

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – EST
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – STA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOANA FERREIRA VIEIRA

**O DISCURSO ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DE
PESSOAS NO CONTEXTO DO TELETRABALHO.**

PROF. ORIENTADOR: FERNANDO VIEIRA



**NITERÓI
Março/2016**

UFF – UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

JOANA FERREIRA VIEIRA

O DISCURSO ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DO
TELETRABALHO.

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade
Federal Fluminense, como requisito
parcial para obtenção do Grau de
Bacharel em Administração. Área de
Concentração: Administração

ORIENTADOR: Prof. Fernando Vieira, *MSc.*

Niterói,

2016

JOANA FERREIRA VIEIRA

O DISCURSO ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DO
TELETRABALHO.

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade
Federal Fluminense, como requisito
parcial para obtenção do Grau de
Bacharel em Administração. Área de
Concentração: Administração

Aprovada em xx de março de 2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. *MSc.* Fernando Vieira (orientador)
UFF – Universidade Federal Fluminense

Prof. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
UFF – Universidade Federal Fluminense

Prof. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
UFF – Universidade Federal Fluminense

A meus queridos pais, Lucinda e Antonio José, e ao meu noivo Bruno.

AGRADECIMENTOS

Ao professor orientador Fernando Vieira, por toda sua ajuda, dedicação e carinho durante a elaboração deste trabalho e durante as suas maravilhosas aulas, no período da faculdade.

Aos meus amados pais, por toda a força e apoio que sempre me deram, e por sempre me encorajarem na realização dos meus sonhos.

A todos os meus amigos e familiares que sempre estiveram ao meu lado nos bons e maus momentos.

Ao meu querido noivo, que sempre me incentivou na busca pelos meus desejos, e que sempre vibrou, às vezes até mais que eu mesma, diante das minhas vitórias.

.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal identificar o discurso organizacional de gestão de pessoas no contexto do teletrabalho. Para alcançar tal objetivo, foi realizada uma pesquisa de campo qualitativa, na qual cinco funcionários de uma multinacional do setor elétrico, que adota o programa de *home office* como uma prática de recursos humanos, foram entrevistados. A partir dos resultados das entrevistas, observou-se que o discurso organizacional se faz presente na fala dos entrevistados, apesar de haver uma conscientização, por parte de alguns, de que a organização é beneficiada, ao oferecer o programa e, em troca, obter maior rendimento dos funcionários e, conseqüentemente, produtividade. O programa oferecido acaba por proporcionar uma imagem de empresa preocupada com o bem-estar de seus funcionários, conforme constatado em alguns relatos na pesquisa de campo.

Palavras chave: Discurso Organizacional, Teletrabalho, *Home Office*.

ABSTRACT

The present work had as main objective to identify the discourse of organizations in the field of human resources in the telework context. To achieve this aim, we performed a qualitative research with five employees of a multinational energy sector that has a Home Office program as a practice of human resources. From the results of the interviews, we observed that the organizational discourse is present in the speech of respondents, although there is an awareness, by some of them, that the organization is favored by offering the program and in exchange get higher income of the employees and consequently higher productivity. The program offered by the company provides an image that is concerned about the welfare of their employees, as seen in some reports in this research.

Key Words: Organizational Discourse, Telework, Home Office

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO -----	09
2.	O DISCURSO ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS -----	11
2.1	O DISCURSO -----	11
2.2	O DISCURSO ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS -----	13
3.	O TELETRABALHO -----	17
3.1	A ORIGEM DA ADMINISTRAÇÃO E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL -----	17
3.2	O TELETRABALHO -----	21
4.	PESQUISA DE CAMPO -----	25
4.1	METODOLOGIA -----	25
4.2	REVELAÇÕES DO CAMPO -----	28
5.	CONCLUSÃO -----	38
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	40
7.	APÊNDICE -----	43

1. INTRODUÇÃO

As organizações do trabalho têm passado por profundas transformações. Os modelos da Administração se modificam continuamente, acompanhando os cenários econômicos e sociais do mundo. Diversas formas de trabalho já foram estabelecidas dentro dos modelos da administração, desde uma forma rígida e mecânica no modelo Taylorista, até o formato do teletrabalho, que surge na Administração Flexível. Arelados aos modelos e às transformações econômicas e sociais, estão as condições de trabalho e o perfil do trabalhador, que também passam a sofrer os impactos.

No mundo organizacional contemporâneo, incentiva-se uma multifuncionalidade exacerbada do trabalhador. A organização promove um discurso onde o indivíduo deve ser visto como super-herói e multitarefa, capaz de exercer sozinho um trabalho que antes era executado por um grupo de trabalhadores. O indivíduo, além de ser capaz de realizar diversas tarefas, deve também possuir um comportamento exemplar perante aos chefes e subordinados, colocando a organização e o trabalho sempre em primeiro lugar (SIQUEIRA, 2004).

Em troca da produtividade, as empresas elaboram políticas voltadas aos seus recursos humanos. Através de discursos organizacionais, conseguem atrair e reter os funcionários de alto valor para a organização, ou seja, aqueles que mais oferecem resultados e lucro. Dentro de seus discursos usam mão de altos salários, recompensas, bônus, participação nos lucros, programas de qualidade de vida, benefícios como planos de saúde, trabalho sob formato de *home office*, academias, oportunidade de carreira e treinamento, entre outros, muitas vezes manipulando a subjetividade do trabalhador e, com isso, fazendo com que ele canalize seus esforços pelo bem daquela organização.

Dentro do modelo contemporâneo, chamado de Administração Flexível, surge o teletrabalho, em meados dos anos 1970. A partir de 1990, o modelo de trabalho ganha força, principalmente nos países desenvolvidos, devido a crescente sofisticação das tecnologias da informática e telecomunicações (TIC). Há diversos conceitos para essa forma de trabalho, mas, caracteriza-se principalmente pelo trabalho à distância. Segundo Costa (2007), o teletrabalho transforma o trabalho de “um lugar para ir” em uma atividade que pode ser feita a qualquer hora do dia e em qualquer lugar. As organizações esticam suas fronteiras no espaço e no tempo,

porque os teletrabalhadores podem estar em qualquer lugar e o trabalho não fica mais restrito aos horários convencionais.

A principal investigação desta monografia é entender como o teletrabalho pode estar ligado ao discurso organizacional de gestão de pessoas, à medida que as organizações o chamam de “modelo flexível de trabalho”. No discurso, as organizações destacam apenas os benefícios que essa forma de trabalho à distância pode oferecer ao indivíduo, deixando de destacar os malefícios que podem ocorrer, como a quebra da barreira entre vida pessoal e profissional.

A flexibilidade prometida no teletrabalho pode fazer parte apenas do discurso organizacional, onde, na realidade, pode causar conflitos ainda maiores ao trabalhador que, possivelmente, passa a sofrer uma maior pressão oriunda de chefes e supervisores, além de exercer uma maior pressão sobre si mesmo, quando esse indivíduo passa a se sentir na obrigação de estar disponível acima de seu horário contratual, para atender àquela organização.

Nesse sentido, foi formulada a seguinte pergunta, com a finalidade de direcionar esse trabalho: De que forma o discurso organizacional de gestão de pessoas estaria embutido na prática do teletrabalho?

O objetivo principal desta monografia é estudar a existência do discurso organizacional de gestão de pessoas no contexto do teletrabalho. Como objetivos secundários, buscaremos: Conceituar o discurso organizacional de gestão de pessoas; historicizar o comportamento organizacional, sob a ótica dos modelos de gestão, e introduzir o teletrabalho, abordando sua origem, conceito e a razão de sua existência; identificar, através de entrevistas semiestruturadas com teletrabalhadores vinculados a organizações, o discurso organizacional de gestão de pessoas no contexto do teletrabalho.

Com o objetivo de responder à questão problema, exposta acima, serão feitas revisões bibliográficas sobre Teletrabalho e Discurso Organizacional de Gestão de Pessoas, buscando relacionar os respectivos temas na pesquisa de campo, onde tentaremos relatar o possível discurso organizacional na fala dos futuros entrevistados.

2. O DISCURSO ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

O principal objetivo deste capítulo é conceituar o discurso organizacional sob uma perspectiva crítica. Busca-se compreender o que há por trás do discurso organizacional da área de gestão de pessoas, como se dá a nova forma de controle das organizações e como ocorre a sedução e a manipulação da subjetividade do indivíduo por parte da sedutora – a organização. Durante esse capítulo, buscaremos abordar o discurso e, em seguida, o discurso organizacional em gestão de pessoas.

Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, tendo como principal inspiração a tese de doutorado de Marcus Siqueira - O Discurso Organizacional em Recursos Humanos e a Subjetividade do Indivíduo.

2.1 O DISCURSO

Segundo Vieira (2014), discursos são conhecimentos e mensagens (implícitas e explícitas) socialmente construídos:

“Um discurso pode ser relativamente solidificado, ao usar ideias, palavras, imagens, valores, gestos, entonações, artefatos e outros elementos subjetivos. Revela de onde se fala e para quem se fala, caracterizando um determinado público, que vai reagir positivamente ou não a esses elementos. Pode ocultar contradições, pois nem sempre consegue sustentar relativa coerência entre as ideias e ações que determinam a sua dinâmica. Um discurso pode ser delineado via ideologia. Esta pode ser conceituada como um processo de dominação. Para se sustentar, o discurso ideológico é composto por espaços em branco, por lacunas; ele não pode se mostrar por completo; caso contrário a mensagem explícita revelaria a dominação e a violência.”

Para Siqueira (2004), a partir da análise do discurso, podemos compreender que a linguagem não é transparente e que é necessária entendê-la como algo simbólico. O discurso não é somente transmissão de informação, mas responde também pela própria construção social, na busca da significação do mundo. Além disso, assume um papel político bastante relevante, que contribui na construção das identidades sociais, sistemas de crenças, relações sociais e realidade.

Siqueira (2004) diz que o discurso está relacionado com o sentido, com a percepção, com o significado que uma mensagem pode ter e que, eventualmente pode não estar explicitada, mas sim oculta. Assim, por meio da análise do discurso,

trata-se de verificar o que há por trás da transparência da linguagem. Analisar um discurso é entender o significado que ele possa ter para um indivíduo, que não depende apenas da interpretação deste sujeito, mas também da forma como o discurso foi construído.

Segundo Vieira (2014), um discurso pode ser solidificado por elementos subjetivos, como palavras, imagens, valores, gestos, entonações e outros. Também revela de onde se fala e para quem se fala, caracterizando determinado grupo que irá reagir positivo ou negativamente aos elementos subjetivos. Para que um discurso se sustente, ele não pode ser dito por completo, pois estaria revelando a dominação e violência, ao dizer o que realmente pretende dizer.

O discurso se relaciona com o que foi dito em outro momento por alguém, chamada memória discursiva ou interdiscurso (Orlandi 1999). O sentido percebido a partir do discurso em questão relaciona-se com o que foi percebido em um discurso anterior, construindo um significado diferente entre os indivíduos. O discurso é incapaz de ditar sua própria interpretação, visto que é consumido por um indivíduo que, geralmente, possui outras vivências relacionadas, ou não, ao que se discursa. Segundo Siqueira (2004), o discurso não existe isolado em um ponto fixo e permanente, mas sim em relação a outros discursos ditos ou imaginados.

Segundo Martins (2012), o discurso não pode ser confundido com um simples ato de comunicação. O discurso carrega dentro de si (e forma-se a partir de) um conjunto de ideias e pressupostos oriundos de práticas e formações ideológicas que produzem posições-de-sujeito, colaborando para a formação de subjetividades específicas. Para Ortiz (2015), as subjetividades dos membros estão permanentemente sendo construídas a partir dos discursos e imaginários organizacionais. O discurso é uma produção individual, que vai se formando a partir de um entorno socialmente construído.

Para Enriquez (1997), não existe sociedade sem discurso inaugural e sem transmissão desse discurso. Uma sociedade sem discurso estaria entregue, pela falta de paradigmas de comportamento humano e modelos a serem seguidos. O discurso pertence a instância mística, onde o mito é criador das relações sociais, a medida que envolve a sociedade em torno de uma narrativa e em torno de um discurso. Aceitar o mito significa aceitar e se identificar com o que foi dito, com o discurso, passando a negar o interesse à mudança.

De acordo com Costa (2007), há três maneiras de os indivíduos se posicionarem em relação aos discursos. Pode haver identificação, contra identificação e desidentificação. A identificação se dá quando o indivíduo aceita livremente o discurso e adota as posições providas pelo discurso, levando também a negação de discursos alternativos e contradições. A contra identificação ocorre quando o sujeito não se identifica com o discurso em questão e se contrapõe a ele, porém também não se identifica fortemente com os discursos alternativos existentes, tornando-se uma ameaça, pela vulnerabilidade de ideias. A desidentificação se dá quando o indivíduo despreza as definições oriundas do discurso e adotam designações provenientes de discursos alternativos.

2.2 O DISCURSO ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

Sabe-se que as empresas contemporâneas fazem o uso de comunicação e marketing para atrair novos talentos, a fim de aumentar a produtividade. Além disso, fazem o uso das mesmas ferramentas para reter os talentos que já possuem. Para isso, usam de discursos e técnicas de sedução, que manipulam a subjetividade do funcionário e sua própria identidade, favorecendo a adequação deste indivíduo à cultura organizacional.

Segundo Vieira (2014), argumenta-se que muitos trabalhadores modernos são capturados por um discurso organizacional, que lhes promete bem-estar psicológico e emocional, caso sejam leais e obedientes. A empresa oferece benefícios aos seus empregados em troca do sequestro da subjetividade deles, apresentando um discurso de fidelização por parte do indivíduo, que estaria disposto a renunciar certos fatores em prol dos objetivos corporativos. A partir de então, teríamos as duas partes satisfeitas: o empregado ficaria saciado com as vantagens oferecidas e aceitas por ele e a empresa com os resultados da alta produtividade.

De acordo com Siqueira (2009), a organização faz uso de determinadas operações a fim de alcançar maior comprometimento afetivo do indivíduo, jogando com o amor e a afetividade, de modo a adequar o indivíduo às propostas da empresa. Com isso, há mais do que uma identificação à cultura, percebendo, em certas situações, a substituição do ideal de ego do indivíduo pelo da organização, do imaginário do sujeito pelos desejos e projetos organizacionais, ocasionando a perda do senso crítico, da identidade e dos próprios sonhos em favor da organização.

Siqueira (2004) analisa o discurso organizacional de gestão de pessoas através de seis categorias conceituais que fazem o trabalhador se entregar às organizações. São elas: O super executivo de sucesso, com a ideia do trabalhador super-homem; O comprometimento organizacional; os modismos gerenciais que se reproduzem cotidianamente no ambiente organizacional; A participação dos funcionários nos processos decisórios e nos lucros das empresas; A suposta preocupação da empresa com a saúde física e psíquica; E por fim, a sexta categoria conceitual do discurso que diz respeito às melhores empresas para se trabalhar. Através dessas categorias, as empresas elaboram seus discursos com o objetivo de seduzir os atuais e futuros empregados, fazendo com que eles se tornem cada vez mais dependentes.

O discurso de “vestir a camisa”, bastante praticado nas organizações modernas, faz com que o indivíduo se esforce progressivamente pelo sucesso da empresa. Segundo Pabst (2008), o discurso do comprometimento organizacional não passa de pano de fundo para que as empresas manipulem e seduzam o indivíduo, tornando-o cada vez mais comprometido com a empresa.

Costa (2007) afirma que os discursos e práticas organizacionais acabam por transformar as identidades e o sentido do trabalho e que essa transformação visa fabricar indivíduos com as atitudes e predisposições necessárias para desempenhar os papéis exigidos pela organização. Enquanto os antigos departamentos se transformam em unidades de negócio, responsáveis por seus resultados e ações, os indivíduos são induzidos a adotarem uma postura de “empreendedores de si”, que é uma nova formatação do sujeito.

Para Siqueira (2004), é na categoria conceitual do comprometimento organizacional em que se observa mais claramente os discursos de sedução, fascinação e da servidão voluntária, onde a demissão pode ser vista como fator de “chantagem” na indução de um maior comprometimento do indivíduo.

A internalização dos valores corporativos pelo sujeito, que é captado pela organização através dos discursos organizacionais, passa a ocorrer naturalmente, fortalecendo ainda mais a cultura organizacional. O trabalhador passa a se comprometer ainda mais, muitas vezes colocando a empresa em primeiro lugar, seduzido por um discurso de que seus esforços valerão seu próprio reconhecimento, ou mesmo pela ameaça de desemprego, cada vez mais comum no mundo organizacional contemporâneo.

Segundo Siqueira (2004), as organizações, fazendo uso de múltiplos mecanismos tais como a gestão do afetivo, enfatizam a necessidade em se ter empregados talentosos, leais e comprometidos com os objetivos e com o crescimento da empresa. O comprometimento é trabalhado não apenas explicitamente como também através de mecanismos ocultos no discurso, que faz com que o indivíduo desenvolva a percepção da empresa, não apenas como um local de trabalho, em que ele é remunerado por exercer sua atividade, mas como um lugar sagrado merecedor de sua dedicação e empenho, além de qualquer outra renúncia que seja necessária. Pagès et al (1993) afirma que as organizações influenciam os indivíduos no nível inconsciente, o mais profundo de sua personalidade, e podem infantilizá-lo com o objetivo de controlá-lo e conseguir maior produtividade.

As organizações passam a incentivar, através do discurso, que o trabalhador seja multitarefa e que tenha um desempenho acima do normal, servindo de exemplo para os demais. Para isso, oferecem reconhecimento e sucesso em troca da alta produtividade que o indivíduo pode proporcionar, com uma dedicação máxima às tarefas. Todo esse comprometimento e busca incessante pelos objetivos da empresa pode ocasionar um desgaste físico e psicológico ao trabalhador que, aos poucos, pode ser transformado em um sério problema de saúde física ou mental.

Diante desse cenário de saúde física e mental do trabalhador, podemos exemplificar um outro discurso organizacional, bastante observado nas organizações contemporâneas. As empresas discursam estarem preocupadas com a saúde física e mental dos seus funcionários e, ao invés de solucionarem a causa da doença, oferecem mecanismos para auxiliar esses indivíduos, seja com convênios em academias, seja com suas próprias academias dentro do espaço corporativo, salas de descompressão, massagem, ginástica laboral, entre outros, em nome da qualidade de vida no trabalho.

Para Siqueira (2004), ao lado da preocupação com a saúde do indivíduo, há uma negligência por parte das empresas, que ignoram, de maneira continuada, as possíveis causas das doenças, especialmente daquelas relacionadas ao ambiente de trabalho, que levam ao limite físico e, sobretudo, psíquico. As organizações ignoram uma reavaliação do volume de trabalho do indivíduo, que pode estar muito acima do recomendado para garantir sua capacidade física e mental.

O cumprimento das rigorosas metas e o nível de desempenho cobrado pelas organizações privam o indivíduo de tempo disponível para pensar em outras coisas que não sejam as relacionadas aos interesses organização: estar engajado e cumprir as metas estipuladas. Com isso, o ritmo, a pressão e as responsabilidades consomem o trabalhador, apropriando-se de sua subjetividade (ZARIFIAN, 2003).

Segundo Enriquez (2006), se as organizações fracassam, é sempre ao indivíduo que a responsabilidade é imputada. Dessa maneira, os indivíduos passam a estar sempre em situação de prova, em estado de estresse, tomam excitantes ou tranquilizantes para suportarem as pressões, obterem bom desempenho, mostrarem excelência, e, quando esses indivíduos não são mais úteis, passam a ser descartados.

Para alcançar uma imagem positiva capaz de atrair e reter talentos, as empresas investem, geralmente no nível do discurso, em tornar-se melhores empresas para trabalhar. Segundo Siqueira (2004), as empresas se empenham em criar uma imagem de que são socialmente responsáveis e que se preocupam com o meio ambiente e com o consumidor, através do chamado discurso da cidadania corporativa. A empresa passa a desenvolver políticas voltadas aos seus recursos humanos, fazendo com que fiquem envolvidos com o imaginário e com a cultura organizacional. O controle torna-se sutil, alcançando a subjetividade do indivíduo, mascarado por um discurso de modelo participativo e não controlador.

Os esforços em oferecer contentamento e felicidade aos funcionários ficam cada vez mais fortes, mesmo que no imaginário, com o objetivo de disseminar um melhor clima organizacional, tanto interno como externamente. Esse agrado incansável, por parte das empresas, volta em forma de maior produtividade dos indivíduos e, conseqüentemente, em melhores resultados. Os funcionários passam a sentir necessidade de preservar, a qualquer preço, a imagem que formaram daquela empresa, com o intuito de conservarem a fé que investiram na própria organização (Pagès et al, 1993).

3. O TELETRABALHO

O objetivo deste capítulo é introduzir o teletrabalho, a partir dos modelos da Administração. Antes de abordar o teletrabalho em si, faremos um breve histórico dos modelos organizacionais, desde a administração científica de Frederick Taylor,

passando por transformações, com o intuito de fundamentar o chamado “modelo flexível” atual, através da teoria.

3.1 A ORIGEM DA ADMINISTRAÇÃO E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Apesar da prática da administração estar presente desde o início da civilização, seu estudo científico ainda é recente no Brasil e no mundo. É possível observar a prática da administração desde 4.000 a.c, com a elaboração de projetos de cidades, pirâmides, projetos de irrigação, etc. Eram necessários organização e planejamento, além de um comando da mão-de-obra para a execução das tarefas. A presença da hierarquia, uma das palavras-chave da administração, já era observada desde os primórdios (MAXIMIANO, 2007).

Ao decorrer dos anos, a administração passou por grandes mudanças e reformulações, sendo marcada por diferentes modelos, formulados por diferentes pensadores. A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa transformar objetivos em ações, através do planejamento, organização, direção e controle. As abordagens da administração mudam de acordo com a situação, o cenário e o tempo. As teorias criadas foram sendo modificadas até chegarmos no atual modelo chamado de administração flexível.

Segundo Tragtenberg (2006), as teorias administrativas são dinâmicas e mudam de acordo com os interesses de determinados setores da sociedade que possuem o poder econômico-político. Em um sentido operativo, as teorias cumprem a função de mediadoras entre a macrossociedade e a micrororganização, através de um agente chamado administrador. Ainda segundo Tragtenberg, as novas teorias carregam “heranças” das teorias já passadas, sendo possível encontrar aspectos semelhantes entre elas, como por exemplo a persistência de características tayloristas em Elton Mayo e na Escola Estruturalista.

A Teoria Geral da Administração teve seu início marcado pelo modelo de Administração Científica, mais conhecido como Taylorismo, desenvolvido pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor (1856-1915), no início do século XX (1903), nos Estados Unidos, em um cenário de forte expansão da indústria. Chamado frequentemente de “Pai da Administração”, Taylor defendia que existia

apenas uma maneira correta de maximizar a produtividade: O incentivo monetário. Seu maior objetivo era elevar os níveis de produtividade e, para isso, defendia que o ganho financeiro dos trabalhadores era a única fonte de motivação. Taylor acreditava no conceito de *Homo Economicus*, onde o ser-humano era visto como um ser eminentemente racional e capaz de tomar suas decisões conhecendo suas consequências. De acordo com este conceito, o conjunto de incentivos financeiros, alta vigilância e treinamentos seriam suficientes para os trabalhadores aumentarem a produtividade.

No Taylorismo, a Organização era rígida, altamente hierarquizada, onde os operários apenas obedeciam. Existia a busca incessante pelo estabelecimento de padrões de produção e um estudo do tempo e movimentos, que consistia em uma determinação do tempo médio que um operário levaria para a execução de uma tarefa, com o objetivo de eliminar desperdícios – o tempo morto. Seguindo uma visão egoísta e utilitarista, o operário que não fosse capaz de exercer sua tarefa no tempo estipulado era tido como um trabalhador de comportamento inadequado, que causava um defeito na estrutura da organização. A teoria de Taylor seguiu um estudo de baixo para cima, isto é, observando o trabalho dos operários.

De acordo com Tragtenberg (2006), a especialização extrema do operário, no modelo de Taylor, tornaria supérflua sua qualificação. Isto porque para Taylor, os operários deveriam adequar-se aos cargos previamente estabelecidos a às normas de desempenho. Na essência, o importante é como se realiza a ação, e não o porquê da ação, incentivando assim a alienação do operário. Para Taylor (1995), a administração tem a certeza de que o empregador e empregado possuem interesses iguais: a prosperidade de ambos. A prosperidade para o empregador seria o baixo custo de produção. Para o empregado, altos salários.

Ainda no modelo da Administração Científica, surge Henry Ford com sua linha de montagem, baseada nos métodos de Taylor, onde a produção deveria ser maximizada e os custos de produção e de venda reduzidos, a fim de alcançar os resultados esperados. Dentro da fábrica, buscava-se a movimentação mínima dos operários, para que o tempo perdido fosse o mínimo, favorecendo assim a alienação do trabalhador. A quantidade era o fator principal e o pagamento oscilava de acordo com a produção, ganhando mais aquele trabalhador que produzisse mais (MAXIMIANO, 2007).

O Modelo Flexível de Administração passa a surgir a partir das bases do Sistema Toyota de Produção, oriundo do Japão, na fábrica de automóveis Toyota, após o fim da Segunda Guerra Mundial. A partir da década de 50, o modelo passa a ser amplamente disseminado entre as organizações ao redor do mundo, principalmente pelas empresas ocidentais, como uma possível opção para superar a crise capitalista e sustentar a competitividade na economia global (Antunes, 2009).

Eiji Toyoda, da família proprietária da Toyota, e Taiichi Ohno, o chefe da engenharia da empresa, concluíram que o sistema Ford não poderia funcionar na Toyota, porque era sensivelmente menor e precisava de soluções mais eficientes e menos dispendiosas. Diferente do modelo fordista, que produzia muito e estocava grandes quantidades, no toyotismo só se produzia o necessário, reduzindo ao máximo os estoques. O objetivo era produzir o bem exatamente no momento em que ele fosse demandado, o chamado *Just in Time*. Ao trabalhar com pequenos lotes, priorizava-se a alta qualidade dos produtos (MAXIMIANO, 2007).

Segundo Antunes (2009), o Sistema Toyota de Produção teve grande impacto no mundo ocidental, quando se mostrou para os países avançados como um possível meio de superação da crise capitalista, através do seu desenho organizacional, capacidade de extração intensificada do trabalho, avanço tecnológico, como também a combinação de trabalho em equipe e os mecanismos de envolvimento e controle sindical.

Com esse novo modelo, Antunes (2009) afirma que seria possível o desenvolvimento de uma estrutura mais flexível e produtiva, recorrendo frequentemente à desconcentração produtiva, à terceirização, etc. Utiliza-se de novas técnicas de gestão da força de trabalho, além de requerer, ao menos como discurso, o “envolvimento participativo” dos trabalhadores, que na verdade trata-se de uma participação manipulada e que continua preservando, na essência, as condições de trabalho alienado.

O Modelo Flexível de Administração envolve um processo de organização do trabalho cujo principal objetivo é a intensificação da força de trabalho, reduzindo ou eliminando o trabalho improdutivo, aquele que não cria valor, assim como a quantidade de mão de obra. O trabalho que era realizado por dois indivíduos passa a ser executado por apenas um, com a finalidade de reduzir os custos.

Reengenharia, qualidade total, *lean production*, *team work*, eliminação de postos de trabalho, aumento da produtividade, fazem parte do ideário cotidiano da

“fábrica moderna”. Esse novo processo de produção envolve uma intensificação da exploração do trabalho, seja pelo trabalho simultâneo com várias tarefas, seja pelo ritmo e velocidade requeridos pela cadeia produtiva. Observa-se, então, a intensificação do ritmo produtivo dentro do mesmo tempo de trabalho anterior, ou até mesmo dentro de um tempo reduzido, em nome da eficiência.

Nesse contexto, a intensificação da força de trabalho passa a dar espaço a uma degradação das condições de trabalho e, conseqüentemente, dos trabalhadores. Aumentam o ritmo, a pressão e a sobrecarga de responsabilidade sobre o trabalhador. Sennett (2005) analisa as conseqüências desse novo contexto, afirmando que o novo sistema exige trabalhadores ágeis, abertos a mudanças a curto prazo, que sejam capazes de assumir riscos frequentemente e que dependam cada vez menos de lei e procedimentos formais.

Para Chanlat (1996), a estratégia de flexibilização ocasiona o aumento do pessoal temporário externo, pelo desemprego de executivos e profissionais, pela diminuição de empregos estáveis e bem pagos e pelo aumento da precariedade e da exclusão. Com isso, a adaptabilidade deve ser incorporada pelo indivíduo, e ele deve ajustar-se rapidamente às transformações do mercado.

Conforme as ideias de Antunes (1999), a ocidentalização do toyotismo evidenciaria uma decisiva aquisição do capital contra o trabalho e conseqüentemente contra o trabalhador. No atual cenário da globalização, observa-se a frequente diminuição do emprego estável e o aumento da precarização através da flexibilização, terceirização, *home office*, etc (FERNANDES, S. C; GOMES, E. B. F. Orgs., 2007).

Com as mudanças sofridas pela transformação de uma sociedade pós-industrial para uma sociedade da informação, o trabalhador passa a ser visto como uma máquina de múltiplas funções, onde possivelmente a subjetividade do sujeito fica atrelada às organizações, permitindo que o sistema capitalista se sustente.

A forma de controle vem sofrendo mudanças, se tornando intrínseca ao indivíduo que passa a exercer, inconscientemente, os dois papéis – controlador e controlado. O trabalhador passa a assumir total responsabilidade sobre seus atos, sendo o erro pouco aceitável em um cenário extremamente competitivo.

O controle, antes exercido unicamente por um chefe e de forma rígida, passa a ser também exercido, fielmente, pelo próprio indivíduo, com sua percepção de mundo já voltada para a organização. Esse indivíduo passa a se sentir

extremamente culpado por suas possíveis fraquezas e falhas, que seriam inapropriadas diante do conceito de homem-máquina do qual se apropriou.

3.2 O TELETRABALHO

O conceito de teletrabalho pode ser amplo e ter várias facetas. Caracteriza-se, principalmente, pelo trabalho exercido fora da organização, com a ajuda das ferramentas de telecomunicação. Porém, o trabalho dentro de casa já podia ser visto há bastante tempo, sobretudo pelos trabalhadores autônomos que não possuíam vínculo empregatício com as organizações.

Segundo Rosenfield (2011), existem diversos tipos e modalidades de teletrabalho. Há pessoas trabalhando em casa com o consentimento de seu empregador, para evitar deslocamentos; há os próprios autônomos, citados anteriormente; há mulheres que optam por exercer essa forma de trabalho para ficarem mais perto dos filhos; há alguns teletrabalhadores que se sentem explorados, mal pagos e sem reconhecimento; há teletrabalhadores de organizações públicas e privadas; e há muitas pessoas que usam o teletrabalho como forma complementar ao trabalho habitual, ou seja, que saem da organização e continuam as atividades em casa, na forma de sobre trabalho, sem direito a hora extra.

A origem dessa nova forma de trabalho aparece ao final do século XX, com o surgimento de um discurso que, segundo Kumar (1997), anunciava a transição de uma sociedade pós-industrial em direção à sociedade da informação e seu significado como ideologia e realidade. O modelo de produção industrial fundamentado no princípio taylorista/fordista, de produção em massa, perde a exclusividade e novas tentativas são iniciadas.

A ideia do teletrabalho surge no final dos anos 1960 com Jack Nilles, nos Estados Unidos, e foi chamada, inicialmente, de Telecommuting em seu livro “The Telecommunications transportation trade-off”, em 1976. Essa denominação vem da palavra communting e se refere à possibilidade de eliminar a ida e volta de casa ao trabalho, através de ferramentas de telecomunicação e informação.

Nilles propôs, à época, uma alternativa que interessaria os trabalhadores que percorriam grandes distâncias entre casa e trabalho, principalmente por eliminar o gasto de tempo de locomoção. A ideia era que os trabalhadores pudessem exercer

suas atividades fora do local de trabalho, à distância, com o uso das ferramentas de telecomunicação e computação, existentes ao momento.

O termo teletrabalho (telework) surgiu depois, e também foi abordado por Nilles. Existe uma variedade de definições para o mesmo assunto, que pode ser encontrado na literatura como *telework*, *e-workplace*, *homework*, *home-based telework*, *trabalho compartilhado*, etc. Na Europa e nos Estados Unidos, na década de 70, diversas companhias e órgãos públicos incentivaram a implementação do Teletrabalho, principalmente porque, segundo Nilles (1997), haveria uma redução significativa dos altos níveis de poluição, gastos com transporte e com tempo de locomoção.

O Teletrabalho passou a ficar cada vez mais em evidência com o crescente desenvolvimento das ferramentas de telecomunicações e informática, a partir da década de 1980. A popularização dos computadores pessoais como o surgimento de interfaces gráficas e a escalabilidade dos sistemas de informação, permitiram significativo avanço na prática do Teletrabalho (CASTELS, 2000).

Essa nova forma de trabalho surge a partir do conceito de Administração Flexível. Para Costa (2003), a partir dos anos 1990, o interesse pelo tema foi tornando-se maior, refletindo a realidade social, organizacional, as condições tecnológicas, as condições econômicas e os desafios próprios da produção delineados a partir das duas últimas décadas do século XX.

Segundo Costa (2006), o teletrabalho, viabilizado pelas tecnologias da informação, permite a virtualização do espaço e do tempo e transforma o trabalho em uma atividade que pode ser feita a qualquer momento, em qualquer lugar. O limite entre trabalho e vida pessoal, então, passaria a ser afetado pela possibilidade de se estar trabalhando a partir do espaço físico que, antes, era reservado para um cotidiano fora do escritório. A ruptura desta fronteira representaria uma expansão, por parte das organizações, para além da fábrica, barreiras aduaneiras ou limites dos contratos de trabalho, observa Barros (2009).

Costa (2006) defende que neste novo formato descentralizado de trabalho, a organização passaria a funcionar 24 horas por dia, durante toda a semana, visto que os trabalhadores poderiam estar sempre conectados através da tecnologia da informação. Este novo modelo representaria um poder ainda maior do capitalismo sobre a sociedade, que passa a inserir, literalmente, o trabalho na vida e espaço pessoal. Para 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.

Boonen (2002) aponta que tendências como insatisfações geradas pelos requisitos organizacionais como os sistemas de remuneração tradicionais, o processo cansativo de ida e volta ao trabalho diariamente, conflitos entre trabalho e família causados pelo aumento da força de trabalho feminina, pela queda da qualidade de vida dos trabalhadores e pela falta de tempo para a família, passaram a fomentar o teletrabalho, possibilitando que a mão de obra qualificada pudesse ser mantida pelas organizações sobre a forma de trabalho a distância. Por outro lado, existe também uma tendência por parte das organizações em cortar custos de infraestrutura, onde o teletrabalho pode ser visto como um fator extremamente positivo.

Com a revolução tecnológica, o tempo necessário para a criação e a distribuição de bens foram significativamente reduzidos, obrigando as organizações a realizarem ajustes para sobreviverem em busca da maior flexibilidade. O teletrabalho funcionaria como uma alternativa de flexibilizar o trabalho, pois, além de reduzir os custos de infraestrutura empresarial e, assim, possibilitar uma maior competitividade em custos, contribuiria para o enfrentamento dos problemas sociais.

Segundo Boonen (2002), essas diferentes formas 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 e controle, capazes de desenvolver seu trabalho e cumprir suas metas independentemente da hierarquia e das fronteiras organizacionais.

Silva (2002) afirma que a flexibilização foi uma maneira encontrada pelas organizações de combater os sistemas rígidos fordistas, que já não ofereciam ganho real e competitividade, em um mercado global onde o vão entre tempo e espaço se tornava cada vez menor. Com a suposta flexibilidade do teletrabalho, seria possível buscar mão de obra qualificada de qualquer lugar do mundo, sem que fosse necessária a presença física desse indivíduo na organização.

Morgan (2004) aponta que o conceito de trabalho flexível pode assumir diferentes tipos de conotação, entre as quais: locais flexíveis, horários flexíveis ou contratos flexíveis. Segundo ele, haveria uma diversidade de arranjos que, combinando esses três tipos de flexibilidade, poderiam ser denominados teletrabalho.

Na literatura, predominam os textos de perspectiva gerencial sobre o teletrabalho, sendo difícil encontrar análises mais críticas sobre o tema. Pouco se aborda sobre os impactos humanos e sociais que essa forma de trabalho pode causar. Sob um ângulo gerencial, o teletrabalho é visto como estratégia e forma de recompensa, além de colaborar para uma competitividade organizacional em um mundo globalizado, através da quebra de barreiras físicas e possíveis reduções de custos.

O Teletrabalho pode causar impactos tanto na vida do teletrabalhador, quanto na vida de seus familiares. Isto porque o trabalho, ao ser realizado a partir de um espaço físico que, geralmente, é composto por pessoas que não possuem relação com as atividades exercidas, pode ser prejudicado caso não haja um ambiente propício. A concentração e dedicação do trabalhador às atividades podem sofrer impactos, caso ele não consiga fazer a separação entre a rotina pessoal e a profissional. Tanto o teletrabalhador quanto os demais membros da família devem renegociar seus papéis familiares e sociais na nova situação de trabalho, já que o teletrabalho representa uma junção de dois contextos distintos: casa e trabalho.

No cenário da acumulação flexível, os mecanismos de controle burocráticos perdem força e passam a ceder lugar aos espaços de autonomia. Como forma de limitar essa autonomia, tão citada nos discursos organizacionais, a organização passa a controlar através de novas tecnologias. Um possível exemplo, dentro do contexto do teletrabalho, seria a maneira como a organização, de forma geral, passaria a controlar o tempo de trabalho do seu funcionário. No lugar da marcação em uma máquina de controle de ponto, que computa o horário em que o funcionário chega e sai do trabalho, ainda bastante utilizada no Brasil, o controle se daria através de celulares e sistemas corporativos de comunicação. Ele continuaria sendo exercido, quando, por exemplo, fosse exigido que o funcionário estivesse em modo *online* tanto no computador, quanto disponível ao telefone.

Segundo Reed (1999), o contexto da acumulação flexível não foi capaz de dispensar o uso de técnicas autodisciplinares de controle. Os teletrabalhadores, sentindo-se responsáveis por sua autonomia, são regulados mesmo à distância, pela regulação de si mesmo, traçando modos apropriados de comportamento e condução, induzidos pelos discursos organizacionais.

O teletrabalho pode ser entendido, então, como ferramenta e produto da reestruturação global do capital, do trabalho e dos mercados, em direção à fluidez

da acumulação flexível. A partir de uma abordagem crítica, o teletrabalho pode ser um capítulo na história das ideologias e estratégias gerenciais visando o controle e o uso eficiente do trabalho (Costa, 2007).

4. PESQUISA DE CAMPO

4.1 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos e tendo em vista a tipologia tradicional de métodos de pesquisa, o estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa de campo, de natureza qualitativa, realizado por meio de entrevistas pessoais semiestruturadas.

Para Manzini (1990), a entrevista semiestruturada é caracterizada por um assunto sobre o qual formulamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista permite coletar informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Inicialmente, pensou-se realizar uma pesquisa de campo com foco no teletrabalhador que possuísse vínculo empregatício com organizações e trabalhasse em tempo integral no sistema de *home office*. Durante a busca desses teletrabalhadores, que pudessem participar da então pesquisa, através de entrevistas semiestruturadas, a maioria exercia o trabalho de forma autônoma, prestando serviços a algumas empresas, característica esta que não se enquadrava no perfil inicialmente pensado. Isto porque o foco da pesquisa é identificar o discurso organizacional de gestão de pessoas no contexto do teletrabalho. Como autônomos não possuem vínculos empregatícios, o propósito da pesquisa estaria comprometido.

A partir da dificuldade em encontrar possíveis entrevistados que se dedicassem integralmente ao trabalho sob o sistema de *home office*, optou-se por direcionar a pesquisa, reformulando perguntas, a indivíduos que pudessem trabalhar parcialmente fora da empresa, isto é, que na maior parte do tempo trabalhassem dentro do espaço físico da organização, mas, que, semanalmente, pudessem exercer o trabalho fora desse ambiente.

A pesquisa foi realizada com trabalhadores de uma multinacional do setor elétrico, localizada na cidade de Niterói (Rio de Janeiro). Tendo em vista a abordagem qualitativa, em que as representações sobre o assunto são mais importantes do que a quantidade de entrevistados, optou-se por uma amostra não probabilística intencional, dirigida ao segmento relevante para o estudo, totalizando cinco entrevistados. O período de entrevista foi entre 01/02/2016 à 27/02/2016 e seguiu-se o roteiro apresentado no APÊNDICE I deste trabalho.

Os participantes são os funcionários que fazem parte do programa oferecido pela empresa, mais precisamente oferecido pela área de qualidade de vida, integrante do departamento de Recursos Humanos. Os dados foram tratados por meio da análise dos discursos, objetivando apreender e explorar os sentidos e significados das mensagens.

O chamado “Bem Viver – *Home office*” entrou em vigor há quatro anos e meio e é oferecido aos cargos de analista e especialista, desde que esses indivíduos atendam a requisitos exigidos pela área de recursos humanos. A empresa em questão, nesse trabalho chamada de empresa Y, foi selecionada por apresentar, no seu modelo de gestão, práticas derivadas do modelo flexível de administração. Para preservar a identidade dos entrevistados, os nomes utilizados nos resultados da pesquisa são fictícios.

O então programa oferecido por esta organização é exercido como forma de benefício aos seus funcionários e permite que, semanalmente, o participante eleja um dia para exercer o trabalho fora do ambiente organizacional. A empresa conta com uma cartilha de regras a serem seguidas por esses participantes.

Somente participam do programa os funcionários que possuam os requisitos necessários. Dentre eles, está a exigência de ter obtido, no mínimo, uma avaliação comportamental (anual) positiva. Além disso, faz-se necessária uma autorização prévia do gestor direto do respectivo funcionário. O sistema de informática da empresa em questão oferece as ferramentas necessárias, inclusive os notebooks, para que os trabalhadores tenham acesso total aos arquivos de rede através de internet, pelo sistema chamado VPN (Virtual Private Network), permitindo que o trabalho ocorra normalmente mesmo fora da organização.

A motivação para o trabalho de campo foi a suposição de que o programa oferecido por esta e por muitas outras empresas, poderia estar sendo apresentado como um benefício direcionado aos seus funcionários, através de um discurso

organizacional de sedução. A empresa, supostamente, estaria apresentando um discurso em que se mostra preocupada com o bem-estar de seus funcionários e, para proporcionar esse bem-estar, estaria permitindo que eles exercessem o trabalho sem que fosse necessária a presença física, por no máximo uma vez por semana.

Dentro da proposta da organização, só existiriam pontos positivos no programa, o que já proporcionaria uma maior satisfação do funcionário que, em uma visão crítica, levaria a uma maior produtividade resultados para empresa. O que ocorre é que esse entendimento fica oculto no discurso que a empresa faz ao abordar trabalho à distância. Em nenhum momento a organização deixa claro que seu objetivo maior estaria no aumento da produtividade do funcionário e, conseqüentemente, em maiores resultados. O que a organização deseja expor no discurso são as ações que faz em troca do bem-estar do funcionário, passando uma imagem positiva de que se importa com a qualidade de vida dele.

Segundo Costa (2007), o discurso e a prática do teletrabalho envolvem o elemento de afastamento físico do trabalho e articulam uma retórica autodisciplinar de autonomia e liberdade responsáveis, onde tentam conciliar situações e sentimentos contraditórios: o afastamento físico e vínculo com a organização, proximidade física e indisponibilidade para a família, autonomia com invasão dos espaços íntimos, vida privada e trabalho, transferindo ao teletrabalhador e a sua família, altamente responsáveis e compreensíveis, o desafio de gerenciar os tais paradoxos. A autodisciplina para exercer o trabalho sob sistema de *home office* não é requerida apenas do trabalhador em si, mas também de todas as pessoas que estão no mesmo espaço físico, e que devem estar dispostas a controlar uma interação limitada com o teletrabalhador durante todo o período laboral.

Busca-se compreender o que os entrevistados pensam do programa de *home office* oferecido pela empresa em questão e, a partir das informações coletadas nas entrevistas, identificar se há algum tipo de discurso organizacional ao oferecer essa modalidade de trabalho aos funcionários. Além disso, tentaremos entender como se dá a rotina desses entrevistados, quando trabalham sob o sistema de *home office*, buscando avaliar como o controle é exercido por parte da empresa e, também, como se dá o autocontrole por parte do funcionário.

4.2 REVELAÇÕES DO CAMPO

Foram formuladas 10 questões principais, buscando fazer referência aos assuntos abordados no referencial teórico do presente trabalho (APÊNDICE I).

A primeira pergunta realizada aos entrevistados foi: **Como você avalia o sistema *home office* oferecido pela empresa?** Buscou-se ter uma ideia ampla do que os entrevistados pensam sobre o programa oferecido pela empresa, levantando possíveis benefícios e malefícios do sistema, de acordo com o ponto de vista do entrevistado.

Diante da questão acima, Clara respondeu que *“o sistema possui vantagens e desvantagens, sendo bom poder estar em casa ao menos uma vez por semana, acordar um pouco mais tarde e poder resolver alguns problemas domésticos no horário de almoço, evitar trânsito e deslocamentos, além de poder se concentrar melhor nas atividades. Ao mesmo tempo, há desvantagens associadas, como por exemplo horas extras, que não são remuneradas, e também a utilização de recursos próprios, como energia elétrica, etc”*. Essa afirmativa nos aponta sentimentos de satisfação, mas, ao mesmo tempo, insatisfação com uma falha da organização em relação às horas extras, por exemplo, que deixam de ser computadas, quando o trabalho é realizado de casa.

Leandro acrescenta que *“as vantagens estariam na proximidade com a família nos dias que trabalha de casa, podendo estar mais próximo aos filhos, levando-os ao colégio e estando presente em outras atividades. Apesar disso, existiriam desvantagens como um excesso de trabalho devido a uma certa desconfiança dos gestores quanto ao que você está fazendo”*. A resposta de Leandro nos faz entender que o controle exercido por parte da chefia seria maior, devido à falta de confiança naquele funcionário, pelo fato de estar em casa.

Para Otávio, *“a maior recompensa é poder levar os filhos ao colégio e estar presente quando eles retornam para casa, participando mais do dia-a-dia deles, além de poder resolver problemas domésticos no horário de almoço. ”* A desvantagem destacada, nessa pergunta, foi que *“em alguns momentos, o home office traz dificuldades de conectividade com a empresa, quando trabalho com arquivos pesados, por exemplo. Há falhas no sistema de informática que impossibilitam, muitas vezes, o processo de trabalho”*. Essa afirmação pode ser

compreendida como uma falha do programa oferecido, que pode estar contando com uma infraestrutura insuficiente para sua realização.

Ana e Junior apenas mencionaram as vantagens do programa, diante da primeira pergunta. Ana respondeu que *“a possibilidade de fazer home office permite que, mesmo esporadicamente, haja um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, porque há um ganho de tempo que seria perdido no deslocamento”*. Para Junior, existem inúmeras vantagens, que já foram mencionadas pelos outros entrevistados. Além disso, ele aponta que *“o fato de poder trabalhar mais descansado, devido ao deslocamento evitado naquele dia, eleva a autoestima e, conseqüentemente, melhora o rendimento no trabalho.”* Diante da resposta de Junior, podemos inferir que, ao oferecer o programa, a organização não estaria apenas beneficiando o funcionário, como é abordado em seu discurso, mas também estaria sendo beneficiada, por uma maior produtividade do trabalhador. Além disso, essa resposta corrobora o que defende Siqueira (2004) como um desejo que a empresa tem de ser parceira do indivíduo, pois, assumindo esse papel, ela aumenta seu poder na relação que mantém com seus funcionários, envolvendo a autopersuasão, que permite a submissão do indivíduo a empresa.

A segunda questão abordada foi a seguinte: **Olhando pelo ângulo da organização, quais seriam os benefícios da empresa com esse sistema? O que ela poderia estar ganhando ao oferecer essa modalidade de trabalho, mesmo que uma vez por semana?** O objetivo dessa pergunta é identificar se o entrevistado é ciente de que a empresa também ganha com essa modalidade, isto é, se a organização deixa claro que também é beneficiada, e não objetiva apenas a satisfação dele.

Diante da segunda pergunta, Clara respondeu que *“os principais benefícios por parte da organização seriam a redução de custo, pois o funcionário utiliza recursos próprios para trabalhar, e uma maior satisfação, que levaria a uma maior produtividade para a empresa”*. A resposta de Clara nos mostra uma ciência em relação aos objetivos da organização, ainda que essa constatação não se sobreponha a possibilidade de participar do programa. Para Ana, *“o sistema estaria sendo utilizado como um marketing interno com os próprios funcionários. Há a tentativa de passar uma imagem de que a empresa se preocupa com o bem-estar do trabalhador e, além disso, a tentativa de vender essa imagem também para o mercado, como uma empresa familiarmente responsável, por adotar algumas*

medidas, como a possibilidade de fazer home office". Ana nos mostra uma conscientização do tema, ainda que seja através de um discurso próprio, isto é, que não foi abordado pela organização, ao oferecer o programa. A resposta de Ana vai de encontro às ideias de Siqueira (2004), quando o autor menciona que certas práticas gerenciais dão às empresas a imagem de que estão preocupadas com seus funcionários, transformando-se, ao menos no nível do discurso, em locais atrativos para trabalhar.

Para Junior, "a melhora do rendimento, já comentada anteriormente, proporcionaria uma maior produtividade à organização, pois ela estaria aproveitando melhor o tempo de seu funcionário". Para Leandro, o principal benefício da empresa seria uma redução de custos, ao transferi-lo para o funcionário. Otávio aponta que a empresa estaria se beneficiando com uma melhora do clima organizacional, ao proporcionar maior satisfação ao funcionário.

Bem-estar... acho que isso está muito relacionado a clima organizacional... se você analisar, não é uma pratica muito comum no mercado, funcionário trabalhar em casa... satisfação e melhora de clima... Com certeza é uma prática para melhora de clima.

(Otávio)

A questão levantada por Otávio nos remete a afirmação de Ana, quando supõe que o "marketing interno" estaria entre os objetivos da organização. Um bom clima organizacional faz com que a imagem daquela empresa fique favorecida, tanto internamente quando para o mercado.

A terceira pergunta busca identificar um possível discurso organizacional da empresa em questão, isto é, como o programa de *home office* é oferecido aos funcionários e através de que discurso. **De que forma o *home office* é abordado pela organização?**

Todos responderam que o programa é oferecido como forma de benefício ao funcionário, permitindo conciliar vida pessoal e profissional. Siqueira (2004) aponta que o indivíduo passa a valorizar cada vez mais os benefícios oferecidos pela empresa, mesmo que eles sejam mais rentáveis para ela do que para o sujeito.

Para Ana, "o programa além de ser abordado como um benefício que a empresa oferece aos funcionários, é também um incentivo ao bom desempenho, tendo em vista que apenas funcionários com determinado perfil de desempenho

poderão participar do programa. ” Otávio responde que “*encara como um benefício porque nem todos podem fazer, visto que há condições mínimas para participar do programa, assim como tempo de casa.* ” Essas respostas nos apontam que o programa pode estar sendo oferecido também como uma moeda de troca, ao selecionar apenas funcionários que possuam um resultado de alto desempenho na avaliação anual. Se o desempenho do trabalhador em questão for elevado, a organização o permite a satisfação de trabalhar em casa, ao menos uma vez por semana. E, ao se sentir satisfeito, o trabalhador proporciona ainda mais produtividade à organização. Essas ideias corroboram o que Siqueira (2004) defende como busca do comprometimento organizacional, quando a empresa lança mão de um conjunto de incentivos para que o indivíduo se motive e esteja envolvido com os objetivos da organização.

A quarta questão abordada foi: **Como você lida com seu tempo, quando está trabalhando sob *home office*?** O objetivo dessa pergunta foi entender como o tempo é controlado pelo funcionário, quando está trabalhando de casa. Isto é, identificar se o tempo de trabalho aumenta quando está fora da organização, ou se diminui.

Leandro, Otávio e Clara responderam que costumam trabalhar mais no dia que estão trabalhando de casa, principalmente pelo fato de não gastarem tempo de deslocamento.

Hum... geralmente trabalho mais que o normal já que não preciso ter o deslocamento para o trabalho... acordo e vou logo trabalhar. Sinto que os gestores colocam mais tarefas para se fazer no dia do home... acredito que isso se explica por uma falta de confiança no seu trabalho pelo fato de estar em casa... percebo que sempre me delegam mais coisas no dia que estou em casa...

(Leandro)

A resposta de Leandro nos remete a um provável aumento de controle por parte dos gestores, ao passarem uma maior quantidade de tarefas, por uma possível desconfiança quanto ao trabalho exercido de casa daquele funcionário. Siqueira (2004) aponta que, ao permitir que a fronteira casa-trabalho seja quebrada, o indivíduo aumenta seu vínculo com a organização, fazendo com que o indivíduo trabalhe mais. Há, ainda, uma cobrança de metas elevadas, que acabam por controlar ainda mais o trabalhador.

Ana responde que “geralmente trabalha a jornada normal de oito horas, com uma hora e meia de almoço. O tempo é excedido apenas quando há algo a ser entregue no mesmo dia e não consegue concluir no tempo normal. Nesse caso não haverá, no entanto, computação de horas extras. ” Diante dessa resposta, concluímos que o funcionário estaria sendo prejudicado, caso houvesse a necessidade de fazer horas extras, pois não estaria sendo devidamente remunerado.

Quando estou de home office... normalmente trabalho mais do que quando estou no escritório porquê... como eu não tenho o tempo de deslocamento... já estou em casa... fico mais tempo conectada.

(Clara)

A quinta pergunta busca identificar se houve desapontamento em relação ao programa oferecido, isto é, se, por algum motivo, as expectativas não foram atendidas. **Seu conceito em relação ao home office mudou depois que passou a ter a opção de trabalhar sob essa modalidade? O que pensava antes e o que pensa agora? Suas expectativas foram atendidas?**

Para Leandro, as expectativas não foram totalmente atendidas, devido a desconfiança dos gestores em relação ao trabalho exercido:

Em parte, as minhas expectativas foram atendidas..., mas me decepcionei quanto a falta de confiança do meu chefe... nos dias que estou em casa tenho a sensação que ele pensa que estou descansando, ou fazendo coisas que não tem relação com o trabalho... o que não é verdade... então eu sinto que ele me passa tarefas que provavelmente não teriam se eu estivesse no escritório, entende? As vezes ele também me liga para fazer perguntas que poderiam ser feitas pelo chat da empresa... isso me chateia...

(Leandro)

Para Ana, o programa ainda possui algumas dificuldades na solução de problemas:

Achei que seria muito satisfatório e de fato até é... como por exemplo a questão do tempo de deslocamento que é economizado..., mas ainda existem algumas dificuldades, como por exemplo uma maior dificuldade de solucionar problemas que exigem interação com

outras pessoas, já que a comunicação verbal e presencial geralmente é mais fácil... mais ágil e eficiente...

(Ana)

Para Junior, as expectativas foram bem atendidas:

Bem... ao meu ver foram atendidas... antes eu achava que não poderia render muito bem, já que estando em casa, existem diversos atrativos que podem tirar a minha atenção. Hoje, depois que passei pelo programa, pude provar que não. Na verdade, conseguia aproveitar melhor ainda meu tempo de trabalho.

(Junior)

Para Otávio, as expectativas foram atendidas, pois “a oportunidade de poder participar mais da vida dos filhos é compensatória.” Já Clara respondeu que o conceito em relação ao programa mudou bastante:

Sim, mudou bastante... eu achava que era mais tranquilo, mas você acaba se cobrando mais, se cobra ficar conectada o tempo inteiro, já que se alguém precisa de algo você precisa estar online para responder... é bem diferente de estar no escritório, que você levanta para tomar um café, conversa com o colega de outra baía, etc. Em casa você produz o tempo inteiro.

(Clara)

A resposta de Clara nos remete a afirmação feita por Costa (2007). A autora afirma que as críticas enunciadas ao teletrabalho se dirigem, entre outras, ao excesso de horas trabalhadas e ao isolamento social. Essa resposta também nos remete ao que Costa (2007) defende como um esforço para acomodar as contradições que a situação do teletrabalho envolve, e um empenho por identificar o excesso de trabalho com os objetivos pessoais, ou seja, identificar os objetivos pessoais com os interesses da organização.

A sexta questão abordada foi: **Como julga sua qualidade de vida, considerando a possibilidade de trabalhar de casa uma vez por semana?**

Todos afirmaram uma melhora na qualidade de vida, principalmente pelo deslocamento evitado e pela possibilidade de resolver problemas domésticos no horário de almoço. Para os entrevistados que possuem filhos, a proximidade também foi considerada como qualidade de vida.

Siqueira (2004) menciona que o alto nível de estresse compromete a produtividade e a motivação no trabalho, se tornando assim um motivo de preocupação das empresas. As organizações têm buscado desenvolver programas voltados para a qualidade de vida no trabalho, mas, não agem de maneira efetiva, porque tentam solucionar o problema de forma emergencial.

No discurso, as organizações disponibilizam esses programas como solucionadores dos problemas desses trabalhadores, mas, na prática, não solucionam a causa do problema. O estresse não será combatido porque o trabalhador pode trabalhar de casa, por um dia na semana, como o exemplo da empresa em questão. Os programas são oferecidos como soluções emergenciais em busca pela maior satisfação e, conseqüentemente, produtividade.

A sétima questão objetivou entender como se dava o controle por parte dos chefes, assim como o autocontrole por parte dos funcionários. Buscou-se entender se há uma maior cobrança exercida sobre o funcionário, pelo fato de estar em casa. **Como se dá a forma de controle do seu chefe quando você está trabalhando de casa? E o controle sobre si mesmo? Acha que se cobra mais quando está em casa?**

Para todos, o controle, tanto dos chefes quanto sobre si mesmo, aumenta quando o trabalho é executado de casa. Por parte dos chefes, esse aumento de controle ainda se dá devido a uma falta de confiança deles perante aos seus funcionários. Por parte do trabalhador, o controle aumenta porque o mesmo se sente na obrigação de estar totalmente disponível, como forma de fazer merecer o programa.

O controle, do meu chefe e o meu, sem dúvidas é muito maior! Quando eu estou no escritório... ele não me pede nem metade das coisas do que quando estou em casa... sinto que é uma forma de me manter ocupada e ter certeza que estou trabalhando... o meu controle também é maior... eu me sinto na obrigação de estar online o tempo inteiro.

(Clara)

Segundo Ana, o controle por parte do chefe também estaria camuflado, visto que não há um controle formal por parte da empresa:

Não há nenhum controle formal por parte do chefe..., no entanto percebo que tem mais solicitações nesses dias, talvez como uma forma de controle do seu trabalho... da minha

parte, eu percebo que me cobro para entregar o trabalho mais rapidamente... até para não colocarem em cheque o meu trabalho em casa.

(Ana)

Leandro também tem a mesma impressão que os demais:

O gestor controla empurrando muitas atividades para você fazer nesse dia. E, particularmente, eu me cobro muito mais para fazer o que me foi pedido... até para que meu chefe não pense que não estou fazendo nada só porque estou em casa. No meu caso, com meu antigo chefe era bem pior... se eu não respondesse no chat em um minuto, ele na mesma hora me ligava... teve uma vez que às 18 horas fui levar minha filha ao dentista... em meia hora ele me ligou me dando bronca..., mas eu não estava errado, meu horário era até às 18 horas!

(Leandro)

Essas afirmações nos mostram que, apesar de não haver um controle formal, como uma máquina de ponto por exemplo, o controle acontece de forma mais elevada, porque há a desconfiança. Além disso, há uma grande preocupação do funcionário em mostrar que está trabalhando, o que seria desnecessário caso houvesse uma relação de confiança adequada. Essas ideias corroboram o que Siqueira (2004) defende como uma sofisticação, por parte das empresas, do controle dos seus recursos humanos. O que antes era controlado baseado na coerção, passa a ser controlado através da gestão do afetivo.

Junior também mencionou esta desconfiança por parte dos gestores, mas não se incluiu na mesma situação:

Entendo que muitas pessoas ainda têm algo contra a esta modalidade... por isso acabam cobrando mais de quem está em casa trabalhando, por achar ou entender que estão fazendo menos coisas. Na oportunidade que eu tive, via isso de pouquíssimas pessoas e meu chefe diretamente entendia, e acreditava, que eu estava trabalhando da mesma forma, até porque entregava os resultados normalmente, estando de casa ou não.

(Junior)

A oitava questão abordada foi: **Possui dificuldade em separar o pessoal e o profissional quando está trabalhando em casa? Existe algum espaço reservado? Como é sua interação com os demais membros da família?**

Ana, Clara e Junior afirmaram não possuir qualquer dificuldade, visto que sempre estão sozinhos em casa e conseguem se concentrar nas atividades perfeitamente. Ana apenas menciona que, no dia do *home office*, sente muitas dores no final do dia, porque não possui uma estrutura ergonômica para trabalhar. Leandro, apesar de ter seus filhos e esposa presentes na maior parte do tempo em casa, possui um espaço reservado para as atividades e, por isso, alega não possuir dificuldades para trabalhar. Já Otávio diz ter alguma dificuldade em relação aos filhos, pois os mesmos ainda são pequenos:

Às vezes é complicado dizer para o meu filho que não posso dar atenção a ele naquele momento... eu entendo que quando ele me vê em casa, de bermuda, acha que estou de folga aquele dia.... Tem vezes que consigo me trancar e ele acaba esquecendo que estou em casa... tem dia que ele me pede mais atenção e eu acabo me enrolando..., mas, de modo geral, consigo lidar bem com esse problema.

(Otávio)

A nona pergunta feita foi: **O que pensa a respeito da transferência de custos que a empresa faz ao oferecer a modalidade *home office*, mesmo que por um dia? Acha que está entre os objetivos da organização ao oferecê-lo?**

Para Ana, a transferência de custos não estaria entre os objetivos da organização. Ela responde que “exceto pela questão da energia elétrica que utiliza em casa, não vê nenhum ônus quanto aos custos que precisa arcar para trabalhar de casa. Não acredita que a empresa pense nessa transferência de custos como um benefício, já que esse repasse seria muito pequeno pois, além de ocorrer apenas uma vez por semana, a maior parte dos funcionários continua no escritório, visto que o número de participantes do programa não é alto.” De fato, a empresa em questão acaba não se beneficiando tanto com a transferência desses custos, visto que a maior parte continua no escritório e os recursos continuam sendo consumidos, sendo esse valor pouco significativo. O ônus maior está para os funcionários, que não recebem qualquer adicional para pagar os recursos necessários a exercer o trabalho de casa. Quase todos os entrevistados mencionaram que acabam gastando mais energia elétrica quando estão trabalhando de casa, principalmente pelo consumo do aparelho de ar condicionado:

Não vejo tanta economia por parte da empresa não... na verdade vejo pelo outro lado, né...? Eu acabo consumindo muito mais quando estou trabalhando em casa... essa época do verão é muito difícil, tenho que ligar ar condicionado, ventilador... O meu gasto com certeza aumenta!

(Otávio)

Para Clara, a redução de custos está entre os objetivos da empresa. Ela menciona que, “ao oferecer o programa, e somando os gastos de todos os participantes, a empresa acaba economizando em alguns custos como energia, água, café, copo descartável, etc. É claro que, talvez, não seja um valor tão significativo, mas a longo prazo pode trazer algum impacto. Pelo lado do funcionário, o gasto aumenta bastante, principalmente com energia elétrica. ”

Para Junior, esse não é, de forma alguma, um objetivo da organização. Analisando quase todas as respostas do entrevistado, observamos que o mesmo se posiciona sempre a favor do programa oferecido pela organização:

Sinceramente... não acho que este seja o motivo do home Office para a organização, não. Até porque os únicos custos que acho que seriam reduzidos com o home office seriam os de energia. Não acredito que este seja o intuito, não. Acredito que o objetivo é proporcionar mesmo uma melhor qualidade de vida aos funcionários e aí, conseqüentemente, melhorar o rendimento no trabalho.

(Junior)

A décima - e última - pergunta foi formulada com o objetivo de entender o que os entrevistados pensam sobre o reconhecimento do trabalho à distância, seja pelos chefes, empresa em geral, como pelos membros da família. **O que acha que as pessoas pensam, tanto as do escritório quanto as de fora do escritório, quando você está trabalhando de casa? O reconhecimento de que você está trabalhando é o mesmo do que se estivesse dentro da organização?**

Ana, Clara, Otávio e Leandro foram categóricos ao dizer que o reconhecimento não é o mesmo, pelo fato de estarem trabalhando de casa. Analisando as respostas dos entrevistados, podemos observar que existe uma tendência, das pessoas em geral, em achar que o funcionário que está trabalhando de casa, entrega menos:

Com certeza o reconhecimento não é igual. A sensação que tenho é que meus colegas de trabalho acham que estou de “home ócio”, sem fazer praticamente nada. Às vezes saio para beber uma água ou ir ao banheiro e meu status no chat da empresa muda para ausente... mesmo que por alguns minutos... quando volto já tem um monte de gente perguntando por mim, ou até mesmo brincando que devo estar vendo TV... (risos).

(Leandro)

Clara também acredita que o reconhecimento não é o mesmo:

Com certeza não! Como você está em casa, as pessoas não podem te ver, então, o reconhecimento não é o mesmo de quando está no escritório... e muitos têm a impressão que é um dia livre, inclusive os próprios gestores, que visivelmente ficam te cobrando mais quando você está de home office. Parece até uma forma de controlar que está trabalhando...

(Clara)

Junior e Otávio possuem uma visão mais otimista da questão:

Como eu comentei anteriormente, via que algumas pessoas realmente achavam que não se faz nada em casa, principalmente as que nunca participaram do programa. Hoje eu vejo que a maioria das pessoas já entende e acreditam no programa, e com o tempo vão percebendo que estão trabalhando da mesma forma, e com maior qualidade de vida.

(Junior)

No começo do programa, com certeza posso te afirmar que o home office era visto como o dia de ficar em casa... hoje, estamos no 9º ciclo e existe todo um trabalho de conscientização para quem vai aderir, de que o home office não é o dia de ficar em casa. Como essa prática ainda não é tão comum nas empresas, se você falar com um, conhecido, amigo, vizinho, familiar... eles vão até rir um pouquinho e achar que você está em casa “à toa”... não levam muito a sério... o pessoal do escritório eu acho mais tranquilo, até pelo meu comprometimento..., mas no início isso existia sim, uma certa desconfiança em relação ao meu trabalho.

(Otávio)

Diante de todos os relatos dos funcionários, pode-se observar que o programa é, em geral, bem aceito, mas, ainda possui falhas, principalmente por parte da organização. Através do resultado desse trabalho de campo, com as entrevistas, pode-se chegar a algumas conclusões, que serão relatadas abaixo.

Inicialmente, houve o receio de encontrar apenas respostas positivas ao programa, pelo fato de o mesmo ser realizado uma vez por semana. Contrariando

essa expectativa, encontramos uma conscientização por parte dos funcionários quanto a forma de aplicação do programa.

5. CONCLUSÃO

Esse estudo não teve o objetivo simplesmente de criticar o teletrabalho, mas sim a forma como ele é abordado pelas organizações, mais especificamente pela empresa em questão. Buscou-se levantar a presença do discurso organizacional na prática do teletrabalho, através da fala dos entrevistados.

Por meio de levantamento bibliográfico e realização de pesquisa de campo, foi possível avaliar que o discurso organizacional está relacionado com a prática do teletrabalho, no momento que a organização o disponibiliza como forma de benefício, fato esse que pôde ser constatado através da fala dos entrevistados.

Apesar de algumas falhas do programa, expostas nos relatos da pesquisa de campo, concluiu-se que os entrevistados gostam de participar do programa, por acreditarem que as vantagens ainda se sobrepõem aos problemas. A satisfação em evitar deslocamentos, poder estar mais perto da família e resolver problemas domésticos foi bastante mencionada por todos.

Em geral, foi observada uma conscientização dos entrevistados em relação a forma que a empresa oferece o programa, como moeda de troca entre satisfação e produtividade. Apesar disso, notou-se que o discurso organizacional está presente na fala de alguns entrevistados, quando os mesmos acreditam que o objetivo maior da empresa seria oferecer qualidade de vida e bem-estar aos funcionários. Como se essa qualidade de vida e o bem-estar não estivessem relacionados ao ganho em produtividade que a empresa acaba alcançando, por meio de um maior rendimento desses funcionários.

A partir dos relatos, podemos concluir também que o reconhecimento do trabalho fica prejudicado, quando o mesmo é executado de casa. Isto porque algumas pessoas ainda não se conscientizaram em relação ao *home office*, ou mesmo não conhecem o programa da forma como deveriam e acabam tendo impressões equivocadas dos funcionários que o realizam. É contraditório que um chefe permita essa modalidade a seu funcionário e, ao mesmo tempo, desconfie de seu trabalho. A relação entre chefe-funcionário deveria estar baseada em confiança, principalmente quando falamos em trabalho à distância.

O excesso de controle também foi abordado pelos entrevistados, quando os mesmos estão trabalhando à distância. Esse controle nos remete a mesma questão acima, quando notamos que há uma desconfiança dos chefes em relação aos funcionários participantes do programa. A maioria relatou que a quantidade de pedidos, por parte dos chefes, aumenta no dia em que estão em casa, como uma possível forma de controlar o trabalho.

A partir de uma abordagem qualitativa, através da realização de entrevistas e análise dos discursos dos entrevistados, a pesquisa de campo foi delimitada à percepção de um número reduzido de participantes. Sugere-se que, em estudos futuros, busque-se conhecer as percepções a partir de amostra maior de sujeitos. Além disso, sugere-se que a pesquisa seja realizada com teletrabalhadores em tempo integral, pois acredita-se que os resultados poderiam ser mais relevantes.

Assim, este trabalho pretende deixar um legado para que outros pesquisadores busquem estudar e trabalhar com o tema em questão, que aborda uma prática cada vez mais comum das organizações contemporâneas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo. Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1999.

ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009.

BARROS, Alexandre Moço - Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. Cadernos Ebape. BR, v. 8, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, março 2010.

BOONEN, Eduardo Magno. As várias faces do teletrabalho. E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 2 e 3, n. 4 e 5, p. 106-127, dez. 2002/jul. 2003.

Brandão, H. H. N. Introdução à análise do discurso. Campinas, São Paulo: Editora da UNICAMP, 2002.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1996.

COSTA, Isabel de Sá Affonso. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividade. RAP, Rio de Janeiro, 2006.

COSTA, Isabel de Sá Affonso. Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho. Tese de Doutorado - Fundação Getúlio Vargas, 2003.

ENRIQUEZ, Eugène. O homem do século XXI: Sujeito Autônomo ou Indivíduo Descartável. RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 10, 2006.

ENRIQUEZ, Eugène. A organização em análise. Petrópolis: Vozes, 1997.

Flório, Alice Flora Madeira Ribeiro. *Teletrabalho: um estudo das percepções do Teletrabalhador*. São Paulo, Centro Universitário Nove de Julho (UNINOVE), 2005.

KUMAR, K. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna. Novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

FERNANDES, S. C; GOMES, E. B. F. (Orgs.), *Tecnologias de gestão e subjetividade: por uma abordagem multidisciplinar*. Vitória: EDUFES, 2012.

MANZINI, Eduardo José. *A entrevista na pesquisa social*. São Paulo: Didática, 1990.

MARTINS, F. R. O discurso organizacional como um instrumento de controle: a (des)construção de identidades sociais em uma montadora do ABC paulista. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 11, n. 2, p. 272-287, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2007.

ORTIZ, Nancy Piedad Diaz. Responsabilidad social interna: entre la diferencia y el discurso en el escenario organizacional. *Cad. EBAPE.BR*, v. 13, nº 2, Artículo 7, Rio de Janeiro, 2015.

PABST, Frederico; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. Discurso organizacional como manifestação de poder: um estudo com executivos de empresas modernas. *Revista brasileira de gestão de negócios*, São Paulo, v. 10, n. 29, p. 376-390, 2008.

PAGES, M. et al. *O poder das organizações*. Tradução: Maria Cecília Pereira Tavares e Sonia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 1993.

ROSENFELD, Cinara L. - Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho. *Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, vol.54, nº1, 2011, pp.207 a 233, 2011.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

Siqueira, M. V. S. e Mendes, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso no setor privado. Revista do Serviço Público. Brasília: 2009.

Siqueira, M. V. S. Gestão de pessoas e discurso organizacional: Crítica à relação do indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas. Goiânia: Editora da UCG, 2006.

Siqueira, M. V. S. O discurso organizacional em recursos humanos e a subjetividade do indivíduo – Uma análise Crítica. Tese de doutorado. São Paulo: FGV, 2004.

Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. Pesquisa geral no site. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/>>. Acesso em 15/01/2016.

TAYLOR, Frederick W. Princípios da administração. São Paulo: Atlas, 1995.

TRAGTENBERG, Maurício. Burocracia e Ideologia. São Paulo: UNESP 2006.

VERGARA, S. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (orgs.). Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001. p.151-170. Tradução: José Roberto Gomes da Silva. Revisão Técnica: Antônia Colbari.

7. APÊNDICE

Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia

Esta pesquisa tem por objetivo identificar o discurso organizacional no contexto do teletrabalho. Essa pesquisa não citará a empresa envolvida e, tampouco, os participantes.

1. Como você avalia o sistema *home office* oferecido pela empresa?
2. Olhando pelo ângulo da organização, quais seriam os benefícios da empresa com esse sistema? O que ela poderia estar ganhando ao oferecer essa modalidade de trabalho, mesmo que uma vez por semana?
3. De que forma o *home office* é abordado pela organização?
4. Como você lida com seu tempo, quando está trabalhando sob *home office*?
5. Seu conceito em relação ao *home office* mudou depois que passou a ter a opção de trabalhar sob essa modalidade? O que pensava antes e o que pensa agora? Suas expectativas foram atendidas?
6. Como julga sua qualidade de vida, considerando a possibilidade de trabalhar de casa uma vez por semana?
7. Como se dá a forma de controle do seu chefe quando você está trabalhando de casa? E o controle sobre si mesmo? Acha que se cobra mais quando está em casa?
8. Possui dificuldade em separar o pessoal e o profissional quando está trabalhando em casa? Existe algum espaço reservado? Como é sua interação com os demais membros da família?

9. O que pensa a respeito da transferência de custos que a empresa faz ao oferecer a modalidade *home office*, mesmo que por um dia? Acha que está entre os objetivos da organização ao oferece-lo?

10. O que acha que as pessoas pensam, tanto as do escritório quanto as de fora do escritório, quando você está trabalhando de casa? O reconhecimento de que você está trabalhando é o mesmo do que se estivesse dentro da organização?