados, além da redução do *turn-over* e, conseqüentemente, a redução de custos com recrutamento e seleção de novos empregados. Todos esses fatores levam ao aumento da flexibilidade organizacional, diminuindo os custos das áreas, melhorando o nível da administração das atividades. Mas a perda da identidade organizacional provocada pela ausência de comunicação entre o indivíduo e a organização também tem sido uma conseqüência da implantação do teletrabalho.

Além das questões psicológicas, o teletrabalho pode contribuir para a formação de um abismo entre os trabalhadores qualificados da organização que venham a adotar esse tipo de trabalho em relação aos trabalhadores que permaneceram no sistema tradicional. Os teletrabalhadores passam a ser alvos de um sentimento de perda de espaço ou de posição dentro da organização, por estarem distantes das atividades de rotina da organização, pois “[...] não é segredo que a política do escritório desempenha um grande papel no desenvolvimento de carreira. E a política do escritório não viaja bem através de um modem” (STARFIRE *apud* KUGELMASS, 1996, p. 99).

É importante ressaltar que a existência do sentimento de autoconfiança e independência de alguns teletrabalhadores que obtiveram sucesso não anula a hipótese de fracasso de todo um processo de implantação dessa modalidade de trabalho flexível. Isso porque a falta de comunicação entre a base (os escritórios) e o campo (os teletrabalhadores) pode se transformar em uma barreira para o profissional teletrabalhador.

Para a sociedade, a diminuição dos preços praticados no mercado de imóveis, a maior participação dos empregados em atividades sociais, a melhoria do meio ambiente, a redução do custo de energia e a menor dependência dos combustíveis fósseis são conseqüências da implantação do teletrabalho (NILLES, 1997).

A instituição do teletrabalho desafia hábitos consolidados e as interações sociais do indivíduo com o grupo e da sociedade com o teletrabalhador. É possível que questões relacionadas à identidade, ao isolamento social e ao *status* percebido na comunidade surjam no contexto do teletrabalho. A solidão tem sido um fator importante entre aqueles que integram o teletrabalho.

Vimos, no desenrolar deste artigo, que vários aspectos podem ser focados acerca do tema teletrabalho e que, tudo indica, serão formas mais freqüentes de se praticar o trabalho. Faz-se necessário, então, um corte na ampla possibilidade de aprofundamento que o tema comporta.

Optamos por uma pesquisa de campo que compare as visões do trabalhador comum (aqui chamado de tradicional) com o teletrabalhador, identificando as diferenças de percepções desses trabalhadores quanto à sua realidade profissional nos seguintes aspectos: trabalho em equipe *versus* isolamento; relacionamento social (sociedade/família); autocontrole (autodisciplina/administração do tempo/motivação); re-

apresentação social (valorização do trabalhador); padrões de comprometimento (carreira/autodesenvolvimento/remuneração); confiança (decisão) e comunicação.

METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

Para investigar o tema, optamos pela estratégia do estudo de caso, utilizando a técnica de questionário e a análise descritiva dos dados. Justifica-se a escolha do método estudo de caso, já que se trata de uma investigação empírica de fenômenos contemporâneos, envolvendo o trabalhador e as tecnologias da informação dentro de uma realidade em que os limites entre o fenômeno e essa realidade não estão bem definidos.

Nossa pesquisa foi realizada na empresa Lux Atacadista. Trata-se de uma organização que já pratica a atividade do teletrabalho em grande parte de seu quadro gerencial. Com filiais em São Paulo, João Pessoa, Brasília e Manaus, sua atividade principal é a comercialização e a distribuição por atacado de produtos que atendem à demanda de supermercados, mercearias, farmácias e drogarias, hotéis e restaurantes, armarinhos, lojas de conveniência, lojas automotivas, lojas de móveis, eletrodomésticos, produtos eletrônicos e institucionais.

O trabalho de pesquisa foi efetuado junto a profissionais teletrabalhadores e trabalhadores tradicionais da nossa unidade de análise. Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, caracterizada como descritiva, e sua principal proposta foi levantar os vários aspectos quanto à realidade profissional de duas categorias: a primeira delas, que chamaremos de Categoria A, composta pelos gerentes regionais de vendas, que foram caracterizados em nosso trabalho de pesquisa por teletrabalhadores. Essa categoria é composta por 125 teletrabalhadores (aqueles que trabalham fora da organização) e forma o maior quadro de gerentes de um único departamento da empresa Lux Atacadista. Todos os gerentes que compõem essa categoria responderam ao instrumento. Assim, essa coleta de dados caracterizou-se como um “censo”³ e não como uma “amostragem”.⁴

A Categoria B é composta por 169 trabalhadores (gerentes, analistas e assistentes) que prestam serviços de suporte a todos esses gerentes da Categoria A. Esses indivíduos pesquisados da Categoria B trabalham dentro da organização e foram caracterizados neste trabalho de pesquisa por trabalhadores tradicionais. Dessa cate-

³ Censo – “Um censo envolve um exame de todos os elementos de um grupo” (STEVENSON, 1981, p. 158).

⁴ Amostragem “a amostragem envolve o estudo de apenas uma parte dos elementos. A finalidade da amostragem é fazer generalizações sobre todo um grupo sem precisar examinar cada um de seus elementos” (STEVENSON, 1981, p. 158).

goria, foram escolhidos 35 elementos formando uma amostragem que Marconi e Lakatos (1996) classificam como não probabilística e do tipo intencional. Isso porque não nos dirigimos à “massa” e, sim, a elementos representativos da população geral, já que ocupam cargos e exercem funções que estão diretamente ligados aos elementos da “Categoria A” (os teletrabalhadores).

Por meio do método “estudo de caso”, foi realizada uma análise comparativa entre teletrabalhador com aqueles que na mesma organização desenvolvem suas tarefas em locais fixos, sem flexibilização de horários e centralizados em uma sede administrativa, aqui denominada trabalhadores tradicionais. O instrumento escolhido para o levantamento dos dados foi o questionário estruturado conforme a escala de *likert*.

RESULTADO DAS PESQUISAS

Quanto ao local de trabalho

Quanto ao local de realizar o trabalho, o trabalhador tradicional, em sua maioria (acima de 91,0%), trabalha dentro das instalações da empresa e 94,4% dos teletrabalhadores desempenham seu trabalho fora dos espaços da organização, ou seja, trabalham em casa (na sala, quarto) ou em algum cômodo adaptado. Jackson (1999) confirma que o avanço dos sistemas de informação provoca mudanças no mundo do trabalho, permitindo conexões entre a organização e pessoas, mesmo estando fora dos espaços organizacionais. Segundo Sá e Lemoine (1999), as organizações, de um modo geral, não oferecem condições ideais de trabalho aos empregados, limitando-se àquelas definidas por lei. Mas, conforme dados de pesquisa analisados anteriormente e de acordo com Mello (1999), Nilles (1997) e Kugelmass (1996), o local de trabalho pode exercer uma grande influência na produtividade.

Tabela 1: Local onde os teletrabalhadores e trabalhadores tradicionais da empresa Lux Atacadista desenvolvem suas tarefas profissionais.

	Teletrabalhador	Tradicional	Geral
Instalações da própria	3,2%	91,4%	22,5%
Em sua própria casa na sala de estar, quarto ou outra parte da casa	31,2%	2,9%	25,0%
Em sua própria casa em cômodo adaptado	31,2%	—	24,4%
Em outro local financiado pela empresa	0,8%	2,9%	1,3%
Em outro local financiado pelo funcionário	1,6%	—	1,3%
Em outro local	32,0%	2,9%	25,6%
Base respondente	78,1%	21,9%	100,0%

Fonte: Elaborada pelo autor do trabalho.

Além disso, ter um espaço só para o teletrabalho pode delimitar de maneira mais nítida os papéis desempenhados pelo profissional, protegendo sua privacidade nos momentos de trabalho e projetando uma separação simbólica entre o “lar” e o “escritório”.

Carga diária de trabalho

Com relação ao número de horas trabalhadas diariamente, 97,6% dos teletrabalhadores afirmam que trabalham acima de oito horas por dia; sendo que 49,0% dizem trabalhar acima de 13 horas por dia, faixa em que não aparece nenhum trabalhador tradicional. Cotejando os dois estratos de trabalhadores, chegamos a diferenças significativas: 57,0% dos trabalhadores tradicionais dizem trabalhar mais de oito horas por dia, ou o mesmo, um número 40,0% menor se comparado com os teletrabalhadores.

Tabela 2: Carga diária de trabalho dos teletrabalhadores e trabalhadores tradicionais da empresa Lux Atacadista.

	Teletrabalhador	Tradicional	Geral
Menos que 8 horas	0,8%	8,6%	2,5%
8 horas/dia	1,6%	34,3%	8,8%
De 9 a 12 horas	48,8%	57,1%	50,6%
De 13 a 16 horas	44,0%	—	34,4%
Acima de 16 horas	4,8%	—	3,8%
Base respondente	78,1%	21,9%	100,0%

Fonte: Elaborada pelo autor do trabalho.

Os dados revelam um dos paradoxos do teletrabalho: a maior disponibilidade potencial para a conciliação família *versus* trabalho é afetada pela maior sobrecarga de trabalho, visto que os meios eletrônicos não distinguem “tempo de trabalho” e “tempo de lazer”, obrigando o profissional a acessar continuamente o fluxo de mensagens e informações que chegam à sua máquina e que o obrigam a dar respostas quase imediatas. Os dados revelam ainda a maior precariedade dos vínculos de trabalho, pois, trabalhando além do horário regular, o tempo a mais não é compensado por “horas extras” ou “banco de horas”, típicos do emprego tradicional.

Trabalho em equipe *versus* isolamento

A primeira diferença notável entre as percepções das duas categorias é em relação à preferência quanto ao local de trabalho. Enquanto 77,2% dos trabalhadores

tradicionais preferem trabalhar no espaço físico da empresa, apenas 24,8% dos teletrabalhadores evidenciam tal preferência.

No entanto, o fato de trabalhar em casa não afeta fortemente o sentido de isolamento, já que 47,2% dos teletrabalhadores discordam que se sentem isolados e mais de 24,8% se mantiveram neutros em suas respostas. Os trabalhadores tradicionais tendem a considerar que o trabalho fora da empresa pode provocar o sentido de isolamento (77,0%). Ambas as categorias (42,4% dos teletrabalhadores e 37,1% dos tradicionais) gostam de desenvolver seus trabalhos de forma mais independente da equipe, 37,1% manifestaram-se neutros.

Os dados indicam que, por um lado, apesar de gostar de trabalhar fora da empresa e não sentir muita falta do trabalho em grupo, o teletrabalhador sente falta de pessoas com quem discutir assuntos profissionais. Já o trabalhador tradicional, que trabalha permanentemente em contato com os principais decisores de uma área, não valoriza tanto esse fato.

Tabela 3: Trabalho em equipe *versus* isolamento.

	Tipo de trabalhador	Discordo muito	Discordo	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo muito
Prefiro trabalhar dentro do espaço físico da empresa	Teletrab.	14,4%	31,2%	29,6%	17,6%	7,2%
	Trad.		8,6%	14,3%	42,9%	34,3%
Gosto muito de trabalhar no meu próprio espaço físico	Teletrab.	4,0%	16,8%	16,8%	40,0%	22,4%
	Trad.	5,7%	28,6%	17,1%	28,6%	20,0%
Considero melhor trabalhar em equipe (com líderes, chefes, colegas de trabalho) todos trabalhando em um mesmo espaço, próximos uns dos outros	Teletrab.	4,8%	24,0%	38,4%	21,6%	11,2%
	Trad.		11,4%	8,6%	60,0%	20,0%
Acho melhor trabalhar sozinho, sem um chefe ao meu lado	Teletrab.	4,0%	22,4%	32,0%	32,0%	9,6%
	Trad.	28,6%	45,7%	17,1%	8,6%	
Creio que quem trabalha em casa, profissionalmente, sente-se muito isolado	Teletrab.	12,0%	35,2%	24,8%	18,4%	9,6%
	Trad.		14,3%	8,6%	54,3%	22,9%
Acho muito importante a convivência com colegas de trabalho do escritório	Teletrab.	2,4%	10,4%	27,2%	28,0%	32,0%
	Trad.	5,7%	22,9%	8,6%	54,3%	8,6%
Sinto-me bem em desenvolver meu trabalho de forma mais independente dos colegas (equipe)	Teletrab.	8,8%	24,0%	24,8%	32,8%	9,6%
	Trad.	8,6%	14,3%	40,0%	31,4%	5,7%
Desempenho parte de minhas atividades no escritório da empresa (matriz ou filial)	Teletrab.	29,6%	36,0%	15,2%	12,8%	6,4%
	Trad.	60,0%	34,3%	2,9%	2,9%	
É bom ter alguém da empresa para discutir assuntos profissionais na hora de tomar decisões	Teletrab.		3,2%	16,8%	52,0%	28,0%
	Trad.	5,7%	25,7%	37,1%	25,7%	5,7%

Fonte: Elaborada pelo autor do trabalho.

Vale observar que a opinião de Jackson (1999) não é compatível com o que dizem os trabalhadores tradicionais, afirmando que o avanço dos sistemas de informação permite conexões entre organização e pessoas, evitando, assim, o isolamento. Kugelmass (1996) contribui relatando que não existem dados que comprovem a insatisfação do teletrabalhador e que os faça retornar para os escritórios.

Quanto aos trabalhadores tradicionais, eles preferem trabalhar dentro da organização e consideram melhor conviver com colegas e em equipes. Esses resultados são coerentes com a posição de Toffler apud Kugelmass (1996). O autor diz que os teletrabalhadores apresentam um sentimento de autoconfiança e de independência dos colegas de escritório se comparados com os trabalhadores tradicionais.

Relacionamento social (sociedade e família)

Ao analisarmos as preferências das categorias conforme Tabela 4, no que diz respeito a relacionamentos sociais (amizade com grupos de amigos), vemos que 81,6% dos teletrabalhadores respondem que gostam de conviver em grupos de amigos e 44,0% dessa mesma categoria discordam quando lhes é perguntado se preferem relacionamentos mais restritos. Porém, vale observar que quase 50% dos trabalhadores tradicionais discordam que gostam de convivência social com grupos de amigos. Uma hipótese possível é que o trabalhador tradicional esgota suas necessidades de contato social na própria empresa e os teletrabalhadores valorizariam mais os contratos sociais extra-empresas. Confirmaríamos, assim, a postulação de Legge (1995), quanto a uma tendência de separação dos espaços profissionais dos demais espaços vitais. Outro aspecto analisado, conforme a Tabela 4, mostra-nos que tanto os teletrabalhadores como os trabalhadores tradicionais recebem reclamações de suas famílias sobre a quantidade de tempo que passam trabalhando quando estão em casa.

Apresentamos, em nossa primeira análise, que 81,6% de teletrabalhadores gostam de manter bons relacionamentos sociais e de amizade. Porém, se cotejarmos os resultados dessa categoria com a dos trabalhadores tradicionais, esses discordam da frase em quase 50,0%. Talvez os trabalhadores tradicionais demonstrem com esse dado que a convivência diária dentro da organização com vários colegas de trabalho ajuda a suprir suas necessidades diárias de relacionamentos sociais e de amizade, ao contrário do teletrabalhador, que trabalha sozinho em casa. Ao verificarmos, ainda na Tabela 4, que 80,0% deles respondem que gostariam de ter alguém na empresa para conversar sobre assuntos profissionais, configura-se que, apesar de não se sentirem isolados, gostariam de uma maior aproximação com as pessoas da organização. É provável que ao dizerem que não se sentem isolados, conforme Tabela 3, os teletrabalhadores já tenham encontrado fora do ambiente de trabalho uma forma de compensar suas necessidades de sociabilização. Essa hipótese é confirmada por Toffler

apud Kugelmass (1996), que diz que a maioria das pessoas preenche suas necessidades sociais fora do grupo de colegas de escritório.

Tabela 4: Relacionamento social ↔ sociedade e família

	Tipo de trabalhador	Discordo muito	Discordo	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo muito
Prefiro ter relacionamentos sociais mais restritos	Teletrab.	15,2%	28,8%	26,4%	25,6%	4,0%
	Trad.	17,1%	37,1%	17,1%	17,1%	11,4%
É comum que as pessoas (vizinhos/amigos/parentes) solicitem mais favores pessoais aos teletrabalhadores	Teletrab.	9,6%	28,8%	30,4%	27,2%	4,0%
	Trad.	22,9%	37,1%	14,3%	22,9%	2,9%
Gosto de convivência social com grupos de amigos	Teletrab.	1,6%	1,6%	15,2%	36,0%	45,6%
	Trad.	11,4%	37,1%	22,9%	25,7%	2,9%
Freqüento clubes, barzinhos, clubes de serviços (Rotary, Lions etc.)	Teletrab.	15,2%	20,8%	23,2%	31,2%	9,6%
	Trad.			2,9%	54,3%	42,9%
Pratico esportes ou desenvolvo hobbies	Teletrab.	7,2%	12,8%	26,4%	41,6%	12,0%
	Trad.	5,7%	20,0%	14,3%	37,1%	22,9%
Passo muitas horas do dia trabalhando em minha casa	Teletrab.	15,2%	40,8%	28,0%	9,6%	6,4%
	Trad.	20,0%	37,1%	22,9%	17,1%	2,9%
Promovo reuniões de trabalho em minha casa	Teletrab.	36,0%	22,4%	16,0%	18,4%	7,2%
	Trad.	17,1%	37,1%	17,1%	20,0%	8,6%
Minha família reclama do tempo utilizado em casa para realizar serviços profissionais	Teletrab.	11,2%	14,4%	19,2%	38,4%	16,8%
	Trad.		2,9%	11,4%	60,0%	25,7%

Fonte: Elaborada pelo autor do trabalho.

Autocontrole (autodisciplina/administração do tempo/motivação)

Ao analisarmos o aspecto “autocontrole”, 63,2% dos teletrabalhadores discordam quanto a ser necessária a aplicação de uma cobrança mais rígida sobre eles para que as tarefas sejam cumpridas. E também 57,6% deles discordam que trabalhariam mais se estivessem sendo controlados de perto por um chefe. Apesar de discordarem da necessidade de sistemas rígidos de controle, Castells (1999) afirma que os teletrabalhadores são controlados pela organização apesar das mudanças tecnológicas implantadas. Para o autor, as mudanças na tecnologia não foram seguidas pelas transformações nos sistemas de gestão, que continuam rígidos e burocráticos.

Para Nilles (1999), a autodisciplina é uma característica importante, já que o teletrabalhador não é submetido a um controle rígido e constante e sugere que o trabalhador tenha o que chamou de “partida automática para o trabalho”.

Bredin (1996) reforça esse aspecto dizendo que o teletrabalhador deve saber administrar seu tempo de forma eficaz e estar sempre motivado para buscar desafios

constantes. Quanto aos trabalhadores tradicionais, 88,6% deles concordam que, quando controlados por um chefe, as pessoas tendem a trabalhar mais.

Ao serem perguntados sobre o aspecto motivação, ambas as categorias concordam igualmente que as pessoas devem se automotivar para poder realizar seu trabalho. Porém, ao contrário dos trabalhadores tradicionais (5,7%), 77,6% dos teletrabalhadores dizem que o reconhecimento dos chefes é importante para que os subordinados permaneçam motivados.

Tabela 5: Controle ⇔ autodisciplina/administração do tempo/motivação

	Tipo de trabalhador	Discordo muito	Discordo	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo muito
Sinto que para mim é difícil administrar meu próprio tempo	Teletrab.	16,8%	35,2%	18,4%	21,6%	8,0%
	Trad.	8,6%	25,7%	25,7%	28,6%	11,4%
De modo geral, as pessoas acham que o teletrabalhador dispõe de seu tempo como quiser (ou que pode interromper o seu trabalho quando achar necessário)	Teletrab.	11,2%	16,8%	14,4%	40,8%	16,8%
	Trad.	8,6%	25,7%	31,4%	25,7%	8,6%
Acredito que quem trabalha em casa se concentra pouco no trabalho	Teletrab.	42,4%	32,8%	13,6%	7,2%	4,0%
	Trad.	11,4%	31,4%	14,3%	40,0%	2,9%
Acredito que as pessoas devem ser motivadas por si próprias	Teletrab.	4,0%	11,2%	15,2%	33,6%	36,0%
	Trad.		17,1%	11,4%	57,1%	14,3%
O que mantém uma pessoa trabalhando motivada e comprometida é o reconhecimento que tem dos superiores	Teletrab.	0,8%	5,6%	16,0%	35,2%	42,4%
	Trad.	14,3%	54,3%	25,7%	5,7%	
Acho que se os sistemas de acompanhamento fossem mais rigorosos os teletrabalhadores cumpririam mais adequadamente suas tarefas	Teletrab.	23,2%	40,0%	25,6%	7,2%	4,0%
	Trad.	5,7%	45,7%	17,1%	25,7%	5,7%
Acredito que as pessoas tendem a trabalhar mais se controladas de perto pelos superiores	Teletrab.	27,2%	30,4%	20,8%	14,4%	7,2%
	Trad.		2,9%	8,6%	62,9%	25,7%
Quem trabalha em casa como teletrabalhador dispõe de mais tempo para a família do que quem trabalha dentro da empresa	Teletrab.	33,6%	30,4%	15,2%	16,0%	4,8%
	Trad.		34,3%	28,6%	31,4%	5,7%
Sinto que é mais fácil realizar o trabalho longe dos superiores	Teletrab.	8,0%	27,2%	33,6%	24,0%	7,2%
	Trad.		2,9%	97,1%		

Fonte: Elaborada pelo autor do trabalho.

Ao responderem que não é necessário um chefe presente para que as tarefas sejam cumpridas e que a rigidez do controle não seria necessária para o aumento de

resultados, os teletrabalhadores, ao contrário dos trabalhadores tradicionais, deixam transparecer que estar comprometido com os resultados independe de um acompanhamento mais próximo.

Representação social (valorização do trabalhador)

Quanto ao aspecto “valorização do trabalhador”, as categorias discordam entre si quando são perguntadas sobre o grau de preocupação da empresa com o local de trabalho. Conforme Tabela 6, quase a metade dos teletrabalhadores, 48,0% acham que a empresa não se preocupa com o seu ambiente de trabalho, enquanto 62,8% dos trabalhadores tradicionais pensam o oposto.

Tabela 6: Representação social ↔ valorização do trabalhador.

	Tipo de trabalhador	Discordo muito	Discordo	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo muito
De modo geral considero que a empresa se preocupa com o meu local de trabalho	Teletrab.	12,0%	36,0%	26,4%	21,6%	4,0%
	Trad.		5,7%	31,4%	57,1%	5,7%
Normalmente as pessoas (vizinhos, parentes e amigos) valorizam mais quem trabalha dentro da empresa	Teletrab.	16,0%	22,4%	27,2%	29,6%	4,8%
	Trad.		20,0%	25,7%	45,7%	8,6%
Sinto que as pessoas não entendem o fato de que alguém trabalhe na sua própria casa	Teletrab.	8,8%	22,4%	25,6%	31,2%	12,0%
	Trad.	8,6%	11,4%	40,0%	20,0%	20,0%
É comum que as pessoas (de dentro da empresa) solicitem favores que ultrapassem as minhas atribuições como teletrabalhador	Teletrab.	3,2%	28,0%	29,6%	24,0%	15,2%
	Trad.	48,6%	34,3%	2,9%	11,4%	2,9%
Quem trabalha dentro da empresa usufrui privilégios que o teletrabalhador não tem	Teletrab.	4,0%	16,0%	20,0%	36,8%	23,2%
	Trad.	2,9%	31,4%	14,3%	42,9%	8,6%
Sinto que a empresa tende a confiar mais em trabalhadores tradicionais (de escritório) do que em teletrabalhadores	Teletrab.	17,6%	32,0%	20,8%	17,6%	12,0%
	Trad.	20,0%	34,3%	20,0%	14,3%	11,4%
Sinto que a empresa preocupa-se com o meu bem-estar	Teletrab.	8,8%	23,2%	24,8%	34,4%	8,8%
	Trad.	34,3%	20,0%	31,4%	14,3%	

Fonte: Elaborada pelo autor do trabalho.

Ao serem perguntados se quem trabalha dentro da empresa é mais valorizado pela sociedade em relação àqueles que trabalham fora dela, os teletrabalhadores ficaram divididos: 34,4% concordam que quem trabalha dentro da empresa é mais valorizado, enquanto 38,4% discordam dessa informação. Porém, os 54,3% dos tra-

balhadores tradicionais concordam que aqueles que trabalham dentro da empresa têm mais valor para a sociedade.

No que diz respeito à valorização do trabalhador, é importante ressaltar que, ao acreditar que o teletrabalhador é menos valorizado pela sociedade, o trabalhador tradicional revela uma associação entre estar em uma empresa específica e valorização social. Mas as diferenças quanto à valorização das categorias não partem só do trabalhador tradicional. Conforme Tabela 6, podemos verificar que 60,0% dos teletrabalhadores reafirmam que os trabalhadores tradicionais têm mais privilégios que eles. Porém, quanto ao aspecto “confiança”, ambas as categorias indicam não perceber diferença de tratamento.

Padrões de comprometimento (carreira/autodesenvolvimento/remuneração)

Conforme a Tabela 7, ambas as categorias anseiam por construir uma carreira na organização. Mas, apesar de pensarem na organização como uma oportunidade de crescimento profissional, 85,6% dos teletrabalhadores e 88,6% dos trabalhadores tradicionais buscam o autodesenvolvimento como forma de manter a empregabilidade e concorrer ao mercado de trabalho.

Ambas as categorias respondem, em sua maioria, que buscam o autodesenvolvimento como forma de se manter no mercado. Conforme Motta (1997), Kanter (1977) e Gottlieb e Cronkling (1995) *apud* Bastos (2000), o vínculo enfraquecido entre o indivíduo e a organização leva o trabalhador a fortalecer seu comprometimento com sua carreira sem a expectativa de que ela esteja ligada à organização em que trabalha. Também parece que os trabalhadores tradicionais não acreditam muito que os teletrabalhadores tenham maiores chances de emprego do que eles próprios.

Confiança (decisão) e comunicação

De acordo com a Tabela 8, 76,0% dos teletrabalhadores e 60,0% dos trabalhadores tradicionais concordam que a organização os mantém bem informados quanto às diretrizes e planos da empresa. Esses dados, em conexão com os demais analisados anteriormente, reforçam que a Lux Atacadista está realmente comprometida com um dos principais aspectos que configuram o sucesso do trabalho flexível: a comunicação, fator que aumenta a confiança entre o trabalhador e a organização. A ausência de comunicação, para Galpin e Sims (1999), distancia o indivíduo da organização, impossibilitando a construção de uma identidade, tanto do trabalhador como da organização.

Dados da pesquisa revelam que 64,8% dos teletrabalhadores e 71,4% dos trabalhadores tradicionais acreditam que a empresa confia em sua capacidade de decisão.

Tabela 7: Padrões de comprometimento ↔ carreira/autodesenvolvimento/remuneração

	Tipo de trabalhador	Discordo muito	Discordo	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo muito
Sinto que recebo remuneração justa pelo meu trabalho e esforço	Teletrab.	15,2%	36,8%	19,2%	24,8%	4,0%
	Trad.	14,3%	22,9%	34,3%	22,9%	5,7%
Leio jornais, revistas especializadas e livros	Teletrab.		3,2%	19,2%	52,0%	25,6%
	Trad.		5,7%	11,4%	57,1%	25,7%
Considero que as despesas profissionais que tenho são compensadas pela remuneração e/ou por ganhos de produtividade	Teletrab.	20,0%	28,8%	18,4%	26,4%	6,4%
	Trad.	2,9%	5,7%	22,9%	51,4%	17,1%
Penso em construir uma carreira na empresa	Teletrab.			12,8%	27,2%	60,0%
	Trad.		14,3%	11,4%	42,9%	31,4%
Para o teletrabalhador é mais fácil ter oportunidades de novos empregos	Teletrab.	2,4%	13,6%	24,0%	42,4%	17,6%
	Trad.	17,1%	37,1%	22,9%	22,9%	
Busco atividades de autodesenvolvimento como forma de poder concorrer no mercado de trabalho	Teletrab.		3,2%	11,2%	54,4%	31,2%
	Trad.		2,9%	8,6%	48,6%	40,0%
Gostaria de ter uma carreira dentro do escritório da empresa	Teletrab.	10,4%	17,6%	24,8%	26,4%	20,8%
	Trad.		20,0%	31,4%	31,4%	17,1%
Se eu soubesse o que seria minha carreira atual, teria buscado outra direção profissional	Teletrab.	37,6%	31,2%	19,2%	8,0%	4,0%
	Trad.			20,0%	40,0%	40,0%
Senti-me bem preparado para desempenhar minhas funções assim que as assumi	Teletrab.	5,6%	10,4%	19,2%	41,6%	23,2%
	Trad.	25,7%	45,7%	11,4%	17,1%	
Acredito que o RH (Recursos humanos) contribui para melhorar meus resultados	Teletrab.	7,2%	14,4%	23,2%	39,2%	16,0%
	Trad.		8,6%	14,3%	65,7%	11,4%

Fonte: Elaborada pelo autor do trabalho.

Tabela 8: Confiança ↔ decisão/e comunicação

	Tipo de trabalhador	Discordo muito	Discordo	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo muito
A empresa sempre me mantém informado dos seus planos e diretrizes	Teletrab.	4,0%	6,4%	13,6%	41,6%	34,4%
	Trad.	2,9%	14,3%	22,9%	45,7%	14,3%
Muitas vezes não tenho a quem recorrer para tomar uma determinada decisão	Teletrab.	12,0%	32,0%	25,6%	19,2%	11,2%
	Trad.		28,6%	25,7%	37,1%	8,6%
Sempre tenho a quem recorrer quando estou em apuros com o trabalho	Teletrab.	5,6%	14,4%	24,8%	43,2%	12,0%
	Trad.	2,9%	14,3%	22,9%	37,1%	22,9%
Sinto que a empresa confia muito na capacidade de decisão do teletrabalhador	Teletrab.	4,8%	12,0%	18,4%	44,0%	20,8%
	Trad.	2,9%	14,3%	11,4%	45,7%	25,7%

Fonte: Elaborada pelo autor do trabalho.

Para Jackson (1999) e Costa (2000), a flexibilização do trabalho sugere maior necessidade de confiança recíproca.

CONCLUSÕES

Analizamos os dados levantados na pesquisa de campo e as posições relatadas pela literatura científica sobre o tema pesquisado, identificando as principais revelações sobre o teletrabalho.

O levantamento e a análise dos dados demonstram que o teletrabalho tem-se desenvolvido de forma recente com o aumento do uso de tecnologias de informação, revelando uma realidade diferente daquela que habitualmente conhecíamos, como é o caso do tradicional trabalho de casa. A literatura confirma que, com o advento da Revolução Tecnológica da informação, sofisticados sistemas de comunicação vieram contribuir para a flexibilização organizacional e permitiram o aparecimento de processos flexíveis de gerenciamento e, conseqüentemente, para uma avaliação das tradicionais “funções clássicas” de trabalhadores.

Parece-nos claro que a Lux Atacadista busca nos modernos sistemas de informação o caminho para a descentralização e a flexibilização de seus serviços. Essa descentralização provavelmente permitiu que a empresa se organizasse e assumisse um modelo horizontalizado de produção, aumentando sua área de atuação em todo o país, utilizando o teletrabalho como estratégia principal.

Considerando os aspectos pesquisados e o grau de importância de cada um na vida do trabalhador, inicialmente, confirmamos que o teletrabalho requer um profissional preparado já que esse profissional precisa de treinamento e competências específicas para assumir sua função e aprender a conviver nesse novo sistema de trabalho.

Revelou-se que a individualização das atividades do trabalho é uma importante conseqüência provocada pelo teletrabalho. As tarefas que normalmente são desempenhadas em equipe e o ambiente de rotina, em que acontecem as relações grupais, são dissolvidas e substituídas por um ambiente de sociabilidade eletrônica. Ocorre, então, uma inevitável redução das relações interpessoais formais e informais e, por fim, um isolamento do indivíduo.

É importante ressaltar que a ausência de sociabilização vivida pelo teletrabalhador não está ligada ao simples fato de não ter oportunidades para realizar bate-papos em lanches na hora do café mas, sim, na falta de apoio e no isolamento profissional.

Assim, concluímos que o profissional, ao optar pela prática do teletrabalho, precisa ter a capacidade de se automotivar, pois estará sempre exposto a distrações promovidas pelo ambiente à sua volta. Apesar de as pesquisas mostrarem que o teletra-

balhador não se sente isolado, a automotivação pode contribuir para que esse sentimento não venha a surgir com o tempo. Vale observar que nossa pesquisa não contemplou o tempo de empresa dos teletrabalhadores. O isolamento do teletrabalhador pode também ser uma conseqüência da falta de comunicação entre a organização e o empregado. A ausência de comunicação, conforme Jackson (1999), Kugelmass (1996), Mello (1999) e Nilles (1997), pode gerar um sentimento de perda de vínculo com o grupo de colegas e com o empregador, levando o indivíduo a ter problemas psicológicos como a desmotivação e a sensação de solidão. Segundo dados levantados, a Lux Atacadista tem cumprido bem seu papel quanto à comunicação, pois a maior parte dos teletrabalhadores se considera bem informada.

A autodisciplina também se revelou como um importante aspecto a ser observado, já que o teletrabalhador não está sujeito ao controle físico e visual do ambiente tradicional do escritório. A prática do teletrabalho exige um ambiente familiar tranquilo, com espaços bem demarcados, separando o que é do lar e o que é espaço de trabalho, para que se obtenham bons níveis de produtividade. Ruídos e interrupções não podem fazer parte da rotina de um teletrabalhador, que realiza suas tarefas em casa. Também é importante ressaltar que o teletrabalho não pode funcionar como um solucionador de problemas domésticos. Recomendamos apoio e orientação da organização, informando ao teletrabalhador as condições ideais de um ambiente de trabalho flexível. Não só o teletrabalhador deve participar de palestras de treinamento sobre a disciplina no ambiente de trabalho em casa, mas também a família do teletrabalhador.

Mas vale observar que a presença do teletrabalhador no lar pode ser uma vantagem para esse tipo de trabalhador, já que o aproxima de sua família, facilitando o acompanhamento da educação dos filhos ou a assistência a familiares. Porém, não se pode dizer que esse tempo para a família é uma regra geral para todos dessa categoria, pois o levantamento dos dados indica que os teletrabalhadores da Lux Atacadista trabalham bem mais do que os trabalhadores tradicionais. Os dados indicam que mais de 50% deles trabalham mais de 13 horas por dia, não tendo, assim, muito tempo disponível para a família e, conseqüentemente, também para buscar o auto-desenvolvimento.

Sugerimos que a organização que opte por implantar o teletrabalho deva estar aberta e preparada para realizar os chamados “contratos psicológicos”. Esses contratos servem para lidar com as questões subjacentes aos relacionamentos entre as pessoas. Configuram-se “acordos implícitos” entre empregador e empregado, baseados em crenças compartilhadas, nos quais cada parte se compromete a tratar a outra de maneira justa (SHEIN *apud* STEIL; BARCIA, 2001). Na verdade, os contratos psicológicos cobrem questões emocionais, questões ligadas ao sentimento de lealdade e de pertencimento. Portanto, quando “quebrados”, esses contratos desencadeiam for-

tes reações. As organizações precisam estabelecê-los porque eles se apresentam como muito importantes quando existem incerteza e risco, como é o caso da implementação do teletrabalho.

O cenário aponta mudanças significativas que devem ter, como ponto de partida, as dimensões concretas da vida cotidiana e os valores mais gerais, que possam prover maior equilíbrio entre as exigências empresariais e as exigências humanas.

ABSTRACT

In this work we have the purpose to discuss how the arrival of new technologies and of sophisticated equipments of new telecommunication which is influencing the appearance of new models of organization consequently a new form of accomplishing the work: The "Telework". To analyze how this form of accomplishing work is been perceived by the employees, organizations and society so we have opted to study of case which means that I will compare the different perceptions of "teleworkers" and traditional workers about the aspects: Social economics, team work versus isolation, social relationships (society/family), self-control(self-discipline, administration of time, motivation), social representation, patterns of compromising (career, self-development, payment), trust (decision) and communication.

Key words: Telework; Satisfaction; Work conditions; Flexible organization; Work organization.

Referências

- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 48-60, out./dez. 2000.
- BREDIN, Alice. **The virtual office survival handbook**. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Trad. Roneide Venâncio Majer. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1) São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COSTA, A. C. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel P. (Org.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 284-305.
- GALPIN, Sean; SIMS, David. **Virtual working: social and organisational dynamics**. Edited by Paul Jackson. University of Portsmouth. UK. London: Routledge, 1999.
- JACKSON, Paul. **Virtual working: social and organisational dynamics**. Edited by Paul Jackson. University of Portsmouth. UK. London: Routledge, 1999.
- KUGELMASS, Joel. **Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível**. São Paulo: Atlas, 1996.

LEGGE, Karen. **Human resource management: rhetorics and realities**. London: MacMillan Press, 1995.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MELLO, Álvaro. **Teletrabalho (telework) o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora...** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NILLES, Jack M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura 1997.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz; LEMOINE, Claude. **Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam**. ENANPAD 99 – trabalhos selecionados área 10, n. 23, p. 1-14. Maria Auxiliadora Diniz de Sá, UFPB & Claude Lemoine, Université De Rouen. Disponível em < http://www.anpad.org.br/enanpad_trabse199_rh.html – 27 k >

SILVA, Georgina A. V. **Organizações flexíveis: identidades elásticas? A reconstrução da identidade social em processos de terceirização**. São Paulo, Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2002. (Tese, Doutorado em Psicologia).

STEIL, Andréa Valéria; BARCIA, Ricardo Miranda. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista Administração**, v. 36, n. 1, p. 74-84, mar. 2001.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. Trad. Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.