



## HOME-OFFICER: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos

### *Home-Officer: a successful emergence of the post-fordist profession, a positive alternative to urban centers*

Rogério Ramalho da Silva

Bacharel em Administração de Empresas, professor da Unigranrio, pesquisador e professor da Fundação Getulio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, RJ - Brasil, e-mail: rramalho@fgvmail.br

---

#### Resumo

Mobilidade, criatividade, sinergia, produtividade e bem-estar. Estas premissas crescem a cada dia nas relações de trabalho na era do conhecimento e derrubam antigos paradigmas. Com o surgimento do teletrabalho, ou mais modernamente chamado de *Home-Office*, a possibilidade de realização do trabalho desvinculado do espaço do escritório tradicional da empresa, confere cada vez mais liberdade ao empregado, trazendo, com isso, jornadas não tão rígidas, produção de acordo com a demanda e gestão conectada ao cumprimento das metas e prazos previamente estabelecidos. O objetivo deste ensaio é mostrar como as teorias sobre flexibilidade organizacional e a revolução científica, existentes há muito tempo, se apresentam atuais e cada dia mais, como parte alternativa prática de nosso problemático cotidiano urbano. Como objetivos intermediários, mostrar como o *Home-Office* pode repercutir positivamente na saúde física e mental do trabalhador, mostrando os impactos positivos decorrentes desta prática de arranjo produtivo – adotado por algumas empresas – na vida do trabalhador, no dia-a-dia dos grandes centros urbanos e como estes impactos influenciam, de uma forma geral, na sociedade em que vivemos.

**Palavras-chave:** Novas relações de trabalho. Estratégias de gestão. Configurações do ambiente de trabalho. Qualidade de vida. Flexibilização organizacional.

#### Abstract

*Mobility, creativity, synergy, productivity and well been. These assumptions grow every day on labor relations in the knowledge era, breaking olds paradigms. With the rise of teleworking – or more modernly called Home-Office – the possibility of completing the work out of the traditional company office, gives more freedom to employees and bring with it, days not so rigid, production according with demand and connected management with fulfillment goals and deadlines previously established. The objective of this paper is to show how the theories of organizational flexibility and the scientific revolution, existing for a long time, are current and is a good alternative practice of our everyday urban problems. As intermediaries goals, is shown how the Home-Office can affect the physical and mental worker health, showing the positive impacts from this practice of productive arrangement - adopted by some companies - in the life worker, and how these influences impacts our lives and society.*

**Keywords:** *New labor relations. Management strategies. Settings of work environment. Quality of life. Organizational flexibility.*

## INTRODUÇÃO

### As primeiras aparições

Quando em 1857 J. Edgar Thompson, da empresa *Penn Railroad*, passou a utilizar seu sistema privado de telegrafia para controlar os trabalhos e os equipamentos nos canteiros remotos de obra da construção da estrada de ferro, não poderia imaginar que estava iniciando o conceito de gerenciamento remoto, ou seja, o teletrabalho. O *Home-Office* é uma forma de trabalho flexível que engloba a flexibilidade de tempo, espaço e comunicação, sendo ainda, mais que uma questão tecnológica, se mostrando também como uma questão social e organizacional (PALMEIRA; TENÓRIO, 2002).

A origem do teletrabalho pode ser considerada na experiência de J. Edgar Thompson, mas, em decorrência deste, outras iniciativas surgem na década de 70. Conforme Nilles (1997) lembra, nos EUA e na Europa, várias companhias iniciaram teletrabalho em pequena escala. Como exemplo, a *University of California* (USC) para substituição de transporte por telecomunicações, programas como o da *South Coast Air Quality Management District in Southern California*, a *Hewlett-Packard* e empresas líderes no campo da informática como a IBM e AT&T que, com o desenvolvimento em telecomunicações, aplicaram teletrabalho em suas organizações.

### HOME-OFFICE: apresentação e conceitos

Há pouco tempo, a maioria das atividades laborais existentes para a população eram manuais, supervisionadas por um e realizadas por várias pessoas em um mesmo local (Fordismo). Já a era da conectividade trouxe muitas facilidades, e dentre elas, a flexibilidade necessária para que os processos produtivos possam ser realizados, também, fora dos escritórios.

O mercado de trabalho vem tomando diferentes rumos com a adoção do *Home-Office*, que há poucas décadas era visto como uma utopia. Kugelmass (1996) observa que o teletrabalho é uma forma de conceito de trabalho flexível, onde pode ocorrer a flexibilidade no tempo, no espaço e na comunicação. Mello (1999) entende que esta modalidade de trabalho se sintetiza no processo de

levar o trabalho aos funcionários em vez de levar estes ao trabalho. De acordo com a EcaTT (*Electronic Commerce and Telework Trends*) em seu relatório referente a dez países da União Europeia o *Benchmarking Progress on New Ways of Working and New Forms of Business across Europe*, liderado pela organização alemã empírica, define teletrabalhadores como aqueles que trabalham de forma computadorizada (com um computador), distanciados do negócio de seu empregador ou da pessoa que os contrata e que transmitem os resultados de sua atividade através de uma ligação de telecomunicação.

Entretanto, apesar destes conceitos, o teletrabalho ainda é uma categoria de difícil definição. Muitas variáveis e suas combinações abrem um leque de definições possíveis, e a falta de uma conceituação precisa e unânime sobre o que são os teletrabalhadores, torna este conceito algo próximo a uma construção ideológica da realidade, ou ainda, uma tentativa de descrição dos diversos tipos ou modalidades existentes.

Não é possível assegurar que todas as diferentes conceituações estão certas, pois existem diversas variantes para cada caso, dificultando a existência de um conceito único. Há pessoas trabalhando em casa com o consentimento do seu empregador para evitar deslocamentos, há pessoas trabalhando de maneira autônoma seja em casa, seja em telecentros (*Hotellings*). Há mulheres trabalhando a partir de seus computadores porque não têm como deixar os filhos sozinhos. Alguns teletrabalhadores nesta situação se sentem explorados, mal pagos e sem reconhecimento, já outros, são altamente qualificados e têm seu trabalho reconhecido. Existem também teletrabalhadores em instituições públicas e privadas, pessoas trabalhando em casa que usam seus computadores não só como sua principal ferramenta – como arquitetos ou tradutores – e há também, aqueles que trabalham normalmente fora de suas casas e completam o trabalho em casa, como hora-extra.

### A EVOLUÇÃO NO TEMPO E OS CONCEITOS DE OCUPAÇÃO DE ESPAÇOS CORPORATIVOS

No início do século XX, por volta de 1903, a teoria de administração Taylorista criou o primeiro conceito de ocupação, cujos ambientes eram o reflexo da organização, extremamente rígidos e

hierarquizados, representado pelas fábricas. Em uma corrente antagônica, durante a Segunda Guerra Mundial, os irmãos Schenelle, da consultoria alemã *Quickeborner Team* criaram o conceito de escritório panorâmico, partindo do princípio que as salas fechadas eram barreiras que isolavam as pessoas e dificultavam a comunicação e os processos (TENÓRIO, 2004). Os anos 70, por sua vez, foram marcados pelo conceito de ocupação chamado *open plan* ou escritório de planta livre, também conhecidos por cubículos ou baias (CHIAVENATO, 1993; MELLO, 1999). Já na década de 80, a competitividade no mercado, os avanços tecnológicos que permitiam a popularização dos computadores, aliado ao processo de globalização, geraram um enxugamento dos quadros funcionais das empresas, focando com isto a racionalização e a agilidade, iniciando então os processos de cortes nos custos e de terceirizações (FRIEDMAN, 2005; MELLO, 1999). A partir dos anos 90, quando os progressos tecnológicos permitiram maior flexibilidade, os processos de trabalho passaram a ser feitos também fora dos domínios da empresa. (CASTELLS, 1999; FRIEDMAN, 2005; MELLO, 1999).

Ressurge assim, o conceito do teletrabalho reformulado ou mais ‘moderno’, o *Home-Office*, onde os trabalhadores formam equipes e trabalham, individualmente ou em grupo, em espaços diferentes, podendo ser dentro ou fora dos escritórios de suas empresas. Além disso, a evolução dos meios de comunicação e transporte eliminou muitas barreiras, ramificando o progresso para fora das cidades e grandes centros urbanos. Hoje então, para trabalhadores mais qualificados, já não há mais a mesma necessidade de ir para São Paulo, Rio de Janeiro ou outros grandes centros em busca de trabalho. De forma contrária, atualmente está mais fácil conseguir trabalho no interior, sobretudo nas cidades que apresentam desenvolvimento, incentivos e uma boa infra-estrutura de telecomunicações.

Com as alternativas advindas do teletrabalho, já é possível imaginar uma melhoria contínua nas condições sociodemográficas dos Estados, se aproximando de um modelo de vida organizacional flexível ideal, onde as pessoas não precisam mais estar necessariamente presentes todos os dias, nos mesmos horários, nos grandes centros, para trabalhar. Mello (1999) lembra que nos Estados Unidos, existem áreas residenciais que estavam praticamente abandonadas durante o

dia, e que foram revitalizadas por causa do teletrabalho. Esta revitalização ocorreu através de uma frequência maior dos moradores dos bairros a padarias, farmácias, pequenas lojas de mercearias e itens diversos para o lar, além das áreas de lazer e parques, pois os pais e mães passaram a ter mais tempo para levar seus filhos para pequenas atividades de lazer, próximos de suas casas. Áreas como estas, estavam abandonadas, pois como a maioria dos moradores trabalhava nos grandes centros, estas ficavam naturalmente vazias. Além disso, pessoas com dificuldades de locomoção como deficientes físicos e idosos, por exemplo, também começam a se beneficiar desta modalidade de trabalho (MELLO, 1999; EVANS, 1993).

## DA TEORIA DA FLEXIBILIZAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA A PRÁTICA DE NOSSOS DIAS

O modelo flexível de gestão em diversas obras sempre contempla a interação constante da evolução dos tempos com a evolução tecnológica. Palmeira e Tenório (2002) observam que o pós-fordismo ou modelo flexível de gestão organizacional, caracteriza-se pela diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sobre a trajetória de inovações tecnológicas, em direção à democratização das relações sociais nos sistemas empresa-colaboradores. Os paradigmas que se apresentam neste aspecto, além de serem ligados à informação (TI), também se mostram ligados às teorias da flexibilização do trabalho. De acordo com Tenório (2004) podemos observar os seguintes tópicos paradigmáticos centrais:

- A informação é a matéria-prima do novo paradigma;
- A informação como parte fundamental da atividade humana, e os novos meios tecnológicos moldando diretamente a esfera da existência individual e coletiva;
- A ‘lógica das redes’ envolvendo diversos tipos de relações usando as novas tecnologias de informação (TIs);
- O paradigma tecnológico da informação baseado na flexibilidade;
- A tendência de convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado.

Rosenfield (2005) e Mello (1999) observam o *Home-Office* como uma forma de flexibilização em três dimensões: local, pela descentralização de um local único (escritório central) para qualquer outro local alternativo, quer seja casa, escritório virtual, escritório móvel ou carro; tempo – pela flexibilização do tempo – pois se pode trabalhar nos horários mais convenientes e do Meio, pelo uso de recursos de telecomunicações como meio de transporte das informações.

Em relação à hierarquia, observa-se também que o modelo flexível *Home-Office* não está circunscrito apenas na esfera de funcionários de nível operacional. Para executivos, por exemplo, Chiavenato (1993) observa que alguns autores entendem que a descentralização da tomada de decisão permite a formação de executivos locais ou regionais mais motivados e mais conscientes dos resultados operacionais do que um executivo nacional cercado em um escritório central.

Este raciocínio reforça também a perspectiva de que o *Home-Officer* não precisa ser, necessariamente, um profissional autônomo. Muitas empresas, buscando otimização de seus custos, ou que precisam de uma atuação descentralizada, já utilizam esta modalidade com muita propriedade, como muitos jornais, revistas e empresas de tecnologia (MORGAN, 1996). Casos como estes ocorrem comumente nos dias de hoje em empresas com atuação global, que antes centralizavam sua produção e mão-de-obra em apenas um local (cidade ou estado) para depois distribuir seu produto ou mantinham estruturas físicas em vários pontos. Atualmente, estas empresas globais precisam apenas de um representante regional. Na maior parte do tempo, este representante pode trabalhar em casa, recorrendo a teleconferências, (BOONEN, 2003) escritórios virtuais e centros multiempresariais, quando necessário.

A implantação do teletrabalho altera significativamente a forma como a empresa organiza suas funções, controles e infraestrutura, assim como produz alterações na dinâmica do indivíduo, no seu sistema de autorregulação e na sua sociabilidade. Autores como Nilles (1997), Kugelmass (1996) e Mello (1999) entendem que essa nova relação de trabalho produz benefícios recíprocos para trabalhadores e empresas.

Entre as mulheres que atualmente se desdobram nos papéis de mães e profissionais cada vez mais atuantes, a flexibilidade obtida com o teletrabalho é uma saída inteligente e muito positiva, sobretudo em período de gravidez ou educação dos filhos. Na França, por exemplo, onde as escolas fecham às quartas-feiras, o setor de bancos e seguros permite, desde o fim da década de 80, que as mulheres trabalhem em casa nesse dia. Este exemplo serve, inclusive, para mostrar que o teletrabalho não é uma coisa tão nova assim. Não foi criado e nem depende exclusivamente da Internet (apesar de estar sendo impulsionado por ela), e mais que uma opção, em muitos casos, o teletrabalho é também uma necessidade que muitas vezes aparece com a evolução e crescimento natural da sociedade e das organizações.

Bridges (1995) ressalta que, todas estas mudanças representam algo positivo para a sociedade como um todo. Ao observar o surgimento e o crescimento desta modalidade de trabalho flexível neste ensaio, é importante que se construa um entendimento não só paradigmático de um fenômeno organizacional, mas também, um entendimento global, pois estas transformações subjacentes no mundo do trabalho não incidem só sobre os que trabalham.

A junção dos esforços, acadêmicos ou empresariais, para que uma gestão flexível ocorra, traz consigo benefícios impactantes e de grandes proporções para a vida dos trabalhadores e para a sociedade como um todo. Estes benefícios refletem positivamente na saúde física e mental dos residentes de grandes centros urbanos, facilitando e dando oportunidades para os que estão distantes geograficamente dos polos de trabalho.

## OS IMPACTOS PARA A SOCIEDADE

Além das citadas vantagens para as empresas e para os trabalhadores *Home-Officers*, este fenômeno se mostra positivo para toda a sociedade, seja ela urbana ou não. Há muito tempo já se fala das dificuldades encontradas nos grandes centros urbanos, com as questões de poluição, trânsito caótico, violência e outras consequências da superpopulação. Estas dificuldades tomam formas conhecidas e são

refletidas no famoso estresse diário, na insegurança, nos inconvenientes das filas, nos penosos engarrafamentos, na falta de tempo e em todas as consequências sofridas pela sociedade em virtude de um crescimento rápido e desordenado. São problemas sociais graves que prejudicam a qualidade de vida e interferem, direta e negativamente, em tudo o que cerca estas populações.

Mello (1999) lembra que chegamos a esse ponto porque, historicamente, os trabalhadores do campo migraram para as capitais em busca de trabalho, trazendo suas famílias e esperanças. O êxodo-rural era – e é até hoje – um ato presente em sociedades de terceiro mundo como a nossa e presenciado há muitas décadas, desde quando a economia agrícola deu lugar a uma economia industrial. Historicamente, tudo acontecia nas grandes cidades, desde a produção até o comércio, os serviços de transporte e comunicação, formando, com isso, um círculo vicioso. (MELLO, 1999).

Nos últimos anos, porém, essa mesma economia industrial começou a dar lugar a uma nova economia: a de serviços. Evans (1993) cita alguns benefícios principais para os trabalhadores *Home-Officers* como: a redução de gastos em consequência da diminuição dos custos de deslocamento ao trabalho, a menor necessidade de roupas e calçados formais e da diminuição das refeições realizadas fora de casa; o aumento da qualidade de vida, em virtude da eliminação do estresse causado pelo trânsito e transportes coletivos lotados, além de uma menor exposição a viroses e infecções; a melhoria da vida familiar, pela presença em casa durante mais tempo; maiores oportunidades para o estudo, consequência do maior controle que o teletrabalhador possui sobre o seu tempo e a facilidade da transição para a aposentadoria, pelo desenvolvimento gradual de novos hábitos de trabalho, longe das pressões e do ambiente dos escritórios convencionais.

Ao contrário do que ocorre com milhões de trabalhadores que se deslocam de suas casas para os escritórios, o teletrabalho significa a transferência das informações e equipamentos para um ponto qualquer, para que o teletrabalhador possa desenvolver suas atividades com o auxílio das tecnologias da informação e comunicação (KUGELMASS, 1996). O teletrabalho gera para o

sistema público e a coletividade, além de repercussões positivas com relação aos transportes públicos, às vias de acesso e a toda cadeia de suporte e manutenção, a redução do volume de trânsito e da poluição ambiental, o estímulo à criação de novos trabalhos e a revitalização de bairros mais afastados dos grandes centros. Com isto, o teletrabalho representa também para o trabalhador, mais autonomia, melhores condições físicas, relações familiares e com a vizinhança, o que se traduz em melhoria da sua qualidade de vida. Como destaca Kugelmass (1996, p. 68) “Para o indivíduo que pratica o teletrabalho, destacam-se a economia de tempo e a redução do desgaste físico e psicológico decorrentes do deslocamento, reduzindo-se também a possibilidade de acidentes de trânsito.”

A observância que a estrutura de fax, computadores e teleconferências reduziu o trânsito de alguns trabalhadores em áreas de grande crescimento metropolitano como Los Angeles e Nova York, já foi feita em 1997 por Tapscott. Outros indivíduos optaram por ficar fora da confusão e retiraram-se para escritórios em suas próprias casas, seja na cidade ou no interior (TAPSCOTT, 1997). Em 1993, a Comunidade Europeia financiou projetos de teletrabalho em quatro cidades europeias. Em Londres, com problemas sérios de congestionamentos, começaram a ocorrer diversas iniciativas de teletrabalho, flexibilizando locais, tarefas e horários (ROSENFELD, 2005; MELLO, 1999).

Ronaldo Balassiano, professor de engenharia de transportes da COPPE/UFRJ em matéria ao jornal *O Globo* de 06 de abril de 2008 mostra, através de dados coletados em pesquisa, que o Rio de Janeiro perde R\$12 bilhões ao ano com engarrafamentos, o que equivale a 10% do PIB do Estado (MOTTA; PONTES, 2008).

A matéria traz informações importantes, ressaltando que, independente da pessoa estar em um ônibus ou em um carro, o prejuízo de tempo e dinheiro é o mesmo. Em uma outra matéria publicada no jornal *Folha Universal*, do mesmo mês, Eric Ferreira, que é coordenador de mobilidade urbana do Instituto de Ecologia e Meio Ambiente da cidade de São Paulo, relata que a circulação vem sendo uma das principais causas de perdas econômicas da cidade. Segundo Ferreira, este padrão de circulação é um resultado

de um processo histórico, sendo marcado por intensos congestionamentos. Além do transtorno no dia-a-dia dos moradores, perdas econômicas e ambientais, o fluxo intenso de automóveis nos grandes centros é responsável por 94% da poluição do ar de toda a cidade.

Diante destas informações é importante lembrar que não só os trabalhadores, atuando como *Home-Officers*, são os únicos que podem colaborar para a melhora da qualidade de vida nos grandes centros urbanos. Há também a possibilidade de se adotar, por parte das empresas, horários de trabalhos flexíveis, tornando, assim, o trânsito de grandes centros menos penoso para os trabalhadores e com um fluxo não tão concentrado.

No estudo de Gaspar e Donaire (2007) é possível verificar que os gestores, de uma forma geral, disseram que o desenvolvimento de suas atividades, em regime de teletrabalho, os auxiliam de sobremaneira na gestão de seus analistas. Em relação aos resultados mensuráveis, alcançados a partir do teletrabalho executado, analistas e gestores foram similares em suas colocações. Através de seus posicionamentos, foi possível dividir suas respostas em dois grupos: resultados técnico-profissionais e resultados pessoais. Os resultados profissionais citados foram: aumento da produtividade, melhor planejamento do tempo das atividades, mais disponibilidade para autoestudo e tempo para preparação de plano de ações futuras ou de relatórios de resultados. Os resultados pessoais observados no estudo foram: maior qualidade de vida, tempo para resolução de problemas pessoais práticos cotidianos, possibilidade de autogestão do tempo, menos estresse com deslocamentos, diminuição de gastos com deslocamentos e contato mais direto com a família.

Como base empírica de apoio deste ensaio, o estudo de Gaspar e Donaire (2007) acrescenta dados relevantes e nos ajuda a entender melhor, na prática, como realmente o *Home-Office* pode agregar benefícios ao trabalhador e, em reflexo, aos grandes centros, pois, como relatado nas entrevistas do estudo supracitado, surgem naturalmente por parte dos entrevistados, as variáveis 'menos estresse com deslocamentos' e 'diminuição de gastos com deslocamentos', confirmando o foco temático deste presente ensaio.

Para Kugelmass (1996), as empresas que trabalham nesta modalidade de horário flexível incluem esquemas como: trabalho consorciado, emprego de meio horário, terceirização e trabalho temporário. A condição básica é o tempo principal que os trabalhadores precisam estar no local de trabalho, seja em empresas ou escritórios. A flexibilidade de horário permite que os trabalhadores compatibilizem necessidades pessoais com as necessidades da empresa, diminuindo o fluxo de pessoas e carros, concentrados em pequenos horários, ou os já conhecidos, horários de pico ou de *rush*. Kugelmass (1996) cita diversas formas interessantes de horário flexível, trazidas algumas abaixo como:

- banco de horas: permite que os empregados façam crédito de horas, que podem depois usar para compensar;
- semana comprimida: os colaboradores fazem 40 ou 80 horas de trabalho em menos de cinco ou dez dias;
- horário flexível integral: os colaboradores tomam decisões independentes sobre a combinação de horários que totalize quarenta horas por semana ou oitenta horas por quinzena;
- maxiflexibilidade: não existe a exigência do tempo principal, focando-se nos resultados;
- tempo de projeto: os colaboradores são responsáveis por completar um projeto, não por trabalhar um determinado número de horas.

Estes são alguns dos procedimentos que, adotados por organizações, objetivam a melhor maneira de flexibilizar a execução do trabalho, procurando alternativas menos ortodoxas e mais adequadas às realidades de um mundo em mudanças (KUGELMASS, 1996). Para o autor, a expressão horário flexível tem seu foco ou atenção na tarefa a ser cumprida, diferente do modelo tradicional, em que a jornada de trabalho tem hora para iniciar as atividades, hora para intervalo e, por fim, hora para terminar.

Ao se referir a benefícios ambientais, Kugelmass (1996) coloca-se ao lado da empresa, justificando o teletrabalho pelo atendimento às pressões sociais para aliviar os problemas ambientais causados pelas necessidades de transporte de trabalhadores e de grande parte da

população residente nos grandes centros. Quanto aos aspectos sociais, as vantagens são decorrentes da menor pressão sobre o sistema viário e de transportes, que tem como consequência a redução da poluição, a melhor distribuição dos recursos de infra-estrutura urbana e a redução do consumo de combustíveis de fontes não renováveis.

## O QUE NÃO É O TELETRABALHO

De Masi (1999) levanta aspectos relevantes do que não significa o teletrabalho. Ele ressalta que o teletrabalho não significa ficarem todos sempre em casa. Esta modalidade pode ser adotada para algumas tarefas que melhor se prestem à descentralização (por motivos técnicos, organizacionais, humanos), podendo limitar-se a alguns dias da semana ou a algumas semanas por mês. O teletrabalho não significa, necessariamente, trabalho em domicílio. O trabalho pode ser executado na casa do trabalhador ou nos escritórios satélites mais próximos da sua empresa-mãe. Portanto, o trabalho a distância significa um trabalho especialmente descentralizado, sob todos os aspectos legais.

Teletrabalho não é anarquia. Cada teletrabalhador opera dentro de um plano interligado a todos os outros colegas, aos chefes e a seus dependentes. O controle, antes de atuar sobre o processo, atua principalmente sobre os resultados e, por isso, é menos dispendioso, menos alienante e mais apropriado ao trabalho intelectual e respeitoso à dignidade do trabalhador. Cada um dos teletrabalhadores pode ser, quando necessário, alcançado, interpelado e coordenado pelo dono do projeto ou trabalho corrente.

De Masi (1999) lembra ainda que o teletrabalho não significa isolamento. O número menor de relacionamentos pessoais com colegas no escritório tende a ser compensado pelo maior número de relacionamentos pessoais em família, no edifício, no quarteirão, na academia, etc.

## GERENCIAMENTO E SEGURANÇA

Os conceitos de gerenciamento de teletrabalho não são tão diferentes dos de gerenciamento tradicional, porém requerem uma atenção diferenciada. De acordo com Chiavenato

(1993) a diferença está em se gerenciar o resultado e não o processo de realização da tarefa em si. Este método de gerenciamento é reforçado também por Kugelmass (1996): “Gerenciar sem ver as pessoas é gerenciar por resultado, ao invés de gerenciar o modo de trabalho.” Esta é a regra básica que Kugelmass (1996) chama de MOB ou *Managing by Objective*. Assim, é importante ter a clara definição do que se espera de cada um, de como serão medidos os resultados, obter cronogramas, trabalhos e critérios de mensuramento de resultados claramente definidos e condizentes com cada realidade de mercado atuante.

Quanto à segurança, Verde (2004) ressalta que mesmo quando o trabalhador está em sua casa, ou melhor, em seu *Home-Office*, ele precisa se preocupar com a segurança física dos equipamentos e das informações guardadas em papel e em meio eletrônico. É recomendável que os equipamentos utilizem programas antivírus e *firewall* atualizados, inclusive o aparelho celular (VERDE, 2004). Da mesma forma é importante manter um procedimento para verificação da linha telefônica e dos ambientes, para evitar o risco de interceptação telefônica (grampo).

## POSSÍVEIS RESISTÊNCIAS E CONFLITOS

O *Home-Office* já pode ser considerado, em pequena escala, como uma positiva realidade no Brasil, mas ainda há muito que se aprender para evitar possíveis transtornos e arrependimentos. Trabalhar isolado, sobretudo em casa, é um convite constante à falta de atenção, à desorganização e à falta de disciplina, que podem comprometer completamente seus resultados. Logo, todos esses aspectos devem ser levados em consideração pelo *Home-Officer* a fim de que ele sempre tenha em mente que a manutenção destas características (atenção, organização e disciplina) é que farão com que ele permaneça com seu trabalho, pois os dias passam, e os resultados precisam aparecer. As críticas enunciadas ao teletrabalho se dirigem, basicamente, ao excesso de horas trabalhadas, à transferência de custos, ao isolamento e à questão da invasão do espaço familiar pelo trabalho (COSTA, 2007).

Um outro conflito que pode ocorrer, este não por parte do trabalhador, mas sim por parte da empresa, é o não entendimento dos colegas, superiores e/ou subordinados no trabalho em casa. Os gestores que implementam ou que queiram implementar esta modalidade de trabalho a distância em sua empresa, precisam atentar para o correto treinamento dos trabalhadores que permanecem no escritório, a fim de evitar conflitos internos e entre colegas de trabalho.

Temores por parte dos gestores como a falta de qualidade e carga de trabalho não cumprida podem surgir, mas também é importante lembrar que estes fatores também se apresentam nos modelos 'tradicionais'. Um funcionário presente no escritório não é garantia de qualidade em sua função desempenhada, pois, a falta de qualidade, além de já existir em qualquer ambiente de trabalho, pode ser potencializada por fatores como o trânsito (deslocamento casa-trabalho-casa) e outras variáveis externas à empresa.

O mesmo vale para a carga de trabalho não cumprida. Muitos funcionários fazem 'horas extras' por diversos fatores internos, inclusive, a baixa produtividade por problemas no ambiente de trabalho. Gerenciar por resultados é a melhor solução para rastrear possíveis problemas de produção, seja por parte da empresa (má distribuição de tarefas, sobrecarga de trabalho em um funcionário, etc.), seja por parte do funcionário (insatisfação com a função desempenhada, desvios de atenção por falta de interesse, etc.).

## **DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Foi abordado neste ensaio que o teletrabalho ou *Home-Office* não deve ser conceituado simplesmente como trabalho à distância, mas sim como um elemento das mudanças organizacionais estratégicas que apontam para novas formas de trabalho flexível. O *Home-Office* é uma tendência, mas não deve atingir a todos, pois, muitas profissões e trabalhadores não se enquadram/adaptam a esta forma organizacional flexível. É importante sempre lembrar que o contato humano jamais perderá sua importância. Em muitos casos, é natural e na maioria das vezes necessário, que o profissional desta modalidade de trabalho em

casa, compareça esporadicamente ao escritório e a reuniões em horários programados.

Existem ainda outras características positivas desta modalidade, como por exemplo, quando o trabalhador que se afasta por algumas semanas do contato pessoal (o que em um trabalho normal, aconteceria diariamente), sua atenção com os outros colegas de trabalho aumenta, em contraposição da massificação do contato diário, às vezes entediante. A motivação por causa desta dinâmica de trabalho não rotineiro também pode aumentar significativamente e, é observado, que esses encontros são mais objetivos, levando a melhores resultados e a otimização do tempo de todos.

Acredita-se que este ensaio possua sua relevância e contribuição acadêmica, em especial para a área de gestão de pessoas e relações de trabalho, acrescentando-se este, a outros estudos que tangem os impactos decorrentes das tecnologias e novos arranjos produtivos sobre os indivíduos. Ainda, principalmente, este ensaio pretende contribuir trazendo a tona discussões sobre como práticas flexíveis organizacionais podem influenciar na vida dos trabalhadores e na sociedade que os cercam. Em relação a contribuições gerenciais, acredita-se que o estudo sobre gestão de pessoas, e em específico neste ensaio, sobre práticas flexíveis organizacionais, possa contribuir de forma significativa e com fundamental importância para gestores públicos ou privados. Esta contribuição se dá na medida em que trabalhos como estes, lembram aos gestores que com baixos investimentos em seus arranjos organizacionais, é possível interferir e influenciar positivamente a qualidade de vida de seus colaboradores, a produtividade do trabalho e a sociedade, pois, este trabalho tem ainda, como intenção, trazer a tona discussões sobre como uma solução administrativa (empresa) pode afetar positivamente outros ambientes, se tornando uma solução viável para os grandes centros e cidades (sociedade).

É importante lembrar que muito há o que se tratar em relação ao tema teletrabalho como: os aspectos cognitivos, fatores de significação do trabalhador, fatores prejudiciais psíquicos e físicos para os teletrabalhadores, questões interacionistas e trabalhistas. Fatores de remuneração, disciplina em relação ao tempo e os problemas trazidos com o excesso ou a falta

desta disciplina, além de disfunções e suas implicações familiares também são de suma importância para um estudo mais profundo. Entretanto, não é demais reforçar que o intuito essencial deste ensaio é trazer à discussão como esta modalidade de trabalho pode, e muito, ajudar uma sociedade que vive cada vez mais em grandes centros urbanos, e sofre cada vez mais com estas consequências aglomerativas, principalmente em relação ao trânsito e poluição, levando a sérios problemas na saúde física e mental de todos.

Infelizmente, a sociedade residente de grandes centros urbanos, de uma forma geral, pode tender a levar fatos e acontecimentos corriqueiros para a ‘normalidade’. Entretanto, gastar duas horas para se chegar ao trabalho, não pode ser considerado por nenhum de nós como algo ‘normal’. Fatos como este, levam a níveis de absenteísmo cada vez maiores, além de problemas de saúde e psíquicos. Se a quantidade de veículos continuar crescendo em um ritmo muito inferior a capacidade de absorção das vias urbanas, e a necessidade de deslocamento dos trabalhadores continuar como no século XX, mantendo-se as estruturas tradicionais, quantas horas se levará daqui a 10 anos para uma pessoa chegar ao trabalho ou retornar para sua casa? 3 horas? 4 horas?

Trazer a debate temas como este e mostrar a todos a gravidade do trânsito com o qual nos deparamos a cada dia, é mais do que relevante para empresas e trabalhadores, se tornando uma discussão vital para a vida das pessoas residentes dos grandes centros urbanos, sejam estas trabalhadoras ou não.

Deve-se ressaltar que o gestor, seja ele público ou privado, não deve ser radical e tirar conclusões enganosas do tipo “ou todos vão trabalhar em casa ou não vão”. O que fica desta modalidade de trabalho – seja ela usada por uma empresa em pequena ou larga escala – é a apresentação de uma forma flexível de empregar mão-de-obra. Com isto, beneficia-se o trabalhador, ao minimizar seu constante, diário e penoso deslocamento casa-trabalho-casa, e beneficia-se a sociedade, diminuindo o fluxo de pessoas nos grandes centros, minimizando problemas de trânsito, poluição, saúde e até mesmo financeiro, pois muitos trabalhadores gastam parte significativa de seu salário com despesas como combustível e estacionamentos.

## REFERÊNCIAS

- BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 2/3, n. 4/5, p. 106-127, 2003.
- BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede, a era da informação**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (Economia, Sociedade e Cultura, v.1).
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COSTA, I. de S. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 105-24, 2007.
- DE MASI, D. **O futuro do trabalho**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1999.
- EVANS, A. Working at home: a new career dimension. **International Journal of Career Management**, v. 16, n. 3, p. 27-27, 1993.
- FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.
- GASPAR, M. A.; DONAIRE, D. Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas de informação: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO (EnADI), 1., 2007, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. v. 1. p. 1-13.
- KUGELMASS, J. **Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MELLO, A. **Teletrabalho: o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, C.; PONTES, F. A cidade que parou no tempo. **O Globo**, Rio de Janeiro, p. 15-16, 06 jun. 2001. Primeiro Caderno.

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

Recebido: 20/10/2008

*Received*: 10/20/2008

PALMEIRA, J. N.; TENÓRIO, F. G. **Flexibilização organizacional**: aplicação de um modelo de produtividade total. Eletronorte, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

Aprovado: 17/02/2009

*Approved*: 02/17/2009

ROSENFELD, C. L. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 29., 2005, Caxambu, MG. **Anais...** Caxambu: ANPOCS, 2005. p. 107-119.

Revisão: 25/06/2009

*Review*: 06/25/2009

TAPSCOTT, D. **Economia digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.

TENÓRIO, F. G. **Tem razão a administração?** Ijuí: Ed. Unijuí, 2004.

VERDE, M. C. **Segurança em escritórios do futuro**: os cuidados com o tele-trabalho ou home-offices. São Paulo: Jorn, 2004.