UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O TELETRABALHO E SUAS INFLUÊNCIAS NA QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO**

Rogério Tadeu da Silva

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Cristina Limongi-França

SÃO PAULO

2004

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ROGÉRIO TADEU DA SILVA

**O TELETRABALHO E SUAS INFLUÊNCIAS NA QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Limongi-França

SÃO PAULO

2004

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

Silva, Rogério Tadeu da
O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho / Rogério Tadeu da Silva. -- São Paulo, 2004.
193 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004
Bibliografia.

1. Qualidade de vida no trabalho 2. Teletrabalho 3. Tecnologia da informação I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 306.361

Ao senhor meu Deus,
Que me deu tudo.

Aos meus pais, Tadeu e Marta,
A quem devo o que sou.

AGRADECIMENTOS

Se consegui, foi porque tive ao meu lado pessoas maravilhosas que, ao longo desta jornada acadêmica, foram fundamentais na elaboração desta dissertação. Meu sincero e eterno agradecimento a todos.

Aos meus magníficos pais, José Tadeu da Silva e Marta Elinda da Silva, que, com amor e dedicação, muito fizeram por mim, apoiando e incentivando meus esforços acadêmicos e pessoais. Nada que eu escreva ou faça pode retribuir, em igualdade de condições, o bem que me fazem.

À minha querida irmã Fabiana da Silva pelo apoio e colaboração, sempre dados a mim com muito carinho e afeto.

Aos meus filhos Marcus Vinícius e Alan Henrique pela paciência e compreensão, pois, muitas vezes, estive ausente como pai.

Aos meus avós paternos Jesuíno Joaquim da Silva e Helena Abreu da Silva (*in memoriam*), que me ensinaram a respeitar a história e a sabedoria dos mais experientes, preservando, assim, os fundamentos da humanidade.

Aos meus avós maternos José Benecdito Ferreira Jamas e Nair Salles Jamas, que me ensinaram a valorizar a simplicidade, preservando assim a beleza natural da vida.

Aos meus tios e primos pelo respeito e admiração. Em particular, ao tio Marcos Airton Jamas e a sua família, porque no momento em que precisei, eles estenderam suas mãos a meu favor.

À minha admirável orientadora, a professora doutora Ana Cristina Limongi-França, pela orientação e pela colaboração na preparação desta dissertação, pelas disciplinas ministradas a mim ao longo da graduação e da pós-graduação em Administração na FEA - USP e, principalmente, pela compreensão e amizade. Agradeço por ter dividido seu conhecimento e sua dedicação comigo. Agradeço por incentivar e por inspirar esta vocação de pesquisar,

aprender e disseminar conhecimento. E serei sempre grato pela liberdade que me ofereceu para escrever e pela confiança depositada em meu trabalho.

Aos professores doutores Sigmar Malvezzi, Maria Aparecida Gouvêa, Lindolfo Galvão de Albuquerque, Laerte Idal Sznelwar, Tânia Casado, Fernando José Barbin Laurindo, Abraham Sin Oih Yu, José de Oliveira Siqueira e Alex Coltro pelo conhecimento compartilhado e pelo estímulo à carreira acadêmica. Os ensinamentos e orientações recebidos de cada mestre, na graduação ou na pós-graduação, foram essenciais na elaboração desta pesquisa e no exercício da docência.

À professora Ana Duarte Lenotti pela sua presteza e dedicação. Sem medir esforços, colaborou pronta e rapidamente com a revisão de texto.

À professora, freira e missionária Izabete Dal-Farra por despertar minha vocação estudantil e pelas primeiras redações ensinadas.

À professora Maura de Castro Arruda por inspirar e estimular minha carreira profissional e acadêmica.

À professora Beatriz Amazonas Cardoso, que entre 1989 e 1993, incentivou e apoiou meu crescimento acadêmico e meus ensaios na difícil arte de escrever, além de lecionar na ETFSP a disciplina de língua portuguesa com muita vivacidade.

Aos amigos e colegas de docência que vibraram comigo a cada superação de etapa. Aos meus alunos pela paciência e apoio. Nos momentos que precisei, recebi estímulo e compreensão de todos. Em especial, ao José Milton Damasceno Sampaio Júnior, que colaborou com a montagem do questionário na internet (www.desenvolvendo.com/pesquisa), desenvolvendo a página e cedendo espaço virtual em seu domínio (www.desenvolvendo.com).

Aos amigos da pós-graduação, pelas dicas e sugestões. Às companheiras de equipe Luciene Correa Falchi, Maria Ester Cambréa Alonso, Olga Maria Zulzke de Miranda e Sílvia C. Barreto Ortiz pelo privilégio de, juntos, termos elaborado um artigo científico, apresentado em fevereiro de 2003 no 27º International Congress on Occupational Health (ICOH).

À Sandra Freire, que dedicou parte de seu tempo para colaborar com o levantamento de dados.

Em especial, à minha amiga de infância, Márcia Regina Lima, que em um momento de desânimo, colaborou com sugestões que impulsionaram minha pesquisa.

E agradeço principalmente a Deus, que abençoou minha jornada acadêmica desde o começo até agora. O Senhor, meu Deus, me guardou na entrada e na saída. Ele socorreu-me nas horas difíceis e, em nenhum momento, o Senhor me desamparou, acompanhando os meus passos todos os dias.

RESUMO

Identificar como a tecnologia da informação e seu uso estratégico têm contribuído, ou não, com a promoção e com a gestão da qualidade de vida no trabalho. Foram analisadas questões macroeconômicas, como o ambiente globalizado e virtualizado, e a formação de uma nova sociedade baseada na informação e no conhecimento. Em função destes fatores-chaves da pesquisa, o objetivo central foi entender os impactos destas mudanças nas organizações e nas relações humanas com o trabalho, identificando como estas mudanças estão relacionadas à tecnologia da informação.

A partir de extensa revisão bibliográfica, que gerou a fundamentação teórica, e da escolha pela metodologia de estudo de caso realizou-se um levantamento qualitativo e quantitativo, identificando em uma realidade organizacional os conceitos apresentados, procurando descrever quais os efeitos que as práticas em tecnologia da informação têm contribuído para o alcance de bem-estar e conforto para as pessoas na empresa.

Os resultados obtidos demonstram que a tecnologia da informação provoca mudanças nas relações do trabalhador com o ambiente. Foram identificadas alterações em função da nova realidade proporcionada pela execução remota das atividades profissionais por meio do teletrabalho. Estas alterações foram percebidas nas dimensões biológicas, psicológicas e sociais do ser humano. E, conseqüentemente, a relação do trabalhador com a empresa muda para adaptar-se à nova dinâmica organizacional.

E para minimizar os possíveis efeitos negativos destas alterações e dar o suporte necessário para a obtenção de melhores resultados, a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho seria uma alternativa interessante. Por meio da Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho, os colaboradores (não só os teletrabalhadores) terão melhores condições de desempenhar suas tarefas, com conforto e bem-estar. E a empresa, com os prováveis e maiores comprometimento e satisfação dos trabalhadores, conseqüentemente, estará preparada para superar os desafios e alcançar as metas desejadas num ambiente mais complexo e competitivo.

ABSTRACT

To identify as the information technology and its strategic use have contributed, or not, with the promotion and the management of the quality of work life. Macroeconomic questions had been analyzed, as globalization and the virtual environment, and also the formation of a new society based on the information and the knowledge. In function of these factors keys of the research, the central objective was to understand the impacts of these changes in the organizations and the relation human beings with the work, identifying as these changes are related to the information technology.

From extensive bibliographical revision, generating theoretical recital, and of the choice for the methodology of case study, a qualitative and quantitative survey was become fulfilled, identifying in a organizational reality the presented concepts, looking for to describe which the effect that the practices in information technology have contributed for the reach of well-being and comfort for the people in the company.

The reached results demonstrate that the information technology provokes changes in the relations of the worker with the environment. Alterations had been identified in function of the new reality for the remote execution of the professional activities by means of telework. These alterations had been perceived in the biological, psychological and social dimensions of the human being. And, consequently, the relation of the worker with the company changes to adapt it the new organizational dynamics.

And to minimize the possible negative effects of these alterations and to give the necessary support for the achievement of better profits, the Management of Quality of Work Life would be an interesting alternative. By means of the Management of Quality of Work Life, all collaborators (not only the teleworkers) will have better conditions to perform its tasks, with comfort and well-being. And the company, with probable and more commitment and satisfaction of the worker, consequently, will be prepared to surpass the challenges and to reach the goals desired in an environment more complex and competitive.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	3
LISTA DE FIGURAS	3
LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE GRÁFICOS	3
LISTA DE TABELAS	3
1 ..INTRODUÇÃO.....	6
1.1 Objetivos da pesquisa.....	8
1.2 Justificativa da pesquisa	10
1.3 Problema de pesquisa	11
2 ..REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.1 Nova ordem econômica e política.....	16
2.2 Estratégia e competitividade	18
2.3 Conhecimento e aprendizagem	22
2.4 Informação	29
2.5 Tecnologia da informação (TI)	30
2.5.1 Teletrabalho e os sistemas de informação empresariais remotos.....	31
2.5.2 Vantagens e desvantagens do trabalho realizado remotamente	36
2.6 Individualização	40
2.7 Sujeito	42
2.7.1 Sujeito organizacional	43
2.7.2 Sujeito virtual	44
2.8 Formação da identidade	47
2.9 Paradigmas da gestão	49
2.10 Relação homem e trabalho	50
2.11 Qualidade de vida (QV) e qualidade de vida no trabalho (QVT)	53
2.11.1 Abordagens teóricas	54
2.11.2 Abordagem psicossomática	58
2.11.3 O processo do adoecer	59
2.11.4 Da qualidade total para a qualidade do trabalho	61
2.11.5 Indicadores empresariais	64
2.11.6 Indicadores de qualidade de vida.....	65
2.11.7 Interfaces da qualidade de vida no trabalho.....	67
3 ..MATERIAL E MÉTODOS	75
3.1 A construção da ciência	75
3.2 A ciência social	75
3.3 A importância do método	77
3.4 Estudo de caso	78
3.5 Survey	80
3.6 Linha metodológica.....	81
3.7 Amostra	83
3.8 Instrumento de pesquisa	85
3.8.1 Indicadores versus questões.....	86
3.8.2 Entrevista	88
4 ..ANÁLISE DOS DADOS	89
4.1 Survey: indicadores de qualidade de vida no trabalho	89
4.1.1 Informações preliminares	89
4.1.2 Perfil da amostra	90
4.1.3 Dimensão biológica	101

4.1.4	Dimensão psicológica.....	110
4.1.5	Dimensão social.....	119
4.1.6	Dimensão organizacional	123
4.2	Empresa IQ.....	137
4.2.1	A empresa.....	137
4.2.2	Programa “Viva Melhor”.....	138
4.2.3	Teletrabalho na IQ	141
4.2.4	Entrevistas	142
5	..DISCUSSÃO.....	145
5.1	Constatações e descobertas	145
5.2	Limitações	150
5.3	Esclarecimentos.....	151
5.4	Contribuições	151
6	..CONCLUSÕES.....	154
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	162
	APÊNDICE	166
A.	Carta de apresentação à IQ.....	166
B.	Questionário - texto base para a elaboração da página na internet	167
C.	Questionário - imagem da tela acessando a pesquisa na internet.....	171
D.	Instruções do instrumento de pesquisa.....	176
	ANEXOS.....	180
A.	Corporação IQ	180
B.	Perfil do teletrabalhador brasileiro	185

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 - Problema de pesquisa - 2004	12
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 - Quadro resumo dos pilares conceituais - 2004	14
QUADRO 2.2 - Escolas de Estratégia - 2002	19
QUADRO 2.3 - Critérios X Foco - 1999	66
QUADRO 3.1 - Critério X Questão - 2004	87
QUADRO 5.1 - Quadro resumo das descobertas – 2004	149
QUADRO 5.2 - Quadro resumo das constatações – 2004	150

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1 - Adaptability of e-work arrangements index - subindex values and country rankings - 2003	40
GRÁFICO 4.1 - Share of employed population who are teleworking (as home-based, mobile or SOHO- based self-employed teleworkers) - 2003	99

LISTA DE TABELAS

TABELA 2.1. Perfil do teletrabalhador segundo área funcional - 2001	35
TABELA 2.2 - Categorias conceituais de Walton - 1999	55
TABELA 2.3 - Indicadores empresariais - 1999	65
TABELA 3.1 – Tamanho da amostra - 2004	84
TABELA 4.1 - Tabulação cruzada das variáveis: Sexo e Integra a empresa em estudo - 2004	91
TABELA 4.2 - Tabulação cruzada das variáveis: Estado civil e Integra a empresa em estudo - 2004	92
TABELA 4.3 - Tabulação cruzada das variáveis: Faixa etária e Integra a empresa em estudo - 2004	94
TABELA 4.4 - Tabulação cruzada das variáveis: Escolaridade e Integra a empresa em estudo - 2004	95
TABELA 4.5 - Tabulação cruzada das variáveis: Renda familiar e Integra a empresa em estudo - 2004	97
TABELA 4.6 - Tabulação cruzada das variáveis: Emprego atual antes ou depois e Integra a empresa em estudo - 2004	98
TABELA 4.7 - Tabulação cruzada das variáveis: Sexo e Cansaço - 2004	102

TABELA 4.8 - Testes estatísticos da tabulação cruzada das variáveis: Sexo e Cansaço - 2004	102
TABELA 4.9 - Tabulação cruzada das variáveis: Sexo e Dor - 2004	103
TABELA 4.10 - Testes estatísticos da tabulação cruzada das variáveis: Sexo e Dor física antes - 2004	104
TABELA 4.11 - Tabulação cruzada das variáveis: Dor física depois e Prática de esportes - 2004	105
TABELA 4.12 - Testes estatísticos da tabulação cruzada das variáveis: Dor física depois e Prática de esportes - 2004	106
TABELA 4.13 - Tabulação cruzada das variáveis: Sono depois e Prática de esportes - 2004	107
TABELA 4.14 - Testes estatísticos da tabulação cruzada das variáveis: Sono depois e Prática de esportes - 2004	107
TABELA 4.15 - Percentuais descritivos da variável Disposição - 2004	109
TABELA 4.16 - Tabulação cruzada das variáveis: Disposição depois e Prática de esportes - 2004	109
TABELA 4.17 - Testes estatísticos da tabulação cruzada das variáveis: Disposição depois e Prática de esportes - 2004	110
TABELA 4.18 - Percentuais descritivos da tabulação cruzada das variáveis: Desempenho e Integra a empresa em estudo - 2004	111
TABELA 4.19 - Percentuais descritivos da tabulação cruzada das variáveis: Concentração e Integra a empresa em estudo - 2004	112
TABELA 4.20 - Tabulação cruzada das variáveis: Concentração depois e Prática de esporte - 2004	113
TABELA 4.21 - Testes estatísticos do cruzamento das variáveis: Concentração depois e Prática de esporte - 2004	113
TABELA 4.22 - Percentuais descritivos da tabulação cruzada das variáveis: Trabalho incessante e Integra a empresa em estudo - 2004	114
TABELA 4.23 - Percentuais descritivos da tabulação cruzada das variáveis: Trabalho incessante, Faixa etária, Estado civil e Sexo - 2004	115
TABELA 4.24 - Percentuais descritivos da tabulação cruzada das variáveis: Trabalho incessante e Escolaridade - 2004	117
TABELA 4.25 - Testes estatísticos do cruzamento das variáveis: Trabalho incessante e Escolaridade - 2004	117
TABELA 4.26 - Tabulação cruzada das variáveis: Ansiedade e Emprego atual antes ou depois - 2004	118
TABELA 4.27 - Tabulação cruzada das variáveis: Mau humor e Sexo - 2004	119
TABELA 4.28 - Tabulação cruzada das variáveis: Solidão e Integra a empresa em estudo - 2004	120
TABELA 4.29 - Tabulação cruzada das variáveis: Solidão antes e Escolaridade - 2004	121
TABELA 4.30 - Tabulação cruzada das variáveis: Solidão antes e Escolaridade - 2004	122
TABELA 4.31 - Tabulação cruzada das variáveis: Oportunidade de estudar e Integra a empresa em estudo - 2004	123
TABELA 4.32 - Tabulação cruzada das variáveis: Oportunidade de estudar e Lê revista - 2004	124

TABELA 4.33 - Tabulação cruzada das variáveis: Oportunidade de estudar e Lê livros - 2004	126
TABELA 4.34 - Tabulação cruzada das variáveis: Oportunidade de estudar e Vai à biblioteca - 2004	127
TABELA 4.35 - Tabulação cruzada das variáveis: Lugar e Integra a empresa em estudo - 2004	128
TABELA 4.36 - Tabulação cruzada das variáveis: Tomada de decisão e Sexo - 2004	129
TABELA 4.37 - Testes estatísticos do cruzamento das variáveis: Tomada de decisão e Sexo - 2004	129
TABELA 4.38 - Tabulação cruzada das variáveis: Tomada de decisão e Integra a empresa em estudo - 2004	130
TABELA 4.39 - Tabulação cruzada das variáveis: Aumento da carga horária e Integra a empresa em estudo - 2004	132
TABELA 4.40 - Tabulação cruzada das variáveis: Aumento da carga horária e Sexo - 2004	132
TABELA 4.41 - Testes estatísticos do cruzamento das variáveis: Aumento da carga horária e Sexo - 2004	133
TABELA 4.42 - Tabulação cruzada das variáveis: Mudanças na atividade e Integra a empresa em estudo - 2004	133
TABELA 4.43 - Tabulação cruzada das variáveis: Melhor forma de realização e Integra a empresa em estudo - 2004	134
TABELA 4.44 - Tabulação cruzada das variáveis: Ambiente e Escolaridade - 2004	135
TABELA 4.45 - Testes estatísticos do cruzamento das variáveis: Ambiente e Escolaridade - 2004	136

1 INTRODUÇÃO

É reconhecida a influência da tecnologia nos desenhos e nas expectativas de competências das organizações. As mudanças da era pós-industrial modificaram de forma significativa as tarefas, o posto de trabalho e o ambiente social, como resposta aos impactos das novas tecnologias. É perceptível a ocorrência da virtualização do trabalho. Este processo tende a ser cada vez mais acelerado. Assim como ocorreu com a industrialização, que foi substituindo o trabalho manual do artesão pela eficiência e precisão da máquina, a substituição do local tradicional de trabalho por um ambiente virtual tende, aos poucos, ser prática comum nas organizações, principalmente àquelas que prestam serviços e cujo valor agregado está no conhecimento e não em um bem físico.

Os investimentos realizados em telecomunicação e em sistemas de informação para viabilizar o teletrabalho incluem não só a iniciativa privada, mas também o poder público. Internet, *e-commerce*, *e-business*, *e-government* são algumas das inúmeras soluções já praticadas e existentes. Uma variável clara desta pesquisa é a revolução promovida pelos sistemas de informação.

A motivação por pesquisar algo novo e ainda pouco explorado surgiu da experiência vivida em meu cotidiano profissional. A organização da qual fazia parte estudava a possibilidade de tornar os colaboradores da força de vendas em teletrabalhadores. Depois da força de vendas, a próxima área a atuar desta forma seria a de sistemas de informação, iniciando pela equipe de suporte ao cliente. Sendo um profissional da área de sistemas de informação, isto aguçou a curiosidade. Em virtude dos projetos que coordenava, não pude acompanhar de perto este estudo. Mas comecei a levantar informações através de outros meios. Aliado à possibilidade de concretizar o projeto de iniciar o mestrado, percebi o grande potencial de análise científica que este tema possuía. Também sabia da grande dificuldade de realizá-lo, mas a motivação por enfrentar mais este desafio tornara-se grande.

A preocupação com os efeitos desta modalidade de relação homem-trabalho com as pessoas surgiu do exercício da função gerencial. Naquele momento eu estava ascendendo hierarquicamente na empresa, assumindo cargos de coordenador de projetos, supervisão de equipe de suporte e com perspectivas de alcançar a gerência de sistemas. A questão

motivacional e de satisfação do colaborador estavam presentes entre meus principais objetivos como gestor e queria entender como o teletrabalho deveria ser conduzido para que a equipe não perdesse sua capacidade de realização e o quanto isto poderia alavancar novas possibilidades de melhoria da relação da gerência com os componentes de equipe.

Além disso, experimentei por algum tempo o teletrabalho. E durante esta experiência, percebi o quando minha forma de entender o mundo se alterou. Sem contar as questões de identidade, pois quase simultaneamente exercia o papel de pai, marido, filho, empregado, coordenador, estudante, entre outros papéis, exigindo de mim uma nova competência, que não era exigida no ambiente tradicional de escritório, mesmo de um escritório contemporâneo.

Percebi que muitas vantagens que os textos apresentavam na implantação do teletrabalho eram reais. Porém, estas vantagens são apresentadas muito mais sob o ponto de vista da empresa do que sob o ponto de vista do trabalhador. Os problemas apresentados também eram sempre sob a perspectiva da organização, e não do colaborador e, por isso, iniciei a busca de maiores informações sob o ponto de vista do trabalhador.

Estas inquietações induziram-me à reflexão, motivando esta pesquisa. Espero que possa iniciar um processo de esclarecimento destas indagações. Não há pretensão de esgotar o assunto ou mesmo de encontrar todas as respostas. Há, sim, a preocupação de identificar as perguntas certas e ter algumas respostas para dar início a uma pesquisa que certamente levará muito tempo para ter conceitos consistentes e mais assertivos.

1.1 Objetivos da pesquisa

Esta pesquisa analisa uma organização que promove o teletrabalho. Ainda não há uma grande organização onde os trabalhadores estejam totalmente remotos. Mas há a experiência com equipes de trabalho que atuam no mercado, representando suas organizações em determinados negócios e que, através de soluções tecnológicas, o fazem a distância do ambiente tradicional de escritório.

A questão central desta pesquisa é saber se o uso de sistema de informação empresarial remoto afeta os indicadores biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais do ser humano, identificando se há, ou não, melhora na qualidade de vida do trabalhador.

Identificar e descrever se:

- A percepção de problemas de saúde física diminuiu ou aumentou nos teletrabalhadores;
- O teletrabalhador sente mais dor e/ou cansaço;
- A psique do teletrabalhador foi afetada positiva ou negativamente;
- O teletrabalhador tem sintomas de stress;
- O teletrabalhador tem propensão ao comportamento *workaholic*;
- As relações familiares intensificaram, ou não, após a implantação do teletrabalho;
- As relações sociais com amigos e colegas de trabalho sofreram alterações;
- A percepção sobre a carreira mudou com o teletrabalho;
- O ambiente de teletrabalho é melhor que o ambiente de trabalho.

Tem-se por expectativa averiguar se há condições mais favoráveis para o trabalhador, conforme descreve MELLO (1999), para o convívio familiar, para os estudos e para o lazer. Verificar se, como o mesmo autor enumera, há diminuição do *stress* e se há maior risco do aumento de tédio e do surgimento de esforço crônico e incessante para o trabalho (*workaholics*).

Como o teletrabalho envolve uso intenso de tecnologia da informação, também foi verificada se há maior probabilidade de ocorrência de tecno-stress. Tecno-stress (do original na língua inglesa *technostress*) é um termo criado pelo psicólogo clínico Dr. Craig Brod, em 1984. Em 1997, Weil e Rosen, citados por AYRES (2000), ampliaram o conceito descrevendo-o como qualquer impacto negativo manifestado em atitudes, pensamentos e comportamentos causados direta ou indiretamente por tecnologia.

AYRES (2000) aponta o tecno-stress como uma combinação conflituosa de elementos individuais, como sobrecarga de informação, e de elementos organizacionais, como falta de monitoramento quanto à adaptação aos sistemas. AYRES (2000) reforça a importância em estudar este tipo de atividade profissional, uma vez que a automação não significa, necessariamente, redução da carga de trabalho. O tecno-stress promove tensão física, mental e emocional, afetando as dimensões biológicas, psicológicas e sociais das pessoas. Consequentemente, a dimensão organizacional é fortemente afetada.

Indagações relacionadas ao problema de pesquisa:

- a) que os homens mais jovens e solteiros tenham maior tendência ao comportamento *workaholic*;
- b) que as mulheres sejam mais sensíveis aos impactos físicos e psicológicos;
- c) que as mulheres prefiram mais o teletrabalho em comparação aos homens;
- d) que aqueles trabalhadores que experimentaram as duas realidades (antes e depois do teletrabalho) apresentem indicadores menos favoráveis à qualidade de vida no trabalho;
- e) que os casados tenham maior facilidade em conciliar a vida profissional e a vida familiar;
- f) que aqueles que exercem atividade voluntária apresentem melhores condições e, portanto, percebam melhor qualidade de vida no trabalho;
- g) que aqueles que tenham maior renda apresentem melhores condições e, portanto, percebam melhor qualidade de vida no trabalho.

A expectativa deste trabalho é identificar se a TI tem proporcionado, ou não, conforto e bem-estar ao teletrabalhador.

1.2 Justificativa da pesquisa

Há uma perceptível transformação da relação homem-trabalho. Além de inevitável, em virtude das mudanças sociais, políticas e econômicas, a evolução tecnológica viabilizou novas formas de interação do ser humano no ambiente que facilitam o domínio sobre a natureza e suas barreiras, como tempo e espaço.

Também é preciso esclarecer a questão para que novas decisões de implantação das soluções de sistemas de informação empresariais remotos sejam aprimoradas e que possam considerar as dimensões biológicas, psicológicas e sociais, além das organizacionais, na elaboração de soluções deste tipo.

Na verdade esta pesquisa muito se justifica, levando em consideração o que GUÉRIN et al (2001) apresentam:

“Assim, muitas disfunções constatadas na produção de uma empresa ou de um serviço, e numerosas conseqüências para a saúde dos trabalhadores, têm sua origem no desconhecimento do trabalho, ou, mais precisamente, no que chamamos atividade dos operadores”¹.

Os resultados de pesquisa podem identificar as relações existentes entre o uso da tecnologia da informação e a qualidade de vida no trabalho, melhorando a compreensão do teletrabalho.

As mudanças nos processos organizacionais, segundo GUÉRIN et al (2001), serão adequadas e permitirão aliar os objetivos do capital com os objetivos do trabalho, quando, antes delas, for feita uma análise do trabalho que evite representações redutoras do ser humano, propiciando, assim, conforto e bem-estar ao trabalhador, sem deixar de buscar a eficiência e a eficácia nos negócios.

Compreendendo como os sistemas de informação empresariais remotos influenciam os indicadores de qualidade de vida no trabalho, pode-se afirmar que haverá mais e melhor

¹ GUÉRIN et al (2001), p.4.

orientação para a elaboração de soluções cada vez mais adequadas para as empresas e para seus colaboradores.

1.3 Problema de pesquisa

Identificar e descrever como os sistemas de informação empresariais remotos afetam os indicadores da qualidade de vida no trabalho. Levantar as percepções dos trabalhadores sobre sua qualidade de vida após a adoção do teletrabalho. Estas percepções atuais foram comparadas com as percepções do momento anterior, quando o trabalhador não exercia remotamente sua atividade profissional.

As variáveis independentes desta pesquisa são aquelas que discriminam o público usuário do sistema de teletrabalho. As variáveis dependentes são os indicadores de qualidade de vida no trabalho.

A figura 1.1 ilustra o problema de pesquisa:

- De um lado, tem-se o ambiente interno da organização. A empresa promove mudanças na forma de executar as tarefas, investindo em tecnologia, tanto em telecomunicações como em sistemas de informação. E cobra metas e resultados desafiadores de seus colaboradores, na expectativa de obter retorno sobre o investimento realizado nesta tecnologia.
- De outro lado, tem-se o ambiente externo, representado pelo lar, que é aproximado e, até mesmo, fundido à atividade profissional. Esta aproximação, ou fusão, aumenta o desafio do indivíduo, sendo necessária conciliar a nova realidade profissional com a vida pessoal.
- Destes ambientes emergem as variáveis independentes. Na análise feita, foram consideradas apenas aquelas variáveis que discriminam o perfil do público, como gênero, idade, estado civil, escolaridade etc. E o público foi definido segundo o usufruto do investimento feito pela empresa em tecnologia, ou seja, são os teletrabalhadores.
- A análise é feita sobre como este investimento realizado pela organização para implantar o teletrabalho, permitindo, assim, esta nova realidade de exercício remoto da

atividade profissional, influenciou a qualidade de vida das pessoas nas dimensões biológicas, psicológicas, social e organizacional.

- Esta análise coleta, descreve e identifica as relações pertinentes entre as variáveis dependentes e as independentes. As variáveis dependentes são os indicadores de qualidade de vida no trabalho, abrangendo as dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais.

FIGURA 1.1 - Problema de pesquisa - 2004

FONTE: O autor.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão bibliográfica aborda os seguintes temas:

- Contextualização econômica e política do ambiente
- Estratégia e o acirramento da competitividade
- Conhecimento e o processo contínuo de aprendizagem
- Informação e tecnologia da informação
- Relação homem-trabalho
- Trabalho virtual e remoto
- Qualidade de vida no trabalho

O ambiente macroeconômico exige das nações uma ordem política diferente e mais responsável para com a sociedade. A complexidade do ambiente econômico e a nova ordem política exigem das empresas soluções mais adaptáveis aos diversos desafios que emergem deste novo cenário global. A estratégia e o conhecimento tornam-se parceiros nesta nova empreitada das organizações para superar os novos desafios e alcançar seus objetivos. Para tanto, é necessário que a informação flua ordenada e apropriadamente pelas diversas áreas da organização. Esta fluidez permitirá a construção e a reprodução do conhecimento, facilitando o processo decisório e a elaboração de estratégias de sucesso. Uma produção mais participativa e menos alienante e o uso mais intenso da tecnologia são fortes tendências organizacionais para responder ao novo cenário.

Por meio da evolução tecnológica, surgem soluções empresariais como a realização remota da atividade profissional. O trabalho virtual apresenta-se como uma alternativa à empresa, agregando flexibilidade e agilidade à gestão do negócio. Também traz consigo algumas adversidades que não podem ser ignoradas. E tudo indica que este processo tende a crescer, modificando a relação do homem com o seu trabalho.

Uma nova relação homem-trabalho surge, exigindo das pessoas e das organizações competências diferentes e adaptações diversas. Adquirir estas novas competências é condição

necessária para o alcance do sucesso. E as adaptações são exigidas para a sobrevivência de todos. Tanto uma quanto a outra exigência induz às seguintes condutas:

- Para o trabalhador: o autodesenvolvimento, pois será necessário assimilar novos conhecimentos, habilidades e atitudes para manter um elevado nível de empregabilidade;
- Para a empresa: a Gestão do Conhecimento, para adquirir e manter Capital Intelectual.

Este processo fomenta a individualização na sociedade, já que o homem é mediado pela tecnologia nesta nova relação. É preciso repensar o sujeito organizacional e entender o sujeito virtual que emerge disto tudo.

Esta nova relação promove mudanças na gestão do negócio e das pessoas, afetando a qualidade de vida do trabalhador. Ora positivamente, ora negativamente. A compreensão deste impacto nos indicadores da qualidade de vida no trabalho poderá facilitar a gestão do negócio e transformar a empresa capitalista em uma empresa cidadã, obtendo diversos resultados positivos para a própria empresa e para a sociedade.

A seguir, um quadro resume os autores e os conceitos apresentados neste capítulo.

QUADRO 2.1 - Quadro resumo dos pilares conceituais - 2004

TEMA:	AUTOR:	CONCEITO-CHAVE:
Economia e Política	GIDDENS	Globalização; Ação política (engajamento político das pessoas).
	KARASEK	Irresponsabilidade da política orientada para o mercado em relação ao futuro; Dilema empresariais omitidos; Modelo produtivo participativo; Qualidade total.
Estratégia e Competitividade	ALBUQUERQUE	Pontos em comum das teorias sobre estratégia (Direção, Decisão e Ampla abrangência).
	MINTZBERG	Escolas de estratégia.
	PORTER	Posicionamento na indústria; Vantagem Competitiva.
	HAMEL e PRAHALAD	Intenção estratégica Competência essencial; Liderança pelo futuro.
	ZACCARELLI	Imprevisibilidade e ausência de lógica na estratégia.
	HENDERSON	Imprevisibilidade e diversidade resultantes da estratégia.
	ENRIQUEZ	Estratégia desassociada do trabalho; Nova alienação do trabalho por meio da pressão causada pela estratégia.

FONTE: O autor.

NOTA: O quadro continua na página 16.

QUADRO 2.1 - Quadro resumo dos pilares conceituais – 2004

TEMA:	AUTOR:	CONCEITO-CHAVE:
Conhecimento e aprendizagem	SENGE	Ciclo de aprendizagem individual; Ciclo de aprendizagem coletivo; Organização que aprende (<i>learning organization</i>); Cinco disciplinas de aprendizado.
	FLEURY e OLIVEIRA	Aprendizagem organizacional individual, coletivo e organizacional.
	EBOLI	Educação corporativa.
	WILLMOTT	Conhecimento transformado em aprendizagem; Conhecimento mantido na organização.
Tecnologia da Informação	LASH	Poder da informação; Ordem e desordem da informação; Exclusão social pela informação.
	LAURINDO	Alinhamento estratégico da TI; Eficácia da TI.
	NILLES	História do teletrabalho; Estrutura do teletrabalho.
	MELLO	Conceitos do teletrabalho.
	MELLO e SAKUDA	Perfil do teletrabalhador brasileiro.
Individualização, Sujeito e Identidade	GIDDENS	Individualismo.
	BECK e BECK-GERNSHEIN	Conceitos da individualização.
	SOTTO	Sujeito organizacional; Sujeito virtual; Moralidade artificial.
	JACKSON	Trabalho virtual; Ambiente virtual.
	CIAMPA	Conceito de identidade.
	ENRIQUEZ	Perda de referencial tradicional; Substituição pela referência organizacional.
Relação Homem-Trabalho	LEGGE	Paradigma tradicional da gestão focado no processo de trabalho; Paradigma novo da gestão focado no resultado do trabalho.
	HELANDER	Ansiedade oriunda da virtualização do trabalho.
	LANDEWEERD	Diagnóstico de teletrabalhadores holandeses.
	EBOLI	Empregabilidade.
Qualidade de Vida no Trabalho	GOULART e SAMPAIO	História da qualidade de vida no trabalho; Abordagens teóricas.
	LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES	Abordagem psicossomática; <i>Stress</i> .
	ALBUQUERQUE e LIMONGI-FRANÇA	Transição: qualidade total para a qualidade do trabalho.
	LIMONGI-FRANÇA	Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho; Dimensões da qualidade de vida no trabalho; Interfaces da qualidade de vida no trabalho; Gestão da qualidade de vida no trabalho.

FONTE: O autor.

NOTA: Continuação da página 15.

2.1 *Nova ordem econômica e política*

A globalização é o fenômeno econômico mundial que surgiu recentemente e define as novas e amplas relações econômicas, sociais, políticas e culturais de todas as nações. Como fenômeno econômico, a globalização tem modificado a estrutura industrial de caráter regional para uma nova estrutura industrial de caráter mundial, que tem priorizado a qualidade ao menor custo na obtenção de produtos, aproveitando o que cada país oferece de vantagem competitiva na produção. Ampliou o alcance regional das relações comerciais e das prestações de serviços para nível mundial, aumentando, assim, a interdependência econômica dos países.

GIDDENS (2000) coloca a globalização como algo maior do que a interdependência econômica entre as nações. Ele afirma que a globalização é também algo que transformou o tempo e o espaço na vida das pessoas. A aproximação de regiões remotas através da tecnologia, chega a causar alterações significativas no modo de vida das comunidades locais. Percebe-se um afloramento dos sentimentos nacionalistas, mas, ainda assim, o mundo tem se aproximado cada vez mais do conceito de Aldeia Global. Este fenômeno parece incontrollável e inevitável. Há relações econômicas muito fortes ocorrendo regionalmente e que gradualmente assumem a forma de blocos econômicos, como o MCE, NAFTA, Mercosul, ALCA. É importante citar que não se trata de um fenômeno natural, mas sim de um processo oriundo de todo investimento realizado na tecnologia da informação e na telecomunicação, promovido pelas organizações e, principalmente, pelos governos.

GIDDENS (2000) ainda aponta outro dilema contemporâneo: a ação política. Ela expressa uma vontade coletiva de assumir os rumos da história e tomar do Estado o privilégio de gerir a coisa pública (*respublica*). Com o surgimento das subpolíticas, percebe-se um engajamento das pessoas em causas diversas e que são pertinentes ao interesse da coletividade.

KARASEK (1998) credita às organizações a necessidade de buscar um modelo produtivo que seja participativo (*conducive*), onde o perfil das atividades seja enriquecido e transforme o profissional não apenas num empregado produtivo, mas também num agente ativo de transformação social. Nesta proposta, KARASEK (1998) resgata os objetivos e as metas da política do Estado do Bem-Estar Social, pregado e praticado intensivamente pelos políticos de centro-esquerda da Europa, associando a estes a necessidade de inseri-los, também, como

objetivos e metas das organizações. Para KARASEK (1998), há uma necessidade urgente em revisar o modelo neoliberal de Política Orientada para o Mercado, que prega a redução de custos, a produção em massa, o mercado livre e a busca de resultados no curto prazo. Para KARASEK (1998), este modelo não tem responsabilidade alguma para com as consequências no futuro e omite uma série de custos sociais em suas ações. Ao contrário, a tendência é que no futuro este modelo entre em colapso, pois o crescimento econômico depende do crescimento social. Não é possível expandir o capitalismo sem dar espaço para o socialismo. Fica insustentável pensar em uma economia não participativa (*non-conducive*), que não tenha em sua base empresas que privilegiam a organização voltada para a Qualidade no Trabalho.

O crescimento econômico depende da questão do perfil e da habilidade das atividades profissionais tornar-se uma questão fundamental nas discussões de gestão empresarial. Esta questão propiciará a redução de sub-aproveitamento da capacidade humana nas atividades produtivas, além de desenvolver a educação, a ciência e o desenvolvimento de novos processos produtivos. Engana-se quem pensa que a evolução humana dependeu exclusivamente das instituições de ensino. De fato estas foram fundamentais na formação do conhecimento, mas os saltos evolutivos foram acelerados pelas empresas capitalistas, que promoveram o espaço e a necessidade necessários para revolução observada no século XX.

KARASEK (1998) apresenta ainda quatro dilemas omitidos das discussões empresariais:

1. A incompatibilidade do atual modelo econômico com a continuidade do crescimento econômico, que depende do desenvolvimento de um mercado de trabalho voltado para o enriquecimento do perfil das atividades profissionais e valorização do desenvolvimento das pessoas;
2. A omissão do custo social causado pela globalização na produção, ignorando a deterioração da qualidade de vida das pessoas;
3. A omissão quanto à necessidade de garantir estabilidade de emprego ou oportunidade às pessoas;
4. Risco para a democracia em caso de manutenção do atual modelo econômico.

No segundo dilema, KARASEK (1998) aborda o impacto causado pela Qualidade Total nas organizações e também na Economia Nacional.

É perceptível que as empresas que se preocuparam com a Qualidade Total hoje têm um novo desenho organizacional: hierarquia reduzida e horizontalizada, maior colaboração dos empregados no processo de decisão, maior delegação de responsabilidade, participação dos fornecedores e clientes na gestão empresarial e produtos criativos. Nasceu uma nova dinâmica na produção de bens e serviços, tornando a produção mais participativa (*conducive*). Hoje, a integração dos produtores e dos clientes é muito maior e permite o desenvolvimento de novas soluções conforme surgem novas necessidades ou novos desejos/exigências. Neste caso, o processo exige que haja um desenvolvimento dos empregados no sentido de estarem preparados para as novas solicitações. O trabalho torna-se mais complexo, exigindo perfis mais abrangentes às atividades produtivas e aprendizado contínuo para a sustentação deste modelo. Trata-se de uma organização voltada à Qualidade no Trabalho, que abandona o modelo taylorista da linha de produção para adotar o trabalho em células produtivas, como no modelo adotado pela indústria japonesa e sueca.

Portanto, KARASEK (1998) propõe uma nova organização, voltada à produção participativa (*conducive*) e à Qualidade no Trabalho, que é uma evolução da Qualidade Total, que se preocupou com a melhoria de processos e controles produtivos e que agora precisa se ocupar em aprimorar os perfis profissionais das atividades dos empregados.

Uma consequência destes eventos na organização é sua desburocratização e a automação.

2.2 *Estratégia e competitividade*

Para que a empresa atinja seu propósito, precisa formular sua missão e seus objetivos. Também precisa formular políticas e planos de ação para alcançar estes objetivos, considerando as forças ambientais, tais como a acirrada competitividade, a globalização etc. A estratégia está intrinsecamente associada a esta preocupação.

Muitos estudiosos apresentaram suas conclusões a respeito da estratégia e ALBUQUERQUE (2002) identificou, entre os diversos conceitos existentes, alguns pontos em comum como:

- A estratégia fornece direcionamento à empresa e provê consistência ao negócio;

- A estratégia é resultante do processo decisório que interfere em toda a organização em busca da eficácia em longo prazo, envolvendo questões de conteúdo e processo do negócio;
- A estratégia abrange toda a organização e sua relação com o ambiente.

MINTZBERG et al (2000) definem a estratégia como um referencial para auxiliar a alta direção na solução de certos problemas. A seguir um quadro resumo, adaptado da pesquisa de MINTZBERG et al (2000), das principais escolas de estratégia:

QUADRO 2.2 - Escolas de Estratégia - 2002

PROPÓSITO	CONCEPÇÃO	AUTOR
Como a estratégia deve ser formulada	Processo de concepção ou design	Silznik e Andrews
	Processo formal e sistemático de planejamento	Ansoff
	Processo analítico de posicionamento	Porter; B. Henderson
Como a estratégia tem sido formulada	Processo visionário e empreendedor	Schumpter
	Processo mental e cognitivo	Simon; March e Simon
	Processo emergente de aprendizado	Lindblom; Cyert e March; Quinn; Prahalad e Hamel
	Processo de negociação e poder	Allison; Pfeffer e Solancick; Astley
	Processo coletivo e cultural	Rhenman e Norman
	Processo reativo e ambiental	Hannan e Freeman
Como a estratégia promove mudança	Processo de transformação e configuração	Chandler; Miles e Snow; Mintzberg

FONTE: adaptado de MINTZBERG et al (2000).

PORTER (1986) considera que a estratégia deve criar uma posição diferenciada e valiosa para a empresa dentro da indústria. Para tanto, PORTER (1986) recomenda que sejam feitas a identificação e a análise das cinco forças competitivas da indústria: fornecedores, clientes, concorrentes, novos entrantes e substitutos. Entender a indústria facilita a compreensão do que está acontecendo atualmente no mercado, do que a empresa tem realizado e do que é necessário para o futuro. Este entendimento facilita a identificação dos pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades da organização, conforme a recomendação de ANSOFF (1965). Com este conjunto de dados, é possível fortalecer as vantagens competitivas, que são aquelas condições diferenciadas oferecidas pela empresa por meio de seus bens e/ou serviços. Normalmente a vantagem competitiva significa um valor que está agregado ao produto e é percebido e valorizado pelo cliente. Tanto HAMEL e PRAHALAD (1989) quanto ZACCARELLI (2002) concordam que a vantagem competitiva é finita. Ela pode significar

diferenciação por um período limitado de tempo, pois a indústria passa a copiá-la e logo ela se torna exigência mínima para uma empresa continuar no setor.

Segundo HAMEL E PRAHALAD (1995), só alcançarão sucesso as empresas que focarem sua atenção em suas competências essenciais. Competência essencial é um conjunto expansível de conhecimentos, habilidades e tecnologias cujo valor é percebido pelo cliente e que causa diferenciação entre seus concorrentes. Normalmente a competência essencial não está aparente para o ambiente externo da empresa, sendo, por isso, mais duradoura e menos copiada do que a vantagem competitiva. Em 1989, estes autores afirmaram que a Intenção Estratégica de uma Organização deve compreender o gerenciamento ativo dos processos, incluindo: foco na essência da vitória, motivação das pessoas através da comunicação de valores, valorização das contribuições individuais e coletivas e uso consistente da estratégia para melhor alocar os recursos. A Intenção Estratégica captura a essência da vitória, pois guia as decisões ao alcance dos objetivos. Neste sentido, HAMEL e PRAHALAD (1989) recomendam que a organização precisa identificar o que fazer de diferente no próximo período para aproximar-se de seus objetivos. A meta da estratégia não é encontrar nichos na indústria existente, mas criar novos mercados, para os quais suas fortalezas estão adequadas. A preocupação da estratégia deve ser o futuro, não o presente, deve ser a liderança global, não a local.

Segundo ZACCARELLI (2002), estratégia é como pensar nas decisões sobre ações interativas, onde os oponentes têm reações imprevisíveis e não há envolvimento puro da lógica. É uma guia para decisão e ação quando existe uma situação de conflito completo de vontades, que envolve agentes inteligentes e criativos e na qual a previsibilidade é nula. Se o conflito for evitável, torna-se negociação. Se houver previsibilidade, a lógica é suficiente para resolver o problema. Por esta mesma razão, HENDERSON (1989) afirmou que nem sempre o que se espera da estratégia é o que de fato acontece. A imprevisibilidade impede que se possa antecipar o resultado final de uma ação, tornando as decisões dependentes de julgamentos subjetivos.

A estratégia deve preparar a organização para a liderança no presente e no futuro. Preocupando-se apenas com o presente, a empresa perderá o horizonte de vista e se arriscará a perder a própria governança. Preocupar-se apenas com o futuro pode inviabilizá-lo, uma vez que somente construindo o presente é possível estar alicerçado para enfrentar o futuro.

Preocupando-se com ambos, a empresa promove um processo contínuo de busca do sucesso, efetivando sua eficiência e sua eficácia ao longo da linha do tempo.

Outro ponto que precisa estar claro é que a estratégia não é fixa, nem rígida. Na verdade, a estratégia se altera, conforme vão surgindo as necessidades e desejos da organização, em função das modificações que a indústria sofre ao longo do tempo. Além disso, um bom indício de que a estratégia tem impulsionado a organização para o sucesso, é que dela tenham surgido novas vantagens competitivas, valorizando suas competências essenciais, e que a cada enfrentamento na indústria, a empresa obtenha vitória sobre seus concorrentes.

Em uma abordagem mais crítica sobre este tópico, ENRIQUEZ (2000) inicia sua argumentação apresentando o estrategista como alguém tomado pelo imaginário da performance e da excelência. E que na empresa orientada por esta concepção atual, a programação de longo prazo e a racionalidade são substituídas respectivamente pela estratégia e pela paixão. Na verdade, como a estratégia é uma resposta para um ambiente imprevisível e diversificado, fica compreensível a inadequação do uso ilimitado da racionalidade e o planejamento de longo prazo ao invés da estratégia. A estratégia forçosamente transforma o agente em jogador e sua concentração de esforços se dá apenas no curto prazo. Esta forma de gerir é tão perversa que ela tornou obsoleta a fórmula marxista e causaria espanto em Weber: o trabalho não enriquece, pois a estratégia tem por meta a produção de dinheiro, mesmo que para tanto somente especule sem produzir mercadoria alguma. Finalizando, ENRIQUEZ (2000) destaca que a empresa estratégica:

- requer e discursa a participação de todos, mas diminui a possibilidade e o desejo desta participação, pois tem tornado o trabalho mais precário, eliminado as promoções e aumentado os riscos, principalmente de desemprego;
- reprime a sublimação, impedindo o afloramento da inventividade e da criatividade;
- submete seus colaboradores a pressão constante, causando stress;
- e, ao contrário do que se esperava, não suscita sujeitos mais conscientes de seus objetivos.

2.3 Conhecimento e aprendizagem

Um aspecto a ser analisado permanentemente é o cenário no qual está inserida a organização. Dada a complexidade atual das relações humanas existentes, este cenário é ambíguo e, por isto mesmo, indica a necessidade de respostas imediatas e precisas. Conseqüentemente, é necessário desenvolver a capacidade de reação rápida. Por esta razão não basta possuir as informações. O simples acesso a elas é insuficiente para alcançar bons resultados. É preciso saber utilizá-las para o melhor aproveitamento possível. É nesse ponto que o conhecimento e a aprendizagem tornam-se fundamentais na compreensão das forças que determinam a nova organização do trabalho.

O gerenciamento do conhecimento não é algo tão recente como parece. Na verdade trata-se de uma preocupação antiga dos agrupamentos humanos, como o é para as empresas. A diferença é que a influência do conhecimento no passado era menor, pois as relações econômicas eram melhor definidas e mais previsíveis. Além disso, as máquinas e seus produtos (ativos tangíveis) eram mais importantes na constituição dos preços da organização. Atualmente as relações, em função da globalização e da acirrada competitividade, tornaram-se complexas e imprevisíveis, e “ativos” intangíveis assumiram a predominância na formação dos preços empresariais. Estes “ativos” intangíveis podem agregar valor aos bens e aos serviços oferecidos ao mercado e contribuem significativamente no alcance do sucesso. São eles frutos do maior domínio possível do conhecimento. Diante deste cenário imprevisível, somente o conhecimento oferece às pessoas amplas condições de responderem aos novos desafios que surgem no cotidiano das empresas.

Aprendizagem é a mudança de comportamento causada pelo acúmulo de experiências. Ela é soma dos fatores hereditários e dos fatores ambientais. Na organização, para se promover a aprendizagem, é preciso oferecer estímulos e recompensas com frequência e com relativa intensidade. Mas o importante deste conceito é que o fator primordial é o interesse e as condições do empregado. Se não houver interesse em aprender, não adianta investir no melhor programa de treinamento que este não será aproveitado. E também não adianta o empregado ter interesse e não possuir as condições mínimas para participar dos programas de desenvolvimento.

Para SENGE et al (1997) as pessoas podem dominar o ciclo de aprendizagem se compreenderem como ele ocorre. Individualmente, este ciclo inicia-se no momento em que a pessoa está reflexionando, pensando e sentindo o problema que deve resolver ou superar. Este estágio, muitas vezes, é negligenciado por causa das premissas impostas, dos preconceitos que as pessoas carregam. O próximo estágio é a ligação, momento em que se cria as idéias e as possibilidades de ação, e as dispõem de diversas maneiras, para identificar os elos mais eficientes e eficazes. Parte-se para o próximo estágio, decidindo: neste estágio já foram concebidas soluções e escolhe-se a melhor para ser implementada. Neste momento a pessoa, conscientemente, provocou uma mudança comportamental e passa a realizar o quarto e último estágio, fazendo: a pessoa executa a solução com muito mais convicção, associando a si mesma a descoberta e a importância desta modificação. Para SENGE et al (1997), este ciclo pode ser, com o passar do tempo, adaptado ao grupo. Os estágios são muito semelhantes. Ocorre uma reflexão pública, onde as pessoas expõem seus pensamentos e sentimentos e buscam conhecer a si mesmas como grupo. Possuindo um sentido compartilhado, no segundo estágio, elaboram idéias e possíveis ações, relacionando-as para identificar os elos mais vantajosos. Decide-se em grupo quais das opções criadas é ou são as melhores para serem adotadas. É o terceiro estágio, o planejamento em conjunto. Por fim, executa-se coordenadamente o que se planejou. No instante em que o grupo passa a aprender, a organização atinge um estado de aprendizagem coletivo muito importante para o crescimento empresarial e para a obtenção de melhores resultados.

FLEURY e OLIVEIRA JR (2002) ainda abordam a Aprendizagem Organizacional, explicando que esta pode acontecer em três níveis: individual, coletivo e organizacional. Estes níveis podem seguir uma sequência ou podem ocorrer concomitantemente. É possível que um indivíduo incorpore determinado conhecimento e depois o compartilhe com a equipe, como também é possível que uma equipe desenvolva determinada habilidade que é incorporada à memória organizacional, por meio de normas, por exemplo, e por cada elemento do grupo. Este conhecimento pode significar o domínio operacional do modo de como fazer as coisas (*know-how*) ou pode significar, dado uma experiência ou um domínio operacional, a articulação conceitual sobre este evento (*know-why*). Para a atual realidade das empresas, saber fazer é insuficiente para se realizar estratégia competitiva. As tarefas fragmentadas e padronizadas dão espaço para tarefas integrais e complexas. É preciso que todas as pessoas que compõem as organizações colaborem com o processo produtivo executando as operações e pensando em como alcançar as metas e os objetivos organizacionais.

As empresas, segundo SENGE et al (1997), precisam incorporar o ciclo de aprendizagem: os indivíduos primeiro adquirem habilidades. Por meio delas, tomam ciência de sua realidade, gerando, portanto, conhecimento que, por sua vez, influencia, estimula, inibe ou desenvolve atitudes e crenças novas nas pessoas. Este processo é saudável para que a empresa possa alcançar o sucesso desejável.

O desenvolvimento profissional é a educação que proporciona ao indivíduo conhecimentos mais amplos e desenvolvidos que facilitam o seu crescimento, preparando-o para assumir responsabilidades e atividades mais complexas e abrangentes na carreira profissional. O treinamento é a educação profissional mais direcionada para adaptar o indivíduo em seu cargo, subsidiando-o com conhecimentos elementares sobre sua atividade e responsabilidade na empresa.

O treinamento procura suprir necessidades específicas de curto prazo. No treinamento, o empregado recebe conhecimento específico relativo ao cargo que ocupa para adotar novos conceitos e novas atitudes, aperfeiçoando habilidades. Busca-se torná-lo mais completo, produtivo e competitivo.

No treinamento convencional, é realizado um levantamento de necessidades. Este diagnóstico busca identificar, na organização e no ambiente em que estão inseridas, novidades a serem apreendidas, deficiências a serem corrigidas, conceitos a serem atualizados etc. Estas necessidades podem ser identificadas em indicadores do mercado e da organização, em análise de cargos, na avaliação de desempenho dos empregados, em entrevistas de saída, em solicitações internas, no surgimento de novas técnicas e tecnologias etc. É importante que destes pontos também se definam os indicadores de controle que deverão ser utilizados para medir o sucesso do treinamento após sua realização.

Depois desta etapa, com base nestes dados, programa-se o treinamento. Definem-se os objetivos, a intensidade de treinamento, os conteúdos desejados que atendam aos objetivos estabelecidos, que métodos e técnicas deverão ser utilizadas, que recursos materiais serão disponibilizados para o treinamento, população a ser treinada, local e periodicidade do treinamento, quantos recursos financeiros serão despendidos e quanto será o retorno (relação custo-benefício), controle dos resultados através dos indicadores definidos e avaliação para

identificar pontos fortes, que devem ser aperfeiçoados, e pontos fracos, que devem ser corrigidos. Há diversas técnicas e diversos métodos de ensino que auxiliam o treinamento, que variam conforme o uso, o tempo de serviço, o local de aplicação etc. Programas de indução, estudos de caso, aulas expositivas, laboratórios, simuladores, leituras, instrução programada, entre outros, são exemplos de tipos diferentes de treinamento.

A próxima etapa é a implementação e a execução propriamente dita do treinamento. Os programas serão executados somente se sua relação custo-benefício for favorável aos interesses da empresa. O treinamento precisa estar de acordo com o negócio da empresa, pois o intuito da organização é obter melhores resultados por meio de pessoal melhor preparado para os desafios do mercado cada vez mais competitivo. Nesta etapa é preciso que os recursos destinados ao treinamento sejam da melhor qualidade possível para que ocorra o melhor ensino possível e, também, que haja cooperação de supervisores e chefes para estimular a aplicação dos conteúdos teóricos na vida prática. Outro aspecto de preocupação relevante é o preparo e a qualidade de instrutores e aprendizes.

Finalmente, a etapa conclusiva do ciclo de treinamento é a avaliação dos resultados. Determinar se o treinamento provocou o nível de mudança desejado e se os resultados obtidos pelos empregados treinados atingem as metas esperadas são questões que permitem à organização validar ou não o programa de treinamento desenvolvido. A validação indica que o treinamento foi altamente eficaz e deve ser apenas revisto para não se tornar antiquado e desatualizado. Se não for validado, indica que houve falha em alguma etapa do ciclo e que é preciso revisão mais detalhada para efetivar a correção o mais rápido possível, pois o treinamento é um dos principais investimentos da empresa.

Um problema sério é estimular a transferência de conhecimento. Uma possibilidade seria através da Gestão de Transferência. Esta gestão seria a promoção e a manutenção de uma parceria entre os agentes de treinamento, as pessoas treinadas e os executivos que identificariam e removeriam as barreiras que dificultam a aplicação dos conteúdos assimilados nos treinamentos no trabalho.

EBOLI (2002) apresenta em seu texto a nova tendência da migração desta forma tradicional de treinamento e desenvolvimento para um conceito mais aderente à realidade competitiva e globalizada: Educação Corporativa. A Educação Corporativa é mais ampla no sentido de não

só suprir deficiências ou munir as pessoas de novas habilidades. De fato, a Educação Corporativa visa formar profissionais mais capazes de resolver problemas através de conhecimento cognitivo. Visa à formação de equipes capazes de criar novos conhecimentos que possam contribuir com a estratégia competitiva da organização. Diante do cenário imprevisível causado pela acirrada competitividade, o treinamento tradicional perde força, pois se trata de um processo lento e passivo. A Educação Corporativa pretende ser mais ativa, dinâmica e oferecer às pessoas amplas condições de responderem aos novos desafios que surgem no cotidiano das empresas. Com a Educação Corporativa, as organizações poderão elevar a competitividade, formar e consolidar suas competências essenciais, aumentando a inteligência empresarial através do estímulo à aprendizagem, principalmente ao autodesenvolvimento das pessoas.

A percepção dos administradores é de que o futuro estará reservado apenas para aquelas organizações que investirem em aquisição e desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes, ou seja, as empresas são obrigadas a produzir capital intelectual. A competitividade acirrada demanda maior velocidade em reagir às mudanças e a questão da adaptação em ambientes continuamente reconfigurados e, portanto, desconhecidos exigem do trabalhador maior qualificação para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

A construção do capital intelectual pressupõe que o conhecimento esteja disponível para toda a empresa, que haja aquisição contínua de novos conhecimentos para a integração de modelos mais complexos e que as pessoas sejam velozes na aplicação desses conhecimentos.

Em resposta a Roy Jacques, WILLMOTT (2000) aborda dois temas interessantes, entre diversos argumentos: o primeiro é sobre a transformação do conhecimento em aprendizagem e o segundo é a questão da manutenção do conhecimento na organização. A organização do trabalho atual é amplamente afetada pela dificuldade de não só disponibilizar o conhecimento para os empregados, mas principalmente pela necessidade de promover entre os empregados o hábito de aprender e de ensinar, de modo que todos possam compartilhar do mesmo conhecimento organizacional. Trata-se de uma dura tarefa, pois este processo é contínuo e as pressões por resultados muitas vezes postergam esta aprendizagem em prejuízo da formação do capital intelectual. O outro ponto também afeta muito a organização do trabalho, pois os esforços por redução de custos e a diminuição de níveis hierárquicos dificultam a promoção dos empregados mais antigos que normalmente detêm uma vasta memória organizacional e

que são os que mais podem contribuir com a contínua construção do capital intelectual. Surge a necessidade de criar mecanismos que motivem todos os empregados a participar deste processo e que retenham aqueles talentos pelo maior tempo possível. Já existem muitas ações que visam ao alcance destas proposições, mas, da mesma forma que o cenário tornou-se imprevisível, as necessidades e as aspirações de cada indivíduo também se alteram e a organização precisa estar atenta para adaptar-se às novas demandas.

FLEURY e OLIVEIRA JR (2002) afirmam que, em ambientes em mudança e em condições de incerteza, as organizações precisam aprender e desenvolver novos conhecimentos para enfrentar com sucesso sua realidade. Afirmam também que as pessoas devem ser o ponto de partida para esta aprendizagem, pois são elas que sustentarão as ações estratégicas das empresas. Destacam que as mais bem-sucedidas, produtivas e reconhecidas são aquelas organizações que investem em conhecimento.

SENGE et al (1997) também abordam sobre organizações que aprendem (*Learning Organization*). A proposta é unir o desenvolvimento individual de cada pessoa ao desempenho econômico superior. Procuram oferecer informações a respeito de experiências e conceitos, procurando trocar vivências e aprendizado para que cada integrante da empresa assuma seu papel criativo e conduza a empresa ao sucesso, sem que para isto tenha que se sentir explorado ou fadigado. O trabalho está baseado em cinco programas de estudo e prática, que os autores denominam de “disciplinas de aprendizado”, que impulsionam a empresa e seus integrantes a desenvolver-se como uma organização que aprende. Estes programas são: Maestria Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizado em Equipe e Pensamento Sistêmico.

Como já descrito anteriormente, HAMEL e PRAHALAD (1995) destacam a importância das organizações dominarem e desenvolverem suas competências essenciais. O conhecimento é um “ativo” intangível que tem ganhado importância e muito investimento tem sido feito para que as organizações tenham condições adequadas para a realização de sua estratégia competitiva. Para que se tornar uma organização que aprende? Para alcançar um desempenho superior, ou seja, estará preparada para valorizar e desenvolver suas competências centrais (HAMMEL e PRAHALAD, 1995), antecipando e competindo pela liderança do futuro. Também para melhorar sua gestão de qualidade total. Para aumentar a satisfação de seu cliente e, conseqüentemente, seu faturamento. Para alcançar vantagens competitivas. Para que

as pessoas queiram trabalhar nela. Talvez esta última a mais importante destas justificativas, pois é gratificante participar de uma organização que aprende, pois se cresce muito como ser humano e luta-se por um futuro que consensualmente visualiza-se, valorizando a participação, aumentando o envolvimento e o comprometimento e recompensando-se com a satisfação dos níveis mais elevados de necessidades motivacionais, segundo Maslow: Auto-estima e Auto-realização.

A idéia é que as pessoas deixem de se orientar pela reação e passem a se orientar pela criação. Deixem de ser agentes passivos e vítimas do mundo e tornem-se agentes ativos e transformadores do mundo. A mudança deixa de ser algo desagradável e passa a ser uma prática constante. Nas palavras de SENGE et al (1997):

“Aprender em organizações significa testar continuamente nossa experiência, e transformar essa experiência em conhecimento - acessível a toda organização, e pertinente ao seu propósito central”.

A organização é produto do pensar e da interação de seus membros.

FLEURY e OLIVEIRA JR (2002) alertam para a importância de proteger o conhecimento que foi aprendido pela organização e que representa uma vantagem competitiva. As empresas devem ser cautelosas ao estimularem a multiplicação deste conhecimento, de modo que este processo, vital para o sucesso organizacional, não facilite a imitação pelos concorrentes.

Outra preocupação necessária é referente à condução do desenvolvimento destes conhecimentos. É preciso que eles estejam alinhados à estratégia da organização. Este aspecto é relevante, pois há indícios de que as organizações investem significativos montantes no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos desnecessários, ou seja, pouco ou nada estratégicos para o negócio.

EBOLI (2002) apresenta este tipo de “empresa que aprende” como uma das grandes forças que sustentaram o aparecimento das universidades corporativas. As empresas precisam ser flexíveis, para se ajustarem aos novos desafios da economia; o conhecimento é a nova base de riqueza das organizações, sendo imprescindível sua obtenção; e o conhecimento, apesar de ser

a nova base de riqueza, tem vida útil muito curta, por causa de sua imitação ou superação, exigindo das organizações a criação e o desenvolvimento de novos conhecimentos. Sendo assim, este processo não pode ser refreado e as empresas precisam estar sintonizadas com estas novas condições de sobrevivência e de alcance do sucesso.

2.4 Informação

Segundo a etimologia, informação deriva da palavra latina *informatio*, que significa representação da idéia pela palavra. A informação é o conjunto de palavras que exprimem uma idéia, uma concepção e que tem por características primárias a fluidez, a mobilidade, a condensação espaço-temporal e relação em tempo real. A informação é um dado produzido por um processo ou sistema complexo para alguma finalidade pré-concebida. Por muito tempo, a informação foi apenas um recurso utilizado para a realização de atividades humanas. Atualmente ela apropriou-se de outras dimensões como poder e exclusão.

LASH (2002) aponta para as mesmas características primárias supracitadas, mostrando sua relevância na compreensão da realidade. A capacidade de adaptação da informação, como se fosse um fluido, transforma esta forma de representação em nova força determinante da realidade social, cultural, política e econômica. É o poder da informação.

A informação atualmente é o recurso mais importante para as organizações definirem seus objetivos, metas, estratégias e a forma de organizar o trabalho. É o recurso que mais contribui com a empresa para o alcance do sucesso e para a manutenção da sua existência. Não é à toa que a tecnologia da informação foi, é e parece continuar sendo a modalidade tecnológica que mais recebe investimentos. A informação é tão determinante na organização do trabalho, que atualmente é ela quem define e regula o processo produtivo e as diversas relações das empresas. Outro aspecto que contribui com este argumento é o acentuado crescimento em proteger a propriedade intelectual a fim de garantir o maior e melhor usufruto das descobertas científicas e das invenções tecnológicas.

LASH (2002) também tem apontado para alguns problemas que afetam a organização do trabalho. A proliferação e o fluxo das informações estão tão intensos que provocam uma quase-anarquia informacional. Interessante notar que a tecnologia da informação tenha se originado da necessidade de ordem e hoje esteja promovendo desordem, tamanha a

superdimensão de suas ramificações e entrelaçamentos, que fogem de qualquer tipo de controle. Neste sentido é natural que surjam as informações ruins. Estas são tão amplamente divulgadas quanto as pertinentes e atrapalham o fluxo normal das coisas. Há muito lixo, muita informação sem conteúdo ou valor, representações decadentes que atrapalham as atividades humanas e organizacionais.

Uma outra consideração sobre a informação, destacada por LASH (2002), é a promoção da exclusão. A exclusão se dá pela desigualdade de acesso à informação. Grupos que têm acesso informacional privilegiado criam uma nova “casta” social que usufrui benefícios diversos que o poder da informação oferece no mundo contemporâneo.

2.5 Tecnologia da informação (TI)

A Tecnologia da Informação (TI) é uma função organizacional. Esta função envolve o planejamento, a organização e o controle da informação e de seus diversos recursos (humanos, financeiros, materiais etc.) dentro e fora da empresa por meio de equipamentos (hardware), aplicações (software) e serviços. Dado o dinamismo e a competitividade, esta função tem deixado de ser exclusivamente de um departamento ou unidade da estrutura organizacional, apesar de estar centralizada para prover compatibilidade e conectividade entre os diversos recursos disponíveis. Segundo LAURINDO (2002), este empenho da organização visa garantir a coerência entre a estratégia e a estrutura de negócio com a área de TI.

Atualmente, todos estão preocupados com a informação, pois ela tem sido uma das principais vantagens competitivas do mundo globalizado. A informação tem valor inestimável para o negócio, e, por isso, a função de TI tornou-se estratégica em muitas empresas.

Por muito tempo buscou-se a eficiência da TI, desenvolvendo sistemas cada vez mais baratos e otimizados. Mas esta preocupação induziu à armadilha do preciosismo técnico. Atualmente o esforço está em alcançar a eficácia da TI, ou seja, que os resultados advindos dos sistemas de informação estejam consistentes com as necessidades da empresa e de seu negócio, bem como possam contribuir com o alcance das metas e objetivos organizacionais (LAURINDO, 2002).

2.5.1 Teletrabalho e os sistemas de informação empresariais remotos

Após a Revolução Industrial, um dos marcos históricos do início da Idade Contemporânea, o local de trabalho foi desassociado da moradia, aspecto comum entre os artesãos da Idade Moderna e inerente para a economia rural daquele momento, existente desde a Idade Média. A Revolução Industrial promoveu a migração do trabalhador do meio rural para o meio urbano. Neste êxodo, novas relações sociais se estabeleceram, novas formas de organizar o trabalho surgiram e o ser humano precisou adaptar-se àquela realidade diferente da que estava habituado.

Foi uma revolução nos costumes e na relação do ser humano com o seu meio ambiente para a produção de bens e serviços necessários a sua sobrevivência. Com o passar dos anos esta distinção, local de trabalho versus residência, foi acentuada. Viagens diárias tornaram-se rotina comum aos trabalhadores, que se deslocam de seus respectivos lares para exercer suas atividades profissionais em locais específicos e, às vezes, muito distantes de onde moram. É comum se referir a muitas cidades localizadas próximas de grandes centros urbanos como “cidades dormitórios”, tamanho o distanciamento do local de trabalho em relação à moradia dos trabalhadores.

Não se pode precisar a origem do teletrabalho. Uma das primeiras ocorrências de teletrabalho ocorreu em 1857, quando J. Edgard Thompson, proprietário da estrada de ferro Penn Railroad, utilizou o sistema privado de telégrafo de sua empresa para gerenciar divisões remotas. A empresa transformou-se em um complexo de operações descentralizadas e gerenciadas a distância. Outra experiência foi registrada na Inglaterra, em 1962. Stephane Shirley criou o Freelance Programmers, um pequeno negócio para ser gerido de sua casa. A atividade exercida era o desenvolvimento de programas de computador para outras empresas.

Em 1970, Nilles, físico e diretor da NASA, imaginou que podia aproveitar toda a tecnologia disponível para explorar a vida extraterrestre para melhorar a vida terrestre. Em 1971 discutiu com planejadores urbanos como reduzir viagens diárias e diminuir a poluição. Em 1974, lançou a 1ª edição do livro "Fazendo do Teletrabalho uma Realidade".

O vocábulo "teletrabalho" vem da união da palavra grega *telou*, que significa "longe", e da palavra latina *tripaliare*, que significa "trabalhar". Pela origem etimológica, pode-se definir o

teletrabalho como uma atividade profissional realizada sem a presença física do trabalhador no local onde está localizada a empresa durante um período de tempo razoável, utilizando um meio de comunicação qualquer para contato. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define como a forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação. Existem diversos termos como teledeslocamento (*telecommuting*), trabalho com rede (*networking*), trabalho a distância (*remote working*), trabalho flexível (*flexible working*) e trabalho em casa (*home working*) para se referir a atividade profissional exercida a distância. Na Europa, a terminologia mais usada é *telework*, enquanto nos Estados Unidos é *telecommuting*.

Viabilizada pela evolução da telecomunicação e da tecnologia da informação, está surgindo uma sociedade em rede, na qual pessoas ou grupos de pessoas participam de atividades sociais com alguma independência e destes participantes são exigidos responsabilidade, comprometimento, iniciativa e criatividade. Esta tendência afeta as empresas e exige uma nova forma de organizar o trabalho. Novamente a tecnologia promove impactos sociais que exigem do trabalhador nova adaptação. Não há um movimento migratório evidente para um espaço geográfico específico. Não se pode afirmar que há um retorno ao meio rural. Porém, pode-se afirmar que se está resgatando a realidade do artesão renascentista, que exercia sua atividade profissional no mesmo local em que desenvolvia sua vida pessoal.

Na verdade, as inovações tecnológicas já modificam profundamente as estruturas sociais, afetando o funcionamento das empresas. NILLES (1997) propõe como uma das questões centrais da gestão do teletrabalho a mudança de prioridades. O foco deixa de ser o número de horas trabalhadas e passa a ser o desempenho percebido através do resultado e de sua respectiva qualidade. A relação de confiança torna-se importante, aumentando a necessidade de delegação de autoridade e poder, por parte do administrador, e maior comprometimento e responsabilidade, por parte do colaborador. Apesar de que, como este é um momento de transição, ainda existem, e existirão, mecanismos de controle conceitualmente oriundos da forma tradicional de gerir que, na prática, se sofisticaram e têm respaldo na mesma tecnologia que viabiliza o exercício da atividade profissional a distância.

A revolução tecnológica tem promovido uma série de mudanças. As telecomunicações e a informática viabilizam o exercício profissional em qualquer lugar. Pelo uso de computadores,

satélites, cabos telefônicos, sinais de rádio, programas computacionais de comunicação remota, entre outras tecnologias disponíveis, as pessoas podem exercer suas tarefas em lugares diversos ao invés de realizá-las em escritórios, ou seja, ao invés do trabalhador ir para a empresa, o trabalho é que acompanha o trabalhador onde ele estiver.

O uso do espaço é flexibilizado. Percebe-se esta flexibilidade pelas inúmeras formas com que se pode realizar a atividade profissional. Há espaços para os colaboradores de um só ou diversos empregadores desenvolverem suas atividades em uma área que oferece recursos diversos para a execução das tarefas e de comunicação para contato com a organização. Estes espaços podem ser de terceiros ou montados pela empresa ou empresas cujos colaboradores usufruem a referida área. A localização destes espaços é diversa, podendo, inclusive, ser em locais turísticos, hotéis ou escritórios remotos. O trabalho também pode ser desenvolvido a partir da própria residência do colaborador ou ainda em movimento, ou seja, um escritório móvel que pode estar, por exemplo, dentro do veículo de um representante comercial.

Atualmente, até cirurgias delicadas podem ser realizadas remotamente. No mercado financeiro, os fluxos de capital podem ocorrer a qualquer momento e de qualquer lugar, basta que o investidor tenha um telefone ou um computador conectado à rede mundial. Nas organizações, as áreas de vendas e de atendimento ao cliente são as áreas mais comuns neste novo processo.

Nestes casos, as pessoas realizam suas atividades profissionais fora do escritório num período significativo do dia, tendo sua residência como ponto de partida para o exercício das tarefas. Mas isto não significa que elas estão totalmente desligadas do local de trabalho, pois este continua a existir, até porque é nele que as equipes se reúnem para manter a sociabilidade necessária para o sucesso das relações interpessoais que o negócio exige. Mas esta ida ao trabalho ocorre com menor frequência.

O exercício remoto da atividade profissional promove a necessidade de uma nova forma de gestão, pois é preciso adotar atitudes e procedimentos diferentes em relação ao local, horário, planejamento, direção e controle das tarefas e das pessoas. O teletrabalho flexibilizou o tempo e o ritmo, abandonando a idéia de sincronização da força de trabalho do paradigma tradicional de gestão.

Para melhorar a eficiência e a eficácia nos negócios, os sistemas de informação empresariais se sofisticaram, oferecendo interação remota. A troca de informação eletrônica elimina a necessidade presencial das pessoas para que as informações, os bens e os serviços fluam no mercado. EDI, internet, *e-commerce*, sistemas colaborativos, teleconferência, correio eletrônico, enfim, uma série de soluções digitais surgiram facilitando a execução remota das tarefas dos profissionais de diversas áreas de atuação. Mesmo soluções do tipo *Back Office*, como ERP, que tradicionalmente focam a automação de processos internos das empresas, atualmente oferecem módulos de interação remota pela internet ou por outra forma de comunicação mais particular.

Este é um processo lento que ainda está em transição. Por algum tempo coexistirão o trabalho realizado *in loco* e o realizado a distância. Gradualmente ocorrerá a migração de uma série de atividades profissionais feita *in loco* para o teletrabalho, mas não se pode afirmar que todos estarão atuando sob alguma forma de teletrabalho. Isto porque ainda existirão atividades que hoje e no futuro serão exercidas em locais determinados e com a presença física dos trabalhadores, como, por exemplo, as linhas de produção cuja total automatização ainda não é viável ou improvável.

Alguns exemplos de teletrabalho:

- * Banco do Brasil: os auditores internos executam alguns trabalhos parcialmente a distância.
- * KODAK do Brasil: possui aproximadamente 120 colaboradores trabalhando em casa. A maioria atua ou fornece suporte à área de vendas.
- * SAP do Brasil: cerca de 80 colaboradores passam de 80% a 90% do seu tempo fora da empresa.
- * HP do Brasil: diversos colaboradores podem atuar no escritório, no cliente, em suas casas ou mesmo em movimento, desenvolvendo suas atividades profissionais independente do local de trabalho.
- * IBM: Ao chegar no escritório, o colaborador é designado a um local para onde suas chamadas telefônicas e acesso aos diversos serviços ficam disponíveis. Este local não é fixo e costuma variar. Além disto, recentemente a IBM implantou em sua filial no Brasil o seu Projeto Mundial *Mobility*. Os colaboradores desenvolvem suas atividades profissionais através de um *workflow*, sistema que distribui as tarefas. Ciente por correio eletrônico ou por celular desta distribuição, o colaborador tem condições de definir e organizar seu horário e local de trabalho e a IBM acompanha os resultados remotamente.

* NEC: no Japão, esta empresa criou, a partir de 1984, diversos escritórios satélites, para minimizar a aglomeração de pessoas e veículos, minimizando congestionamentos, desperdício de tempo com deslocamento etc. Para tanto, foi necessário desenvolver sistemas que viabilizassem o exercício remoto de tarefas e atividades.

Outros exemplos pelo mundo demonstram que regiões isoladas passaram a oferecer prestação de serviço, viabilizando sua inserção no Mercado Mundial de Trabalho. No Brasil, também existem muitos casos de ensino a distância, que não deixam de ser práticas relacionadas ao teletrabalho, pois há professores, instrutores e moderadores envolvidos que lecionam, instruem, orientam e monitoram os alunos a distância por meio de sistemas de informação remotos.

Segundo MELLO e SAKUDA (2001), as áreas de vendas e de suporte técnico são as áreas onde predominam a aplicação do teletrabalho no Brasil, conforme demonstra a tabela 2.1.

TABELA 2.1 - Perfil do teletrabalhador segundo área funcional - 2001

	Total de colaboradores na organização (teletrabalhadores e não-teletrabalhadores)	Funções / áreas com teletrabalhadores	Total de teletrabalhadores
1	90	Diretoria / Gerência executiva	10
		Marketing	4
		Treinamento	1
		Vendas	30
		Engenharia	20
2	3900	Consultoria	193
		Manutenção	131
		Vendas	150
3	1000	Vendas	23
4	370	Engenharia	1
5	5680	Assistência técnica	18
6	20	Consultoria	8
7	737	Vendas	21
8	2930	Vendas	392
		Manutenção, Inspeção e instalação	535
		Desenvolvimento de produto	18
		Suporte	21
9	2405	Not available	N. A.
10	3000	Vendas	610
11	1321	Vendas, gerência regional, suporte técnico	147
12	20	Diretoria / Gerência executiva	2

FONTE: adaptado de MELLO e SAKUDA (2001).

SOUSA (1999) afirma que a implementação de novas formas de organização do trabalho implica mudanças culturais, sociais e psicológicas. Estas mudanças exigem algum tempo para serem adotadas e incorporadas e criam novas formas de relacionamento do trabalhador com as outras pessoas, sejam colegas de trabalho ou não. Diante destas mudanças cada vez mais velozes, complexas e contínuas, natural o surgimento do tecno-stress. GOLDBERG (1998) argumenta que estas mudanças levam a incertezas quanto ao futuro, provocando ansiedade. Além disso, GOLDBERG (1998) afirma que o ser humano tem dificuldade em aceitar o fato de precisar mudar para superar constantemente suas limitações e medos. Toda esta pressão causa angústia, ansiedade e stress.

2.5.2 Vantagens e desvantagens do trabalho realizado remotamente

Para o colaborador, uma vantagem possível é a autonomia e a independência para a realização da atividade profissional. Isto também significa que o colaborador tem conhecimento mais explícito do conteúdo do seu trabalho, diminuindo este tipo de alienação oriunda da divisão de trabalho promovida pela Revolução Industrial. No entanto, não se pode esquecer que os sistemas de informação promovem controles talvez mais cerrados que os exercidos pelos supervisores do estilo proposto por Taylor. Então, a autonomia e a independência podem ser relativas ou mesmo não existirem de fato.

Também pode se considerar como vantagem para o colaborador a possibilidade dele oferecer seus serviços a outras empresas, ampliando sua captação de oportunidades.

Uma perceptível vantagem do trabalho executado remotamente é o estabelecimento do melhor horário e ritmo para o desenvolvimento das tarefas, respeitando o ritmo do colaborador nas suas dimensões biológica, psicológica e social. No entanto, a licença médica deixa de fazer sentido, uma vez que o colaborador pode realizar suas tarefas de sua residência. E, sobre residência, o teletrabalho desvincula a necessidade de morar próximo à empresa.

A inserção dos portadores de deficiências físicas é outra vantagem possível. Mesmo que a deficiência implique dificuldade de deslocamento, a pessoa passa a ter inúmeras perspectivas profissionais que, num ambiente tradicional, ou não teria ou exigiria muito sacrifício e, até mesmo, sofrimento para superação.

O trabalho, sendo realizado remotamente, diminui a competição interna numa equipe de profissionais. Diferente de um ambiente convencional, o colaborador não conviverá face a face com outros profissionais que podem viver em clima de competição acirrada. É sabido que o acirramento de competição interna pode prejudicar o trabalho em equipe, impedindo uma sinergia positiva. Mas este aspecto, aparentemente positivo, pode incorrer na perda de referência de padrão ou mesmo de qualidade, podendo também diminuir a evolução e o desenvolvimento que num ambiente com competição interna se cria, desde que ela fique em níveis adequados.

Já as desvantagens perceptíveis para o colaborador são:

- Falta de contato físico, pois o relacionamento social não envolve somente a decodificação da linguagem (oral ou escrita), mas também a decodificação de sinais sensoriais, só possíveis presencialmente, como um aperto de mãos. O calor humano pode-se perder com a comunicação eletrônica e são imprevisíveis os efeitos disto.
- Aumento dos custos pessoais relacionados ao trabalho, pois a empresa pode deixar de custear uma série de benefícios outrora oferecidos para atrair mão-de-obra qualificada.

Para a empresa, a realização de teletrabalho oferece inúmeras vantagens. A primeira é a redução de custos com imobiliário e pessoal, pois se reduz gasto com a manutenção de espaços grandes.

Outra vantagem é a diminuição do absenteísmo, pois a maioria das causas que impede a presença do colaborador no escritório tradicional, não impede a realização da atividade profissional através, por exemplo, do teletrabalho. Segundo a *International Telework Association and Council* (ITAC)², o teletrabalho pode reduzir, em média, 20% o *turnover*³, impulsionar um aumento de até 22% na produtividade e reduzir em até 60% o absenteísmo.

A seleção de colaboradores fica ampliada, pois os trabalhadores de mercados globais tornam-se acessíveis.

² Seção “*The Business Case for Telework*” do capítulo 1 “*What is Telework?*”. Disponível em: http://www.telework.gov/documents/tw_man03/prnt/manual.asp. Acesso em: 01 nov. 2004, 21:00.

³ Turnover é a rotatividade de empregados, ou seja, a troca de trabalhadores numa empresa motivada pela frequência de entrada e saída dos colaboradores.

A empresa pode operar 24 horas globalmente e a sua capacidade de reação em casos emergenciais é aumentada.

Exceto por problemas de telecomunicações, as atividades não são descontinuadas em caso de eventos catastróficos, greves de serviços públicos ou essenciais etc.

Por outro lado, como o colaborador pode trabalhar para mais de uma organização, a empresa corre o risco de não ter exclusividade de um talento especial ou mesmo perdê-lo pela oferta global de oportunidades.

Também precisa aumentar a segurança de sistemas de informação, pois nitidamente o teletrabalho aumenta a vulnerabilidade da empresa em relação aos dados e aos recursos confidenciais ou estratégicos.

A empresa, para viabilizar o teletrabalho, incorre em alto investimento de capital, pois implanta uma infra-estrutura que demanda intensivamente tecnologia de ponta. Conseqüentemente, o desenvolvimento do trabalho fica fortemente dependente da tecnologia e da sua contínua evolução.

Sem contar que a organização precisará gerir contratos diversificados de trabalhos. Em alguns casos, com diversidade de jurisdição por causa do ambiente global.

Para a sociedade e, conseqüentemente, para o governo, pode-se afirmar que as possíveis vantagens da realização remota do trabalho são:

- Diminuição de congestionamento nas cidades;
- Redução da poluição;
- Maior utilização de mão-de-obra de deficientes físicos;

O governo dos EUA tem investido esforços para promover o teletrabalho. Isto porque se trata de uma tendência futura muito provável e com inúmeros benefícios para a sociedade. Na página <http://www.telework.gov> há uma série de informações a respeito destes esforços.

Para que o governo possa incentivar o teletrabalho, uma medida necessária é a flexibilização da legislação trabalhista. Uma pesquisa realizada pela *Statistical Indicators Benchmarking the*

Information Society (SIBIS) indica que uma legislação trabalhista rígida diminui os esforços das empresas para a implantação do teletrabalho. No Gráfico 2.1, países onde a legislação trabalhista é mais flexível, o índice de adaptabilidade obtida pelo teletrabalho das atividades realizadas por empresas é mais elevado do que o índice das atividades realizadas por trabalhadores autônomos, enquanto nos países onde a legislação ainda não é tão flexível, a situação é inversa. Leia a análise em inglês e veja mais abaixo o gráfico 2.1 do indicador quarenta e dois referente ao trabalho eletrônico (*eWork*):

*“Some countries, such as the UK and Ireland, get a higher score on the company-centred index than on the worker-centred index. This might imply that in these EU Member States, flexibility on labour markets seems to benefit mainly employers. On the other hand there are countries like Austria, Italy and Luxembourg, where flexibility on labour markets seems to be distributed in favour of workers, while companies may be in need of a more flexible regulatory environment (or make better use of the potential for flexibility that is already existing). The Nordic countries and the Netherlands stand out as scoring high on both indices. These Member States seem to come closest to reaching the aims of the European Employment Policy, in which the need for both worker- and company-centred adaptability is very much emphasised” (sic).*⁴

“Alguns países, tais como o Reino Unido e a Irlanda, obtêm percentuais mais elevados no índice ‘centrado-na-companhia’ do que no índice ‘centrado-no-trabalhador’. Isto pode indicar que nestes Estados Membros da União Européia, a flexibilidade do mercado de trabalho parece beneficiar principalmente os empregadores. Por outro lado, há países como Áustria, Itália e Luxemburgo, onde a flexibilidade do mercado de trabalho parece estar centrada nos trabalhadores, indicando que as companhias ou necessitam de um ambiente regulador mais flexível ou precisam fazer melhor uso do potencial já existente para a flexibilidade. Os países Nórdicos e os Países Baixos estão com valores elevados para ambos os índices. Estes Estados Membros parecem estar mais próximos de alcançar os alvos da Política de Emprego Européia, na qual a necessidade da adaptabilidade é muito enfatizada tanto para o trabalhador quanto para o empregador”.⁵

⁴ Disponível em: <<http://www.empirica.biz/sibis/statistics/data/4-42.htm>>. Acesso em: 01 nov. 2004, 22:00.

⁵ Tradução do autor.

GRÁFICO 2.1 - Adaptability of e-work arrangements index - subindex values and country rankings - 2003

FONTE: SIBIS (2003).

Como desvantagem, no Brasil e em muitos países, pode-se citar a falta de lei específica para tratar toda a relação complexa desta modalidade de trabalho, o que pode causar problemas para o colaborador, para a empresa ou para ambos, afetando, assim, a sociedade e o governo.

Também existem as vantagens e desvantagens citadas no “Objetivo da Pesquisa” (subseção 1.1, página 7) e que serão objetos de estudo desta pesquisa.

2.6 Individualização

A cultura sempre foi fator relevante na constituição de qualquer agrupamento humano. Atualmente tem sido muito estudado o fenômeno cultural da Individualização. Talvez seu momento mais claro tenha sido a divulgação da máxima “*do it yourself*”, assumida por muitos movimentos na segunda metade do século XX.

GIDDENS (2000) não explica o individualismo como interesse egoísta e tão pouco como sinal de decadência moral. Na verdade, é reflexo da pluralidade de estilo de vidas que esta

época permite existir. Surge como consequência da comunicação promovida pela televisão e pelo processo de globalização. Este individualismo é fruto de uma transição moral que permitiu às pessoas um convite a planejar-se, a compreender-se e a projetar-se como indivíduos. É a busca da auto-realização.

GIDDENS (2000) acredita que este individualismo questiona a posição coletivista do socialismo e do próprio Estado do Bem-Estar (*Welfare State*), mas não conflita com a solidariedade social. Apenas transforma-se num novo desafio: como incluir esta nova realidade à nova política social-democrata. Não há dúvidas de que esta solução terá como fundamento uma democracia mais abrangente e participativa.

Segundo BECK e BECK-GERNSHEIN (2002), a individualização é o processo de desintegração das formas sociais previamente existentes e a imposição de novas demandas, controles e restrições sobre os indivíduos. Costumes e tradições, como casamento, família, religião, foram e ainda estão sendo questionados de modo que a sociedade abandona velhos hábitos e substitui por outros que se centram no indivíduo. Cada vez mais o universo gira em torno do individual, diminuindo a importância do coletivo. Nesta nova ordem, as pressões da vida moderna sobre os indivíduos determinam as novas demandas, controles e restrições, pois cada indivíduo é obrigado a suprir suas necessidades e desejos por si mesmo. Trata-se de uma questão de sobrevivência que deixa de ser naturalmente da espécie e passa a ser artificialmente do indivíduo.

A Individualização trouxe a discussão sobre a autonomia e a anomia. Alguns estudiosos apresentam este processo como resultante da busca do ser humano pela autonomia e pela liberdade. Outros questionam esta abordagem, alegando que este processo tem feito um grande número de pessoas se ressentirem pela falta de integração com instituições estáveis. A destruição das rotinas impõe sobre os indivíduos maior esforço e tensão, por causa da tirania das inúmeras possibilidades e pela perda de referência. De qualquer forma, como descrevem bem BECK e BECK-GERNSHEIN (2002), é fato real e irreversível a democratização e a disseminação da individualização na atual realidade.

Este processo tem sido determinante nas novas configurações da organização do trabalho. A individualização tem contribuído enormemente com o avanço da tecnologia da informação, que centra seus esforços no alcance dos objetivos organizacionais através da atividade

individualizada, norteia o trabalho e facilita o controle dos resultados. E não só na determinação da configuração, mas na própria disseminação dela através de processos organizacionais que pressionam o indivíduo. Hoje, a cobrança por resultados, por comprometimento com a organização e por maior envolvimento com o trabalho forçam o indivíduo a abandonar suas instituições mais estáveis e antigas, como a família, para atender estas exigências e perpetuar sua existência.

ENRIQUEZ (2000) alerta para o fato de que, com desintegração dos tradicionais agrupamentos sociais e seu conseqüente esvaziamento de identificação e de referência, a empresa se instaura como principal referencial da sociedade, exportando para ela seus valores (a competição e o sucesso econômico), sua visão pragmática e suas normas.

2.7 *Sujeito*

Etimologicamente, o vocábulo sujeito vem da palavra latina *subjectus*. Esta palavra tem por significado estar submisso a algo. Neste sentido pode-se afirmar que o sujeito é aquele que está subordinado a algo ou a alguém.

Morfologicamente, sobre o sujeito pode-se afirmar que é aquele a quem se atribui uma ação, um estado ou uma qualidade. O sujeito é responsável pela ação que se segue ou é o detentor de um predicado.

Na introdução de seu artigo, SOTTO (1998) assume o significado morfológico para a palavra sujeito. Aborda a importância de conhecer quem é o causador das ações, apresentando um sujeito organizacional que é responsável pelas realizações organizacionais. Outra consideração importante sobre o sujeito apresentada neste artigo, é a idéia de que o sujeito pressupõe um corpo. Ao longo da história da humanidade, o sujeito foi entendido como a literatura jurídica descreve: um corpo que detém a indivisibilidade, a unicidade e a consciência intencional de suas atividades. Neste sentido, o ser humano é regido pela relação mente-corpo, ou seja, as ações e as condições humanas são resultados da união da capacidade mental, que lê, interpreta, reescreve e reinterpreta o mundo, com a capacidade corporal, que torna real esta primeira capacidade, pois efetiva a leitura, a interpretação, a reescrita e a reinterpretação desenvolvidas pela mente.

2.7.1 Sujeito organizacional

Segundo SOTTO (1998), o sujeito organizacional nasce da paradoxal relação entre liberdade individual e subjugação normativa, da tensão entre os desejos individuais e os requerimentos coletivos. Natural que este sujeito abre mão de sua liberdade natural, pois, ao integrar determinada organização, o indivíduo se sujeita as suas regras de conduta. Ela passa a internalizar e agir conforme as representações organizacionais, que, por sua vez, atendem à necessidade de ação coletiva. Os indivíduos entendem e interpretam estas representações, internalizando-as. É o sujeito organizacional mediado por uma mente coletiva. A representação organizacional é um artefato tecnológico que reduz o vasto universo de idiossincrasias através de um esquema que regula a compreensão e a ação dos atores. O sujeito abdica de si em favor de uma imagem organizacional, subordinando-se à organização. É preciso disciplinar a variabilidade das ações humanas, dirigindo estas através de planos e metas comuns. Este comportamento preocupado com desempenho pressupõe um ser capaz de melhorar, portanto um ser consciente, pois a melhoria provém de transformações.

Ainda segundo SOTTO (1998), ritmos e normas ajustam a conduta dos atores organizacionais segundo padrões. Regras de conduta norteiam as relações que ligam os agentes dentro da coletividade organizacional. Mais uma vez, supõe-se um sujeito consciente, capaz de escolher seguir ou não as regras coletivas e, uma vez seguindo-as, engajar-se moralmente a elas. Os interesses pessoais e coletivos nem sempre são convergentes, o que implica na subordinação dos interesses individuais aos interesses coletivos. Mesmo considerando a fragilidade da construção social das organizações, sobra para cada agente organizacional a questão da escolha entre os interesses individuais e coletivos. Ninguém que coloque seus próprios interesses antes dos interesses coletivos poderá participar de uma organização.

ENRIQUEZ (2000) também alerta que a incorporação dos valores e das regras organizacionais impedem a individuação, ou seja, a constituição de um ser autônomo e auto-referenciado; que o sujeito organizacional cala-se sobre seus questionamentos interiores; que a organização reforça a culpabilidade e a vergonha do indivíduo, pois é a ele imputada toda a responsabilidade pelo sucesso ou pelo fracasso. Para atender às necessidades estratégicas, o perfil adequado do trabalhador é o de esportista ou de matador *cool* que trabalha em uma equipe coesa e orientada para o desempenho.

2.7.2 Sujeito virtual

Etimologicamente, o vocábulo virtual vem da palavra latina *virtualis*, uma variação da palavra *virtus*. Esta palavra significa potencialidade, algo que existe em essência ou efeito, mas não em forma real ou fato efetivo.

Nos artigos escritos por SOTTO (1998) e JACKSON (1999), o virtual assume o sentido de simulação. Um ambiente virtual, por exemplo, é aquele que simula o real sem necessariamente existir, mas que causa efeitos como se existisse. SOTTO (1998) descreve o artefato virtual como algo que de fato não existe, mas que é simulado e utilizado como se existisse. JACKSON (1999) caracteriza o virtual como sendo algo desincorporado, ou seja, a ausência de contato humano (colegas, fornecedores, clientes) e de componentes materiais (prédios, escritórios, fábricas) segundo a realidade espaço-temporal da física moderna. Desta forma, o virtual transcende a barreira de tempo e espaço, permitindo a realização simultânea e imediata de inúmeras atividades de ampla abrangência geográfica, limitada apenas pela disponibilidade da tecnologia da informação.

Considerando o significado de “virtual”, o sujeito virtual seria uma simulação do sujeito real. É a potencialidade daquilo que seria o sujeito real. SOTTO (1998) argumenta que, com a tecnologia da informação, as atividades humanas deixaram de estar diretamente associadas a um corpo físico, de modo que a relação mente-corpo está sendo substituída pela relação mente-máquina. Para realizar o mundo, o corpo deixa de ser item obrigatório. É possível agir no mundo através de máquinas que causam efeitos semelhantes ou melhorados daquilo que o corpo conseguiria. A tecnologia da informação viabilizou esta nova relação, pois criou um novo espaço para a inscrição humana: o ciberespaço. As máquinas apropriam-se de capacidades humanas, substituindo os sujeitos com muita desenvoltura. Há limitações quanto à substituição, pois nem todas as capacidades humanas são passíveis de esquematização ou formalização lógica, mas uma parte significativa das atividades antes desenvolvidas por agentes humanos são atualmente realizadas por máquinas “humanizadas”.

Como descreve SOTTO (1998), a tecnologia da informação está amplamente presente nas atividades organizacionais. A relação entre virtual e simulação em tecnologia da informação é crucial para a compreensão da virtualização das organizações. O processo de virtualização é a apropriação das atividades dos sujeitos organizacionais pela tecnologia da informação.

Considerando o significado de “sujeito”, pode-se dizer que o sujeito virtual é o responsável por uma ação, ou detentor de uma condição, não real ou efetiva. Seja a ação ou a condição, tanto uma quanto a outra são simulações daquilo que existiria em forma real. Atualmente, é comum que os indivíduos (entidades indivisíveis e particulares) assumam múltiplas identidades. A diversidade destas identidades só é possível pela possibilidade virtual de estar presente em diferentes espaços concomitantemente. Portanto, é possível se atribuir várias identidades a um mesmo corpo. Esta identidade virtual facilita o controle e a manipulação do comportamento do agente, pois as trocas simbólicas acontecem em um ambiente baseado na eletrônica com protocolos de interação diferentes daqueles realizados por atores em seus corpos físicos, promovendo profundas mudanças pela separação do corpo físico de suas subjetividades. Aliás, os atores tornam-se operadores.

JACKSON (1999) também apresenta o trabalho virtual como forma de desincorporação. Como já apresentado, a desincorporação é uma das características da virtualização. Deste modo, as atividades humanas são realizadas independentemente da localização física do corpo humano. Elas acontecem segundo processos modelados e controlados por computadores, que permitem a extrapolação das barreiras intrínsecas de tempo e de espaço do corpo físico. Sem estar presente, mas virtualmente, o sujeito pode produzir bens ou prestar serviços em qualquer lugar do planeta e a qualquer momento através de ações não reais ou efetivas. Isto de fato acontece, porque a tecnologia da informação simula estas ações e, mesmo não sendo efetivamente realizadas por indivíduos, elas materializam os mesmos efeitos. MELLO (1999) apresenta como desafio para este trabalhador virtual possuir um elevado grau de organização e a necessidade de reavaliar o significado pessoal para o tempo.

O sujeito virtual pode ser entendido como um ente capaz de realização sem ação direta, capaz de exercer atividades sem interação física, um ente que, através da simulação de seu componente real, pode realizar ações diversas e interagir com o mundo com diferentes identidades, concomitantemente, segundo a disponibilidade e a capacidade da tecnologia da informação. É como se a mente ou a alma pudessem existir sem corpo e com condições de concretização da racionalidade e subjetividade humanas no mundo real e externo.

A automação busca o aumento da eficiência da organização. Por isso a questão do desempenho foi transferida do ser humano para a máquina, pois as soluções de tecnologia da informação promovem substanciais aumentos de eficiência. Notadamente, há um esforço em

retirar a subjetividade humana como forma de alcançar o melhor desempenho possível. Através da tecnologia da informação há o deslocamento do local de relacionamento entre sujeitos. Uma vez que os sistemas computacionais possuem modelos predeterminados que mediam as relações organizacionais, as representações organizacionais não ficam expostas às idiossincrasias subjetivas, limitando as ações aos padrões programados. Há quatro ações que facilitam o surgimento de locais de trabalho virtuais: suporte ao trabalho individual (computadores portáteis com banda larga, telefone pessoal, realidade virtual etc); suporte ao trabalho em grupo (espaço cibernético); avançada automação organizacional (EDI, CRM, ERP, EAI etc); e comunicação global intensificada (correio eletrônico, videoconferência etc). As estruturas organizacionais do futuro serão parecidas com colônias flutuantes de células, que se ligarão através de fissão ou fusão e que a si mesmas se reproduzirão ou se absorverão.

Cenários virtuais modificam o entendimento sobre o espaço, tempo, proximidade e agenciamento. Espaço e tempo são considerados categorias primeiras sem as quais não seria possível conceber a existência e a percepção humanas. Com os ambientes virtuais, tempo e espaço podem ser reflexos de algo existente ou arbitrariamente modelado. A proximidade ficou contraditória, pois a telepresença, por exemplo, implica simultaneamente presença e distanciamento. A ação humana já independe da presença humana, alterando o agenciamento. Mesmo porque a tecnologia da informação tem agenciado também em algumas situações. Isto provoca a omissão do ser humano situado, posicionado, pensando e agindo, dificultando a leitura, a interpretação, a reescrita e a reinterpretação do mundo pelo sujeito, pois este passa a interagir conforme a modelagem dos sistemas de tecnologia da informação, que “dessubjetiva” as atividades humanas.

SOTTO (1998) ainda aborda sobre a representação tecnológica, que molda o mundo, não se preocupando com as características intrínsecas das coisas, mas impondo sobre elas as suas, tornando os agentes responsáveis pelo alcance de seus propósitos. Disto decorre a submissão dos atores a padrões de desempenho, ou seja, precisam obter resultados preconcebidos através de esforços épicos. As pessoas precisam ajustar seus comportamentos segundo esta preocupação.

SOTTO (1998) também tangencia a questão da moral e sua apropriação pela tecnologia da informação. A cooperação entre sujeitos depende da moralidade, pois é imprescindível a mútua confiança entre os integrantes. No entanto, muitas vezes a moralidade restringe a

liberdade individual, pois para o bem comum é necessário abdicar de seus interesses individuais. Há claramente um conflito entre a moralidade e a racionalidade, pois a primeira requer auto-repressão e a segunda sugere libertação da individualidade. No entanto, é possível a combinação de ambos, mesmo porque alguns problemas sociais não são resolvidos por agentes amorais. A Moralidade Artificial é uma combinação de Teoria dos Jogos e Inteligência Artificial e pode dar à tecnologia da informação as condições para deixar de ser amoral e, conseqüentemente, resolver problemas sociais. Este compromisso contratual e esta responsabilidade efetiva tornam-se um atributo transferido do ser humano para a máquina.

2.8 Formação da identidade

Segundo a etimologia, identidade deriva da palavra latina *identitas* e significa o conjunto de caracteres pessoais que singulariza o ser humano. Este tema trata das perguntas mais polêmicas da espécie humana: Quem eu sou? Quem é o outro? A identidade é uma questão ontológica, procurando entender o que é o ser.

Segundo CIAMPA (1987), a identidade é o conjunto de predicados revelados pela ação individual. Esses predicados podem ser concretos, natos ou adquiridos, apropriados e constituem a singularidade do indivíduo, determinando uma condição única em relação aos outros e a si mesmo. A si mesmo, porque a identidade é um movimento dialético de afirmação e negação que promove uma metamorfose, ou seja, a cada nova ação mantém ou altera a singularidade construída no momento anterior. A formação da identidade é, portanto, um contínuo movimento de produção de singularidades.

No paradigma tradicional, o trabalhador reproduzia o modelo esperado pela estrutura desenhada pela engenharia. Neste caso, os predicados não eram revelados pela ação do indivíduo, mas pelas tarefas preconcebidas pela engenharia. Portanto, os predicados revelados eram consequência da sistematização do processo produtivo, impondo ao trabalhador uma identidade previsível. Na verdade, como a atividade era direcionada como se fosse um ritual, não surgia singularidade, ou seja, pessoas diferentes aparentavam predicados semelhantes, porque realizavam as mesmas tarefas. Pode-se afirmar que não eram trabalhadores singulares, únicos, como a idéia de identidade requer. Por ter que assumir uma identidade preestabelecida pela estrutura sistematizada e desenhada pela engenharia, o trabalhador não formava sua própria identidade, ele a herdava.

No paradigma novo, a freqüente alteração ambiental induz o trabalhador a elaborar suas tarefas para alcançar os resultados esperados. Desta forma, ele é obrigado a desenhar com os membros de sua equipe as suas tarefas e a dos demais integrantes, negociando o desenvolvimento de novas competências em si mesmo ou no outro. É natural que sob esta condição, sua identidade será desafiada, pois novos predicados precisarão ser revelados, requerendo uma capacidade de reação maior.

Neste novo paradigma, os feitos do passado perdem em importância. É mais importante a capacidade de reação diante dos desafios e da revelação de predicados que contribuam na obtenção dos resultados esperados pelos projetos que a organização precisa realizar para alcançar seus objetivos e suas metas do que um histórico repleto de sucessos anteriores. O trabalhador transforma seus predicados em recursos negociáveis e a semelhança ou a diferenciação de seus predicados em relação aos predicados alheios é que viabilizarão sua inserção no mercado de trabalho. Aqui uma nova habilidade se faz necessária: monitorar os predicados dos outros para poder aprender aqueles que lhe propiciarão maior empregabilidade.

Ao contrário do que acontecia no paradigma tradicional, neste novo, o trabalhador não herda sua singularidade, ele a constrói permanentemente, metamorfoseando sua identidade para adaptar-se aos novos desafios que surgem. Desta forma, o trabalhador é ativo, opondo-se à figura passiva comum no modelo de gestão anterior. Outra diferença é a exigência da criatividade do trabalhador. Segundo o paradigma tradicional, o trabalhador precisava apenas executar as normas descritas em manuais. Já no novo, os trabalhos são menos substantivos, exigindo do trabalhador criatividade para criar as tarefas que produzirão os resultados esperados. Não se pode negar que a cobrança também é maior no novo paradigma: se os resultados não forem obtidos, a responsabilidade é toda do trabalhador. No tradicional, toda a responsabilidade era da engenharia, pois era ela que desenhava o processo produtivo.

Sob este novo paradigma, é crucial, para o trabalhador, administrar sua identidade, ajustando suas competências às alterações do mercado de trabalho e do mundo, através da contínua metamorfose de sua singularidade.

2.9 Paradigmas da gestão

LEGGE (1995) serve de referencial para a apresentação dos paradigmas. De forma sucinta, pode-se descrevê-los como se segue.

O paradigma tradicional de gestão é aquele que articula e controla o processo de produção através de mecanismos externos. Neste modelo o foco da gestão é o processo de trabalho. Por esta razão a engenharia é a grande responsável pela criação da estrutura organizacional, intermediando a gestão através de uma racionalidade sistêmica. Ela cria mecanismos externos, como os instrumentos de medição e controle, a hierarquia, a divisão das atividades em tarefas simples e muito bem definidas, a automação de processos, a departamentalização funcional etc. Estes mecanismos coordenam as atividades produtivas. E faz isto para minimizar a influência das inúmeras variáveis humanas sobre o trabalhador, definindo precisamente seu comportamento profissional.

O paradigma novo de gestão é aquele que articula e controla o processo de produção por meio do comprometimento e auto-regulação de equipes de trabalho. O foco se desloca para os resultados, permitindo liberdade na definição do processo produtivo. Neste novo paradigma, o planejamento, a operação, a manutenção e o controle do processo são integrados às atividades operacionais dos trabalhadores e a flexibilidade dá a tônica dos processos organizacionais. Na verdade, as atividades operacionais dos trabalhadores ficam muito pouco definidas, pois esta definição ficará sob a responsabilidade do trabalhador. Não há mais regras de condutas para determinar as ações esperadas das pessoas pela organização. Além disso, o trabalho passa a funcionar através de projetos para os quais o trabalhador define seu processo de trabalho, buscando atender a um resultado esperado e negociado. Trabalhando em projetos, por um lado, o trabalhador ganha liberdade, mas ganha também mais responsabilidade, pois os resultados precisam ser alcançados e serão cobrados. Aumenta o comprometimento do trabalhador com o negócio, mas dá ao trabalhador autonomia para desenhar sua forma de desempenhar as atividades. Trata-se de uma realidade ambígua, que traz consigo vantagens e desvantagens, mas que indiscutivelmente propicia ao trabalhador maior domínio sobre si mesmo.

2.10 Relação homem e trabalho

Não há dúvidas de que a relação do ser humano com o seu trabalho tem se modificado. O emprego está sendo substituído por uma participação em projetos. Isto muda a dimensão temporal da relação, que deixa de ser estável, com prazo indeterminado, e torna-se conhecido e normalmente curto. Além disso, a empresa abandona sua estrutura burocrática para torna-se mais ágil e, conseqüentemente, deixa de ter muitos níveis hierárquicos e de definir cargos. As atividades assumem atributos pouco substantivos, exigindo do trabalhador criatividade para definir suas tarefas. Por causa da globalização, o espaço onde ocorre esta relação muda. A proximidade local é substituída pelo espaço virtual. A tecnologia da informação assume o papel que outrora era da fábrica ou do escritório, viabilizando a operação desta relação dinâmica e que existe em efeito (abstrato) e não efetivamente (concreto).

A autonomia e a liberdade regem a nova relação, que exige mais negociação do que subordinação. A carreira deve ser construída pelo próprio trabalhador, mesmo porque a carreira seqüencial não é mais viável. É preciso consubstanciar as atividades, mover-se ao longo das possibilidades de atuação, buscando crescimento interno (por exemplo: realização pessoal, felicidade) e/ou externo (por exemplo: ascensão social, status). Por outro lado, neste sentido, acontece um deslocamento da referência. Inicialmente o trabalhador perde seu referencial e precisa reformar-se para compreender a nova realidade e buscar um novo referencial em si mesmo. Este processo é doloroso e pode não ser consolidado, pois muitos trabalhadores estão condicionados, e alienados, ao modelo tradicional de relação homem-trabalho.

O domínio de quem faz, de como faz e do que se faz é totalmente atribuído ao trabalhador. Este se transforma em agente reflexivo, que precisa constantemente auto-avaliar-se e auto-gerir-se para continuar existindo no mercado de trabalho.

Conforme já descrito, a tônica do processo produtivo passa a ser flexibilidade dos recursos. Isto inclui a flexibilização do contrato psicológico e social do trabalho. O trabalhador não mantém um vínculo permanente, mas uma associação delimitada no tempo e no espaço. Esta flexibilidade é a resposta mais adequada ao ambiente turbulento e imprevisível. E a exigência de flexibilidade é tanta, que o trabalhador pode manter, concomitantemente, diversas

identidades a fim de corresponder com os predicados exigíveis para cada projeto que esteja contratado.

HELANDER (1998) relata que toda esta exigência oriunda da virtualização do trabalho tem causado muita ansiedade no trabalhador. Primeiro, porque há um conflito: de um lado, o desempenho determinado pela organização e requerido neste novo ambiente de trabalho e, de outro lado, das limitações do ser humano. A pressão por resultados e a sensação de ter dado ao trabalhador uma realidade mais confortável por meio do uso intenso da tecnologia da informação, virtualizando as atividades e tarefas, fez com que ocorresse mais pressão sobre o desempenho que o ser humano poderia alcançar. O trabalhador passou a exercer sua atividade mais próxima de seus limites e com um nível de controle muito maior do que era alcançado na Supervisão Cerrada proposta por Taylor na Administração Científica. Uma outra situação complicada é a disponibilidade da tecnologia. Não há sistemas perfeitos, de modo que, muitas vezes, o trabalhador precisa desdobrar-se para superar as limitações tecnológicas. Ou seja, a virtualização das relações de trabalho do ser humano trouxe muitos benefícios e até um relativo conforto na execução das tarefas, mas aumentou, sobremaneira, o controle sobre o trabalho e as exigências de desempenho e superação do trabalhador. Criou-se uma situação de pressão muito grande que tem elevado muito o nível de ansiedade e as ocorrências de tecnostress.

LANDEWEERD et al (1998) realizaram uma pesquisa interessante na Holanda. Os pesquisadores questionaram 195 trabalhadores e receberam 126 respostas sobre teletrabalho. Procuraram mensurar a autonomia, a pressão e o suporte social que o trabalhador virtual percebe. Nesta pesquisa identificaram alguns problemas físicos e psicológicos comuns:

- 1) Problemas posturais;
- 2) Problemas psicossomáticos;
- 3) Burnout⁶.

Por causa destes problemas, percebeu-se que muitos trabalhadores faziam excessivo uso de estimulantes e reclamavam de grande recorrência destes problemas. A causa parece residir nesta nova forma de relação entre o ser humano e o trabalho. A tecnologia da informação

⁶ Conceito desenvolvido na década de 1970. Trata-se de uma síndrome caracterizada pela exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal e profissional. É uma resposta a situação de *stress* onde há grandes expectativas que, por diferentes razões, não são alcançadas e induzem a pessoa a ter a sensação de incapacidade e impotência diante da realidade, podendo levá-la à depressão.

viabilizou uma série de facilidades, mas trouxe consigo uma série de questões que antes não existiam e que estão causando desconforto aos trabalhadores desta nova era.

Neste mesmo artigo, LANDEWEERD et al (1998) apontam para a importância do suporte social ao trabalhador virtual. O apoio ou não da família e das pessoas de convívio social mais próximo influenciam no agravamento ou na solução que esta nova realidade do trabalho tem causado às pessoas. Considerando a individualização como algo certo para esta nova realidade, entende-se porque ocorre a recorrência do problema. É perceptível que esta nova sociedade ainda não corresponde com as necessidades humanas de relacionamento social e, por isto, não tem sido suficiente para minorar os efeitos negativos que o trabalho virtual e/ou remoto vem causando aos trabalhadores.

Outra novidade nesta relação é a valorização da dimensão econômica do conhecimento. Além de tornar-se base da formação do valor econômico dos resultados de sua atividade, assume papel fundamental na empregabilidade. Empregabilidade é um índice que mede a capacidade de transferência de uma pessoa dentro do mercado de trabalho, baseado em seu valor profissional pelas competências, habilidades e atitudes que possui, valor este que é possível ser agregado aos resultados do projeto para o qual trabalha. Quanto maior a empregabilidade de um indivíduo, menor será a dificuldade de encontrar trabalho, pois maiores serão seus predicados e, portanto, maior será o interesse das empresas em contratá-lo. O trabalho torna-se altamente dependente do conhecimento, pois os projetos demandam aspectos multidisciplinares e aspectos transdisciplinares variados e inesperados. É um constante devir⁷, que exige um esforço em autodesenvolvimento. O autodesenvolvimento é a evolução profissional e pessoal dirigida pelo próprio indivíduo. Ele torna-se responsável pelo projeto do próprio desenvolvimento, tornando-se o agente ativo da transformação e da direção de sua carreira e de sua vida. Ele passa a assumir um papel mais incisivo e independente no seu crescimento profissional. Ainda não é comum encontrar trabalhadores que assumam a responsabilidade de sua própria evolução e que busquem soluções para as suas próprias encruzilhadas. EBOLI (2002) aponta para a importância da empregabilidade como força motriz desta nova preocupação com o autodesenvolvimento, pois as relações e vínculos das pessoas com as organizações estão alterados e a segurança não está mais no vínculo empregatício formal, mas na capacidade das pessoas serem necessárias às organizações por seu talento e por suas competências individuais. É por isso que a autogestão e auto-avaliação

são componentes importantes nesta nova relação, pois somente por meio destas atividades o trabalhador pode monitorar o que precisa ser melhorado ou adquirido para elevar sua empregabilidade.

2.11 Qualidade de vida (QV) e qualidade de vida no trabalho (QVT)

Qualidade de Vida é uma abordagem que só recentemente tem sido aplicada à situação de trabalho. Inicialmente GOULART e SAMPAIO (1999) situam no tempo a importância que o ser humano assume no ambiente empresarial. Mostra como recentemente esta importância tem modificado conceitos e estruturas nas empresas e de como Programas de Qualidade de Vida no Trabalho tornam-se mais comuns nas discussões e nas pautas das empresas.

O Movimento de Qualidade de Vida no Trabalho tem seus primórdios na Escola de Relações Humanas, com estudos e análises desenvolvidos por Elton Mayo e depois pelos estudos e análises desenvolvidos por Maslow, Herzberg, Kurt Lewin e seus seguidores.

Porém, foi na década de 1970 que se desenvolve o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, motivado pelo surgimento de centros de estudos de QVT e pelo sucesso dos modelos gerenciais japoneses que visam promover a satisfação dos empregados.

Diversas tentativas foram feitas para conceituar Qualidade de Vida. Não há consenso, pois para cada tipo de especialização há critérios e índices que podem refletir qualidade de vida. A mais influente é da Medicina, que engloba cinco dimensões definidas pela OMS:

- Saúde Física
- Saúde Psicológica
- Nível de Independência
- Relações Sociais
- Meio Ambiente

O Grupo de Qualidade de Vida da divisão de Saúde Mental da Organização Mundial de Saúde (World Health Organization Quality Of Life - WHOQOL) definiu "qualidade de vida" como:

⁷ Do latim *devenire*, é o movimento permanente das coisas que se desfazem, transformando-se em outras coisas.

“a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”.⁸

GOULART e SAMPAIO (1999) definem:

“Qualidade de Vida diz respeito justamente à maneira pela qual o indivíduo interage (com sua individualidade e subjetividade) com o mundo externo, portanto à maneira como o sujeito é influenciado e como influencia”.⁹

Há outras considerações que se deve lembrar a respeito do caráter inerente do trabalho ser uma atividade humana natural e não artificial, portanto, é constatável que o ser humano tenha uma relação com o trabalho muito mais ampla do que a relação econômica. Outro dado importante é lembrar que Qualidade de Vida Global e Qualidade de Vida no Trabalho são conceitos distintos, de acordo com SAMPAIO e GOULART (1999), mas que se interinfluenciam e inter-relacionam. GOULART e SAMPAIO (1999) destacam que a relação entre os fatores determinantes de satisfação dentro e fora do trabalho continua presente na discussão do conceito de QVT, bem como na estruturação de seus programas nas organizações.

2.11.1 Abordagens teóricas

Existem várias abordagens teóricas a respeito de Qualidade de Vida no Trabalho. SAMPAIO e GOULART (1999) apresentam a abordagem teórica de Walton. Ele propõe oito categorias:

⁸ Disponível em: <www.who.int/evidence/assessment-instruments/qol/ql1.htm>. Acesso em: 10 jul. 2004, 22:00.

⁹ GOULART e SAMPAIO (1999), p. 24.

TABELA 2.2 - Categorias conceituais de Walton - 1999

1. Compensação adequada e justa	Categorias que satisfazem as necessidades básicas do ser humano.
2. Condições de trabalho	
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Categorias que valorizam a auto-estima, a aceitação, a afiliação, o reconhecimento e a auto-realização do trabalhador.
4. Oportunidade de crescimento e segurança	
5. Integração social na organização	
6. Constitucionalismo	Categoria que respeita os direitos trabalhistas
7. Trabalho e espaço total de vida	Categoria que aproxima a vida do trabalho com a vida fora dele, incluindo aspectos como tempo para lazer e família, redução das mudanças (estabilidade geográfica).
8. Relevância social da vida no trabalho	Categoria que relaciona a empresa e auto-estima, ou alienação, do empregado.

FONTE: adaptado de GOULART e SAMPAIO (1999).

*“É a abordagem mais aceita e utilizada no Brasil, provavelmente porque é a mais abrangente, cobrindo desde as necessidades básicas do ser humano até condições da organização, passando pelas necessidades secundárias, em especial a auto-realização”.*¹⁰

GOULART e SAMPAIO (1999) consideram este modelo o mais apropriado para abordar a Qualidade de Vida no Trabalho.

SAMPAIO e GOULART (1999) também apresentam a abordagem teórica de Werther e Davis. Nesta abordagem, a QVT está relacionada com cargos (competências) e carreiras. À medida que se ampliam as competências, ocorrem promoções na carreira. Aborda muito o conceito de auto-realização de Maslow.

Esta abordagem também cita a importância dos seguintes fatores:

- Ambientais (determinantes macros, como história, economia etc.);
- Organizacionais (determinantes da empresa, como missão, metas etc.);
- Comportamentais (determinantes micros, como necessidades humanas).

GOULART e SAMPAIO (1999) consideram necessário recontextualizar esta abordagem por causa das inúmeras alterações ocorridas nas décadas de 1980 e 1990. Muitas das propostas

feitas por estes estudiosos foram aplicadas e não surtiram o efeito esperado, como a diminuição de níveis hierárquicos, remuneração baseada da habilidade e encarecimento horizontal.

SAMPAIO e GOULART (1999) apresentam, também, a abordagem teórica de Westley. Trata-se de uma visão mais crítica ao modo econômico capitalista. Ele aponta quatro tipos de problemas e suas respectivas consequências:

PROBLEMA:	CONSEQUÊNCIA:
1. Político	Insegurança
2. Econômico	Injustiça
3. Psicológico	Alienação
4. Sociológico	Anomia

Numa sociedade socialista, tentou-se diminuir a Insegurança e a Injustiça nas organizações, mas esqueceu-se de abordar os outros aspectos, permitindo a ocorrência da Alienação (perda de sentido, fenda entre expectativas e realização) e da Anomia (falta de normas e de envolvimento).

A solução seria o enriquecimento do cargo. Isto não quer significar aumento de tarefas ou responsabilidades, mas maiores oportunidades de desenvolvimento psicológico.

SAMPAIO e GOULART (1999) apresentam, também, a abordagem teórica de Huse e Cummings. Aspectos mais importantes desta abordagem são:

- a) Bem-estar do trabalhador e eficácia organizacional
- b) Participação do trabalhador nas decisões e nos problemas

Propõe-se, então, quatro programas, a saber:

- 1. Participação do trabalhador para promover envolvimento;
- 2. Projeto de cargos para promover enriquecimento da atividade profissional;
- 3. Inovação no sistema de recompensa para minimizar injustiças e promover status;
- 4. Melhoria no ambiente de trabalho para promover melhorias nas condições de trabalho.

¹⁰ GOULART e SAMPAIO (1999) : adaptado da p. 26.

SAMPAIO e GOULART (1999) apresentam, também, a abordagem teórica de Nadler e Lawler. Aspectos mais importantes desta abordagem são:

- a) Preocupação com o impacto do trabalho nas pessoas e na eficácia organizacional.
- b) Participação do trabalhador nas soluções dos problemas

Propõe-se, também, quatro atividades, a saber:

1. Resolução de problemas envolvendo membros de diferentes níveis para promover envolvimento;
2. Reestruturação da natureza básica do trabalho para promover enriquecimento do cargo;
3. Inovação no sistema de recompensas para minimizar injustiças e promover status;
4. Melhoria no ambiente de trabalho para promover melhorias nas condições de trabalho.

Como é perceptível, esta abordagem é muito semelhante à anterior.

SAMPAIO e GOULART (1999) também apresentam a abordagem teórica de Hackman e Oldham. A abordagem é considerada inovadora, associando as metas organizacionais com a satisfação dos indivíduos, observando os seguintes pontos:

- Existência de Autonomia
- Existência de Retroalimentação (*Feedback*)
- Existência de Percepção (tanto de que o trabalho é compensador ao indivíduo quanto o seu empenho é proporcional ao grau de confiança que possui para obter os resultados)

Hackman e Oldham desenvolveram uma metodologia que agrupa vinte e uma variáveis. O fundamento desta abordagem é a idéia de existirem três estados críticos para o sucesso:

1. Significância percebida (o trabalho é importante)
2. Responsabilidade percebida (responsabilidade sobre resultados)
3. Conhecimento dos resultados (domínio das tarefas)

Há referência de uma outra variável, que é a necessidade individual de crescimento, relacionada à criatividade e desafio.

GOULART e SAMPAIO (1999) consideram que esta abordagem é muito limitada, pois foca excessivamente o CARGO. Em especial para o Brasil, há outros entraves como a DESTAYLORIZAÇÃO, que é um processo de duvidosa eficácia aqui pela parcialidade que a Administração Científica se instaurou no estilo de Gestão Brasileira; e à análise dos resultados baseados em opiniões colhidas junto aos trabalhadores, que certamente teriam muitos vieses em nossa realidade organizacional por diversos motivos, e não possuem referências interpretativas substanciais.

No Brasil ainda há pouca difusão deste conceito. Existem práticas isoladas como exemplos esparsos e confusos, até porque ainda não se tem clareza sobre a definição do conceito. Percebe-se que muitas atividades relacionadas à segurança do trabalho, a direitos legais do trabalhador e atividades assistências são confundidas e relacionadas como Programas de QVT.

Neste ponto, GOULART e SAMPAIO (1999) propõem, como instrumento de identidade de programas de qualidade de vida no trabalho, a existência de processos diagnósticos e estabelecimento de metas. Constatam que os programas de QVT estão presentes apenas nas empresas que atingiram um elevado patamar de produtividade. Isto pode significar uma restrição à implantação de GQVT no Brasil, pois a maioria das empresas daqui ainda não alcançou este patamar. Outro agravante é a dificuldade que as empresas têm em garantir o direito legal do trabalhador. Também a confusão que fazem com o conceito de QVT ao oferecerem estes direitos legais. É preciso preparar os gestores brasileiros para o desafio de oferecer aos empregados um verdadeiro programa de QVT, que transcenda o oferecimento do que foi legalmente determinado pela legislação trabalhista.

2.11.2 Abordagem psicossomática

LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES (1999) explicam que o corpo humano possui conexões e relações complexas. Não se trata de algo divisível. Na verdade, quando estudamos Biologia, para fins didáticos, divide-se o corpo humano em partes. Mas engana-se quem pensar que esta é a melhor forma de abordar as questões médicas das pessoas.

Na verdade, o ser humano deve ser compreendido em três dimensões interdependentes:

1. A dimensão biológica refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades das pessoas;
2. A dimensão psicológica refere-se aos processos afetivos, emocionais e lógicos, tanto os conscientes quanto os inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e o seu modo de perceber e posicionar-se diante dos outros e das circunstâncias que vivencia;
3. A dimensão social revela os valores, as crenças e o papel na família, no trabalho e em todos os grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e de quais participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social.

Desta visão holística, derivamos a visão biopsicossocial, que é a abordagem psicossomática do ser humano, recentemente adotada por alguns médicos para realizar análises e tratamentos médicos. Esta visão biopsicossocial do ser humano tem melhorado o entendimento da saúde e das doenças humanas. A Organização Mundial da Saúde definiu que saúde não é só a ausência de doenças, como classicamente é definida, mas é o bem-estar biopsicossocial do ser humano.

No trabalho, as pessoas reagem não somente às situações internas, mas também às situações externas. Estas reações marcam as pessoas, causando modificações biopsicossociais permanentes. Isto só será percebido e compreendido se o ser humano for visto segundo a tridimensionalidade da abordagem psicossomática. E, na organização, se não perceber tal coisa, qualquer estratégia de Gestão de Pessoas não alcançará em sua totalidade os objetivos e metas desejados.

2.11.3 O processo do adoecer

LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES (1999) descrevem a evolução histórica do estudo de causas na medicina para depois abordar a questão do *stress*. Com Pasteur e Koch, a causa da doença é o processo de contágio, iniciando o modelo bacteriologista. Neste modelo, a doença

é entendida como o comprometimento do organismo causado por presença ou ação de agente biológico ou físico-químico. É uma abordagem individual, externa e unicausal da doença.

Este modelo apresentou diversas inconsistências, o que forçou a busca de um novo modelo. Naturalmente o modelo encontrado era multicausal, relacionando o organismo com o ambiente. Neste modelo, considera-se um conjunto de fatores muito extenso: biológicos, ecológicos, psicológicos, culturais e sociais. A abordagem deixa de ser exclusivamente individual e externa e passa a ser também coletiva e interna. Deste modelo surge a abordagem psicossomática, que avalia o ser humano em três dimensões (biopsicossocial).

Nas organizações, esta evolução é acompanhada de longe. Ainda assim ela é percebida. Num primeiro momento promove-se a higiene no ambiente de trabalho. Depois se promove higiene mental e social até atingir a motivação.

No ambiente organizacional, o saber médico é limitado, pois a área de atuação médica é a área biológica. Sendo assim, a compreensão dos fenômenos sempre é caracterizada como humana (individual), quando na verdade deveria ser social (coletiva). Por isso a abordagem psicossomática ganha importância na Medicina do Trabalho e tem contribuído muito no entendimento do *stress* e colaborado com a formulação do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.

A combinação de alta carga psicológica e baixo controle de decisão causa muita tensão no trabalho. Isto pode ser agravado se houver baixo suporte social e baixa recompensa por elevado esforço. Todo este conjunto de fatores tem provocado doenças cardiovasculares, de acordo com as conclusões do *European Heart Network* (1998)¹¹.

O *stress* agrava o risco de incidência do câncer, seja pela redução da perspectiva de vida ou pelos maus hábitos oriundos da pressão (tabaco, gula etc.).

A combinação de tensão muscular e problemas causados por arranjos ergonômicos insatisfatórios têm contribuído para a incapacitação osteomuscular.

¹¹ Todo os dados de saúde da seção 2.11.3 foram extraídos da AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. "Stress and Health". *Guidance on Work Magazine: related stress*. 2002, p. 23-25.

Muitos sintomas de problemas gastrintestinais estão relacionados ao *stress*.

A reação mais comum do *stress* é a desordem da ansiedade, que conduz à desassociação e à debilitação das reações. Este problema pode ocorrer de imediato ou tardiamente.

Depressão tem sido detectada em pessoas que vivem em ambiente estressante.

O *stress* tem sido um dos fatores que colaborou com o aumento de tentativa ou efetivação de suicídio no grupo etário de 15 a 34 anos de idade. Também tem contribuído bastante com o aumento de acidentes de trabalho e absenteísmo.

Percebe-se, então, que a pressão, o *stress*, a exclusão social, entre outros elementos, aumentam o risco de doenças ou lesões nas pessoas. Em menor ou maior grau, o *stress* no trabalho influencia o surgimento ou o progresso de doenças.

As reações do *stress* podem ser cognitivas (patogenias, doenças), emocionais, ambientais (agudo, como o suicídio, ou crônico, como abuso do tabaco), ocupacionais/acidentais (queda na atenção causa mais acidentes), ou psicológicos (nervosismo, diminuição imunológica etc.).

Os efeitos do *stress* podem não ser negativos. Não se trata apenas de problemas, mas também de ausência de coisas positivas, de bem-estar, causando um estado de apatia, de baixa do humor e de desânimo.

Por outro lado, situações opostas a estas de muita pressão, como em atividades repetitivas ou monótonas, têm causado problemas também, como dores de cabeça, dores nas costas ou nos músculos, fadiga e, também, *stress*.

2.11.4 Da qualidade total para a qualidade do trabalho

A competitividade nos mercados globalizados tem provocado mudanças consideráveis no ambiente econômico e organizacional. No Brasil constata-se que ainda falta à gestão empresarial uma maior atenção para as questões de longo prazo. Uma parte considerável de gestores brasileiros ainda possui preocupações imediatas, ocupando-se apenas com a sobrevivência do negócio. Mesmo assim, já há sinais de que esta postura tende a mudar.

Segundo ALBUQUERQUE e LIMONGI-FRANÇA (1998), nas empresas já surgiram diversas discussões que têm o intuito de modificar a gestão tradicional praticada até o presente momento. Entre elas, a inserção da prática de Qualidade de Vida no Trabalho no planejamento estratégico. Há dois enfoques nesta inserção. O enfoque individual é causado pelo crescente e preocupante número de casos de *stress*. O enfoque organizacional é causado pela necessidade de manter a busca contínua e comprometida da Qualidade Total (por exemplo: certificação ISO9000) através do bem-estar do empregado.

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho adotado é o seguinte:

“Um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”¹².

Sobre o *stress*, os autores apresentam a visão holística do ser humano, definindo-o como um complexo biopsicossocial. A meta é alcançar o bem-estar biopsicossocial, extrapolando a idéia de que apenas a ausência de doenças já é suficiente para o ser humano sentir-se saudável e satisfeito. O *stress* pode ser tolerável ou nocivo. Quando tolerável, ele é denominado de EUSTRESS. Quando nocivo, é denominado DISTRESS. O *eustress* indica que há desafio na atividade profissional do ser humano e que há equilíbrio entre as exigências e a capacidade da pessoa. O *distress* causa distúrbios e danos à saúde física, à saúde mental e ao convívio social, pois há desequilíbrio entre as exigências da atividade e as capacidades requeridas para exercê-la. A pressão da competitividade causa diferentes respostas nas pessoas, que podem ser mais ou menos suscetíveis aos efeitos do *stress*.

ALBUQUERQUE e LIMONGI-FRANÇA (1998) ainda abordam a questão da Qualidade Total. A Qualidade Total é a melhoria contínua dos processos e controles produtivos. Percebe-se, no Brasil, que ainda há distância entre o discurso e a prática, por causa do alto investimento e do retorno financeiro a longo prazo. E, nos casos em que a Qualidade Total foi

¹² Albuquerque, Lindolfo Galvão de; Limongi França, Ana Cristina Limongi. Revista de Administração, São Paulo v.33, nº2, p. 41, abril/junho 1998

implantada, tem-se percebido a necessidade de aumentar o comprometimento dos empregados com a continuidade do programa. Uma solução seria ampliar o conceito de Qualidade Total para Qualidade do Trabalho, agregando o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho. Se os esforços empresariais forem direcionados à realização humana, os empregados se envolverão e se comprometerão mais com a organização e com seus processos. Da integração de Qualidade de Vida no Trabalho com Qualidade Total, obtém-se um maior vínculo entre competências humanas e processos produtivos. Isto promoverá mudanças significativas na Política de Gestão de Pessoas. Além disso, aproxima a Organização de um sistema ecológico, onde o ser humano é inserido no centro das atenções, portanto, melhor tratado, e distancia-se da sociedade centrada exclusivamente no mercado.

São apresentados os resultados de uma pesquisa realizada em 1995, identificando diversos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho nas empresas sorteadas que possuíam certificação ISO9000. De modo geral, a pesquisa aponta problemas como:

- A distância da Qualidade de Vida no Trabalho da esfera estratégica, estando mais no nível tático-operacional;
- A falta de clareza no conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, sendo muito confundida com processos que satisfazem a legislação trabalhista ou que estão relacionadas à Medicina e Segurança do Trabalho;
- O baixo investimento e o pouco controle de resultados;
- A falta de associação com metas e resultados operacionais e financeiros.

Ainda assim, a pesquisa revelou que Qualidade de Vida no Trabalho está em crescimento, motivado pelo aumento de casos de *stress* e pela necessidade de se garantir comprometimento e continuidade aos programas de Qualidade Total. Os investimentos ainda estão desarticulados e ocorrem no nível operacional, mas a tendência é que a Qualidade de Vida no Trabalho ocupe cada vez mais espaço na organização. É perceptível que a Qualidade de Vida no Trabalho está em processo de maturação nas empresas.

2.11.5 Indicadores empresariais

O grande desafio desta proposta apresentada por LIMONGI-FRANÇA (1999) é mensurar com objetividade o estilo de vida organizacional. LIMONGI-FRANÇA (1999) aborda como seria possível levantar dados quantitativos sem perder os significados qualitativos inerentes aos diversos aspectos relacionados com o estilo de vida organizacional, usualmente subjetivo. É apresentada, portanto, uma proposta de análise de comportamento organizacional através de método quantitativo.

Os Indicadores são ferramentas gerenciais que permitem análises comparativas através de dados claros, facilmente levantados, não ambíguos e criteriosos, mapeando, assim, as interações funcionais na organização, facilitando o planejamento, o foco e/ou a decisão empresarial. Podem ter diversos focos, como econômico, financeiro, educacional, contábil, produtivo, organizacional, médico etc.

É importante citar que o uso de ferramenta semelhante é utilizada no ambiente macro-econômico para comparar países e suas condições gerais. Índices como o IDS (índice de desenvolvimento social), IDH (índice de desenvolvimento humano) e ICV (índice da condição de vida) são extremamente importantes e servem para a ONU e para os países medirem o desempenho do desenvolvimento sócio-econômico internacional e nacional. Estes índices demonstram a qualidade de vida que os países estão propiciando às suas respectivas populações. Um ranking é gerado a partir destes dados e quanto pior a classificação do país, mais preocupante é a condição de vida daquele povo.

Em relação à Qualidade de Vida no Trabalho, a combinação dos focos econômico, organizacional e biopsicossocial apresenta os melhores e mais efetivos resultados. É importante lembrar que o foco biopsicossocial é oriundo da medicina psicossomática, apresentado anteriormente.

LIMONGI-FRANÇA (1999) faz, então, uma proposta de consolidação dos indicadores para Qualidade de Vida no Trabalho. De certa forma fica claro a dificuldade de se fazer esta proposta, uma vez que é muito complicado mensurar e dar significado aos dados quantitativos quando se aborda Qualidade de Vida no Trabalho.

Diversos indicadores, então, são apresentados na tabela 2.3.

TABELA 2.3 - Indicadores empresariais - 1999

<ul style="list-style-type: none"> - ação social e ecológica da empresa; - atividades esportivas, culturais e de lazer; - ausência de insalubridade; - ausência de preconceitos; - autonomia no trabalho; - capacitação múltipla para o trabalho; - carreira; - comprometimento dos empregadores; - comprometimento dos empregados; - condições gerais de trabalho; - conforto do ambiente físico; - crescimento como pessoa em função do trabalho; - direitos legais garantidos; - distribuição justa de rendimentos entre os cargos; - educação no relacionamento; - esperança de continuidade na empresa; - estabilidade no emprego; - estima por parte dos colegas; 	<ul style="list-style-type: none"> - imagem da empresa na sociedade; - infância; - imparcialidade nas decisões gerenciais; - informações sobre o que deve ser feito; - jornada de trabalho; - liberdade de expressão; - longevidade; - nível cultural dos empregadores; - nível cultural dos empregados; - padrão geral de saúde dos empregadores; - padrão geral de saúde dos empregados; - privacidade para trabalhar; - proteção do patrimônio da empresa; - retroalimentação fornecida pela empresa; - salário; - seguro de vida; - valorização dos serviços pelos outros setores; - vida pessoal preservada.
---	---

FONTE: adaptado de LIMONGI-FRANÇA (1999).

Através destes indicadores é possível fazer uma análise muito completa do panorama organizacional, confrontando o esforço empresarial com a satisfação das necessidades e desejos dos empregados. Para isso, manuseia-se variáveis independentes, que representam o esforço empresarial, e variáveis dependentes, que representam a satisfação do empregado.

Nos estudos realizados por LIMONGI-FRANÇA (1999), através de tratamento estatístico, formou-se conglomerados que identificaram três perfis entre os empregados pesquisados: os Realizados, que são os satisfeitos com sua Qualidade de Vida no Trabalho, os Desconfiados, que apresentam menor satisfação e maior nível de *stress*, e os Críticos, que são os mais insatisfeitos e reclamam por melhores condições.

2.11.6 Indicadores de qualidade de vida

As fontes de indicadores de qualidade de vida têm origem na Economia (Índice de Desenvolvimento Humano - IDH, Índice de Desenvolvimento Social - IDS e Índice de Condições de Vida - ICV), na Organização (categorias de Walton) e na Medicina (com a psicossomática e a abordagem biopsicosocial).

- IDS (Índice de Desenvolvimento social) – esperança de vida, grau de alfabetização, distribuição de renda.
- IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) – alimentação, saúde, seguro de vida, conhecimento, condições de trabalho, segurança contra o crime, lazer, participação econômica, cultural e política.
- ICV (Índice de Condições de Vida) – Extensão do IDH, incorporando um conjunto maior de indicadores de desenvolvimento socioeconômico. São vinte indicadores divididos em cinco dimensões: renda, educação, infância, habitação e longevidade.

Vários autores têm estabelecido relações entre produtividade e lucro das empresas com o grau de satisfação dos funcionários em seus relacionamentos no trabalho (com pares, chefes e subordinados) e em relação a remuneração, carreira e empregabilidade.

Uma das formas de utilizar os indicadores é agrupar as variáveis por análise de conglomerados, seguindo os critérios apresentados no quadro 2.3.

QUADRO 2.3 - Critérios X Foco - 1999

CRITÉRIOS	FOCO
Biológico	Semana interna de prevenção de acidentes, controle de riscos ergonômicos, ambulatório médico, ginástica laboral, refeições (refeitório), saúde.
Psicológico	Recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, camaradagem, clima organizacional, salário e vida pessoal.
Social	Convênios comerciais, tempo livre-lazer, filhos, cesta básica, previdência privada, financiamento de cursos.
Organizacional	Imagem, treinamento e desenvolvimento, carreira, processos e tecnologia, comitês de decisão, ausência de burocracia, rotinas de pessoal

FONTE: LIMONGI-FRANÇA (1999).

A construção e utilização de uma transcrição baseada em Indicadores Empresariais de qualidade de vida no trabalho subsidiarão diagnósticos, programas e resultados, transformando os programas de QVT em investimentos com retorno mensurável.

Aguiar, citado por ARELLANO e LIMONGI-FRANÇA (2002), explica que fatores intervenientes no aumento da produtividade estão presentes no estudo da organização do trabalho desde o início do século, porém, foi só a partir da década de 1960, que os indicadores referentes às necessidades e às aspirações pessoais ganharam relevância. Isso aconteceu em decorrência ao desafio de produtividade enfrentado pelas organizações em busca de competitividade, em que se incluía a responsabilidade social da empresa como fator de avaliação da produtividade. Com isso houve uma mudança de postura das organizações, que passaram a entender QVT com um aspecto tão importante quanto a modernização tecnológica.

2.11.7 Interfaces da qualidade de vida no trabalho

As transformações ambientais provocaram rupturas bruscas no modo de produção e no estilo de vida do ser humano. Em consequência disto, as demandas de Qualidade de Vida surgem da necessidade de preservação e sobrevivência do ser humano. Em função destas transformações, a QVT ganha expressão e relevância na Gestão de Negócios. Novos desafios se colocam e a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) pode responder a estas novas questões.

LIMONGI-FRANÇA (2001) apresenta uma contextualização das contribuições advindas de diversas escolas para a elaboração desta proposta de GQVT:

- Contribuição da Escola Socioeconômica: do atendimento das responsabilidades legais e da evolução natural de Gestão de Recursos Humanos, a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) surge com maior espaço e necessidade. Na visão econômica, o foco nas pessoas já se apresenta através dos índices internacionais de QV, como o IDH, IDS, IDCV etc. É exatamente isto que QVT tem por foco: as pessoas. GIDDENS (2000) debate sobre a necessidade de encontrar um novo caminho político para Estados Nacionais atuarem com o objetivo de não permitir que o neoliberalismo sufoque e sugue mais o ser humano. Além disso, muitos países têm aumentado suas preocupações com a Saúde Pública, dirigindo esforços na construção de um sistema eficiente e eficaz.
- Contribuição da Escola Organizacional: os processo produtivos evoluíram muito até alcançar os programas de excelência. Partiu do controle acirrado e dos estudos de

tempos e movimentos da Escola Científica (Taylor), passando pela Qualidade Total iniciada na década de 1970 (Deming e Juran) até atingir o estágio atual de Excelência. A Administração apresenta uma evolução histórica singular, no sentido de que em apenas um século, o XX, ela realizou grandes saltos evolutivos através de seus grandes pensadores e teóricos, como Fayol, Taylor, Mayo, McGregor (Teoria X e Y), Maslow, Herzberg, Deming-Juran, Drucker, Porter, Hammel, Prahalad, Walton etc. Todas estas teorias falaram sobre as pessoas. Em alguns casos elas eram acessórias. Em outros elas eram centrais. Da pirâmide motivacional de Maslow, passando pela hierarquia de necessidades higiênicas e de satisfação de Herzberg, pela Qualidade Pessoal de Deming até chegar em Qualidade de Vida no Trabalho, as pessoas foram assumindo seu lugar de destaque na teoria organizacional. Foi possível perceber uma série de tentativas e movimentos que procuraram atender a demanda das pessoas nas organizações. Isto fica perceptível na expansão dos processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal; na gestão de pessoas, através da valorização e da capacitação; em marketing, cuja atenção cresceu bastante para as questões relacionadas à imagem corporativa e comunicação interna; e o uso do risco e do desafio como fatores motivacionais e de comprometimento. Um aspecto que também pode ser inserido aqui é a importância do tempo livre para as pessoas poderem desenvolver hábitos culturais, desportivos e de lazer.

- Contribuição da Escola Condição Humana no Trabalho: a abordagem psicossomática, interpretando todo ser humano como um complexo tridimensional biopsicossocial, e a evolução da visão limitada de saúde, como ausência de doenças, para a visão mais ampla, de bem-estar biopsicossocial, contribuíram com a visão integral e harmônica das pessoas nos estudos organizacionais, tratando o ser humano como uma obra-prima, em contraposição à visão segmentada. A esta visão holística e tridimensional do ser humano, acrescenta-se a dimensão organizacional, que surge como quarta camada inerente ao complexo humano.

LIMONGI-FRANÇA (2001) apresenta os eixos temáticos ou fatores críticos da pesquisa realizada por ela. São eles:

1. Conceito de QVT

Esse conceito foi desenvolvido a partir de disciplinas da área da saúde, evoluindo a partir daí para englobar dimensões de diversas áreas:

1. Saúde: a fonte é a medicina preventiva, que se esforça em preservar a integridade das pessoas, evitando doenças e lesões. O foco é biológico, pois aqui o objetivo é minimizar e/ou impedir a ocorrência de doenças e lesões.
2. Psicologia: a fonte é a psicologia social, que procura entender o significado e a importância social que o trabalho tem para as pessoas. O foco é psicológico, pois envolve toda a complexidade mental e todo o processo de significação do trabalho para o ser humano.
3. Sociologia: a fonte é a antropologia, no sentido em que se procura entender os símbolos associados ao trabalho. O foco é social, pois o objetivo é entender a influência cultural e social na percepção e no envolvimento das pessoas com o trabalho diante da sociedade.
4. Engenharia: a fonte é a ergonomia, que estuda a extensão do corpo humano através de objetos e equipamentos. O foco é biológico, pois o objetivo é aumentar o conforto e aproveitar melhor as habilidades físicas do ser humano.
5. Tecnologia da Informação: a fonte é a disseminação da informação através do teleprocessamento, tendo como objetivo facilitar a tomada de decisão, aumentando a probabilidade de acerto. O foco é psicológico, pois o objetivo está associado à idéia de facilitar o raciocínio e minimizar e/ou eliminar o desconforto de processos decisórios em ambientes de muita incerteza.

A definição de QVT de Walton é escolhida pela autora como a melhor definição para o conceito. Neste eixo temático, a Ergonomia faz diversas tentativas para assumir o papel principal, mas seu escopo é limitado à tarefa ou ao cargo. Apresenta, assim, uma limitação grave, uma vez que o ser humano é mais complexo. A Medicina também fez sua tentativa, mas além de sua visão estritamente biológica, experiências comprovam que melhor que curar

é prevenir, e para isto melhores condições de trabalho já provaram ser muito mais eficientes e eficazes, a custos muito mais interessantes. A difusão de informação é a forma mais eficaz de cuidado do ser humano. Mesmo porque atividades físicas e de integração social também fazem parte da saúde, segundo a abordagem psicossomática. Ações de recuperação, proteção e promoção da saúde são realizadas pelas empresas, mas ainda há muito por fazer.

Ainda assim é preciso respeitar a Medicina, pois suas contribuições são ímpares. Na era da Globalização, doenças relacionadas ao trabalho, como *stress*, os distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) e suas conseqüências, tornaram-se comuns e preocupantes. Uma maneira de evitar as Patologias do Trabalho seria instrumentalizar a Medicina do Trabalho com ferramentas capazes de detectar sintomas iniciais de patologia para reverter o processo antes de tornarem-se graves.

A legislação tem feito muito em prol da segurança e da medicina do trabalho. Os programas PPRA e o PCMSO têm garantido melhorias nas condições de trabalho. PPRA é o Programa Prevenção de Riscos Ambientais e o PCMSO é o Programa Controle Médico e Saúde Ocupacional. Ambos foram introduzidos recentemente como normas na legislação brasileira.

Ainda na área médica, é preciso dar bastante atenção ao *stress*, pois a reação do corpo às pressões de competitividade tem trazido muitos problemas às organizações. Não só com absenteísmo e queda na produtividade, mas também com a imagem corporativa.

2. Produtividade

A produtividade teve destaque recente com a adoção de critérios de excelência. A Qualidade Total (QT) evolui a fim de garantir melhores produtos e serviços através de processos e controles mais eficientes e eficazes. Porém percebeu-se uma correlação entre a QT e a QVT. A QVT tem condições de sustentar o comprometimento e o envolvimento das pessoas com as políticas de QT. A Excelência, então, passa a ter seu conceito ampliado: transcendência da satisfação dos clientes e dos fornecedores, considerando consumo responsável, equilíbrio social e respeito ao consumidor. Para tanto, as empresas que conseguirem aumentar o produto derivado e melhor alocar seus recursos terão maiores vantagens competitivas. A condição necessária para atingir este estágio é transitar do trabalhador manual para o trabalhador do conhecimento, pois este é o tipo de trabalhador apto a racionalizar e inovar o processo

produtivo. Esta transição depende da empresa em mudar seu senso comum de competitividade, agregando aos seus fatores críticos de sucesso o conhecimento. As empresas que conseguirem incentivar o surgimento e a manutenção de trabalhadores capazes de definir suas tarefas, autogerenciar-se, serem responsáveis com sua autonomia, autodesenvolver-se continuamente, serem ativos e estarem identificados com a organização, terão grande probabilidade de que seus processos de inovação continuada estarão garantidos e sua produtividade será a maior e a melhor dentro do panorama que ela estiver inserida.

3. Legitimidade

A legitimidade só está presente quando há participação, colaboração e cooperação. Para que um programa de GQVT seja legítimo, é preciso que haja aceitação e respeito às decisões. Isto é conquistado quando o ser humano não é entendido como insumo (Desenvolvimento de Recursos Humanos), mas como beneficiário (Desenvolvimento Humano).

O Brasil enfrenta problemas sérios com a desigualdade na distribuição de renda, com a precariedade no atendimento da saúde pública, com o envelhecimento da população, com corrupção e amoralidade (quando não imoralidade) de suas instituições políticas. Com tudo isto, uma proposta diferente tem surgido em torno das responsabilidades sobre a “coisa pública” (*res publica*). Não seria mais legítimo que a sociedade buscasse em si mesma as alternativas necessárias para resolver os problemas de cidadania do que esperar que o Estado faça isto?

Deste raciocínio surge, então, a proposta de fazer o mesmo dentro da organização. Não deixar as decisões estratégicas apenas com a Alta Diretoria, pois a legitimidade destas decisões não existiria. Pode ser até que os empregados cumpram as ordens, mas muito provavelmente eles não as aceitam e respeitam como deveriam, pois não participaram e nem colaboraram durante o processo decisório.

A informação que os empregados fornecem deve ser considerada como recurso produtivo, pois dela é possível alcançar legitimidade.

Na GQVT, a legitimidade só será alcançada, se houver participação do empregado e as ações forem dirigidas a eles.

4. Perfil do Administrador

LIMONGI-FRANÇA (2001) apresenta o perfil encontrado entre os estudantes, professores e profissionais da Administração. O gênero detectado como predominante é o masculino.

Os problemas encontrados estão relacionados à Educação. Há conflitos que dificultam uma melhor formação dos professores. Além disso, a pesquisa acadêmica não é percebida como fator importante no desenvolvimento econômico. Uma necessidade relevante é a de formar um SABER contextualizado no ambiente industrial, econômico e político, além de contextualizado na história e no ambiente ecológico. É preciso, também, voltar a Educação para a Cidadania.

Uma demanda necessária e urgente nos profissionais é a de aprender a aprender e a de aprender a mudar. Somente com o autodesenvolvimento individual é possível sustentar o desenvolvimento organizacional.

5. Práticas e valores organizacionais

Todas as inovações organizacionais propostas no século XX seguiram suas grandes vertentes abordadas por Max Weber em seu legado:

- Ética e cultura
- Estrutura Corporativa

Para LIMONGI-FRANÇA (2001), o importante deste fator é entender a necessidade de desenvolver a capacidade de identificar e antecipar as mudanças. Neste sentido, a consciência mais social do homem contemporâneo tem modificado as práticas gerenciais e os valores da organização.

Aprendizado contínuo e eficaz, delegação de poder e de autoridade, maior comprometimento, maior comunicação, gerenciamento do intelecto humano, são exemplos de mudanças organizacionais.

Porém, algumas mudanças têm sido negativas. Algumas porque geram desamparo, como os enxugamentos, e outras porque não tiveram legitimidade uma vez que o condutor da mudança não mudou.

Para GQVT, duas práticas são interessantes: a primeira é a Gestão do Capital Intelectual e a segunda é a evolução da Segurança e da Medicina do Trabalho. A primeira depende do comprometimento do empregado com a empresa para que este “entregue” o seu conhecimento à empresa, de tal modo que possa ser agregado ao conhecimento da organização. A segunda apresenta a preocupação com os maus hábitos, que têm sido preocupação dos programas internos de saúde ocupacional e têm afetado a seleção de novos empregados.

6. Novas competências para a GQVT

Uma evolução provável e natural é a da Transnacionalidade do Trabalho. Depois da Transnacionalidade do Capital, agora será a vez do Trabalho romper as fronteiras.

A substituição do trabalhador manual pelo trabalhador do conhecimento é fundamental para enfrentar os desafios do novo modelo de Gestão que será necessário no futuro.

Terão que concentrar esforços em suas competências essenciais, em gestão estratégica, na busca da excelência etc. Estarem preparadas para a inovação e para a incerteza. Abarcarem em seus objetivos as responsabilidades sociais.

Ainda segundo LIMONGI-FRANÇA (2001), a sociedade terá que apoiar e incentivar o Terceiro Setor, para prover as melhorias sociais necessárias ao desenvolvimento humano que estão ao alcance do cidadão e não são intrínsecas à atuação estatal e que proverão emprego em um mundo cada vez mais automatizado. Ela se tornará a Sociedade do Conhecimento, pois seu espaço será cada vez mais ocupado por novas tecnologias e aparatos científicos. Neste aspecto, a Tecnologia de Informação deve ocupar posição de destaque e relevância em todos os aspectos da vida humana.

Todas estas transformações exigirão novas competências. Elas também causarão maior pressão. Naturalmente o medo de não ter tempo ou condições de realização do Trabalho estará presente e causará sofrimento. Da pressão mútua gerada pelos fatores socioeconômicos e

pelos fatores críticos da administração, emergirá a definição da missão de GQVT nas organizações. A proposta é passar do modelo atual de gestão, ainda enraizado no taylorismo, para um modelo avançado que dialoga com ambientes globalizados, de uso intensivo de tecnologia e com preocupações e ações efetivas no ambiente socioeconômico. Assim, a harmonia entre resultados capitalistas e resultados sociais é proporcionada. As empresas terão que transitar de capitalistas para empresas-cidadãs.

O objetivo de GQVT será harmonizar resultados produtivos com resultados sociais. LIMONGI-FRANÇA (2001) declara que a GQVT deverá pressupor integração comunitária, organizacional e individual no trabalho, resultando em bem-estar. Enxergar, aprender e reaprender para inserir-se num mundo em construção dinâmica é a tarefa a ser cumprida pelos futuros gestores das organizações, segundo a autora.

3 MATERIAL E METÓDOS

3.1 *A construção da ciência*

O interesse por entender algum aspecto do mundo ao redor provoca uma curiosidade intelectual que precisa ser esclarecida, motivada pela busca da verdade. De modo rigoroso e estruturado, examina-se o tópico, identificando os fenômenos envolvidos e suas inter-relações. Estas inter-relações podem explicar a natureza do tópico, descrevendo-o e gerando teorias e leis. Para identificar estas inter-relações, são derivadas hipóteses. Estas hipóteses guiam o processo de análise, pois, através delas, se estabelecem elementos operacionais concretos e mensuráveis. Estes elementos definem os dados que devem ser coletados e manipulados para testar e validar as hipóteses, confirmando, ou não, as teorias e leis geradas.

A teoria, como conjunto de proposições lógicas, pode, então, ser testada para que se comprove sua validade. Para tanto, o pesquisador deve valer-se de métodos e técnicas que descrevam a estrutura da investigação que o fez identificar os fenômenos e suas inter-relações. Esta descrição é fundamental para que outros pesquisadores possam realizar a investigação e entender como se encontraram as proposições lógicas que tentam explicar o tópico.

Este processo não é estático. A Ciência deriva de um processo dinâmico, do qual se constrói a Verdade através da interação de observações e explicações sucessivamente. A sucessão destas observações e explicações aprimora tanto o conteúdo quanto a forma de como a teoria é identificada e validada.

3.2 *A ciência social*

Nas Ciências Sociais Aplicadas, como a Administração, há uma grande preocupação com a elaboração de teorias e leis com legitimidade científica. Para tanto, os pesquisadores se esforçam para descrever situações da realidade empresarial, buscando regularidades no comportamento social através de observações e mensurações, identificando fenômenos e suas inter-relações para a elaboração de modelos e teorias que expliquem o indivíduo e a coletividade humana no contexto das organizações.

De acordo com BABBIE (1999), a busca pelas regularidades no comportamento humano é o fator relevante para iniciar a construção de uma ciência social aplicada. A observação sistemática e a medição de fenômenos são necessárias para a identificação das regularidades sociais.

As regularidades sociais existem e podem ser observadas. A existência delas não significa que são imutáveis. Diferente das regularidades percebidas nas ciências físicas, como a inalterável queda de um objeto solto no ar que evidencia a lei geral da gravidade, as regularidades sociais estão susceptíveis a mudanças com o decorrer do tempo. Mas ainda assim, é possível explicá-las e identificar novas regularidades sociais. A medição também não está sujeita a precisão das ciências físicas. Há dados que serão precisos, como idade, sexo ou estado civil, mas outros dados não serão tão precisos e serão determinados relativamente. Mas, tendo cuidado metodológico, mesmo estas medidas relativas contribuem com a criação de teorias e leis sociais consistentes e válidas.

Como consequência da mutabilidade das regularidades sociais e da relatividade de algumas medidas, as teorias sociais estão sujeitas à superação e constante ajustamento. Isto não significa que sejam menos científicas do que as teorias das ciências físicas. Primeiro, porque nas ciências físicas diversas teorias foram refutadas e nada garante que as atuais também não o sejam no futuro. Segundo, porque o abandono de uma teoria não nega o status científico dela por ter sido superada por outra.

Segundo BABBIE (1999), as teorias e leis sociais possuem as seguintes características elementares que a tornam ciência de fato:

- É lógica, pois uma causa não ocorre depois de um fenômeno, não é comum que qualidades mutuamente excludentes pertençam a um mesmo objeto de estudo e é possível que, dada uma série de observações, defina-se um princípio geral (raciocínio indutivo) ou que se identifique uma lei geral que pode ser aplicada a diversas instâncias particulares (raciocínio dedutivo).
- É determinística, pois todo fenômeno social tem uma causa provável. Esta causa pode ser desconhecida ou trivial. Em ambos caso, ela está sujeita à identificação e ao

entendimento lógico, sendo possível determinar probabilisticamente a ocorrência de alguns comportamentos sociais, encaixando-se num padrão de determinantes gerais.

- Tem a capacidade de generalização, pois visa à observação e ao entendimento de padrões gerais de eventos e correlações. Ou seja, uma descoberta pode explicar diversas observações empíricas. A compreensão geral dos comportamentos sociais não é totalmente precisa, pois é improvável encontrar indivíduos ou grupos humanos totalmente idênticos. Porém, isto não impede que uma teoria satisfaça a lógica dedutiva, pois é provável que ela esclareça de modo geral um comportamento social.
- É parcimoniosa, pois procura compreender ao máximo um evento social com uma quantidade mínima de fatores ou de variáveis, equilibrando o grau de explicação com a simplicidade.
- É específica, pois exige precisão do pesquisador nos métodos, na medição e na conceituação das hipóteses.
- É empiricamente verificável, ou seja, o pesquisador empenha-se para que a percepção da realidade social não descon firme a teoria.
- É intersubjetiva, ou seja, independentemente das motivações e subjetividades, pesquisadores diferentes podem replicar uma mesma pesquisa e obter dados semelhantes.
- É aberta a modificações, pois as teorias sociais não são verdades absolutas, estão sujeitas a evoluções ou revoluções. São, de fato, verdades relativas cujo mérito está em melhorar a compreensão da realidade.

3.3 A importância do método

Para que uma pesquisa possa ter sua relevância como geradora de conhecimento científico, é preciso que seja validada pelo uso adequado de método. A produção científica precisa estar rigorosamente amparada por uma metodologia que dê forma ao alcance do objetivo traçado

para a pesquisa. Toda metodologia tem relação com a finalidade e com as metas do projeto e deve descrever todos os passos que serão dados para atingir estes objetivos propostos.

O método científico é, pois, um instrumento de trabalho. O método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir uma finalidade e um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e na demonstração da verdade. O método não possui virtudes milagrosas; não é um modelo, fórmula ou receita que, uma vez aplicada, colhe, sem margem de erro, os resultados previstos ou desejados, já que ele não substitui o talento e a inteligência do investigador.

A metodologia é o que permitirá às pessoas a compreensão de como o pesquisador alcançou determinado resultado. Se não amparar a pesquisa com metodologia, o pesquisador incorre no risco de encontrar resultados enviesados ou incorretos que o induzirão a conclusões equivocadas. A metodologia é fundamental para organizar o processo de descoberta do conhecimento, ou seja, ela organiza através de técnicas e procedimentos o esclarecimento das dúvidas e inquietações do pesquisador.

3.4 Estudo de caso

É uma estratégia de pesquisa para compreender fenômenos contemporâneos e de baixo controle. O estudo de caso examina um fenômeno em seu meio natural. São múltiplas as fontes de evidência (indivíduos, grupos, organizações) que podem ser obtidas pelo emprego de diferentes técnicas de coleta de dados (entrevistas, dados secundários como atas, relatórios, memorandos etc.).

Esta estratégia descreve de forma abrangente um determinado comportamento social, identifica seus fenômenos e inter-relações. De acordo com YIN (2002), esta investigação empírica é apropriada quando os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos e há mais variáveis de interesse do que pontos de dados.

De acordo com Benbasat et al. (1987), citados por CLAVER et al. (2000), algumas das características do método do estudo de casos são as seguintes:

- a. Fenômenos são estudados em sua situação original.
- b. Uma ou poucas entidades (pessoas, grupos ou organizações) são estudadas.
- c. Estudo de casos são mais apropriados para as etapas de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses no processo de construção do conhecimento.
- d. Não envolve manipulação ou controle de experimentos.
- e. O investigador pode não especificar previamente o conjunto de variáveis dependentes ou independentes.
- f. Os resultados obtidos dependem muito do poder de integração do pesquisador.
- g. Os métodos de seleção de locais de estudo ou de coleta de dados podem ser mudados quando o pesquisador desenvolve novas indagações.
- h. Estudo de caso é útil no estudo das perguntas "como" e "porque", já que lidam com o delineamento de ligações operacionais ao longo do tempo ao invés de frequência ou incidência.
- i. O foco reside em eventos contemporâneos.

Em certas ocasiões, o pesquisador pode adotar mais de uma metodologia, para reunir o maior número possível de pontos de vista e de informações pertinentes e, assim, melhor analisar o objeto do estudo. Esta abordagem denomina-se multi-métodos.

A análise de dados em estudos de caso normalmente compreende três etapas:

1 - a codificação dos dados: segundo YIN (2002), a estruturação de uma base de dados, contendo anotações, documentos e questionários, deve auxiliar na organização de cadeias de evidência (chains of evidence), que contenham informações críticas e procedimentos metodológicos, para permitir a compreensão do encadeamento lógico das informações utilizadas.

2 - a sua apresentação de forma mais estruturada: segundo o mesmo autor, uma apresentação é boa quando todos os elementos significativos são apresentados, perspectivas diferentes são levadas em consideração, os elementos críticos de análise são expostos e o estudo é de leitura fácil e agradável, minimizando textos narrativos.

3 - a análise propriamente dita: segundo YIN (2002), esta etapa é a mais difícil e exigente da pesquisa, porque as estratégias e técnicas de análise apresentam uma diversidade muito

grande. O autor propõe, principalmente para as pesquisas do tipo estudo de caso, duas estratégias gerais de análise, o uso de bases teóricas e o desenvolvimento de uma descrição do caso, e três modos de análise, a adequação a um modelo de pesquisa (*pattern-matching*), a construção de uma explicação (*explanation building*) e a análise de séries temporais e outros dados quantitativos obtidos.

A validade interna do estudo é garantida pelo rigor do controle exercido, e depende da validade do construto, do desenho da pesquisa (ocorrências ou casos simples ou múltiplos) e também da realização de um controle do terreno de observação (STRAUB, 1989).

3.5 *Survey*

A pesquisa *survey* é particularmente apropriada quando a questão de pesquisa (1) diz respeito ao quê, ao porquê se dá e ao como se dá um fenômeno dado, (2) que o controle das variáveis dependentes e independentes geralmente é inútil e inviável e (3) que o fenômeno pesquisado deve ocorrer no momento presente ou num passado recente e é estudado em seu ambiente natural. Ou seja, coincide com o método do Estudo de Caso, que também estuda um evento contemporâneo, possui variáveis incontroláveis e responde a perguntas do tipo “como” e “por que”. BABBIE (1999) sugere que combinar a *survey* com outros métodos torna a pesquisa mais eficaz.

O vocábulo *survey* foi mantido na língua inglesa, porque seu uso no Brasil é conhecido. Além disto, na bibliografia consultada, os pesquisadores e os autores não traduzem esta nomenclatura para a língua portuguesa.

São atribuídas três características básicas à *survey*. Primeiramente, ela se propõe a fornecer descrições quantitativas de determinadas percepções da população estudada. A análise pode consistir em estabelecer relações entre variáveis ou em realizar projeções acerca da população estudada. Estas relações entre as variáveis determinam causas e correlações, caracterizando a *survey* como determinística. Em segundo lugar, a coleta de dados é realizada a partir de questionários estruturados e pré-definidos. As respostas a estas questões constituem os dados que são analisados. Finalmente, as informações são em geral coletadas junto a uma fração, ou amostra, da população-alvo. Eis a razão para esta amostra ser representativa e relevante, pois

apenas isso garantirá a validade da análise em termos estatísticos, bem como um certo grau de generalização no tocante às conclusões.

BABBIE (1999) alerta que a *survey* possui carências como método de pesquisa científica. Sob este aspecto, o autor afirma que a *survey* assume uma função pedagógica muito interessante por expor estas deficiências de modo mais claro e evidente, permitindo que o pesquisador tenha consciência das implicações disto. Conseqüentemente, o pesquisador prepara-se melhor para utilizar os resultados na elaboração de suas conclusões. Ainda sobre esta função pedagógica, BABBIE (1999) acredita que a *survey* oferece o melhor exemplo para ensinar metodologia nas ciências sociais, pois, ao facilitar a compreensão da lógica e das capacitações deste método, prepara o pesquisador para aprender e usar com atenção outros métodos de pesquisa social.

3.6 Linha metodológica

Como já descrito anteriormente, esta pesquisa está baseada em revisão bibliográfica e levantamento de dados qualitativos para a elaboração do estudo de caso na organização IQ, usando uma *survey* para mensuração de indicadores.

Há duas abordagens para a pesquisa organizacional: qualitativa ou quantitativa. A pesquisa quantitativa é impulsionada por considerações prévias, enquanto que na pesquisa qualitativa busca-se o que é importante para aqueles que atuam no universo pesquisado, possibilitando uma melhor compreensão da organização e eventuais adaptações ao longo do estudo. Note-se que a quantificação de dados e de informações pode estar presente nos dois tipos de pesquisa.

Considerando o objeto em estudo optou-se pelo multi-método, que inclui uma *survey* e um levantamento qualitativo de dados, explorando dois períodos de tempo na empresa. Foi adotada uma estratégia exploratória e descritiva. A estratégia exploratória permite levantar características inéditas e novas dimensões a respeito do objeto em estudo. A descritiva tem como objetivo informar sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos que têm lugar na população analisada. A descrição do objeto analisado busca mapear a distribuição de um fenômeno na amostra. Procura-se descrever esta distribuição ou realizar comparações entre distribuições.

Como a idéia do modelo metodológico é a de identificar se a TI influencia os Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho, a necessidade de ser respondida esta pergunta, da forma mais abrangente possível, é de grande relevância. No Estudo de Caso, escolhida uma determinada organização para objeto de análise, ela é estudada em suas particularidades e singularidades. A escolha do caso se faz porque se tem como expectativa avançar a compreensão sobre algo de interesse; os resultados levantados permitem uma análise em função de modelos teóricos já existentes e nesse caso vem de certa forma enriquecer esses modelos ou, ainda, seus achados podem fornecer elementos para novas pesquisas.

Para a consecução dos objetivos propostos foi utilizado um método de trabalho fundamentado nos seguintes procedimentos:

- pesquisa bibliográfica, constando de revisão de literatura sobre Trabalho Virtual e Remoto, sobre a Relação Homem-Trabalho e sobre Qualidade de Vida no Trabalho e seus principais fatores e indicadores;
- pesquisa de campo, realizada por meio de questionário com trabalhadores que exercem suas atividades remotamente.
- entrevista com alguns colaboradores, para maiores esclarecimentos.

Como exposto por YIN (2002), para responder às perguntas "como" (como o teletrabalho afeta os indicadores da qualidade de vida no trabalho?) e "por que", optou-se por conduzir a pesquisa levantando dados qualitativos e quantitativos, para a elaboração do estudo de caso.

E como a resposta a ser obtida identifica e descreve padrões de percepção, a *survey* facilitou esta análise.

Para o desenvolvimento da presente dissertação, é necessária a compreensão da extensão e das formas de impacto do uso da TI na Qualidade de Vida no Trabalho. Sendo assim, a pesquisa proposta usou tanto modelos quantitativos quanto uma abordagem qualitativa para o estudo da questão da influência da utilização da TI na Qualidade de Vida no Trabalho.

Os estudos de casos têm sido extensivamente usados nas pesquisas em TI, conforme destacam CLAVER et al. (2000). Segundo os mesmos autores, os estudos de casos ajustam-se ao estudo de Sistemas de Informação (ou da TI) pelas seguintes razões:

1. O pesquisador pode estudar a TI no seu "ambiente natural", aprender o "estado da arte" e desenvolver teorias derivadas da prática.

2. O método do estudo de casos permite que se desenvolvam pesquisas onde há poucos estudos prévios, o que é adequado à área de TI, na qual novos temas surgem continuamente. O estudo de casos é muitas vezes o ponto de partida do estudo sobre tais temas.

As informações foram coletadas através de questionário estruturado, que permitiram a identificação dos níveis de influência dos sistemas de informação remotos em cada indicador de QVT, e de entrevistas semi-estruturadas, que permitiram conhecer a empresa estudada, possibilitando maior flexibilidade na formulação de perguntas e na obtenção de respostas. Informações complementares foram obtidas através de relatórios gerenciais e de documentos institucionais de domínio público.

O tratamento estatístico foi realizado com o auxílio de programa específico, o SPSS. Um certo rigor no uso dos métodos estatísticos, em função das restrições implícitas nos diferentes testes, foi respeitada. Neste aspecto, a transparência é fundamental para a credibilidade dos resultados obtidos.

3.7 Amostra

Uma amostra é um subconjunto de indivíduos ou de entidades da população-alvo. A representatividade de amostra pode ser feita de modo probabilístico ou não.

As fontes de informação devem ser escolhidas levando-se em conta sua representatividade e número. A pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade. Por isso, é preciso identificar quais indivíduos têm a vinculação mais significativa com a pesquisa. Portanto, a delimitação do universo do estudo envolve as fontes de informação ou os informantes que têm relação com o problema de estudo.

Nesta pesquisa, a amostragem é probabilística, pois foram consultadas pessoas aleatoriamente. Foram convidados noventa colaboradores da empresa IQ¹³ para participar da pesquisa. Estes noventa colaboradores são aqueles que trabalham remotamente na organização. Destes, somente cinco responderam ao questionário estruturado. Mesmo promovendo o sorteio de três brindes, que supostamente atrairia um número maior de respondentes, a participação foi aquém da expectativa inicial.

Em virtude do baixo retorno, para contribuir com a descrição e identificar se uma organização que tem programas voltados para a qualidade de vida no trabalho possui padrões diferentes de percepção da qualidade de vida no trabalho, foram convidados mais vinte e três teletrabalhadores. Estes vinte e três novos pesquisados compõem a comunidade virtual¹⁴ de *Telework*¹⁵ no *Orkut*¹⁶. Atualmente esta comunidade composta por brasileiros possui vinte e sete integrantes. Dos vinte e três convidados, dezoito teletrabalhadores responderam.

TABELA 3.1 – Tamanho da amostra - 2004

ORIGEM:	QUANTIDADE DE MENSAGENS ENVIADAS PARA PARTICIPAR DA SURVEY:	QUANTIDADE DE RESPONDENTES:
Empresa IQ	90	5
Comunidade virtual	23	18
TOTAL	113	23

FONTE: O autor.

Com os cinco questionários da empresa IQ mais os dezoito questionários obtidos com os teletrabalhadores integrantes da comunidade virtual, elaborou-se uma análise quantitativa para descrever como o teletrabalho viabilizado pela tecnologia afeta os indicadores de qualidade de vida no trabalho. Por conta da pequena amostra, esta pesquisa não pode inferir conclusões

¹³ IQ será o nome fictício usado para identificar a empresa em estudo. Este procedimento respeita a solicitação de sigilo da organização. Maiores informações sobre a IQ podem ser obtidas no anexo 7.1.

¹⁴ Comunidade virtual é a simulação de um agrupamento de pessoas por meio da tecnologia. Usando, por exemplo, a internet, é possível estabelecer relações sociais não presenciais.

¹⁵ Telework – Teletrabalho. Disponível em: <<http://www.orkut.com/Community.aspx?cmm=67814>>. Acesso em: 19 set. 2004, 12:35. Acesso disponível somente para integrantes do *Orkut*.

¹⁶ *Orkut* é uma comunidade virtual de relacionamento. As pessoas são convidadas a participar desta teia de relacionamentos e criam comunidades específicas através de afinidades. Para saber mais: <<http://www.orkut.com>>.

para a população. Porém, foi dado tratamento estatístico para o dados obtidos para fins de compreensão deste estudo de caso.

Além dos questionários, foram feitas entrevistas semi-estruturadas com três dos cinco respondentes da empresa IQ para obtenção de alguns dados qualitativos.

3.8 Instrumento de pesquisa

Nesta pesquisa, foram realizados procedimentos mistos de coletas de dados, com a coleta de dados primários (*survey* e entrevista semi-estruturada) e secundários (dados empresariais). Os dados assim obtidos garantem uma visão enriquecida e mais completa acerca do fenômeno estudado. A utilização de um método misto permite obter um maior grau de convergência na pesquisa.

Outras informações pertinentes para análise foram obtidas com um dos colaboradores ou através da página da empresa IQ na internet. Foram obtidos, assim, dados secundários sobre informações gerais, sobre o programa de qualidade de vida no trabalho e sobre o teletrabalho na empresa IQ.

É importante levantar as expectativas do trabalhador em relação ao teletrabalho. Também, se possível, levantar os níveis dos mesmos indicadores em período anterior ao da implantação dos sistemas de informação empresariais remotos. Estas informações serviram de referência para a análise dos dados que foram obtidos com os questionários e com as entrevistas.

Este estudo de caso busca identificar a influência da nova forma de trabalho que os trabalhadores passaram a ter após o uso de sistemas de informação empresariais remotos sobre a atividade física, sobre o tempo de repouso e relaxamento, sobre o espaço para lazer e diversão, sobre a relação com o trabalho e sobre a relação com grupos sociais.

3.8.1 Indicadores versus questões

A elaboração deste instrumento de pesquisa também teve como base os instrumentos de avaliação do Grupo de Qualidade de Vida da Divisão de Saúde Mental da Organização Mundial de Saúde (WHOQOL).

O instrumento de pesquisa apresentado no final deste documento, junto aos apêndices, já foi aplicado em pesquisa anterior. Portanto, já foi validado e já contribuiu com a confecção de monografia apresentada em uma disciplina do curso de pós-graduação. Esta mesma pesquisa foi apresentada em congresso internacional no início de 2003. Ainda assim, este instrumento sofreu algumas adaptações e foi realizado pré-teste. O pré-teste foi realizado em julho/2004 com profissionais autônomos de tecnologia da informação que estão cursando o nível universitário em uma instituição de ensino superior de Cotia, município da Grande São Paulo. Estes profissionais desenvolvem soluções em programação, usando linguagens específicas de computador e participam de alguns projetos de desenvolvimento remotamente.

Neste projeto, a coleta de dados foi realizada através da Internet nos meses de Agosto e Setembro de 2004. Os respondentes acessaram a pesquisa através do atalho www.desenvolvendo.com/pesquisa e as respostas foram enviadas eletronicamente por correio eletrônico.

Para mensurar as percepções, foi utilizada a escala de Likert, de caráter ordinal. Na maioria das questões, esta escala se vale de quatro graduações ordenadas de satisfação ou concordância. Decidiu-se por uma escala par para evitar respostas imparciais, comuns em escala ímpar, exigindo do respondente um posicionamento mais claro em relação às indagações do questionário. E optou-se por quatro graduações para facilitar a compreensão do respondente sobre o nível de satisfação ou concordância.

Nas questões 09, 10, 11, 12, 17, 18, 35, 36, o colaborador identificou como o teletrabalho afetou sua fisiologia. De modo geral, as perguntas giram em torno do cansaço e do conforto físico. Nas questões 05, 06, 15, 16, 27, 28, 31, 32, 33, 34, 49, 50, 57, 58, 59, 60, 61, 62, o colaborador identificou como o teletrabalho afetou sua psique. Procura-se identificar a ocorrência de concentração, irritabilidade, ansiedade, relaxamento, auto-satisfação,

indisposição, mau humor. Nas questões 03, 04, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, o colaborador identificou como o teletrabalho afetou suas relações sociais com a família, amigos em geral e colegas de trabalho. As demais questões abordaram a dimensão organizacional e mapearam as diferenças e semelhanças do ambiente tradicional de trabalho versus o novo ambiente remoto, atentando principalmente para a satisfação e a auto-realização do trabalhador.

Para melhor compreensão de quais indicadores e variáveis estão em análise em cada questão, segue um quadro que os relaciona.

QUADRO 3.1 - Critério X Questão - 2004

INDICADOR:	QUESTÕES:	TERMO-CHAVE DAS QUESTÕES:
BIOLÓGICO	09 e 10	Cansaço
	11 e 12	Dor física
	17 e 18	Sono
	35 e 36	Disposição
PSICOLÓGICO	05 e 06	Lazer
	15 e 16	Tempo livre
	27 e 28	Realização das tarefas
	31 e 32	Realização nas tarefas
	33 e 34	Concentração
	49 e 50	<i>Workaholic</i>
	57	Ansiedade
	58	Depressão
	59	Desamparo
	60	Desespero
	61	Irritação
	62	Mau humor
SOCIAL	03 e 04	Solidão
	19 e 20	Apoio recebido pela família
	21 e 22	Apoio dado pela família
	23 e 24	Apoio recebido pelos outros
	25 e 26	Apoio dado pelos outros
ORGANIZACIONAL	01 e 02	Ambiente do teletrabalho
	07 e 08	Aprendizagem
	13 e 14	Local de trabalho
	29 e 30	Capacidade para decidir
	37 e 38	Acessibilidade às informações
	39 e 40	Liberdade para decidir
	41 e 42	Promoção profissional
	43 e 44	Desenvolvimento profissional
	45 e 46	Superior hierárquico
	47 e 48	Jornada de trabalho
	51	Teletrabalho e mudanças nas atividades
	52	Teletrabalho e aumento da carga horária
	53	Teletrabalho versus outras alternativas

FONTE: O autor.

3.8.2 Entrevista

A entrevista semi-estruturada foi realizada através de um programa computacional de conversa virtual denominado MSN Messenger. Esta aplicação viabiliza a troca de informações instantâneas e através dela, mesmo estando em locais distintos e distantes, é possível entrevistar pessoas. A estrutura da entrevista está apresentada a seguir.

Roteiro para realização de entrevista semi-estruturada:

1. Apresentação e introdução ao tema da pesquisa.
2. Perguntas fundamentais:
 - 2.1. Como é o programa de qualidade de vida no trabalho na empresa?
 - 2.2. Você conhece o projeto?
 - 2.3. Você participou de algum tipo de divulgação (palestra, treinamento, material informativo, etc)?
 - 2.4. Você acredita que o programa poderia ser melhorado ou está satisfatório para a realidade?
 - 2.5. A existência de um programa de qualidade de vida no trabalho na empresa promove de fato bem-estar e conforto?
 - 2.6. Você acredita que este programa afeta em que ordem as seguintes dimensões humanas: biológica, psicológica, social e organizacional, sendo que a 1ª na ordem será a mais afetada e a 4ª será a menos afetada. Justificar a 1ª e a 4ª.
 - 2.7. Afeta o teletrabalho? De que forma?
3. Agradecimento e conclusão da entrevista

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 *Survey: indicadores de qualidade de vida no trabalho*

A pesquisa realizada será apresentada conforme as quatro dimensões dos indicadores de qualidade de vida no trabalho.

4.1.1 Informações preliminares

É preciso lembrar que o tamanho da amostra é pequeno e que, apesar de aleatória, é composta por pessoas ou vinculadas à empresa IQ ou participantes da rede de relacionamento *Orkut*. Por esta razão, não é possível generalizar, ou seja, inferir a análise desta pesquisa para o universo.

Ainda assim, o tratamento estatístico permitirá descrever melhor os sujeitos participantes da pesquisa, indicando algumas informações a respeito da empresa IQ. Também, através desta análise estatística, será possível identificar possíveis relações entre as variáveis, indicando aquelas que devem ser estudadas posteriormente.

A análise descritiva predominou, pois serão estudadas as características e percepções da *survey*, descrevendo a amostra através de cruzamentos de variáveis. Algumas inferências foram sugeridas com as medidas de associação, mas é importante alertar novamente que não é possível generalizar as inferências obtidas nesta pesquisa. Porém, estas inferências servirão de referência para futuras e minuciosas pesquisas. Foi utilizado o programa SPSS para obter estas tabulações cruzadas de variáveis e para a identificação de algumas medidas e testes estatísticos.

Para o cruzamento de variáveis ordinais e nominais, foi utilizado o teste não-paramétrico de Mann-Whitney. Este teste compara o centro de localização de duas amostras, como forma de detectar diferenças entre populações correspondentes. Este teste é recomendado para tamanhos de amostra menores ou iguais a 30. O teste de Mann-Whitney verifica a igualdade de comportamento ou a existência de diferenças entre dois grupos de dados. Sua hipótese nula supõe que estes grupos são iguais em tendência central.

Para o cruzamento de variáveis ordinais, foi medida a intensidade da relação entre elas através do cálculo do Gamma, uma medida de associação simétrica. Neste tipo de teste pode ocorrer o seguinte:

- a) Se os valores de uma variável aumentarem com os valores da outra variável, a associação é positiva e os pares de valores são concordantes¹⁷;
- b) Se os valores de uma variável diminuïrem com os valores da outra variável, a associação é negativa e os pares de valores são discordantes¹⁸;

A medida Gamma é simétrica e varia entre -1 (associação negativa e pares discordantes) e 1 (associação positiva e pares concordantes). Quando esta medida é igual a zero, muito provavelmente, as variáveis cruzadas são independentes.

Os testes Mann-Whitney e as medidas Gamma que são apresentados nesta pesquisa, quando não mencionado, apresentam nível de significância inferior a 0,05 (5%), ou seja, são estatisticamente significativos para a análise de dados desta amostra.

4.1.2 Perfil da amostra

Pela tabela 4.1, percebe-se que, no geral, predomina o público masculino (52,2%), mas na empresa IQ a participação do público feminino é de 80% dos respondentes. Não se pode afirmar como os dados acima apresentados poderiam sugerir, que a probabilidade de uma mulher também trabalhar remotamente na empresa IQ é grande, pois a amostra de colaboradores da IQ é pouco representativa e os testes estatísticos indicam nível de significância inadequado para tal inferência. A diferença entre o público masculino e feminino é pequena e quase equivalente à proporção de gênero da população brasileira. Comparando estes percentuais com os dados obtidos pelo Movimento Brasil Teletrabalho, identifica-se uma diferença significativa. Segundo a pesquisa desta entidade, o público masculino representa 73,92%, enquanto o feminino representa 26,08%¹⁹. Pode-se inferir que, de fato, predomina o público masculino. No entanto, baseado na pesquisa realizada na empresa IQ e

¹⁷ “Pares concordantes são os pares onde a direção das diferenças em ambas as variáveis é a mesma”. PESTANA e GAGEIRO (2000), página 139.

¹⁸ “Pares discordantes são os pares onde a direção das diferenças em ambas as variáveis é contrária”. PESTANA e GAGEIRO (2000), página 139.

na comunidade virtual, não se pode afirmar que esta relação é equilibrada, pois os dados do Movimento Brasil Teletrabalho sugerem uma discrepância grande de gênero. Este é um exemplo de que seria preciso um número mais significativo de participantes para validar as informações obtidas nesta dissertação.

TABELA 4.1 - Tabulação cruzada das variáveis: Sexo e Integra a empresa em estudo - 2004

Crosstab			Integra a empresa em estudo		Total
			0 Não	1 Sim	
Sexo	1 Masculino	Count	11	1	12
		Expected Count	9,4	2,6	12,0
		% within Sexo	91,7%	8,3%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	61,1%	20,0%	52,2%
		% of Total	47,8%	4,3%	52,2%
	2 Feminino	Count	7	4	11
		Expected Count	8,6	2,4	11,0
		% within Sexo	63,6%	36,4%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	38,9%	80,0%	47,8%
		% of Total	30,4%	17,4%	47,8%
	Total	Count	18	5	23
		Expected Count	18,0	5,0	23,0
		% within Sexo	78,3%	21,7%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	78,3%	21,7%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

A tabela 4.2 indica que 39,1% da amostra são solteiros, 47,8% são casados e apenas 13% separados. E, mais especificamente, na empresa IQ os solteiros representam 40%, os casados também 40% e separados, 20%.

¹⁹ Dados apresentados no Anexo B.

TABELA 4.2 - Tabulação cruzada das variáveis: Estado civil e Integra a empresa em estudo - 2004

Crosstab

			Integra a empresa em estudo		Total
			0 Não	1 Sim	
Estado Civil	1 Solteiro	Count	7	2	9
		Expected Count	7,0	2,0	9,0
		% within Estado Civil	77,8%	22,2%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	38,9%	40,0%	39,1%
		% of Total	30,4%	8,7%	39,1%
	2 Casado	Count	9	2	11
		Expected Count	8,6	2,4	11,0
		% within Estado Civil	81,8%	18,2%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	50,0%	40,0%	47,8%
		% of Total	39,1%	8,7%	47,8%
	4 Separado	Count	2	1	3
		Expected Count	2,3	,7	3,0
		% within Estado Civil	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	11,1%	20,0%	13,0%
		% of Total	8,7%	4,3%	13,0%
	Total	Count	18	5	23
		Expected Count	18,0	5,0	23,0
		% within Estado Civil	78,3%	21,7%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	78,3%	21,7%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

Através da tabela 4.3, percebe-se que a faixa etária entre 36 e 40 anos representa 30,4% dos respondentes. É neste grupo que está a moda e a mediana da variável idade. Percebe-se que a predominância é de um público maduro, sendo muito provável que a média estaria em torno de 35 anos. Talvez seja uma característica que possa indicar que o trabalhador remoto não necessariamente é muito jovem, como normalmente associa-se o uso intensivo da tecnologia.

Talvez isto indique uma possível postura das organizações em delegar autoridade e estabelecer relações de confiança com aqueles colaboradores que já possuem alguma experiência e ainda estão abertos a novas alternativas de trabalho. Colaboradores que possam

oferecer o equilíbrio necessário para o exercício remoto da atividade profissional. Sem dúvida, esta pode ser uma daquelas descobertas que este estudo de caso pode apontar como foco de futuros estudos mais aprofundados.

TABELA 4.3 - Tabulação cruzada das variáveis: Faixa etária e Integra a empresa em estudo - 2004

Crosstab			Integra a empresa em estudo		Total
			0 Não	1 Sim	
Faixa Etária	1 18 a 25	Count	2	1	3
		Expected Count	2,3	,7	3,0
		% within Faixa Etária	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	11,1%	20,0%	13,0%
		% of Total	8,7%	4,3%	13,0%
	2 26 a 30	Count	3	1	4
		Expected Count	3,1	,9	4,0
		% within Faixa Etária	75,0%	25,0%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	16,7%	20,0%	17,4%
		% of Total	13,0%	4,3%	17,4%
	3 31 a 35	Count	4	0	4
		Expected Count	3,1	,9	4,0
		% within Faixa Etária	100,0%	,0%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	22,2%	,0%	17,4%
		% of Total	17,4%	,0%	17,4%
	4 36 a 40	Count	5	2	7
		Expected Count	5,5	1,5	7,0
		% within Faixa Etária	71,4%	28,6%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	27,8%	40,0%	30,4%
		% of Total	21,7%	8,7%	30,4%
	5 41 a 45	Count	2	0	2
		Expected Count	1,6	,4	2,0
		% within Faixa Etária	100,0%	,0%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	11,1%	,0%	8,7%
		% of Total	8,7%	,0%	8,7%
	6 46 a 50	Count	0	1	1
		Expected Count	,8	,2	1,0
		% within Faixa Etária	,0%	100,0%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	,0%	20,0%	4,3%
		% of Total	,0%	4,3%	4,3%
	7 acima 50	Count	2	0	2
		Expected Count	1,6	,4	2,0
		% within Faixa Etária	100,0%	,0%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	11,1%	,0%	8,7%
		% of Total	8,7%	,0%	8,7%
Total		Count	18	5	23
		Expected Count	18,0	5,0	23,0
		% within Faixa Etária	78,3%	21,7%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	78,3%	21,7%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

TABELA 4.4 - Tabulação cruzada das variáveis: Escolaridade e Integra a empresa em estudo - 2004

Crosstab					
			Integra a empresa em estudo		Total
			0 Não	1 Sim	
Escolaridade	6 Universitário completo	Count	6	3	9
		Expected Count	7,0	2,0	9,0
		% within Escolaridade	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	33,3%	60,0%	39,1%
		% of Total	26,1%	13,0%	39,1%
	7 Pós-graduação	Count	12	2	14
		Expected Count	11,0	3,0	14,0
		% within Escolaridade	85,7%	14,3%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	66,7%	40,0%	60,9%
		% of Total	52,2%	8,7%	60,9%
Total		Count	18	5	23
		Expected Count	18,0	5,0	23,0
		% within Escolaridade	78,3%	21,7%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	78,3%	21,7%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

Já a tabela 4.4 demonstra que o trabalhador remoto necessariamente é qualificado. Dos respondentes, 39,1% são universitários e 60,9% possuem pós-graduação. Esta informação corrobora com a pesquisa realizada pelo Movimento Brasil Teletrabalho que identificou, também, um público qualificado²⁰: 61,75% com nível superior, 19,43% com pós-graduação e 9,84% com ensino médio. Na empresa IQ, estabelecendo uma relação mais próxima com a pesquisa do Movimento Brasil Teletrabalho, 60% dos respondentes possuem nível superior completo e 40% pós-graduação. O teletrabalhador é um trabalhador do conhecimento.

A tabela 4.5 indica que a moda e a mediana estão no intervalo de 20 a 25 salários mínimos. Esta informação é percebida considerando apenas a empresa IQ, apenas a comunidade virtual ou o total geral. Nota-se que a renda familiar é alta para trabalhadores remotos. Dos 23 respondentes, 34,8% responderam que têm renda familiar superior a 25 salários mínimos, sendo que na empresa IQ este percentual é de 40%. Considerando a pesquisa do Movimento Brasil Teletrabalho, não se percebe o mesmo. Segundo a pesquisa realizada por esta

entidade²¹, 51,41% dos pesquisados ganham até 10 salários mínimos, 26,45% ganham entre 10 e 20 salários mínimos e 22,14% alcançam valores superiores a 20 salários mínimos. Assim como no percentual de gênero, a diferença na descrição da renda indica que uma pesquisa mais ampla seria necessária para dirimir as diferenças e trazer maiores esclarecimentos.

E também não se pode afirmar que a renda tem correlação com o teletrabalho. Não se pode esquecer que esta mão-de-obra é melhor qualificada e, considerando apenas a empresa IQ, a remuneração de seus colaboradores está acima da média de mercado.

²⁰ Dados apresentados no Anexo B.

²¹ Idem.

TABELA 4.5 - Tabulação cruzada das variáveis: Renda familiar e Integra a empresa em estudo - 2004

Crosstab

			Integra a empresa em estudo		Total
			0 Não	1 Sim	
Renda Familiar	2 R\$1.201,00 a R\$2.400,00	Count	0	2	2
		Expected Count	1,6	,4	2,0
		% within Renda Familiar	,0%	100,0%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	,0%	40,0%	8,7%
		% of Total	,0%	8,7%	8,7%
	3 R\$2.401,00 a R\$3.600,00	Count	2	0	2
		Expected Count	1,6	,4	2,0
		% within Renda Familiar	100,0%	,0%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	11,1%	,0%	8,7%
		% of Total	8,7%	,0%	8,7%
	4 R\$3.601,00 a R\$4.800,00	Count	6	0	6
		Expected Count	4,7	1,3	6,0
		% within Renda Familiar	100,0%	,0%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	33,3%	,0%	26,1%
		% of Total	26,1%	,0%	26,1%
	5 R\$4.801,00 a R\$6.000,00	Count	4	1	5
		Expected Count	3,9	1,1	5,0
		% within Renda Familiar	80,0%	20,0%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	22,2%	20,0%	21,7%
		% of Total	17,4%	4,3%	21,7%
	6 acima R\$6.000,00	Count	6	2	8
		Expected Count	6,3	1,7	8,0
		% within Renda Familiar	75,0%	25,0%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	33,3%	40,0%	34,8%
		% of Total	26,1%	8,7%	34,8%
Total		Count	18	5	23
		Expected Count	18,0	5,0	23,0
		% within Renda Familiar	78,3%	21,7%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	78,3%	21,7%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

TABELA 4.6 - Tabulação cruzada das variáveis: Emprego atual antes ou depois e Integra a empresa em estudo - 2004

Crosstab			Integra a empresa em estudo		Total
			0 Não	1 Sim	
Emprego atual antes ou depois	1 Antes	Count	8	4	12
		Expected Count	9,4	2,6	12,0
		% within Emprego atual antes ou depois	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	44,4%	80,0%	52,2%
		% of Total	34,8%	17,4%	52,2%
	2 Depois	Count	10	1	11
		Expected Count	8,6	2,4	11,0
		% within Emprego atual antes ou depois	90,9%	9,1%	100,0%
		% within Integra a empresa em estudo	55,6%	20,0%	47,8%
		% of Total	43,5%	4,3%	47,8%
Total	Count		18	5	23
	Expected Count		18,0	5,0	23,0
	% within Emprego atual antes ou depois		78,3%	21,7%	100,0%
	% within Integra a empresa em estudo		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		78,3%	21,7%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

Os dados da Tabela 4.6 mostram que 80% dos respondentes da empresa IQ exerceram suas atividades profissionais localmente antes de atuar com o teletrabalho. No geral, já estavam no emprego atual 52,2% dos respondentes antes de trabalhar remotamente.

Mas, **todos** os participantes vivenciaram as duas realidades. Nenhum deles atuou exclusivamente com o teletrabalho. É por esta razão que todos responderam às questões que comparam o trabalho antes de ser remoto e depois. Os dados da tabela 4.6 fazem menção apenas à **atual** atividade profissional.

Os dados desta tabela induzem a uma falsa relação, na qual a probabilidade de uma pessoa que não integra a empresa IQ atuar com teletrabalho é grande. E isto ocorre porque o público que participou da pesquisa tem o viés de estar vinculado a uma comunidade virtual de

relacionamento cuja afinidade é o teletrabalho. Sem contar que a pergunta refere-se apenas ao emprego atual.

Além desta falsa relação, há outra relação pouco elucidativa: é grande a probabilidade de alguém que trabalha na empresa IQ ter conhecido as duas realidades de trabalho. Isto chega a ser trivial, pois ainda predomina a forma de trabalho tradicional na realidade e vive-se uma fase de introdução do novo paradigma. Como é um momento de transição, é natural que, não só a IQ, mas a maioria das organizações tenha a maior parte de seus colaboradores com vivência nos dois modos de trabalho. Nem mesmo nos EUA, onde o percentual de trabalhadores remotos tem índices de 25% da população (vide gráfico 4.1), pode-se encontrar dado diferente, pois ainda é pouco freqüente que as pessoas sejam introduzidas no mercado de trabalho atuando diretamente com teletrabalho.

GRÁFICO 4.1 - Share of employed population who are teleworking (as home-based, mobile or SOHO-based self-employed teleworkers) - 2003

FONTE: SIBIS (2003).

A respeito do tempo de serviço, o menor valor, que também é a moda, é 5 anos. A média de tempo de serviço é 16,17 anos e desvio padrão de 9,24 anos. O maior valor para esta variável é 38 anos. O segundo quartil começa com 8 anos, o terceiro quartil com 15 anos (mediana) e o quarto com 22 anos. A distribuição ficou muito dispersa e pouco pode ser dito sobre esta característica. Apenas reforça a idéia de se tratar de um público maduro, pois metade da

amostra tem de 8 a 20 anos de tempo de serviço, ou seja, nem está começando nem está próximo da aposentadoria.

É um público que costuma ler muito. Seja jornal, revista ou livro, o percentual dos que lêem sempre está em torno de 40% nos três hábitos. Há um predomínio da leitura de revistas. Apesar do forte hábito de leitura, as pessoas desta amostra não costumam ir a bibliotecas. Apenas 30% declararam ir eventualmente ou sempre. Dos respondentes, 60% declararam que ou nunca vão ou raramente vão a museus. Não freqüentam muito teatro. Dos respondentes, 43,5% declararam que vão raramente e 34,8% que vão eventualmente. A freqüência para o cinema é maior. Dos respondentes, 43,5% vão sempre e 34,8% vão eventualmente. Já a prática de esportes predomina entre os respondentes. Quase metade sempre pratica (47,3%). Destaca-se o alto percentual de colaboradores da IQ que praticam esportes: cerca de 60%. A prática do voluntariado não é comum. Dos respondentes, 30,4% responderam que nunca realizaram e apenas 17,4% declararam que sempre praticam o voluntariado.

Sobre as questões 54, 55 e 56 do instrumento de pesquisa, tem-se o seguinte:

- Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): foram citadas atividades relacionadas ao equilíbrio, à tranquilidade, ao menor desperdício de tempo e à companhia de pessoas agradáveis. Em comum, a sensação de sentir-se bem, ou seja, a QVT foi associada ao bem-estar. E com redução de carga horária e aumento de produtividade. É importante citar esta última percepção, pois isto revoluciona a questão do horário no controle da atividade profissional, já que os resultados aumentam, ao invés de diminuir. Como já citado, estudos comprovam esta percepção e podem trazer benefícios tanto para as pessoas quanto para as empresas.
- Teletrabalho: as atividades citadas estão ligadas fortemente à análise de informações e ao desenvolvimento de consultoria, pesquisa ou projeto. Interessante notar que muitos comentários apontaram a questão do trânsito como superada. Uma contradição que aparece nos comentários contrapõe a racionalização do trabalho e a desorganização do trabalho. Isto demonstra que a adaptação ao teletrabalho é de cunho pessoal, tendo aqueles que se adaptam rapidamente e outros com maior dificuldade. Outra contradição refere-se à melhoria da vida familiar versus a piora da vida social. E também pode indicar que os relacionamentos interpessoais dependem do local onde se

trabalha. É o local onde se desenvolve a atividade profissional que determina as relações interpessoais. No escritório, aumenta a proximidade com colegas de trabalho, diminuindo as relações familiares. Com o teletrabalho ocorre o inverso: aumenta a proximidade com a família, diminuindo as relações com colegas de trabalho. Natural que não se pode fazer inferência sobre isto, mas é uma hipótese que pode ser explorada em pesquisa apropriada.

- Atividades desenvolvidas remotamente: as atividades também estão ligadas ao desenvolvimento de consultoria, projetos ou pesquisas. Criação de documentos, captação e tratamento de dados, coordenação, orientação, instrução, suporte, entre outras tarefas ligadas a produtos com uso intensivo de conhecimento.

4.1.3 Dimensão biológica

Medida a variável “cansaço”, nota-se que a mudança alterou pouco a percepção dos homens. Há uma razoável piora, mas nada muito significativo. Já as mulheres percebem uma melhora significativa: de 34,8% que sentiam repetidamente a sensação de cansaço, quando mudam para o teletrabalho, o percentual cai para 8,6% (repetidamente e sempre). Uma amostra maior, contemplando um número maior de empresas, seria recomendada para testar a hipótese de que há uma relação entre gênero e cansaço, sendo que, para as mulheres, existe uma melhora significativa e, para os homens, há uma razoável piora na sensação de cansaço quando passa a desenvolver remotamente as atividades profissionais através de sistemas de informação. Veja os dados na tabela 4.7.

TABELA 4.7 - Tabulação cruzada das variáveis: Sexo e Cansaço - 2004

Cansaço Antes * Sexo Crosstabulation

% of Total

		Sexo		Total
		1 Masculino	2 Feminino	
Cansaço Antes	2 Raramente	8,7%		8,7%
	3 Às vezes	26,1%	13,0%	39,1%
	4 Repetidamente	17,4%	34,8%	52,2%
Total		52,2%	47,8%	100,0%

Cansaço Depois * Sexo Crosstabulation

% of Total

		Sexo		Total
		1 Masculino	2 Feminino	
Cansaço Depois	1 Nunca		4,3%	4,3%
	2 Raramente	4,3%	8,7%	13,0%
	3 Às vezes	26,1%	26,1%	52,2%
	4 Repetidamente	13,0%	4,3%	17,4%
	5 Sempre	8,7%	4,3%	13,0%
Total		52,2%	47,8%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

TABELA 4.8 - Testes estatísticos da tabulação cruzada das variáveis: Sexo e Cansaço - 2004

A

b

Test Statistics^a

	Cansaço Antes	Cansaço Depois
Mann-Whitney U	37,000	44,500
Wilcoxon W	115,000	110,500
Z	-1,997	-1,435
Asymp. Sig. (2-tailed)	,046	,151
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,079 ^a	,190 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Sexo

Ranks

Sexo		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Cansaço Antes	1 Masculino	12	9,58	115,00
	2 Feminino	11	14,64	161,00
	Total	23		
Cansaço Depois	1 Masculino	12	13,79	165,50
	2 Feminino	11	10,05	110,50
	Total	23		

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

A tabela 4.8 identifica:

- a) O nível de cansaço antes do teletrabalho é significativamente diferente, sendo que as mulheres sentem mais cansaço do que os homens;
- b) O nível de cansaço depois do teletrabalho assume níveis mais homogêneos para ambos gêneros.

Sobre a sensação de dor física, aparentemente, a mudança para o teletrabalho não causou nenhuma mudança significativa. Nota-se apenas uma provável forte relação entre gênero e esta sensação. No ambiente tradicional, as mulheres declararam sentir mais dor do que os homens, conforme demonstra a tabela 4.9.

TABELA 4.9 - Tabulação cruzada das variáveis: Sexo e Dor - 2004

Dor Física Antes * Sexo Crosstabulation

% of Total

		Sexo		Total
		1 Masculino	2 Feminino	
Dor Física Antes	1 Nunca	8,7%		8,7%
	2 Raramente	30,4%	8,7%	39,1%
	3 Às vezes	8,7%	17,4%	26,1%
	4 Repetidamente	4,3%	21,7%	26,1%
Total		52,2%	47,8%	100,0%

Dor Física Depois * Sexo Crosstabulation

% of Total

		Sexo		Total
		1 Masculino	2 Feminino	
Dor Física Depois	1 Nunca	8,7%	4,3%	13,0%
	2 Raramente	21,7%	13,0%	34,8%
	3 Às vezes	8,7%	21,7%	30,4%
	4 Repetidamente	13,0%	4,3%	17,4%
	5 Sempre		4,3%	4,3%
Total		52,2%	47,8%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

As mulheres, tanto antes quanto depois da implantação do teletrabalho, sinalizam maior percepção da dor do que os homens. Somadas as percepções das mulheres, percebe-se que antes elas possuíam maior frequência na sensação de dor (36) do que depois (31). Uma

redução em torno de 14%. Somadas as percepções dos homens, percebe-se que antes eles possuíam menor frequência na sensação de dor (21) do que depois (30). Um aumento em torno de 40%. Percebe-se que a mudança de trabalho tradicional para teletrabalho promoveu uma melhora para as mulheres e uma piora para os homens, ou seja, as mulheres perceberam menos dor e os homens, mais dor.

Para entender melhor a causa destas alterações, seria necessário um aprofundamento em torno das tarefas desenvolvidas pelos respondentes e entender se a mudança alterou a dor ou alterou a percepção da dor.

TABELA 4.10 - Testes estatísticos da tabulação cruzada das variáveis: Sexo e Dor física antes - 2004

Test Statistics^a

	Dor Física Antes	Dor Física Depois
Mann-Whitney U	23,500	55,000
Wilcoxon W	101,500	133,000
Z	-2,749	-,704
Asymp. Sig. (2-ta	,006	,481
Exact Sig. [2*(1-t	,007 ^a	,525 ^a
Sig.)]		

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Sexo

Ranks

Sexo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Dor Física Ante 1 Masculino	12	8,46	101,50
2 Feminino	11	15,86	174,50
Total	23		
Dor Física Dep 1 Masculino	12	11,08	133,00
2 Feminino	11	13,00	143,00
Total	23		

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

A tabela 4.10 identifica:

- a) O nível de percepção de dor física antes do teletrabalho é significativamente diferente, sendo que as mulheres percebem mais dor do que os homens;
- b) O nível de percepção de dor física depois do teletrabalho assume níveis mais homogêneos para ambos os gêneros.

TABELA 4.11 - Tabulação cruzada das variáveis: Dor física depois e Prática de esportes - 2004

Crosstab							
			Pratica Esportes				Total
			1 Nunca	2 Raramente	3 Eventual mente	4 Sempre	
Dor Física Depois	1 Nunca	Count	0	0	0	3	3
		Expected Count	,8	,3	,5	1,4	3,0
		% within Dor Física Depois	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% within Pratica Esportes	,0%	,0%	,0%	27,3%	13,0%
		% of Total	,0%	,0%	,0%	13,0%	13,0%
	2 Raramente	Count	1	0	2	5	8
		Expected Count	2,1	,7	1,4	3,8	8,0
		% within Dor Física Depois	12,5%	,0%	25,0%	62,5%	100,0%
		% within Pratica Esportes	16,7%	,0%	50,0%	45,5%	34,8%
		% of Total	4,3%	,0%	8,7%	21,7%	34,8%
	3 Às vezes	Count	2	0	2	3	7
		Expected Count	1,8	,6	1,2	3,3	7,0
		% within Dor Física Depois	28,6%	,0%	28,6%	42,9%	100,0%
		% within Pratica Esportes	33,3%	,0%	50,0%	27,3%	30,4%
		% of Total	8,7%	,0%	8,7%	13,0%	30,4%
	4 Repetidamente	Count	2	2	0	0	4
		Expected Count	1,0	,3	,7	1,9	4,0
		% within Dor Física Depois	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Pratica Esportes	33,3%	100,0%	,0%	,0%	17,4%
		% of Total	8,7%	8,7%	,0%	,0%	17,4%
	5 Sempre	Count	1	0	0	0	1
		Expected Count	,3	,1	,2	,5	1,0
		% within Dor Física Depois	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Pratica Esportes	16,7%	,0%	,0%	,0%	4,3%
		% of Total	4,3%	,0%	,0%	,0%	4,3%
Total	Count	6	2	4	11	23	
	Expected Count	6,0	2,0	4,0	11,0	23,0	
	% within Dor Física Depois	26,1%	8,7%	17,4%	47,8%	100,0%	
	% within Pratica Esportes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	26,1%	8,7%	17,4%	47,8%	100,0%	

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

A tabela 4.11 indica que a prática de esportes diminui a sensação de dor física. Os testes estatísticos, apresentados na tabela 4.12, sugerem alta associação negativa entre as variáveis. Neste caso, a dependência da variável “dor física” é inversa à da variável “prática de esporte”, ou seja, quanto maior a frequência da prática de esporte, menor a sensação de dor. Nesta amostra, o número de pares discordantes é maior do que o número de pares concordantes.

TABELA 4.12 - Testes estatísticos da tabulação cruzada das variáveis: Dor física depois e Prática de esportes - 2004

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,567	,112	-4,524	,000
	Kendall's tau-c	-,529	,117	-4,524	,000
	Gamma	-,755	,125	-4,524	,000
	Spearman Correlation	-,644	,124	-3,857	,001 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	-,660	,112	-4,022	,001 ^c
N of Valid Cases		23			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

Sobre a satisfação com o sono, aparentemente, a mudança para o teletrabalho não causou nenhuma mudança significativa. Mas, assim como na variável Dor Física, a prática de esportes melhora a qualidade do sono conforme se constata nas tabelas 4.13 e 4.14. De acordo com a medida Gamma, as variáveis possuem moderada associação positiva, indicando a predominância de pares concordantes.

TABELA 4.13 - Tabulação cruzada das variáveis: Sono depois e Prática de esportes - 2004

Crosstab							
			Pratica Esportes				Total
			1 Nunca	2 Raramente	3 Eventual mente	4 Sempre	
Sono Depois	1 Absolutamente insatisfeito	Count	3	0	0	0	3
		Expected Count	,8	,3	,5	1,4	3,0
		% within Sono Depois	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Pratica Esportes	50,0%	,0%	,0%	,0%	13,0%
		% of Total	13,0%	,0%	,0%	,0%	13,0%
	2 Parcialmente insatisfeito	Count	0	2	1	2	5
		Expected Count	1,3	,4	,9	2,4	5,0
		% within Sono Depois	,0%	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		% within Pratica Esportes	,0%	100,0%	25,0%	18,2%	21,7%
		% of Total	,0%	8,7%	4,3%	8,7%	21,7%
	3 Parcialmente satisfeito	Count	3	0	2	5	10
		Expected Count	2,6	,9	1,7	4,8	10,0
		% within Sono Depois	30,0%	,0%	20,0%	50,0%	100,0%
		% within Pratica Esportes	50,0%	,0%	50,0%	45,5%	43,5%
		% of Total	13,0%	,0%	8,7%	21,7%	43,5%
	4 Absolutamente satisfeito	Count	0	0	1	4	5
		Expected Count	1,3	,4	,9	2,4	5,0
		% within Sono Depois	,0%	,0%	20,0%	80,0%	100,0%
		% within Pratica Esportes	,0%	,0%	25,0%	36,4%	21,7%
		% of Total	,0%	,0%	4,3%	17,4%	21,7%
Total		Count	6	2	4	11	23
		Expected Count	6,0	2,0	4,0	11,0	23,0
		% within Sono Depois	26,1%	8,7%	17,4%	47,8%	100,0%
		% within Pratica Esportes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	26,1%	8,7%	17,4%	47,8%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

TABELA 4.14 - Testes estatísticos da tabulação cruzada das variáveis: Sono depois e Prática de esportes - 2004

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,449	,147	2,827	,005
	Kendall's tau-c	,408	,144	2,827	,005
	Gamma	,609	,174	2,827	,005
	Spearman Correlation	,505	,158	2,679	,014 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,556	,144	3,068	,006 ^c
N of Valid Cases		23			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

Sobre a disposição para o trabalho, a mudança para o teletrabalho promoveu melhorias. Conforme os percentuais da tabela 4.15 indicam, há um deslocamento para a concordância total depois da mudança.

TABELA 4.15 - Percentuais descritivos da variável Disposição - 2004

Disposição Antes * Sexo Crosstabulation

% of Total		Sexo		Total
		1 Masculino	2 Feminino	
Disposição Antes	2 Discordo parcialmente	13,0%	13,0%	26,1%
	3 Concordo parcialmente	21,7%	26,1%	47,8%
	4 Concordo totalmente	17,4%	8,7%	26,1%
Total		52,2%	47,8%	100,0%

Disposição Depois * Sexo Crosstabulation

% of Total		Sexo		Total
		1 Masculino	2 Feminino	
Disposição Depois	1 Discordo totalmente		4,3%	4,3%
	2 Discordo parcialmente	17,4%	4,3%	21,7%
	3 Concordo parcialmente	13,0%	13,0%	26,1%
	4 Concordo totalmente	21,7%	26,1%	47,8%
Total		52,2%	47,8%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

E, mais uma vez, a prática de esportes melhora outro indicador da dimensão biológica. Conforme as tabelas 4.16 e 4.17 demonstram, quanto maior a frequência da prática de esporte, maior a disposição percebida pelo respondente, ou seja, uma alta associação positiva.

TABELA 4.16 - Tabulação cruzada das variáveis: Disposição depois e Prática de esportes - 2004

Crosstab

			Pratica Esportes				Total
			1 Nunca	2 Raramente	3 Eventual mente	4 Sempre	
Disposição Depois	1 Discordo totalmente	Count	1	0	0	0	1
		Expected Count	,3	,1	,2	,5	1,0
		% within Disposição Depois	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Pratica Esportes	16,7%	,0%	,0%	,0%	4,3%
		% of Total	4,3%	,0%	,0%	,0%	4,3%
	2 Discordo parcialmente	Count	3	1	0	1	5
		Expected Count	1,3	,4	,9	2,4	5,0
		% within Disposição Depois	60,0%	20,0%	,0%	20,0%	100,0%
		% within Pratica Esportes	50,0%	50,0%	,0%	9,1%	21,7%
		% of Total	13,0%	4,3%	,0%	4,3%	21,7%
	3 Concordo parcialmente	Count	1	1	2	2	6
		Expected Count	1,6	,5	1,0	2,9	6,0
		% within Disposição Depois	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	100,0%
		% within Pratica Esportes	16,7%	50,0%	50,0%	18,2%	26,1%
		% of Total	4,3%	4,3%	8,7%	8,7%	26,1%
	4 Concordo totalmente	Count	1	0	2	8	11
		Expected Count	2,9	1,0	1,9	5,3	11,0
		% within Disposição Depois	9,1%	,0%	18,2%	72,7%	100,0%
		% within Pratica Esportes	16,7%	,0%	50,0%	72,7%	47,8%
		% of Total	4,3%	,0%	8,7%	34,8%	47,8%
Total	Count		6	2	4	11	23
	Expected Count		6,0	2,0	4,0	11,0	23,0
	% within Disposição Depois		26,1%	8,7%	17,4%	47,8%	100,0%
	% within Pratica Esportes		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		26,1%	8,7%	17,4%	47,8%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

TABELA 4.17 - Testes estatísticos da tabulação cruzada das variáveis: Disposição depois e Prática de esportes - 2004

Symmetric Measures		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,539	,154	3,284	,001
	Kendall's tau-c	,474	,144	3,284	,001
	Gamma	,723	,165	3,284	,001
	Spearman Correlation	,587	,166	3,321	,003 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,621	,156	3,635	,002 ^c
N of Valid Cases		23			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

4.1.4 Dimensão psicológica

Não ocorrem mudanças significativas na percepção dos respondentes para a pergunta: “Com que frequência você tinha/tem oportunidades de atividades de lazer?”. Não há alteração nem mesmo considerando a empresa IQ.

Em relação à satisfação no uso do tempo livre, os colaboradores da empresa IQ não tiveram mudança alguma. De modo geral, mantêm-se as mesmas percepções.

TABELA 4.18 - Percentuais descritivos da tabulação cruzada das variáveis: Desempenho e Integra a empresa em estudo - 2004

Desempenho Antes * Integra a empresa em estudo Crosstabulation

% of Total

		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Desempenho Antes	2 Parcialmente insatisfeito	30,4%	4,3%	34,8%
	3 Parcialmente satisfeito	39,1%	13,0%	52,2%
	4 Absolutamente satisfeito	8,7%	4,3%	13,0%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

Desempenho Depois * Integra a empresa em estudo Crosstabulation

% of Total

		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Desempenho Depois	2 Parcialmente insatisfeito	13,0%	8,7%	21,7%
	3 Parcialmente satisfeito	34,8%	4,3%	39,1%
	4 Absolutamente satisfeito	30,4%	8,7%	39,1%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

Sobre a satisfação das pessoas no desenvolvimento das atividades diárias, nota-se pela tabela 4.18 que o exercício remoto do trabalho melhora a satisfação pessoal em relação ao desempenho.

Em relação à satisfação com o exercício das atividades atribuídas a cada respondente, o levantamento aponta para uma satisfação de mais de 90%, ou seja, as pessoas que participaram desta amostra gostam do que fazem, independentemente de realizá-las localmente ou remotamente.

TABELA 4.19 - Percentuais descritivos da tabulação cruzada das variáveis: Concentração e Integra a empresa em estudo - 2004

Concentração Antes * Integra a empresa em estudo Crosstabulation

% of Total		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Concentração Antes	2 Discordo parcialmente	21,7%	4,3%	26,1%
	3 Concordo parcialmente	34,8%	13,0%	47,8%
	4 Concordo totalmente	21,7%	4,3%	26,1%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

Concentração Depois * Integra a empresa em estudo Crosstabulation

% of Total		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Concentração Depois	1 Discordo totalmente	4,3%		4,3%
	2 Discordo parcialmente	8,7%	4,3%	13,0%
	3 Concordo parcialmente	30,4%	13,0%	43,5%
	4 Concordo totalmente	34,8%	4,3%	39,1%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

A tabela 4.19 demonstra que os participantes desta *survey* concordam que o nível de concentração obtido na realização do teletrabalho é maior em comparação com a forma tradicional. A concordância salta de 73,9% para 82,6%. Para os colaboradores da empresa IQ não há mudança na facilidade em concentrar no trabalho. Tanto no escritório quanto remotamente os níveis de concentração permanecem os mesmos.

Mais uma vez a prática de esporte revelou-se positiva. Só que desta vez na dimensão psicológica. Na tabela 4.21, verifica-se que a medida Gamma tem valor 0,78 (muito próximo de 1) e nível de significância menor que 0,05. Isto indica que há uma alta associação positiva entre as variáveis nesta amostra. Quanto mais se pratica esportes, maior é a capacidade de concentração. Na tabela 4.20 observam-se os valores descritivos desta associação.

TABELA 4.20 - Tabulação cruzada das variáveis: Concentração depois e Prática de esporte - 2004

Crosstab

			Pratica Esportes				Total
			1 Nunca	2 Raramente	3 Eventualmente	4 Sempre	
Concentração Depois	1 Discordo totalmente	Count	0	1	0	0	1
		Expected Count	,3	,1	,2	,5	1,0
		% within Concentração Depois	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Pratica Esportes	,0%	50,0%	,0%	,0%	4,3%
		% of Total	,0%	4,3%	,0%	,0%	4,3%
	2 Discordo parcialmente	Count	3	0	0	0	3
		Expected Count	,8	,3	,5	1,4	3,0
		% within Concentração Depois	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Pratica Esportes	50,0%	,0%	,0%	,0%	13,0%
		% of Total	13,0%	,0%	,0%	,0%	13,0%
	3 Concordo parcialmente	Count	3	1	2	4	10
		Expected Count	2,6	,9	1,7	4,8	10,0
		% within Concentração Depois	30,0%	10,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		% within Pratica Esportes	50,0%	50,0%	50,0%	36,4%	43,5%
		% of Total	13,0%	4,3%	8,7%	17,4%	43,5%
	4 Concordo totalmente	Count	0	0	2	7	9
		Expected Count	2,3	,8	1,6	4,3	9,0
		% within Concentração Depois	,0%	,0%	22,2%	77,8%	100,0%
		% within Pratica Esportes	,0%	,0%	50,0%	63,6%	39,1%
		% of Total	,0%	,0%	8,7%	30,4%	39,1%
	Total	Count	6	2	4	11	23
		Expected Count	6,0	2,0	4,0	11,0	23,0
		% within Concentração Depois	26,1%	8,7%	17,4%	47,8%	100,0%
		% within Pratica Esportes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	26,1%	8,7%	17,4%	47,8%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

TABELA 4.21 - Testes estatísticos do cruzamento das variáveis: Concentração depois e Prática de esporte - 2004

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,574	,099	5,096	,000
	Kendall's tau-c	,499	,098	5,096	,000
	Gamma	,780	,112	5,096	,000
	Spearman Correlation	,658	,104	4,003	,001 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,656	,089	3,980	,001 ^c
N of Valid Cases		23			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

A tabela 4.22 compara a percepção do exercício incessante do trabalho antes e depois do teletrabalho. Os níveis de concordância são altos nos dois momentos. Porém, percebe-se que há um aumento significativo na resposta “Concordo totalmente”: de 30,4% para 43,5%. E também uma diminuição de 50% no percentual de “Discordo totalmente”: de 8,7% para 4,3%. Isto provavelmente indique que o teletrabalho induz ao comportamento *workaholic*. Não há evidências suficientes para esta inferência, mas esta suspeita, já apontada por MELLO (1999), aparece nesta amostra.

TABELA 4.22 - Percentuais descritivos da tabulação cruzada das variáveis: Trabalho incessante e Integra a empresa em estudo - 2004

Trabalho Incessante Antes * Integra a empresa em estudo Crosstabulation

% of Total

		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Trabalho Incessante Antes	1 Discordo totalmente		8,7%	8,7%
	2 Discordo parcialmente	21,7%		21,7%
	3 Concordo parcialmente	34,8%	4,3%	39,1%
	4 Concordo totalmente	21,7%	8,7%	30,4%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

Trabalho Incessante Depois * Integra a empresa em estudo Crosstabulation

% of Total

		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Trabalho Incessante Depois	1 Discordo totalmente		4,3%	4,3%
	2 Discordo parcialmente	13,0%	4,3%	17,4%
	3 Concordo parcialmente	30,4%	4,3%	34,8%
	4 Concordo totalmente	34,8%	8,7%	43,5%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

A tabela 4.23 procura descrever uma das hipóteses desta pesquisa: que os homens mais jovens e solteiros tenham maior tendência ao comportamento *workaholic* quando se tornam trabalhadores remotos.

TABELA 4.23 - Percentuais descritivos da tabulação cruzada das variáveis: Trabalho incessante, Faixa etária, Estado civil e Sexo - 2004

Trabalho Incessante Antes * Faixa Etária * Estado Civil * Sexo Crosstabulation

% of Total

Sexo	Estado Civil			Faixa Etária							Total
				1 18 a 25	2 26 a 30	3 31 a 35	4 36 a 40	5 41 a 45	6 46 a 50	7 acima 50	
1 Masculino	1 Solteiro	Trabalho Incessante Antes	2 Discordo parcialmente	16,7%							16,7%
			3 Concordo parcialmente	16,7%	33,3%						50,0%
			4 Concordo totalmente		16,7%		16,7%				33,3%
		Total		33,3%	50,0%		16,7%				100,0%
	2 Casado	Trabalho Incessante Antes	2 Discordo parcialmente			20,0%	40,0%				20,0%
			3 Concordo parcialmente					20,0%		20,0%	60,0%
			4 Concordo totalmente								20,0%
		Total				20,0%	40,0%	20,0%		20,0%	100,0%
	4 Separado	Trabalho Incessante Antes	3 Concordo parcialmente				100,0%				100,0%
		Total					100,0%				100,0%
2 Feminino	1 Solteiro	Trabalho Incessante Antes	1 Discordo totalmente		33,3%						33,3%
			4 Concordo totalmente			66,7%					66,7%
		Total			33,3%	66,7%					100,0%
	2 Casado	Trabalho Incessante Antes	1 Discordo totalmente						16,7%		16,7%
			2 Discordo parcialmente	16,7%				16,7%		16,7%	50,0%
			3 Concordo parcialmente			16,7%					16,7%
			4 Concordo totalmente				16,7%				16,7%
		Total		16,7%		16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	100,0%
	4 Separado	Trabalho Incessante Antes	3 Concordo parcialmente				50,0%				50,0%
			4 Concordo totalmente				50,0%				50,0%
		Total					100,0%				100,0%

Trabalho Incessante Depois * Faixa Etária * Estado Civil * Sexo Crosstabulation

% of Total

Sexo	Estado Civil			Faixa Etária							Total
				1 18 a 25	2 26 a 30	3 31 a 35	4 36 a 40	5 41 a 45	6 46 a 50	7 acima 50	
1 Masculino	1 Solteiro	Trabalho Incessante Depois	2 Discordo parcialmente	33,3%							33,3%
			3 Concordo parcialmente		16,7%						16,7%
			4 Concordo totalmente		33,3%		16,7%				50,0%
		Total		33,3%	50,0%		16,7%				100,0%
	2 Casado	Trabalho Incessante Depois	3 Concordo parcialmente			20,0%	40,0%				60,0%
			4 Concordo totalmente					20,0%		20,0%	40,0%
		Total				20,0%	40,0%	20,0%		20,0%	100,0%
	4 Separado	Trabalho Incessante Depois	3 Concordo parcialmente				100,0%				100,0%
		Total					100,0%				100,0%
2 Feminino	1 Solteiro	Trabalho Incessante Depois	1 Discordo totalmente		33,3%						33,3%
			3 Concordo parcialmente			33,3%					33,3%
			4 Concordo totalmente			33,3%					33,3%
		Total			33,3%	66,7%					100,0%
	2 Casado	Trabalho Incessante Depois	2 Discordo parcialmente	16,7%			16,7%	16,7%		16,7%	33,3%
			3 Concordo parcialmente			16,7%			16,7%		33,3%
			4 Concordo totalmente				16,7%		16,7%		33,3%
		Total		16,7%		16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	100,0%
	4 Separado	Trabalho Incessante Depois	4 Concordo totalmente				100,0%				100,0%
		Total					100,0%				100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

Considerando a amostra desta *survey*, não se comprova a hipótese. Ao contrário, os homens solteiros da faixa etária entre 18 e 25 anos não concordam com a assertiva, indicando o oposto a expectativa inicial desta pesquisa. Mas algumas outras observações podem ser percebidas nesta tabela.

Os homens têm maior tendência ao comportamento *workaholic* do que as mulheres. E, para as mulheres, nota-se que há um aumento na ocorrência de trabalho incessante. Elas, que tendiam a não concordar que no exercício não-remoto ocorria trabalho incessante, passam a concordar significativamente.

O mesmo se percebe para os casados, que percebiam menor ocorrência do trabalho incessante antes e passaram a perceber mais no momento posterior. Além disso, os separados desta amostra trabalham incessantemente.

Estas observações ainda são hipóteses, ou seja, é preciso uma pesquisa mais ampla e abrangente para se inferir uma conclusão.

Uma outra observação interessante é a relação da variável “Trabalho Incessante” e “Escolaridade”. As tabelas 4.24 e 4.25 mostram que os universitários não tiveram alteração alguma em suas percepções. Por outro lado, a curva de percepção dos pós-graduados desloca-se para a concordância total. Entre os pós-graduados, a “Discordância total” deixa de existir e a “Concordância total” passa de 26,1% para 39,1%. A tabela 4.25 identifica:

- a) O nível de concordância com a maior ocorrência de trabalho incessante antes do teletrabalho assume níveis mais homogêneos para ambos os níveis de escolaridade;
- b) O nível de concordância com a maior ocorrência de trabalho incessante depois do teletrabalho é significativamente diferente, sendo que os pós-graduados concordam que se tornou mais freqüente a execução de tarefas além do tempo necessário.

TABELA 4.24 - Percentuais descritivos da tabulação cruzada das variáveis: Trabalho incessante e Escolaridade - 2004

Trabalho Incessante Antes * Escolaridade Crosstabulation

% of Total		Escolaridade		Total
		6 Universitário completo	7 Pós-grad uação	
Trabalho Incessante Antes	1 Discordo totalmente	4,3%	4,3%	8,7%
	2 Discordo parcialmente	8,7%	13,0%	21,7%
	3 Concordo parcialmente	21,7%	17,4%	39,1%
	4 Concordo totalmente	4,3%	26,1%	30,4%
Total		39,1%	60,9%	100,0%

Trabalho Incessante Depois * Escolaridade Crosstabulation

% of Total		Escolaridade		Total
		6 Universitário completo	7 Pós-grad uação	
Trabalho Incessante Depois	1 Discordo totalmente	4,3%	4,3%	8,7%
	2 Discordo parcialmente	8,7%	8,7%	17,4%
	3 Concordo parcialmente	21,7%	13,0%	34,8%
	4 Concordo totalmente	4,3%	39,1%	43,5%
Total		39,1%	60,9%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

TABELA 4.25 - Testes estatísticos do cruzamento das variáveis: Trabalho incessante e Escolaridade - 2004

Test Statistics

	Trabalho Incessante Antes	Trabalho Incessante Depois
Mann-Whitney U	46,500	29,000
Wilcoxon W	91,500	74,000
Z	-1,094	-2,294
Asymp. Sig. (2-tailed)	,274	,022
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,305 ^a	,033 ^a

^a.Not corrected for ties.

^b.Grouping Variable: Escolaridade

Ranks

	Escolaridade	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Trabalho Incessante Antes	6 Universitário completo	9	10,17	91,50
	7 Pós-graduação	14	13,18	184,50
	Total	23		
Trabalho Incessante Depois	6 Universitário completo	9	8,22	74,00
	7 Pós-graduação	14	14,43	202,00
	Total	23		

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

A sensação de desamparo é percebida raramente por 47,8% deste grupo pesquisado. A depressão nunca ocorre para também 47,8% da amostra. Sobre a depressão, destaca-se que na empresa IQ, 80% dos colaboradores responderam que raramente têm depressão. Quase 61% dos respondentes nunca sentiram desespero. A irritação é percebida eventualmente por 52,2% da amostra. Vale destacar que 60% dos colaboradores da empresa IQ declaram que raramente sentem irritação.

A ansiedade é sentida eventualmente por 52,2% dos respondentes. Da amostra, 13% sempre sentem ansiedade.

TABELA 4.26 - Tabulação cruzada das variáveis: Ansiedade e Emprego atual antes ou depois - 2004

Ansiedade * Emprego atual antes ou depois Crosstabulation

% of Total		Emprego atual antes ou depois		Total
		1 Antes	2 Depois	
Ansiedade	1 Nunca		4,3%	4,3%
	2 Raramente	30,4%		30,4%
	3 Eventualmente	21,7%	30,4%	52,2%
	4 Sempre		13,0%	13,0%
Total		52,2%	47,8%	100,0%

Test Statistics^b

	Ansiedade
Mann-Whitney U	29,500
Wilcoxon W	107,500
Z	-2,467
Asymp. Sig. (2-tailed)	,014
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,023 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Emprego Atual

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

Na tabela 4.26 observa-se a seguinte relação entre a ansiedade e a situação do emprego atual em relação ao teletrabalho: a frequência de ansiedade é significativamente diferente, sendo que os colaboradores que iniciaram no emprego atual como trabalhador remoto sente mais frequentemente a sensação de ansiedade.

As pessoas que trabalham na mesma organização desde antes de atuar remotamente são menos ansiosas. Na verdade, da mesma maneira que foi descrita em observações anteriores, não se pode inferir conclusivamente sobre isto. Esta é mais uma provável investigação numa pesquisa mais ampla e abrangente, pois se nota a existência de uma possível correlação entre estas variáveis. Segundo esta amostra, tendem a sentir maior ansiedade aqueles que entraram no atual emprego direto na situação de teletrabalho. Talvez isto se explique pela falta de

referência. Como o trabalhador não está totalmente inserido na cultura organizacional por causa da distância, sua ligação muito provavelmente é frágil, causando ansiedade.

O mau-humor ocorre raramente para 63,6% dos respondentes. Esta variável não apresentou nenhuma resposta do tipo “sempre”.

TABELA 4.27 - Tabulação cruzada das variáveis: Mau humor e Sexo - 2004

Mau Humor * Sexo Crosstabulation					Test Statistics ^b	
% of Total						Mau Humor
		Sexo		Total		
		1 Masculino	2 Feminino			
Mau Humor	1 Nunca		9,1%	9,1%	Mann-Whitney U	32,500
	2 Raramente	27,3%	36,4%	63,6%	Wilcoxon W	98,500
	3 Eventualmente	22,7%	4,5%	27,3%	Z	-2,163
Total		50,0%	50,0%	100,0%	Asymp. Sig. (2-tailed)	,031
					Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,065 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Sexo

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

Outra diferença significativa entre variáveis está apresentada na tabela 4.27. Ela indica que, nesta amostra, a probabilidade de um homem estar mal humorado é maior em comparação com o grupo feminino.

4.1.5 Dimensão social

Uma constatação observável da tabela 4.28 é o aumento da frequência da solidão. Entre aqueles que não integram a empresa IQ o deslocamento é mais significativo: da predominância dos 43,5% de “Raramente” passa para a predominância dos “34,8%” de “Às vezes” quando passa a trabalhar remotamente. Diminui o “Nunca” de 13,0% para 8,7% e aumenta o “Repetidamente” de 0,0% para 8,7%. Entre os colaboradores da IQ não há muita mudança. Apenas um colaborador deslocou sua percepção de “Nunca” para “Repetidamente”. Ou seja, esta tabela indica uma provável diferença entre os que não trabalham e os que trabalham na IQ, sendo que os que trabalham na IQ sentem-se menos solitários quando transitam do trabalho tradicional para o teletrabalho do que os demais respondentes.

TABELA 4.28 - Tabulação cruzada das variáveis: Solidão e Integra a empresa em estudo - 2004

Solidão Antes * Integra a empresa em estudo Crosstabulation

% of Total

		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Solidão Antes	1 Nunca	13,0%	4,3%	17,4%
	2 Raramente	43,5%	17,4%	60,9%
	3 Às vezes	21,7%		21,7%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

Solidão Depois * Integra a empresa em estudo Crosstabulation

% of Total

		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Solidão Depois	1 Nunca	8,7%		8,7%
	2 Raramente	26,1%	17,4%	43,5%
	3 Às vezes	34,8%		34,8%
	4 Repetidamente	8,7%	4,3%	13,0%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

A tabela 4.29 sugere uma moderada associação negativa entre a sensação de solidão antes do teletrabalho e o nível da escolaridade. Segundo a amostra, as pessoas com pós-graduação sentem-me menos solitárias do que as universitárias quando não trabalham remotamente.

TABELA 4.29 - Tabulação cruzada das variáveis: Solidão antes e Escolaridade - 2004

Crosstab

			Escolaridade		Total
			6 Universitário completo	7 Pós-grad uação	
Solidão Antes	1 Nunca	Count	0	4	4
		Expected Count	1,6	2,4	4,0
		% within Solidão Antes	,0%	100,0%	100,0%
		% within Escolaridade	,0%	28,6%	17,4%
		% of Total	,0%	17,4%	17,4%
	2 Raramente	Count	6	8	14
		Expected Count	5,5	8,5	14,0
		% within Solidão Antes	42,9%	57,1%	100,0%
		% within Escolaridade	66,7%	57,1%	60,9%
		% of Total	26,1%	34,8%	60,9%
	3 Às vezes	Count	3	2	5
		Expected Count	2,0	3,0	5,0
		% within Solidão Antes	60,0%	40,0%	100,0%
		% within Escolaridade	33,3%	14,3%	21,7%
		% of Total	13,0%	8,7%	21,7%
	Total	Count	9	14	23
		Expected Count	9,0	14,0	23,0
		% within Solidão Antes	39,1%	60,9%	100,0%
		% within Escolaridade	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	39,1%	60,9%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,354	,156	-2,098	,036
	Kendall's tau-c	-,363	,173	-2,098	,036
	Gamma	-,667	,247	-2,098	,036
	Spearman Correlation	-,370	,164	-1,823	,083 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	-,372	,159	-1,839	,080 ^c
N of Valid Cases		23			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

TABELA 4.30 - Tabulação cruzada das variáveis: Solidão antes e Escolaridade - 2004

Apoio Dado à Família Antes * Integra a empresa em estudo Crosstabulation

% of Total

		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Apoio Dado à Família Antes	2 Parcialmente insatisfeito	26,1%	4,3%	30,4%
	3 Parcialmente satisfeito	34,8%	17,4%	52,2%
	4 Absolutamente satisfeito	17,4%		17,4%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

Apoio Dado à Família Depois * Integra a empresa em estudo Crosstabulation

% of Total

		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Apoio Dado à Família Depois	1 Absolutamente insatisfeito	4,3%	4,3%	8,7%
	3 Parcialmente satisfeito	39,1%	8,7%	47,8%
	4 Absolutamente satisfeito	34,8%	8,7%	43,5%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

O apoio dado à família melhora com a mudança para o teletrabalho. Principalmente pelas pessoas que não fazem parte da empresa IQ. Vide a tabela 4.30.

O apoio recebido da família não sofre alterações com a mudança para o teletrabalho. Destaca-se a elevada satisfação da amostra (superior a 65%), principalmente dos colaboradores da empresa IQ que atingem 100% de satisfação neste item.

O apoio recebido pelos outros e o apoio dado aos outros não sofrem alterações significativas com a mudança para o teletrabalho. A satisfação é grande para ambas variáveis, atingindo percentuais superiores a 70%. Porém, com a adoção do teletrabalho, nota-se ligeira queda na satisfação da relação com os outros. Destaca-se que 60% dos colaboradores da empresa IQ estão absolutamente satisfeitos com o apoio dado aos outros.

Estes dados reforçam a suspeita levantada pelas respostas abertas da questão 55 sobre o teletrabalho: o local onde se realiza a atividade profissional aproxima ou afasta as pessoas. As relações interpessoais são mais intensas com as pessoas mais próximas presencialmente, criando e reforçando vínculos sociais.

4.1.6 Dimensão organizacional

A tabela 4.31 demonstra que o teletrabalho amplia a oportunidade de estudo dos trabalhadores. Antes do teletrabalho, a frequência de oportunidade de estudo era modesta. Depois, tornou-se maior.

TABELA 4.31 - Tabulação cruzada das variáveis: Oportunidade de estudar e Integra a empresa em estudo - 2004

Oportunidade de Estudar Antes * Integra a empresa em estudo
Crosstabulation

% of Total

		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Oportunidade de Estudar Antes	2 Raramente	26,1%	4,3%	30,4%
	3 Às vezes	26,1%	13,0%	39,1%
	4 Repetidamente	17,4%	4,3%	21,7%
	5 Sempre	8,7%		8,7%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

Oportunidade de Estudar Depois * Integra a empresa em estudo
Crosstabulation

% of Total

		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Oportunidade de Estudar Depois	2 Raramente	8,7%	8,7%	17,4%
	3 Às vezes	13,0%		13,0%
	4 Repetidamente	43,5%	13,0%	56,5%
	5 Sempre	13,0%		13,0%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

TABELA 4.32 - Tabulação cruzada das variáveis: Oportunidade de estudar e Lê revista - 2004

Crosstab

			Lê Revista			Total
			2 Raramente	3 Eventualmente	4 Sempre	
Oportunidade de Estudar Depois	2 Raramente	Count	1	3	0	4
		Expected Count	,7	1,7	1,6	4,0
		% within Oportunidade de Estudar Depois	25,0%	75,0%	,0%	100,0%
		% within Lê Revista	25,0%	30,0%	,0%	17,4%
		% of Total	4,3%	13,0%	,0%	17,4%
	3 Às vezes	Count	1	0	2	3
		Expected Count	,5	1,3	1,2	3,0
		% within Oportunidade de Estudar Depois	33,3%	,0%	66,7%	100,0%
		% within Lê Revista	25,0%	,0%	22,2%	13,0%
		% of Total	4,3%	,0%	8,7%	13,0%
	4 Repetidamente	Count	2	7	4	13
		Expected Count	2,3	5,7	5,1	13,0
		% within Oportunidade de Estudar Depois	15,4%	53,8%	30,8%	100,0%
		% within Lê Revista	50,0%	70,0%	44,4%	56,5%
		% of Total	8,7%	30,4%	17,4%	56,5%
	5 Sempre	Count	0	0	3	3
		Expected Count	,5	1,3	1,2	3,0
		% within Oportunidade de Estudar Depois	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% within Lê Revista	,0%	,0%	33,3%	13,0%
		% of Total	,0%	,0%	13,0%	13,0%
Total		Count	4	10	9	23
		Expected Count	4,0	10,0	9,0	23,0
		% within Oportunidade de Estudar Depois	17,4%	43,5%	39,1%	100,0%
		% within Lê Revista	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	17,4%	43,5%	39,1%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,347	,155	2,111	,035
	Kendall's tau-c	,323	,153	2,111	,035
	Gamma	,514	,217	2,111	,035
	Spearman Correlation	,389	,173	1,933	,067 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,379	,153	1,879	,074 ^c
N of Valid Cases		23			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

A tabela 4.32 apresenta a moderada associação positiva entre a frequência de oportunidade de estudos e a leitura de revista. Esta associação, apesar de moderada, pode esclarecer uma das formas pelas quais os trabalhadores remotos estudam.

As tabelas 4.33 e 4.34 também apresentam outras associações positivas moderadas. Desta vez, entre a frequência de oportunidade de estudos e a leitura de livros (4.33) ou ida à biblioteca (4.34). Assim como a revista, esta deve ser uma das formas pelas quais os trabalhadores remotos estudam. E, de certa forma, indica um comportamento provável de que os trabalhadores remotos não adquirem e sim emprestam livros para proceder suas leituras instrutivas.

TABELA 4.33 - Tabulação cruzada das variáveis: Oportunidade de estudar e Lê livros - 2004

			Lê Livros				Total
			1 Nunca	2 Raramente	3 Eventual mente	4 Sempre	
Oportunidade de Estudar Depois	2 Raramente	Count	1	0	2	1	4
		Expected Count	,2	,5	1,6	1,7	4,0
		% within Oportunidade de Estudar Depois	25,0%	,0%	50,0%	25,0%	100,0%
		% within Lê Livros	100,0%	,0%	22,2%	10,0%	17,4%
		% of Total	4,3%	,0%	8,7%	4,3%	17,4%
	3 Às vezes	Count	0	3	0	0	3
		Expected Count	,1	,4	1,2	1,3	3,0
		% within Oportunidade de Estudar Depois	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Lê Livros	,0%	100,0%	,0%	,0%	13,0%
		% of Total	,0%	13,0%	,0%	,0%	13,0%
	4 Repetidamente	Count	0	0	6	7	13
		Expected Count	,6	1,7	5,1	5,7	13,0
		% within Oportunidade de Estudar Depois	,0%	,0%	46,2%	53,8%	100,0%
		% within Lê Livros	,0%	,0%	66,7%	70,0%	56,5%
		% of Total	,0%	,0%	26,1%	30,4%	56,5%
	5 Sempre	Count	0	0	1	2	3
		Expected Count	,1	,4	1,2	1,3	3,0
		% within Oportunidade de Estudar Depois	,0%	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
		% within Lê Livros	,0%	,0%	11,1%	20,0%	13,0%
		% of Total	,0%	,0%	4,3%	8,7%	13,0%
Total		Count	1	3	9	10	23
		Expected Count	1,0	3,0	9,0	10,0	23,0
		% within Oportunidade de Estudar Depois	4,3%	13,0%	39,1%	43,5%	100,0%
		% within Lê Livros	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	4,3%	13,0%	39,1%	43,5%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,446	,154	2,620	,009
	Kendall's tau-c	,373	,142	2,620	,009
	Gamma	,617	,187	2,620	,009
	Spearman Correlation	,494	,172	2,602	,017 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,500	,169	2,644	,015 ^c
N of Valid Cases		23			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

TABELA 4.34 - Tabulação cruzada das variáveis: Oportunidade de estudar e Vai à biblioteca - 2004

Crosstab							
			Vai à Biblioteca				Total
			1 Nunca	2 Raramente	3 Eventual mente	4 Sempre	
Oportunidade de Estudar Depois	2 Raramente	Count	2	2	0	0	4
		Expected Count	1,6	1,2	,7	,5	4,0
		% within Oportunidade de Estudar Depois	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Vai à Biblioteca	22,2%	28,6%	,0%	,0%	17,4%
		% of Total	8,7%	8,7%	,0%	,0%	17,4%
	3 Às vezes	Count	2	1	0	0	3
		Expected Count	1,2	,9	,5	,4	3,0
		% within Oportunidade de Estudar Depois	66,7%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
		% within Vai à Biblioteca	22,2%	14,3%	,0%	,0%	13,0%
		% of Total	8,7%	4,3%	,0%	,0%	13,0%
	4 Repetidamente	Count	5	3	4	1	13
		Expected Count	5,1	4,0	2,3	1,7	13,0
		% within Oportunidade de Estudar Depois	38,5%	23,1%	30,8%	7,7%	100,0%
		% within Vai à Biblioteca	55,6%	42,9%	100,0%	33,3%	56,5%
		% of Total	21,7%	13,0%	17,4%	4,3%	56,5%
	5 Sempre	Count	0	1	0	2	3
		Expected Count	1,2	,9	,5	,4	3,0
		% within Oportunidade de Estudar Depois	,0%	33,3%	,0%	66,7%	100,0%
		% within Vai à Biblioteca	,0%	14,3%	,0%	66,7%	13,0%
		% of Total	,0%	4,3%	,0%	8,7%	13,0%
Total		Count	9	7	4	3	23
		Expected Count	9,0	7,0	4,0	3,0	23,0
		% within Oportunidade de Estudar Depois	39,1%	30,4%	17,4%	13,0%	100,0%
		% within Vai à Biblioteca	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	39,1%	30,4%	17,4%	13,0%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,412	,136	2,717	,007
	Kendall's tau-c	,363	,134	2,717	,007
	Gamma	,600	,176	2,717	,007
	Spearman Correlation	,473	,149	2,457	,023 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,473	,131	2,457	,023 ^c
N of Valid Cases		23			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

TABELA 4.35 - Tabulação cruzada das variáveis: Lugar e Integra a empresa em estudo - 2004

Lugar Antes * Integra a empresa em estudo Crosstabulation

% of Total

		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Lugar Antes	1 Absolutamente insatisfeito	4,3%		4,3%
	2 Parcialmente insatisfeito	8,7%		8,7%
	3 Parcialmente satisfeito	47,8%	8,7%	56,5%
	4 Absolutamente satisfeito	17,4%	13,0%	30,4%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

Lugar Depois * Integra a empresa em estudo Crosstabulation

% of Total

		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Lugar Depois	2 Parcialmente insatisfeito	4,3%	4,3%	8,7%
	3 Parcialmente satisfeito	34,8%	4,3%	39,1%
	4 Absolutamente satisfeito	39,1%	13,0%	52,2%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

Através da tabela 4.35, nota-se que os respondentes preferem o local de trabalho atual. Estão satisfeitos com o lugar onde exercem o teletrabalho.

Sobre a capacidade de decidir, a satisfação não sofreu alteração significativa com a adoção do teletrabalho, sendo que o nível de satisfação atinge percentuais superiores a 80%.

TABELA 4.36 - Tabulação cruzada das variáveis: Tomada de decisão e Sexo - 2004

Tomada de Decisão Antes * Sexo Crosstabulation

% of Total

		Sexo		Total
		1 Masculino	2 Feminino	
Tomada de Decisão Antes	2 Parcialmente insatisfeito	8,7%	4,3%	13,0%
	3 Parcialmente satisfeito	26,1%	30,4%	56,5%
	4 Absolutamente satisfeito	17,4%	13,0%	30,4%
Total		52,2%	47,8%	100,0%

Tomada de Decisão Depois * Sexo Crosstabulation

% of Total

		Sexo		Total
		1 Masculino	2 Feminino	
Tomada de Decisão Depois	1 Absolutamente insatisfeito	4,3%		4,3%
	2 Parcialmente insatisfeito	8,7%	4,3%	13,0%
	3 Parcialmente satisfeito	26,1%	8,7%	34,8%
	4 Absolutamente satisfeito	13,0%	34,8%	47,8%
Total		52,2%	47,8%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

TABELA 4.37 - Testes estatísticos do cruzamento das variáveis: Tomada de decisão e Sexo - 2004

Test Statistics ^a			Ranks			
	Tomada de Decisão Antes	Tomada de Decisão Depois	Sexo	N	Mean Rank	Sum of Rank
Mann-Whitney U	66,000	34,000	1 Masculino	12	12,00	144,00
			2 Feminino	11	12,00	132,00
			Total	23		
Wilcoxon W	132,000	112,000	1 Masculino	12	9,33	112,00
			2 Feminino	11	14,91	164,00
			Total	23		
Z	,000	-2,139				
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,000	,032				
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	1,000 ^a	,051 ^a				

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Sexo

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

Os dados da tabela 4.36 apresentaram uma relação interessante entre o gênero e a satisfação com a capacidade de decidir.

A tabela 4.37 identifica que:

- a) Sobre a capacidade de decidir antes do teletrabalho, o nível de satisfação assumia níveis homogêneos para ambos os gêneros;
- b) Sobre a capacidade de decidir depois do teletrabalho, o nível de satisfação é significativamente diferente, sendo que as mulheres estão mais satisfeitas do que os homens com sua capacidade de decidir.

Nesta pesquisa não foi identificada alteração alguma quanto à liberdade para decidir. A concordância é muito próxima nos dois momentos assumindo percentuais superiores a 70%, sendo que a concordância total atinge valores percentuais maiores do que 40%.

O mesmo pode ser percebido em relação ao acesso às informações. Não foi identificada alteração alguma. A concordância também é muito próxima nos dois momentos assumindo percentuais superiores a 75%, sendo que a concordância total atinge valores percentuais maiores do que 40%. Para os colaboradores da empresa IQ não ocorreu mudança alguma neste aspecto.

A tabela 4.38 indica que a percepção dos respondentes a respeito da carreira profissional mudou. Para esta amostra, com o teletrabalho há mais oportunidades de crescimento profissional do que antes. O nível de concordância total atinge o percentual de 52,2%. Mas na empresa IQ, o nível de concordância com a assertiva não acompanha a tendência da maioria. Com o teletrabalho há um menor percentual de concordância (60%) do que no momento anterior (80%).

TABELA 4.38 - Tabulação cruzada das variáveis: Tomada de decisão e Integra a empresa em estudo - 2004

Evolução na Carreira Antes * Integra a empresa em estudo Crosstabulation

% of Total

		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Evolução na Carreira Antes	1 Discordo totalmente	4,3%		4,3%
	2 Discordo parcialmente	21,7%	4,3%	26,1%
	3 Concordo parcialmente	30,4%	8,7%	39,1%
	4 Concordo totalmente	21,7%	8,7%	30,4%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

Evolução na Carreira Depois * Integra a empresa em estudo Crosstabulation

% of Total

		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Evolução na Carreira Depois	1 Discordo totalmente		4,3%	4,3%
	2 Discordo parcialmente	17,4%	4,3%	21,7%
	3 Concordo parcialmente	17,4%	4,3%	21,7%
	4 Concordo totalmente	43,5%	8,7%	52,2%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

FONTE: Survey realizada pelo autor.

De acordo com esta *survey*, o incentivo dos superiores hierárquicos não sofreu mudança. Nota-se uma distribuição equilibrada nas respostas. Apenas para os colaboradores da empresa IQ ocorre uma piora, pois o percentual de discordância sobe de 60% para 80%.

Apesar de prevalecer a concordância, os esforços dos superiores hierárquicos em melhorar o ambiente de trabalho parecem variar muito, tornando as respostas muito divergentes. Para alguns melhorou demais, para outros piorou demais e as proporções são quase equivalentes, dificultando a interpretação.

O mesmo comentário serve para a adequação da jornada de trabalho. Também prevalece a concordância, porém não há tendências claras nos dados obtidos.

TABELA 4.39 - Tabulação cruzada das variáveis: Aumento da carga horária e Integra a empresa em estudo - 2004

Aumento da Carga Horária * Integra a empresa em estudo Crosstabulation

% of Total

		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Aumento da Carga Horária	1 Discordo totalmente	8,7%		8,7%
	2 Discordo parcialmente	13,0%	13,0%	26,1%
	3 Concordo parcialmente	47,8%	4,3%	52,2%
	4 Concordo totalmente	8,7%	4,3%	13,0%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

Questionados sobre a possibilidade do exercício remoto da atividade profissional induzir a um aumento de horas dedicadas ao trabalho, 65,2% dos respondentes concordam que este aumento pode acontecer. Vale ressaltar que 60% dos colaboradores da empresa IQ discordam parcialmente disto, destoando dos demais participantes desta pesquisa, conforme apresentado na tabela 4.39.

Sobre este aspecto, a tabela 4.40 apresenta mais uma relação curiosa desta amostra. Os homens tendem a concordar mais com a hipótese de aumento da carga horária de trabalho do que as mulheres.

TABELA 4.40 - Tabulação cruzada das variáveis: Aumento da carga horária e Sexo - 2004

Aumento da Carga Horária * Sexo Crosstabulation

% of Total

		Sexo		Total
		1 Masculino	2 Feminino	
Aumento da Carga Horária	1 Discordo totalmente		8,7%	8,7%
	2 Discordo parcialmente	8,7%	17,4%	26,1%
	3 Concordo parcialmente	34,8%	17,4%	52,2%
	4 Concordo totalmente	8,7%	4,3%	13,0%
Total		52,2%	47,8%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

TABELA 4.41 - Testes estatísticos do cruzamento das variáveis: Aumento da carga horária e Sexo - 2004

Test Statistics ^a		Ranks			
	Aumento da Carga Horária	Sexo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Mann-Whitney U	39,000	1 Masculino	12	14,25	171,00
Wilcoxon W	105,000	2 Feminino	11	9,55	105,00
Z	-1,814	Total	23		
Asymp. Sig. (2-tailed)	,070				
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,104 ^a				

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Sexo

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

A tabela 4.41 não confirma esta percepção. Apesar de a diferença entre as médias calculadas ser aparentemente significativa, como o nível de significância é maior do que 0,05, aceita-se a hipótese nula de que as populações tenham tendência central semelhante.

TABELA 4.42 - Tabulação cruzada das variáveis: Mudanças na atividade e Integra a empresa em estudo - 2004

Mudanças na Atividade * Integra a empresa em estudo Crosstabulation				
% of Total				
		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Mudanças na Atividade	1 Discordo totalmente	8,7%	8,7%	17,4%
	2 Discordo parcialmente	13,0%	8,7%	21,7%
	3 Concordo parcialmente	39,1%	4,3%	43,5%
	4 Concordo totalmente	17,4%		17,4%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

A tabela 4.42 apresenta uma situação interessante. Enquanto as pessoas que não fazem parte da empresa IQ concordam que o exercício remoto da atividade profissional provoca mudanças na realização desta atividade, os colaboradores da empresa IQ discordam. Isto pode indicar uma característica da empresa IQ: por ser uma grande empresa, suas atividades estão claramente definidas e divididas, de modo que os colaboradores, independentemente da

atuação remota, conhecem as tarefas inerentes à sua atividade profissional. Em empresas de porte menor ou para os casos de profissionais autônomos, esta definição não é tão clara e evidente, fazendo-se necessário alterar a atividade em si para adaptá-la ao teletrabalho.

TABELA 4.43 - Tabulação cruzada das variáveis: Melhor forma de realização e Integra a empresa em estudo - 2004

Melhor Forma de Realização * Integra a empresa em estudo Crosstabulation

% of Total		Integra a empresa em estudo		Total
		0 Não	1 Sim	
Melhor Forma de Realização	1 Discordo totalmente	4,3%		4,3%
	2 Discordo parcialmente	17,4%		17,4%
	3 Concordo parcialmente	26,1%	17,4%	43,5%
	4 Concordo totalmente	30,4%	4,3%	34,8%
Total		78,3%	21,7%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

Os participantes desta pesquisa concordaram que o teletrabalho é a melhor forma de realizar uma atividade profissional em comparação com a forma anterior e tradicional, desde que haja condições operacionais. Cem por cento dos colaboradores da empresa IQ concordaram com a assertiva.

Os participantes desta pesquisa definiram como agradável o ambiente de trabalho, tanto antes quanto depois. O percentual da resposta “agradável” foi superior a 70% nos dois momentos. Destaque para a resposta “muito agradável”: aumenta de 8,7% para 20%. Ainda assim, não ocorreu mudança na percepção geral do ambiente de trabalho, permanecendo muito semelhante tanto antes quanto depois da adoção do teletrabalho.

A tabela 4.44 apresenta o cruzamento das respostas sobre a definição do ambiente com o nível de escolaridade. Pelo teste estatístico realizado, nota-se que:

- a) A definição do ambiente de trabalho antes do teletrabalho é significativamente diferente, sendo que os universitários definem como mais agradável o ambiente antes da adoção do teletrabalho em comparação com os pós-graduados;

- b) A definição do ambiente de trabalho depois do teletrabalho assume níveis homogêneos para ambos os níveis de escolaridade.

TABELA 4.44 - Tabulação cruzada das variáveis: Ambiente e Escolaridade - 2004

Crosstab

			Escolaridade		Total
			6 Universitário completo	7 Pós-grad uação	
Ambiente Antes	0 Não se aplica	Count	0	1	1
		Expected Count	,4	,6	1,0
		% within Ambiente Antes	,0%	100,0%	100,0%
		% within Escolaridade	,0%	7,1%	4,3%
		% of Total	,0%	4,3%	4,3%
	4 Pouco agradável	Count	0	2	2
		Expected Count	,8	1,2	2,0
		% within Ambiente Antes	,0%	100,0%	100,0%
		% within Escolaridade	,0%	14,3%	8,7%
		% of Total	,0%	8,7%	8,7%
	5 Agradável	Count	7	11	18
		Expected Count	7,0	11,0	18,0
		% within Ambiente Antes	38,9%	61,1%	100,0%
		% within Escolaridade	77,8%	78,6%	78,3%
		% of Total	30,4%	47,8%	78,3%
	6 Muito agradável	Count	2	0	2
		Expected Count	,8	1,2	2,0
		% within Ambiente Antes	100,0%	,0%	100,0%
		% within Escolaridade	22,2%	,0%	8,7%
		% of Total	8,7%	,0%	8,7%
Total	Count		9	14	23
	Expected Count		9,0	14,0	23,0
	% within Ambiente Antes		39,1%	60,9%	100,0%
	% within Escolaridade		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		39,1%	60,9%	100,0%

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

TABELA 4.45 - Testes estatísticos do cruzamento das variáveis: Ambiente e Escolaridade - 2004

Test Statistics ^b			Ranks			
	Ambiente Antes	Ambiente Depois	Escolaridade	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Mann-Whitney U	38,500	47,500	Ambiente An 6 Universitário co	9	14,72	132,50
Wilcoxon W	143,500	113,500	7 Pós-graduação	14	10,25	143,50
Z	-2,140	-,188	Total	23		
Asymp. Sig. (2-tail)	,032	,851	Ambiente De 6 Universitário co	9	10,72	96,50
Exact Sig. [2*(1-tail Sig.)]	,124 ^a	,882 ^a	7 Pós-graduação	11	10,32	113,50
			Total	20		

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Escolaridade

FONTE: *Survey* realizada pelo autor.

4.2 Empresa IQ

Algumas informações foram fornecidas por uma gerente de recursos humanos. Principalmente sobre o programa de qualidade de vida no trabalho. Também foram coletadas informações da página institucional na internet. A entrevista e outras informações foram obtidas com as pessoas que participaram da *survey*.

Nos dados coletados, o verdadeiro nome da organização foi alterado para preservar o sigilo. Será utilizado o nome fictício IQ, respeitando, assim, a determinação da organização.

4.2.1 A empresa

A empresa IQ fornece soluções de tecnologia da informação para pessoas e empresas de qualquer porte. Oferece desde equipamentos até serviços, incluindo desenvolvimento de *software*²². Fundada em 1939, nos Estados Unidos da América, atualmente, é uma corporação presente em 178 países. Cerca de cento e quarenta mil colaboradores compõem seu quadro de trabalhadores em todo o mundo. No ano fiscal de 2002, faturou setenta e dois bilhões de dólares.

Possui quatro unidades estratégicas de negócio:

1. Dispositivos computacionais pessoais;
2. Soluções em imagens e impressão;
3. Infra-estrutura de TI para empresas;
4. Prestação de serviços de TI corporativos ou globais.

A empresa IQ está entre os três principais competidores de todos os mercados nos quais atua, sendo líder na maioria deles. Além destas unidades estratégicas de negócios, a empresa IQ investe muito em pesquisa e desenvolvimento. Possui um centro de pesquisa próprio e investe cerca de quatro bilhões de dólares anualmente. Demonstra, assim, sua permanente busca pelo desenvolvimento tecnológico, agregando valor ao negócio por meio das inovações.

²² *Software* é um programa de computador. Este programa é um conjunto de instruções codificadas para execução de tarefas específicas em equipamentos computacionais.

A operação no Brasil foi iniciada em 1967. Atualmente, a filial brasileira da empresa IQ é composta por cerca de um mil e trezentos colaboradores brasileiros.

4.2.2 Programa “Viva Melhor”

Em 1900, a expectativa de vida profissional era de 20 anos. Atualmente está próxima dos 60 anos e, se isto não fosse o bastante, cada vez mais são exigidos conhecimentos que em outras gerações eram menos solicitados. Diante da mudança de expectativa, a empresa IQ iniciou uma série de ações para melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores.

A Qualidade de Vida no Trabalho para a IQ é o processo de estímulo de cada colaborador da empresa, sensibilizando-o e motivando-o em busca do bem-estar e da criação e manutenção de um clima organizacional sadio e solidário.

Na empresa IQ há um programa de qualidade de vida no trabalho. Ele é chamado de Programa “Viva Melhor”. O programa “Viva Melhor” está relacionado à prevenção da saúde dos funcionários e seus dependentes para melhoria do padrão de saúde física, mental e social. Este programa surge como resultado de uma série de ações organizacionais preocupadas com o bem-estar dos colaboradores. Estas ações organizacionais envolvem questões como balanço e equilíbrio da vida pessoal e profissional, intervenções ergonômicas, treinamentos de atitudes, psicoterapias, espaços para promoção do conforto e do bem-estar e ações de responsabilidade social fora do local de trabalho.

Normalmente, o início deste tipo de projeto preocupa-se com as dimensões biológica e psicológica, evoluindo depois para as dimensões social e organizacional. Na empresa IQ não foi diferente.

Pode-se afirmar que as palestras sobre Stress em 1995 são o primeiro passo. Logo surge o primeiro “Informativo Viva Melhor”. Este informativo estava à disposição de todos os colaboradores da empresa IQ e, neste formato, foi publicado de 1996 a 1999, trazendo dicas e reportagens de como alcançar bem-estar, evitar stress etc.

Em 1996, um eletrocardiograma é implantado na empresa para facilitar o controle cardíaco dos trabalhadores. Também é implantado um atendimento médico especializado em homeopatia nesse mesmo ano.

Em 1999 é formalizada uma parceria com Qualis (<http://www.qualis.com.br/>) complementando o atendimento à saúde com uma visão preventiva, personalizada e humanística de saúde. A Qualis oferece inúmeras especialidades médicas, psicológicas e terapêuticas que têm em comum uma abordagem holística e integral da saúde:

- Abordagens Interdisciplinares em Saúde (Psicossomática e Sexualidade Humana);
- Especialidades Paramédicas (Fisiatria - Medicina de Reabilitação; Fisioterapia; Fonoaudiologia; G.D.S. - Cadeias Musculares Articulares; Terapias corporais como M.A.R.P., Método Maitland e Método Schroth; Nutrição; R.P.G. - Reeducação Postural Global; Reorganização Neurofuncional; Terapia Ocupacional);
- Medicina do Esporte (Medicina Esportiva e Personal Training);
- Medicina Estética e Odontologia (Cirurgia Plástica, Medicina Estética e Odontologia);
- Saúde Mental (terapias e orientações tradicionais; diversos tipos de atendimento psicoterapêuticos da Psicologia de Atuações Específicas; diversas terapias alternativas);
- Técnicas Corporais (diversos tipos de massagens e técnicas de expressão corporal);
- Terapias Holísticas de Orientação Médica (Acupuntura e Medicina Chinesa, Antroposofia, Homeopatia, Homotoxicologia, Oxidologia – Ortomolecular, Terceira Idade);

Através de 60 especialidades diferentes, nota-se que esta parceria oferece formas alternativas de lidar com a saúde física, mental e social. Isto exemplifica a preocupação da empresa IQ em oferecer um benefício diferenciado aos seus colaboradores com o objetivo de promover bem-estar e conforto a todos.

Ainda em 1999 surge a primeira turma do projeto “piloto” de Reeducação Alimentar e Condicionamento Físico. Também é realizada a primeira corrida e caminhada na USP. É também implantada uma campanha anual de vacinação contra gripe.

No ano seguinte, em 2000, a empresa IQ introduz a massagem Shiatsu para relaxamento.

Em 2002, oferece Fisioterapia e Reeducação Postural Global (RPG) para seus colaboradores. Na matriz da empresa, é aberto o espaço “Viva Melhor”. Este espaço é composto por salas de atendimento para terapia corporal e sala de condicionamento físico. É também em 2002 que uma área específica de serviços dentro da organização inicia um projeto de prevenção de doenças através de condicionamento físico.

Em 2003, o programa “Viva Melhor” é incluído formalmente na relação de benefícios da empresa. Tanto para a relação geral quanto para a relação flexível de benefícios. A participação no programa é voluntária. Pode ocorrer individualmente ou coletivamente em ações internas ou externas. As ações internas envolvem orientação médica e nutricional, fisioterapia, RPG, massagem e programa grupal com orientação especializada para o condicionamento físico e campanhas específicas sobre saúde e prevenção. As ações externas envolvem participação em eventos esportivos (corridas e caminhadas), rede de credenciados em prevenção com descontos especiais etc.

Em 2004, o espaço “Viva Melhor” é ampliado, sendo implementado também nas filiais em Campinas, Rio de Janeiro e Porto Alegre.

Todas estas ações demonstram a escolha da organização pelo bem-estar no trabalho. E busca sintonizar bem-estar com mobilização, a fim de promover melhores desempenhos.

Com a inclusão do programa “Viva Melhor” na relação geral e flexível do colaborador da empresa IQ, cada pessoa podia incluir estas medidas em seu próprio Pacote de Benefícios. Cada empregado seleciona aqueles benefícios que caibam na sua cota e que sejam mais adequados às suas necessidades. Apenas para complementação informacional, os benefícios gerais oferecidos são: Assistência Médica, Auxílio Creche, Auxílio Doença Complementar, Empréstimo de Emergência, Programa “Viva Melhor”, Seguro de Vida, Transporte Fretado (para algumas unidades), Vale Refeição e um benefício opcional de Previdência Privada. Os benefícios oferecidos em adição, complementação ou suplementação aos benefícios gerais são: Assistência Médica Suplementar; Medicamentos; Assistência Odontológica; Mensalidade de Outros Planos de Saúde; Assistência Educacional Complementar; Auxílio Creche

Complementar ou Suplementar; Programa “Viva Melhor” Suplementar; Vale Alimentação; Vale Refeição Suplementar; Auxílio Funeral.

Todo o material divulgado para os colaboradores da empresa IQ está disponível na Intranet. O portal de Recursos Humanos oferece explicações e permite ao colaborador a seleção dos benefícios.

4.2.3 Teletrabalho na IQ

Diversas formas de realização da atividade profissional são desenvolvidas na empresa IQ.

Existem áreas em que as pessoas ficam centralizadas num local e prestam todo tipo de suporte aos clientes remotamente. A IQ atende empresas de médio e grande porte, oferecendo serviços tecnológicos diversos e toda esta prestação de serviço está em um único ponto, independentemente da localização do cliente. Cabe salientar que, neste tipo de prestação de serviços, os clientes estão em toda a América Latina.

Em outras áreas o colaborador tem a sua disposição um equipamento móvel. Neste caso ele pode atuar do local que lhe for mais conveniente. Pode trabalhar de sua casa, do cliente, no escritório da IQ ou mesmo em movimento.

Ainda há áreas em que o colaborador atua diretamente no cliente, pois a prestação de serviço ocorre localmente. Mas todo seu vínculo com a organização, desde aspectos burocráticos até aspectos que suportam a atividade profissional em si, ocorrem remotamente.

As áreas de vendas e de suporte técnico são as áreas mais comuns para a adoção do teletrabalho, mas há colaboradores do nível tático e estratégico da empresa que possuem este tipo de adaptabilidade, agilizando, assim, o processo de gestão da IQ.

Todas estas formas de atuação são viabilizadas por equipamentos de telecomunicação e de informática. São utilizadas desde formas tradicionais de conexão remota, como a linha discada, até soluções mais corporativas, como transmissão de dados em banda larga garantida. Os equipamentos podem ser, também, desde os mais comuns até os mais sofisticados. E os sistemas que apóiam o exercício remoto das atividades profissionais são complexos e

integrados, oferecendo à empresa IQ condições de planejar, organizar, dirigir e controlar a distribuição e execução das tarefas e o alcance das metas, medindo a satisfação do cliente e o desempenho dos colaboradores, seja individual ou coletivamente.

4.2.4 Entrevistas

As entrevistas foram semi-estruturadas e orientadas pelo roteiro apresentado na seção 3.9.2.

Foi perguntado sobre a existência de um programa de qualidade de vida no trabalho. Todos os entrevistados confirmaram a existência e afirmaram conhecer o programa. O interessante que não só afirmaram conhecer, como todos enfatizaram a sua participação nele. Este engajamento parece presente entre os colaboradores da empresa IQ, pois os entrevistados confirmaram que este tipo de percepção é comum entre seus colegas de trabalho.

Os entrevistados também explicaram que a participação no programa se dá de diversas formas: informativos, palestras, consulta com especialistas e treinamento. Mas aqui um detalhe intrigante: para os entrevistados fica muito mais nítida a dimensão biológica, pois os exemplos citados envolvem a ginástica laboral, a massagem, o cuidado com o corpo e a assistência médica alternativa. Apesar de que, em outra pergunta, eles afirmam que o impacto maior é na dimensão psicológica.

Apesar de o programa oferecer o benefício para os dependentes, os entrevistados demonstraram dúvidas do quanto isto é possível. Parece que ainda não está claro, para estes colaboradores, a abrangência deste benefício para os dependentes. Isto pode ser justificado pela novidade do programa como benefício: a implantação ocorreu em 2002 e é um benefício ainda muito recente e incomum. Talvez nem todos estejam ainda familiarizados, apesar da alta disponibilidade da informação.

Todos confirmaram que a participação é livre. E, quando exemplificaram, informaram que as ações não possuem um período específico para acontecer. Apenas algumas ações, como as de condicionamento físico, que acontecem pela manhã (normalmente antes do horário de trabalho) ou à noite (após o expediente). Afirmaram que outras atividades, como as consultas com nutricionista, médico etc, podem ocorrer durante o dia. Um detalhe interessante observado nas entrevistas é a alta satisfação dos colaboradores em poder realizar estas

atividades no próprio local da empresa. Eles apontaram isto como muito vantajoso para eles, pois minimiza deslocamentos. É natural que pessoas que atuam com teletrabalho preocupem-se com deslocamentos desnecessários.

Todos confirmaram que o projeto é uma iniciativa da área de recursos humanos e nenhum deles participou diretamente da organização do programa.

Sobre a ordem de impacto nas dimensões humanas, a apontada como mais influenciada é a dimensão psicológica. Mas a biológica é incluída, em virtude dos exemplos citados, que, predominantemente, são aqueles que afetam esta dimensão. Como justificativa para a dimensão psicológica ser a mais afetada, os entrevistados apontam para o aspecto do relaxamento. Eles entendem que estas ações minimizam os efeitos do *stress* na sensação de ansiedade, de angústia, de nervosismo etc.

A dimensão apontada como a menos afetada é a social. Como justificativa, apontaram para o fato destas ações atingirem muito mais o nível individual do que o nível coletivo. Mesmo quando fazem condicionamento físico no local de trabalho, a atividade é exercida de modo individualizado. Não se percebe trocas sociais, apesar de existir um grupo de pessoas dividindo o mesmo local.

De acordo com os entrevistados, o programa tem atendido bem às necessidades e tem sido melhorado à medida do possível pelo pessoal de recursos humanos. Eles percebem que esta iniciativa trouxe conforto e bem-estar para todos. Uma das entrevistas apontou apenas que o comprometimento poderia ser maior. Para esta pessoa, alguns participam sem se preocupar com a qualidade de vida. Para este entrevistado, muitos participam para aproveitar mais um benefício que a empresa oferece, ou seja, seu foco não está na promoção do bem-estar, mas na exploração de mais uma vantagem.

Os entrevistados não apontaram como sugestão para melhoria, mas todos afirmaram que se a carga de trabalho fosse menor, eles teriam mais tempo para aumentar a participação no programa. Estes colaboradores entendem que esta redução de carga não é viável em função da competitividade e da busca contínua de qualidade e de resultados positivos. E que esta condição não acontece só na empresa IQ, mas em todas as empresas. Trata-se de uma

realidade atual e global que não pode ser controlada ou alterada por uma única empresa, mesmo sendo uma empresa corporativa de grande porte como a IQ.

Como sugestões de melhorias, os entrevistados apontaram o seguinte:

- Aumento do número de locais de treinamento;
- Foco na participação consciente, ou seja, que todos entendam que estas ações têm como objetivo maior a promoção da qualidade de vida no trabalho.

Sobre o teletrabalho, assim como se percebe na *survey*, os colaboradores da empresa IQ entendem que os impactos foram positivos. Neste ponto, ficou claro a necessidade de, numa futura pesquisa, quantificar este impacto, pois não ficou caracterizado se os indicadores de qualidade de vida no trabalho ficaram positivos por causa do teletrabalho ou por causa do programa “Viva Melhor”. Aparentemente, os entrevistados acreditam que foi uma mistura dos benefícios dos dois eventos. É como se ocorresse uma sinergia positiva entre os benefícios promovidos pelo programa de qualidade de vida no trabalho com os benefícios promovidos pelo teletrabalho.

5 DISCUSSÃO

5.1 *Constatações e descobertas*

A pesquisa revelou diversos aspectos do teletrabalho a respeito da percepção do trabalhador. Foi atingido um dos interesses iniciais desta investigação: apresentar o ponto de vista do colaborador sobre o teletrabalho. Mais especificamente, o quanto e o como a atividade profissional remota afetou os indicadores de qualidade de vida no trabalho dos colaboradores de uma organização, comparada com outros teletrabalhadores não pertencentes a esta empresa.

Outro fato relevante desta pesquisa é a relação de constatações, descobertas e contribuições que se apresentam, cooperando com o desenvolvimento do conhecimento e também com o desenvolvimento de melhores práticas organizacionais. É importante lembrar que, pelo tamanho e pelo perfil da amostra, não se pode inferir para o universo as constatações e descobertas. Mesmo assim, em função do tratamento estatístico efetuado, pode-se considerar estas informações como relevantes e muito provavelmente constatáveis numa pesquisa mais ampla e abrangente.

Uma das primeiras constatações confirma uma hipótese apresentada no capítulo introdutório: as mulheres são mais sensíveis aos impactos físicos. O teletrabalho proporcionou às mulheres participantes desta pesquisa muito mais melhorias na dimensão biológica do que as promovidas aos homens. Elas sentem menos dor e menos cansaço.

Constatou-se, também, que a concentração aumentou para os participantes desta pesquisa.

Outra constatação importante foi a melhora na disposição para trabalhar. Depois da implantação do teletrabalho, as pessoas perceberam maior disposição para realizar sua atividade profissional. Em consonância com a constatação descrita anteriormente, a satisfação com o desempenho profissional também aumentou. O teletrabalhador parece mais disposto e percebe desempenhar melhor suas tarefas.

O trabalho incessante e crônico é percebido pelos respondentes, mas nada reforça a idéia da alta probabilidade do surgimento de *workaholics*. Constatou-se que o teletrabalho agravou a ocorrência de prolongamentos do horário de trabalho. Mas não se pode afirmar que seja o principal componente para o surgimento de *workaholics*. Mesmo porque, o trabalho incessante é percebido antes da implantação do teletrabalho, sugerindo que este comportamento está relacionado com outros fatores. E mais: foi refutada a hipótese de que os homens mais jovens e solteiros tenham maior tendência ao comportamento *workaholic*. Ao contrário, a concordância diminuiu entre os teletrabalhadores jovens e solteiros que participaram desta pesquisa. Aparentemente, o teletrabalho, para os homens, aumentou ou agravou a tendência ao comportamento de esforço incessante. Entre os casados percebeu-se o mesmo, contrariando a hipótese inicial de que estes teriam maior facilidade em conciliar a vida profissional e a vida familiar. Uma descoberta curiosa foi a maior concordância dos pós-graduados com a assertiva de trabalharem até a conclusão de suas tarefas, independentemente de horário e dia.

Em consonância com esta última constatação, os participantes desta pesquisa concordam que, implantando o teletrabalho, o aumento das horas trabalhadas pode ocorrer com maior frequência. Ou seja, o surgimento do *workaholic* não é provocado pelo teletrabalho. O teletrabalho pode servir de catalisador para acelerar ou agravar o problema, mas não causá-lo. A maioria também concorda que o teletrabalho promove mudanças na atividade profissional.

Uma curiosidade: os colaboradores da empresa IQ não concordam que haja maior probabilidade de aumento das horas trabalhadas e nem que o teletrabalho promova mudanças na atividade profissional. Talvez porque suas atividades sejam bem definidas e claras, de modo que eles têm melhores condições para administrar o tempo de execução de tarefas cotidianas precisamente dimensionadas e conhecidas. Outra possível razão é a existência de um programa de qualidade de vida no trabalho. As ações organizacionais para promover o conforto e o bem-estar do colaborador podem alterar suas percepções.

Aliás, sobre os colaboradores da empresa IQ também se pode afirmar que as ocorrências de depressão e de irritação são menores em comparação com os demais teletrabalhadores participantes desta pesquisa. Certamente como consequência também das ações empresariais voltadas à qualidade de vida do trabalhador que a empresa IQ promove através do Programa “Viver Melhor”.

Mas, ainda assim, nesta pesquisa constatou-se um aumento geral dos níveis de ansiedade. Tanto quem trabalha quanto quem não trabalha na empresa IQ sente-se mais ansioso após a implantação do teletrabalho. Sobre a hipótese dos trabalhadores que experimentaram as duas realidades (antes e depois do teletrabalho) apresentarem indicadores menos favoráveis a qualidade de vida no trabalho, constatou-se o contrário. Eles são menos ansiosos do que aqueles que ingressaram no atual emprego direto como teletrabalhadores.

Não foi constatada a hipótese inicial de que as mulheres sejam mais sensíveis aos impactos psicológicos promovidos pelo teletrabalho. Também não se constatou condições mais favoráveis para o teletrabalhador em relação ao lazer.

Em relação à dimensão social, nenhuma associação significativa entre as variáveis mensuradas foi identificada. Parece que nem o teletrabalho e nem o programa de QVT da empresa IQ afetaram de modo muito significativo os relacionamentos sociais dos teletrabalhadores desta pesquisa.

Ainda assim, podemos levantar algumas probabilidades. Aparentemente a sensação de solidão aumenta entre os não colaboradores da empresa IQ. Já os colaboradores da empresa IQ não reclamaram de solidão. Isto pode indicar que ou não ocorre, ou estes teletrabalhadores estão melhor adaptados.

Outra probabilidade levantada na pesquisa é que os pós-graduados não se sentem tão sozinhos quando exercem o trabalho remotamente em comparação com os universitários.

Tudo indica que ocorra a melhora na vida familiar. Isto corrobora com a descrição feita por MELLO (1999): o teletrabalho promove condições mais favoráveis para o convívio familiar. Apesar de que nenhum teste estatístico realizado apóia esta constatação. Aparentemente, o que faz melhorar o relacionamento familiar é a convivência mais próxima do teletrabalhador com os familiares. Surge a suspeita de que a aproximação ou o afastamento entre as pessoas é determinado pela presença real dos indivíduos. As relações interpessoais são mais intensas com as pessoas com quem se convive de fato, criando e reforçando vínculos. Talvez por isso que as respostas sobre o relacionamento com os amigos e com os colegas de trabalho tenham ligeira diminuição na satisfação em geral. Como diminuiu o contato físico presencial, os

vínculos também diminuíram. Em um comentário proferido por um entrevistado, surge a seguinte reclamação: sua vida social diminuiu, o que não era bom, pois tinha a sensação de estar perdendo amigos e deixando de curtir situações agradáveis proporcionadas por uma convivência coletiva mais intensa.

Por outro lado, a pesquisa indica que, como descreveu MELLO (1999), o teletrabalho promove condições mais favoráveis para os estudos. Foi percebido pelos teletrabalhadores o aumento das oportunidades para se estudar. Verificou-se nesta pesquisa que a leitura de revistas e livros é muito mais freqüente. Talvez isto indique um comportamento de assimilação de novos conhecimentos de modo autônomo, ou seja, o teletrabalhador está mais predisposto ao autodesenvolvimento.

Muito provavelmente isto explique porque na pesquisa constatou-se um aumento na percepção de mais oportunidades de crescimento na carreira profissional. O teletrabalhador está consciente de sua responsabilidade em aumentar sua empregabilidade, preparando-se, assim, para aproveitar melhor as oportunidades que possam surgir.

Apesar de que os colaboradores da empresa IQ demonstraram o contrário: para eles as oportunidades de crescimento na carreira profissional não aumentaram. Talvez porque a empresa IQ, mesmo sendo de grande porte, tem uma estrutura enxuta e horizontal, diminuindo a mobilidade profissional. Além disso, aparentemente, no nível estratégico predominam pessoas que ainda não reconhecem a relevância do teletrabalho para o negócio. E, como o incentivo dos superiores hierárquicos não muda para nenhum dos públicos participantes desta pesquisa, esta percepção negativa dos colaboradores da IQ é reforçada.

Constatou-se que o local de trabalho melhorou, ou seja, o teletrabalho viabilizou um ambiente mais agradável para a execução das tarefas profissionais. Isto pode ser explicado pela mobilidade espacial e pela flexibilidade de trabalhar em locais diversos. Como foi descrito no capítulo 2, pode-se realizar a atividade profissional em qualquer lugar, inclusive em locais turísticos, desde que ofereçam infra-estrutura tecnológica adequada.

Aparentemente, os teletrabalhadores participam ativamente do processo decisório. Aliás, muito antes de serem teletrabalhadores. Isto parece aceitável, uma vez que o teletrabalhador é uma mão-de-obra qualificada. É um trabalhador do conhecimento. Normalmente este tipo de

profissional é alocado para cargos ou funções com maior autoridade e poder. Sobre a mudança de trabalho tradicional para teletrabalho, constatou-se um aumento na satisfação feminina com a capacidade de decidir.

Em função desta provável e ampla participação no processo decisório, o acesso às informações é facilitado para estes profissionais. Conseqüentemente, não é percebida alteração de um momento para o outro. E não se podia esperar algo diferente, pois a TI está focada na mobilidade e na fluidez da informação e a atividade remota depende deste enfoque para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Para os participantes desta pesquisa, o teletrabalho é a melhor forma de desenvolver uma atividade produtiva, desde que seja possível executá-la remotamente.

Não foi constatada uma preferência predominante pelo teletrabalho entre as mulheres. E os teletrabalhadores que têm maior renda declarada ou exercem atividade voluntária não apresentaram indícios de melhor percepção da qualidade de vida no trabalho. Tudo isto significa que não há dados suficientes para comprovar ou refutar nenhuma destas hipóteses. Principalmente em relação à renda, pois não há uma discrepância grande na remuneração dos participantes desta pesquisa.

Os quadros 5.1 e 5.2 resumem as principais descobertas e constatações da análise dos dados.

QUADRO 5.1 - Quadro resumo das descobertas - 2004

ITEM:	DESCOBERTA:
Programa de QVT influencia o teletrabalho.	Foram percebidas e descobertas inúmeras influências.
Teletrabalho como catalisador do trabalho incessante.	Muito presente entre os pós-graduados e provavelmente atua como catalisador e não como causador deste comportamento.
Autodesenvolvimento presente no teletrabalho.	Comportamento identificado como provável explicação para muitas leituras, maior percepção de oportunidade de estudo e de oportunidade de crescimento profissional.

FONTE: O autor.

QUADRO 5.2 - Quadro resumo das constatações - 2004

ITEM:	CONSTATAÇÃO:
Teletrabalho provoca mudanças.	Confirmado nesta pesquisa. Foram confirmadas e identificadas inúmeras alterações.
Teletrabalho causa impacto físico nas mulheres.	Confirmado nesta pesquisa, sendo um impacto positivo.
Teletrabalho causa impacto psicológico nas mulheres.	Não confirmado nesta pesquisa, sugerindo que o gênero não influencia tanto esta dimensão, ou seja, o impacto é semelhante para homens e mulheres.
Teletrabalho aumenta a concentração.	Confirmado nesta pesquisa.
Teletrabalhador tem maior disposição.	Confirmado nesta pesquisa.
Teletrabalhador tem melhor desempenho.	Confirmado nesta pesquisa.
Teletrabalho provoca maior ansiedade.	Confirmado nesta pesquisa. As pessoas que atuam numa mesma empresa desde antes da implantação do teletrabalho demonstraram menos ansiedade do que aquelas que iniciaram no atual emprego como teletrabalhadores.
Teletrabalhadores tornam-se mais facilmente <i>Workaholics</i> .	Não confirmado nesta pesquisa, indicando que o teletrabalho agrava ou acelera, mas não causa.
Teletrabalho causa mudanças na atividade profissional e na realização dela.	Não confirmado nesta pesquisa. A divergência entre os colaboradores da IQ, que discordam, e os integrantes da comunidade virtual, que concordam, torna necessário um maior aprofundamento para entender melhor a questão.
Teletrabalhador sente solidão.	Levemente confirmado nesta pesquisa, necessitando maior aprofundamento.
Teletrabalho promove melhor convívio familiar.	Confirmado nesta pesquisa.
Teletrabalho promove melhor convívio social.	Não confirmado nesta pesquisa. Indica-se menor satisfação nas relações com os outros.
Teletrabalho promove maiores oportunidades de estudo.	Confirmado nesta pesquisa. Inclusive sugere forte presença do autodesenvolvimento.
Teletrabalhadores percebem mais oportunidades na carreira profissional.	O teletrabalho afeta, mas surge divergência. Para os colaboradores da empresa IQ o impacto não é tão positivo enquanto para os demais é.
Local do teletrabalho é mais agradável.	Confirmado nesta pesquisa.
Teletrabalho como melhor solução para a atividade profissional.	Confirmado nesta pesquisa.

FONTE: O autor.

5.2 Limitações

A principal limitação está relacionada à amostra. Ela é pequena e, apesar de aleatória, é composta por pessoas ou vinculadas à empresa IQ ou participantes da rede de relacionamento *Orkut*. Por esta razão, não é possível generalizar, pois a probabilidade deste subconjunto não refletir os padrões da população é muito grande. Não bastasse o tamanho, integrar a empresa IQ, que é uma organização diferenciada e com muitas particularidades, ou integrar a comunidade *Telework*, que é uma comunidade formada por pessoas que trabalham, estudam e apóiam o teletrabalho, enviesaria as percepções dos respondentes.

Outro aspecto que limita esta pesquisa é a metodologia de estudo de caso. O próprio método alerta que as generalizações não são viáveis, pois este tipo de pesquisa tem um objeto muito específico para analisar, prejudicando inferências para outros objetos. Nesta dissertação, o objeto de estudo foi a empresa IQ. Generalizar o que se constatou nela para as outras empresas não é adequado, pois esta empresa possui características singulares e específicas que não estão presentes nestas outras.

E sobre estas características singulares e específicas, o fato de a empresa IQ possuir um programa de qualidade de vida no trabalho dificultou a constatação precisa e exata do impacto do teletrabalho nos indicadores. Esta é outra limitação deste estudo, pois não ficou evidente até que ponto os indicadores de qualidade de vida no trabalho foram afetados pelo teletrabalho e até que ponto eles foram afetados pelo programa “Viva Melhor”.

5.3 Esclarecimentos

Em relação ao projeto original, é preciso esclarecer a inclusão dos teletrabalhadores integrantes da comunidade *Telework* do *Orkut*. Sem estes respondentes, muitas das constatações descritas neste capítulo não seriam possíveis. Além disso, esta comparação permitiu minimizar a limitação descrita anteriormente. Comparando-se estes públicos, foi possível sugerir quando o teletrabalho causou impacto e quando o programa de qualidade de vida no trabalho alterou os dados. Não se pôde precisar a região limítrofe, mas foi possível perceber as diferenças.

5.4 Contribuições

A pesquisa confirmou algumas proposições apresentadas na literatura, como a promoção de maior aprendizagem. Outras não foram confirmadas, como a diminuição do *stress*, uma vez que o teletrabalho ainda causa ansiedade com razoável frequência no teletrabalhador. Há, ainda, aquelas que não foram nem confirmadas e nem contestadas, como a questão do lazer. Enfim, a contribuição desta pesquisa foi elucidar alguns tópicos deste tema, trazendo questionamentos e sugestões para o desenvolvimento de novas pesquisas, conforme foram mencionadas ao longo deste documento. Esta pesquisa também espera contribuir estimulando e orientando a formulação de ações empresariais que queiram promover a qualidade de vida para o teletrabalhador.

A pesquisa constatou o alto impacto da prática de esportes na promoção de bem-estar e conforto para o teletrabalhador. Diversas variáveis foram positivamente influenciadas pela frequência elevada de atividade esportiva.

Além de reforçar a importância da ginástica laboral e dos investimentos feitos pelas organizações para promover atividade esportiva entre seus colaboradores, os dados desta pesquisa demonstram a eficiência e a eficácia destas iniciativas. De fato, estas ações empresariais contribuem para a promoção de qualidade de vida no trabalho e há indícios de que promovam melhores desempenhos, aumentando a eficiência e a eficácia dos colaboradores, que terão maior probabilidade de alcançar os objetivos e as metas planejadas.

De acordo com o GRUPO CATHO (2004), o sucesso depende muito da disposição e do vigor da pessoa. Uma pesquisa realizada em 2003 pelo GRUPO CATHO com 41.395 executivos constatou que há uma alta correlação entre sucesso na carreira e a prática de exercícios físicos. Quase 60% dos altos executivos exercitam-se pelo menos três vezes por semana. Nos níveis hierárquicos inferiores, ou percentual ou a frequência diminui. Segundo o coordenador da pesquisa, Dr. Thomas Case, a prática de exercício físico é uma forma natural de gerar motivação.

Além deste aspecto pragmático, esta dissertação sugere a elaboração de pesquisas diversas. Uma específica para entender o surgimento do *workaholic*. Entender o quanto as variáveis independentes de gênero, estado civil e escolaridade de fato têm relação com a tendência para o comportamento crônico de trabalhar incessantemente. E confirmar que o teletrabalho não compõe a causa deste comportamento e que atua apenas como catalisador no processo de aceleração ou agravamento, como constatado nesta pesquisa.

Outra pesquisa possível envolve a variável renda. Nesta pesquisa não se descobriu nada a respeito. Aliás, comparado os dados desta pesquisa com os dados obtidos pelo Movimento Brasil Teletrabalho, torna-se necessária uma pesquisa mais minuciosa para mapear este aspecto do perfil do teletrabalhador. E nesta pesquisa, certamente entender se a renda tem relação de dependência com o teletrabalho, pois, como sugerido no capítulo 4, a renda pode estar mais fortemente associada à qualificação do que ao exercício remoto da atividade profissional.

Uma pesquisa muito relevante seria o estudo da ansiedade no teletrabalhador. Esta pesquisa envolve aspectos psicológicos que precisam ser conhecidos para que as empresas e os próprios teletrabalhadores possam estar preparados para regulá-la. Entender o motivo pelo qual a ansiedade aumenta com o teletrabalho, além de ampliar o conhecimento a respeito desta questão, facilitará a elaboração de ações pessoais ou organizacionais para prevenção.

As relações sociais também podem ser melhor exploradas. Entender o equilíbrio, ou desequilíbrio, causado pelo teletrabalho tanto no convívio familiar quanto no convívio social pode ajudar o teletrabalhador a administrar melhor seus relacionamentos e indicar às empresas que ações podem contribuir para uma melhor convivência social. Também entender melhor a questão da solidão, que surgiu nesta pesquisa fortemente associada às pessoas com pós-graduação.

Sobre as influências da atividade esportiva no desempenho do teletrabalhador, uma pesquisa aprofundada contribuiria com a elaboração de programas mais adequados para o desenvolvimento deste hábito saudável entre os colaboradores nas organizações.

Nesta pesquisa, surgiram dados indicando que o autodesenvolvimento é uma condição necessária e já existente para o teletrabalhador. Não só para que ele esteja preparado para os desafios corriqueiros de seu cotidiano, mas, principalmente, para conduzir sua carreira profissional continuamente. Neste caso, uma pesquisa poderia elucidar o quanto o teletrabalhador tornou-se responsável pela sua evolução pessoal e profissional, tanto no presente quanto no futuro. Também esclareceria o quanto a transferência destas responsabilidades, outrora sob os cuidados das organizações e agora sob os cuidados do teletrabalhador, afetou sua forma de interpretar o mundo dos negócios e a sociedade.

Estas pesquisas sugeridas, conduzidas com rigor metodológico, identificariam teorias generalizadas sobre o teletrabalho e sobre o teletrabalhador.

Esta dissertação contribuiu com o preenchimento modesto e parcial de uma lacuna nas informações a respeito do teletrabalho: como o colaborador percebe esta nova e remota forma de desempenhar suas tarefas profissionais e como isto influencia sua percepção de conforto e bem-estar.

6 CONCLUSÕES

Sobre o contexto do ambiente que está se formando destas novas possibilidades virtuais ou remotas de intervenção humana no atendimento de necessidades ou desejos, percebem-se aspectos positivos, como a inserção de pessoas deficientes. Isto revoluciona a relação das pessoas que possuem algum tipo de restrição fisiológica de locomoção com o meio social e econômico. Elas podem participar mais ativamente do mercado de trabalho, superando as barreiras impostas pelo seu organismo no deslocamento espacial.

Outro aspecto positivo é a inclusão de regiões negativamente afetadas pela sua geografia física ou humana no cenário sócio-econômico mundial. É como se o Atlas Geográfico fosse redesenhado, só que de um mundo virtual. Esta nova geografia virtual não é afetada por condições físicas adversas, como ambientes inóspitos, áreas de difícil acesso ou eventos catastróficos, e nem por condições humanas adversas, sectarismo ou fundamentalismos, por exemplo, inserindo no mapa global as regiões que antes não podiam participar da economia, pois não ofereciam vantagens reais e agora podem oferecer vantagens virtuais.

A transnacionalidade do trabalho, ou seja, o teletrabalhador pode atuar em qualquer região do planeta a partir da sua casa, tendo a liberdade de escolher aquela que lhe satisfaça mais dentre as inúmeras oportunidades que uma economia global oferece. Depois do Capital, quando as empresas ampliaram sua atuação criando filiais em outros países, o Trabalho agora se torna transnacional, pois os trabalhadores podem fazer o mesmo que fizeram as empresas através do teletrabalho. Neste caso, não só o teletrabalhador ganha a liberdade de escolha, mas a empresa pode captar e aproveitar talentos mais adequados para o desenvolvimento de suas atividades produtivas.

Com isto, há uma forte valorização da dimensão econômica do conhecimento. As atividades de capital intelectual intensivo são e serão as mais propensas à virtualização e são elas que irão oferecer as melhores e mais rentáveis oportunidades. É o trabalhador do conhecimento assumindo uma perspectiva mais ativa e relevante no mercado de trabalho local e global.

Mas o ambiente gerado pela virtualização do trabalho também apresenta aspectos negativos, como o surgimento de uma nova casta social de privilegiados.

LASH (2002) apontou a crescente exclusão social causada pelo poder da informação como danoso para a constituição de uma sociedade mais equitativa. A exclusão digital afasta diversos grupos sociais da atividade econômica, agravando a proliferação de distorções sociais. Esta nova casta social surge como resultado da desnatação da Sociedade do Conhecimento, por causa do acesso privilegiado à tecnologia e à informação, criando novos mecanismos de discriminação sócio-econômica.

Outro problema é o acirramento da competitividade. A globalização por si só promoveu um aumento significativo da competitividade. Com a virtualização do trabalho e, conseqüentemente, da economia, este fator ficará cada vez maior, mais rápido e mais presente em qualquer parte do planeta. Este acirramento da competitividade pode causar prejuízos para determinadas populações, para determinadas empresas ou mesmo para a sociedade. Não se trata de estar preparado, mas de ter condições de reagir na intensidade e na velocidade que a economia global virtualizada está exigindo. Nem todas as pessoas, empresas ou mesmo nações terão condições de reagir a tempo, o que aumenta a probabilidade da ocorrência de um forte desequilíbrio no cenário econômico mundial.

Talvez caiba aos povos a obrigação de conter os excessos deste processo. Não é viável impedir. Até porque os benefícios potenciais que este processo possui são muito melhores e maiores do que os oferecidos pelo paradigma atual. Mas, a exclusão digital e o acirramento da competitividade podem causar danos irreversíveis no futuro, provocando conseqüências nefastas para a sociedade. Será preciso uma dose de intervenção da sociedade para coibir estas conseqüências e aproveitar todo o potencial do processo de virtualização para promover qualidade de vida para todo e qualquer ser humano.

Confirmando a caracterização proposta por JACKSON (1999), o teletrabalho é algo que transcende a barreira do tempo e do espaço, o que permite realizar inúmeras tarefas simultaneamente, numa ampla abrangência geográfica, limitada apenas pela disponibilidade tecnológica.

O trabalho neste novo paradigma exige aprimoramento do perfil do trabalhador. Como KARASEK (1998) propôs, é preciso partir do conceito de Qualidade Total para o conceito de Qualidade do Trabalho. Promover a produção participativa seria uma alternativa.

O teletrabalho exige da pessoa aprendizagem contínua. Retomando o que foi descrito por SENGE et al. (1997), será necessário ao teletrabalhador libertar-se de seus velhos paradigmas para aprender novos. Só que continuamente. A Sociedade da Informação está dando lugar para a Sociedade do Conhecimento. O simples acesso facilitado à informação não basta. É preciso transformá-la em conhecimento. Como LASH (2002) sugere: o trabalhador precisa ser qualificado para ter condições de separar o lixo informacional das informações preciosas. Além disso, a qualificação torna-se item necessário para participar deste novo cenário e, principalmente, para adaptar-se a ele.

Isto porque a pressão pela geração de conhecimento é cada vez maior. A organização que aprende em ambiente remoto exige um profissional multiespecialista capaz de adaptar-se ao meio e resolver problemas de quaisquer natureza. Isto poderia sugerir que a alienação do trabalho diminui, mas não se pode esquecer que os controles se sofisticaram e são cada vez mais presentes e precisos na atividade profissional. O trabalhador começa a entender o “por que faz” de sua atividade, mas a relação com a empresa ainda não é adequadamente equilibrada na divisão das responsabilidades e dos resultados. Ainda existe alienação. Outro problema é a “ditadura do resultado”. Busca-se incessantemente, o controle é acirrado e a cobrança é constante por resultados. Talvez o trabalhador saiba o “por que faz”, mas ainda não saiba “por que tanto”. Esta pressão pode causar a sensação de culpa (pelo fracasso), de vergonha (pela falta de resultados) e de angústia (pela insegurança na nova relação ou no alcance das metas). Mesmo estando remoto, o teletrabalhador estará sob as mesmas condições e, em algumas circunstâncias, sozinho para enfrentar esta pressão toda. Até que ponto ele suportará?

Mesmo concordando com NILLES (1997), que afirma que o foco sai das horas trabalhadas (quantidade) para o resultado (qualidade), ainda assim, as organizações estão exigindo que esta qualidade venha em quantidades cada vez mais “generosas” para o negócio ser bem sucedido.

Além destas questões inerentes à forma do trabalho, emergem dúvidas quanto ao vínculo. O teletrabalho promove uma nova forma de relação entre o trabalhador e a organização. Substitui-se o vínculo estável, com prazo indeterminado, por uma participação em projetos, com tempo conhecido e curto. Exige-se do teletrabalhador outras competências para poder

negociar sua relação com a organização. É perceptível que a subordinação diminui, mas o teletrabalhador fica mais vulnerável e suscetível a problemas diversos nos momentos de crise. Não tem mais a sinergia com a empresa para amparar-se nestes momentos adversos.

É perceptível, também, que a carreira passa a ser construída pelo próprio teletrabalhador. O que é bom, pois as organizações não têm tantas alternativas como antigamente para oferecer ao colaborador. A pesquisa indica que o teletrabalhador está consciente disto e, por isto, tem estudado com razoável frequência. Assim pode trilhar seu próprio caminho, evoluindo profissionalmente segundo os seus próprios interesses. Este aspecto retoma a questão do autodesenvolvimento, percebido nesta pesquisa conforme já analisado anteriormente. Segundo EBOLI (2002), as pessoas precisam tornar-se necessárias às organizações por seu talento e por suas competências individuais. Para tanto, precisarão aprender a aprender, para poder continuamente assimilar novos conhecimentos, ou predicados, e manter elevado o seu nível de empregabilidade.

Esta transferência de responsabilidades aumenta o comprometimento do trabalhador e isenta a empresa de uma série de obrigações na relação contratado-contratante. LEGGE (1995) aponta esta condição como a contrapartida demandada pela organização para ceder autonomia ao trabalhador para desenhar sua própria forma de desempenhar as tarefas.

Tanto a mudança em relação ao vínculo quanto a condução autônoma da carreira provocam a perda de referencial, exigindo do teletrabalhador uma reformulação de si mesmo. Ao reformular-se, o teletrabalhador compreenderá a nova realidade e buscará um novo referencial em si mesmo. Trata-se de um processo doloroso. E muitos trabalhadores não conseguirão, pois estão habituados à alienação e eles estão condicionados ao modelo tradicional de relação homem-trabalho.

Por outro lado, como BECK e BECK-GERNSHEIN (2002) questionaram, também se pode questionar o quanto o teletrabalho não é um processo de individualização que opõe o mote da autonomia versus anomia. O teletrabalhador é autônomo de fato? Ele é senhor das regras? Ou está se criando um ambiente sem regras, forçando o teletrabalhador ao ajustamento permanente para atender às demandas deste ambiente caótico em regras e exigente em resultados?

De forma sutil, o teletrabalho mantém a situação descrita por SOTTO (1998). A relação paradoxal entre liberdade individual e subjugação normativa e a tensão entre os desejos individuais e as metas organizacionais permanecem, dando origem ao sujeito organizacional. Este sujeito organizacional agora é virtual e a diferença está na forma como o conflito se dá. Tanto a subjugação normativa quanto as metas organizacionais são agora intermediadas por modelos tecnológicos e não mais pela confrontação direta. Isto altera profundamente a leitura e a interpretação de mundo do ser humano, pois estes modelos são orientados por padrões que minimizam os efeitos da subjetividade. Se no paradigma tradicional da gestão, como LEGGE (1995) enunciou, a identidade do trabalhador já era previsível pela forma como a engenharia sistematizava o processo produtivo, neste modelo virtual isto pode se agravar, pois os sistemas de informação são muito mais influentes do que as máquinas no processo de intermediação do homem com o meio, determinando com maior precisão e subjugação os predicados do teletrabalhador.

Está nítida a necessidade de o teletrabalhador estar assimilando novos predicados para negociá-los. Sem estes predicados, o teletrabalhador teria dificuldade para participar de projetos e tornar-se necessário às empresas, conforme já comentado. Não há dúvidas de que ocorre a substituição do “como fazer” pelo “como reagir”, inserindo a criatividade no desenvolvimento das atividades profissionais para poder resolver os problemas, superar os desafios e alcançar os resultados planejados. Mesmo assim, o teletrabalhador ainda está interagindo com a realidade segundo o esquema de um sistema informacional projetado de acordo com os interesses da organização. Isto induz a seguinte questão: os novos predicados do teletrabalhador são os que ele decide assimilar ou são os que esta intermediação apresenta e requer?

A ansiedade é fruto desta constante adaptação, como afirma GOLDBERG (1998). Isto também confirma o relato de HELANDER (1998): toda esta cobrança tem causado muita ansiedade no teletrabalhador. Mediante suas limitações, o teletrabalhador precisa atender ao desempenho requerido pela organização, num novo ambiente de trabalho no qual não está claro se oferece autonomia ou anomia. O teletrabalhador está cada vez mais próximo de seus limites no exercício de sua atividade profissional. Ou seja, há um perceptível e inegável aumento da probabilidade de ocorrência do tecno-stress. Incluam-se as inúmeras vezes que o teletrabalhador precisa desdobrar-se para superar as limitações tecnológicas, pois não existe sistema de informação perfeito. É inegável que a tecnologia proporcionou um certo conforto e

facilitou a execução das tarefas, mas também é inegável que as cobranças aumentaram, acompanhadas de um controle cada vez maior. Seria a tecnologia elaborada para beneficiar o trabalho ou para beneficiar o capital? Quem é o maior beneficiado?

Diante deste cenário, a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) torna-se imprescindível nas organizações. Além de prover respeito ao ritmo biológico, psicológico e social das pessoas, a GQVT promove ações coordenadas de melhorias nas diversas relações existentes. E estas ações beneficiam as pessoas, amparando-as sob diversos aspectos, e as empresas, melhorando sua posição estratégica e o alcance de resultados positivos e satisfatórios.

BECK e BECK-GERNSHEIN (2002) abordaram a invasão do trabalho na vida pessoal, apontando para o problema da desestabilização das instituições estáveis, como a família e a igreja. Diante desta abordagem, surge a pergunta: seria o teletrabalho uma retomada do artesão da modernidade ou uma nova forma de pressão e opressão que força o abandono ou o redesenho das instituições estáveis? Com a modificação do papel destes tradicionais agrupamentos sociais, o ser humano, conseqüentemente, sofre um esvaziamento de identificação e de referência. A empresa torna-se seu principal referencial para a formação de sua identidade. Ora, para que este referencial não se transforme em um problema, a implantação de GQVT na organização viabiliza a constituição de um referencial mais adequado. A GQVT surge, então, como uma possível alternativa para prevenir a desorientação na constituição da identidade alertada por ENRIQUEZ (2000). A GQVT pode minimizar a pressão exercida pelo enfoque estratégico das organizações, como também alerta ENRIQUEZ (2000), diminuindo a probabilidade de ocorrência do *stress*.

Não se trata de considerar a GQVT uma panacéia. A bem da verdade, a GQVT também é um conceito recente e em desenvolvimento. É uma proposta que ameniza as condições problemáticas causadas pelas alterações inevitáveis e em curso, contrapondo-se à desumanização prevista por diversos pesquisadores. Além disso, é inegável que o teletrabalho provocou uma série de mudanças e estas mudanças exigem novas competências. A Nova Competência proposta por LIMONGI-FRANÇA (2001) pode ser o primeiro passo para atender a estas mudanças e viabilizar um ambiente de trabalho produtivo e legítimo, onde a empresa está preocupada e disposta a promover conforto e bem-estar para o colaborador e para a sociedade.

Por um lado, o teletrabalho:

- Viabilizou a transnacionalidade da atividade profissional, pois transcendeu as barreiras do tempo e do espaço;
- Dá ao teletrabalhador maior controle sobre sua carreira profissional e sobre a forma como executa suas tarefas;
- Pode promover a inclusão de pessoas deficientes no mercado de trabalho e de regiões remotas na economia global;

Por outro lado, o teletrabalho:

- Está gerando um novo tipo de exclusão social, a digital;
- Está acirrando a competitividade, de todo tipo;
- Está exigindo contínua, talvez exagerada, aprendizagem do teletrabalhador;
- Está alterando o vínculo trabalhista, aumentando as responsabilidades do teletrabalhador na relação contratado-contratante;
- Sistematiza a formação da identidade profissional do teletrabalhador;
- Controla mais cerradamente o trabalho;
- Provoca mais ansiedade.

Em suma, o teletrabalho trouxe muitas alterações às pessoas e às organizações. É inegável que elas estão acontecendo e que elas são inevitáveis. O desafio será maximizar os aspectos positivos e minimizar os negativos para evitar o risco da provável ocorrência de tecno-stress. Uma alternativa será a adoção da GQVT pelas organizações.

Nesta pesquisa constatou-se que o teletrabalho promoveu mudanças profissionais e pessoais na vida do teletrabalhador. Também ficou perceptível que a implantação de ações organizacionais preocupadas com a qualidade de vida do trabalhador minimizam os efeitos negativos desta nova modalidade de trabalho. E que ainda existem muitos fatores para serem estudados e administrados. Para o trabalhador, o teletrabalho ainda é uma novidade que precisa ser assimilada. O teletrabalhador ainda está aprendendo como conciliar a diversidade de identidades exercidas concomitantemente neste ambiente virtual. Este processo de

aprendizagem se coloca como mais um desafio a ser superado e, naturalmente, tem causado ansiedade. Mas, mesmo assim, parece uma forma atraente e melhorada de relacionar-se com o mercado de trabalho.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ALBUQUERQUE, L. G. “A gestão estratégica de pessoas”. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- _____; LIMONGI FRANÇA, A.C. “Estratégia de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o Stress e a Expansão do Conceito de Qualidade Total”. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v.33, nº2, abril/junho, 1998, p. 40-51.
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. “Stress and Health”. *Guidance on Work Magazine*: related stress. 2002, p. 23-25.
- ANSOFF, Igor. *Estratégia Empresarial*. McGraw-Hill, 1965.
- ARELLANO, E. B.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- AYRES, K. V. “Tecno-stress: um estudo em operadores de caixa de supermercado”. In: *Anais do encontro anual da ANPAD*. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- BABBIE, E. *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BECK, U.; BECK-GERNSHEIN, E. *Individualization*. UK: Sage, 2002.
- CENTRO WHOQOL PARA O BRASIL. *Instrumentos de avaliação de qualidade de vida: versão em português do WHOQOL-100 e WHOQOL-BREF*. Porto Alegre: UFRS, 1998. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/psiq/whoqol.html>>. Acesso em: 10 jul. 2004, 21:30.
- CHIA, R. C. H. “Exploring the expanded realm of technology, organization and society”. In: _____. (Ed.). *Organized worlds*. London: Routledge, 1998.
- CIAMPA, A. C. *A Estória do Severino e a História da Severina*. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- CLAVER, E.; GONZALEZ, R.; LLOPIS, J. An analysis of research in information systems (1981-1997). *Information & Management*, v.37, n.4, apr. 2000, p.181-195.
- EBOLI, M. “O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa”. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ENRIQUEZ, E. “Vida psíquica e organização”. In: MOTTA, F.; FREITAS, M. E. (Ed.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. “Aprendizagem e gestão do conhecimento”. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) et al. *As pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GIDDENS, A. *A Terceira Via*. São Paulo: Editora Record, 2000.

GOLDBERG, B. “Adeus à tecnoangústia”. *HSM Management*, nº11, ano 2, novembro-dezembro de 1998.

GOULART, I.B.; SAMPAIO, J.R. “Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras”. In: SAMPAIO, J, R., (Org.). *Qualidade de vida, Saúde Mental e Psicologia Social: estudos contemporâneos II*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

GRUPO CATHO. *Exercícios Físicos*. São Paulo: Catho Online, 2004. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/imprensa/novo/read.php?id1=154&id2=80>>. Acesso em: 28 out. 2004, 15:35.

GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A. *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

HAMMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro*. São Paulo: Campus, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. “Strategic Intent”. *Harvard Business Review*, p.63-76, May-June, 1989.

HELANDER, M. G. *Human factors opportunities in virtual or augmented environments*. 1998.

HENDERSON, B. D. “The Origin of Strategy”. *Harvard Business Review*, Nov/Dec, 1989.

JACKSON, P. (Ed.). *Virtual working*. London: Routledge, 1999.

KARASEK, R. *The new work organization, conducive production and work quality policy*. April 1998, p. 01-21.

LANDEWEERD, J. A; STEVENS, H. E. W.; NIJHUIS, F. J. N. “Physical and psychosocial working conditions in home care” In Scott, P.A.; Charteris, J.; Bridger, R.S. *Global Ergonomics*. Elsevier, 1998.

LASH, S. *Critique of information*. UK: Sage, 2002.

LAURINDO, F. J. B. *Tecnologia da informação: eficácia nas organizações*. São Paulo: Editora Futura, 2002.

LEGGE, K. *Human resources management*. UK: MacMillan Business, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. *Interfaces da Qualidade de Vida no Trabalho na Administração de Empresas*. São Paulo: Tese de Livre-Docência FEA - USP, 2001.

_____. Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: uma proposta de conceitos e critérios e funções para ações e programas empresariais. In: SAMPAIO, J. R., (Org.). *Qualidade de vida, Saúde Mental e Psicologia Social: estudos contemporâneos II*. São Paulo, Casa do Psicólogo, 1999.

_____; RODRIGUES, A.L. *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, G. A. (Coord.). *Manual do mestrando e doutorando da FEA*. São Paulo: CPG/FEA/USP, 2004. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/eac/pos/arquivos/Manual.zip>>. Acesso em: 13 nov. 2004, 21:00.

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

_____.; SAKUDA, L. O. *Telework trends in brazil: preliminary research results*. São Paulo: Gerenegocio, 2001. Disponível em: <http://www.gerenegocio.com.br/teletrabalho/paginas/publicacoes/psq_trendsbr.pdf>. Acesso em: 28 out. 2004, 10:00.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOVIMENTO BRASIL TELETRABALHO. *Perfil do teletrabalhador brasileiro*. São Paulo: Gerenegocio, 2004. Disponível em: <http://www.gerenegocio.com.br/teletrabalho/paginas/publicacoes/psq_perfil.htm>. Acesso em: 28 out. 2004, 10:00.

NILLES, J. M. *Fazendo do teletrabalho uma realidade*. São Paulo: Futura, 1997.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo, 2000.

PINEL, M. F. L. *O teletrabalho na era digital*. Rio de Janeiro: Dissertação de mestrado - UERJ, 1998.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. How Competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, p.137-145, Nov-Dec, 1979

SENGE, P.; ROSS, R.; SMITH, B.; ROBERTS, C.; KLEINER, A. *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

SENNET, R. "Street and office: two sources of identity". In: *On the edge*. 2000.

SOTTO, R. "The virtualization of the organizational subject". In: CHIA, R. C. H. (Ed.). *Organized worlds*. London: Routledge, 1998.

SOUSA, M. J. *Teletrabalho em Portugal*. Lisboa: FCA, 1999.

STATISTICAL INDICATORS BENCHMARKING THE INFORMATION SOCIETY. *SIBIS Pocket Book 2002/03*. Bonn: Empirica, 2003. Disponível em: <http://www.empirica.biz/sibis/statistics/stat_ind.htm>. Acesso em: 01 nov. 2004, 22:00.

STRAUB, D.W. "Validating instruments in MIS research". *MIS Quarterly*, June, 1989, p.147-169.

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT. *Telework: a management priority*. Washington: U.S.O.P.M., 2003. Disponível em: <http://www.telework.gov/documents/tw_man03/prnt/manual.asp>. Acesso em: 01 nov. 2004, 21:00.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, Sistema de Bibliotecas. *Normas para apresentação de documentos científicos*. Curitiba: UFPR, 2000.

WILLMOTT, H.. "From knowledge to learning". In: PRICHARD, C. et al (Ed.). *Managing knowledge*. UK: MacMillan, 2000.

WORLD HEALTH ORGANIZATION QUALITY OF LIFE. *The world health organization quality of life instruments: the WHOQOL-100 and the WHOQOL-BREF*. Geneva: WHO, 2003. Disponível em: <<http://www.who.int/evidence/assessment-instruments/qol/>>. Acesso em: 10 jul. 2004, 22:00.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2002.

ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

APÊNDICE

A. Carta de apresentação à IQ

São Paulo, 23 de julho de 2004

À Empresa IQ
Diretoria de Recursos Humanos
Prezados Senhores:

Venho por meio desta solicitar permissão para a realização de pesquisa acadêmica nesta renomada organização. A pesquisa estará identificando a influência da Tecnologia da Informação em Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho, quando as tarefas profissionais são realizadas remotamente, através de sistemas de informação empresariais.

Meu nome é Rogério Tadeu da Silva. Sou aluno da pós-graduação regularmente matriculado no curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Sou orientado pela Professora Doutora Ana Cristina Limongi-França (climongi@usp.br ou 3091-5908).

Trata-se de uma pesquisa de cunho exclusivamente científico com o propósito de identificar os impactos da evolução e do uso intensivo da tecnologia na realização remota das atividades profissionais contemporâneas. Os dados desta pesquisa serão utilizados única e exclusivamente para o desenvolvimento da dissertação, cujo título é "Como os sistemas de informação empresariais remotos afetam os indicadores da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso", para o curso de mestrado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Para evitar uso indevido das informações e garantir total sigilo, o nome da organização será substituído por um fictício, de modo que, independente do resultado obtido, esta organização estará segura de qualquer tipo de exposição inadequada.

Contando com a cooperação desta renomada organização, agradeço antecipadamente a colaboração.

Ana Cristina Limongi-França
Professora Doutora – FEA/USP
Correio eletrônico: climongi@usp.br
Telefone: (11) 3091-5908

Rogério Tadeu da Silva
Mestrando – FEA/USP
Nº USP: 1939711
CRA: 91747
Correio eletrônico: rtsilva@usp.br
Telefone: (11) 4141-8802

B. Questionário - texto base para a elaboração da página na internet

Esta pesquisa foi elaborada para a obtenção de dados para o desenvolvimento de dissertação para o curso de mestrado em Administração da FEA - USP.

A pesquisa se propõe a identificar a influência da Tecnologia da Informação em Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho, quando as tarefas profissionais são realizadas remotamente.

Para fins deste questionário, denominaremos esta atividade profissional remota suportada pela TI como **TELETRABALHO**.

As respostas de 01 a 50 são na verdade 25 indagações verificando 2 momentos distintos. Onde está identificada como **Antes**, refere-se a sua experiência num ambiente de trabalho tradicional sem o **TELETRABALHO**. Onde está **Depois**, refere-se ao atual período. Caso **NÃO** tenha tido vivência ou experiência sem o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, deixe sem resposta as identificadas como **Antes**.

Peço a gentileza de ler e preencher as questões conforme as orientações de cada uma delas. Tendo alguma dúvida, acesse os **ESCLARECIMENTOS**. Após a leitura de cada questão e das alternativas, procure optar pela primeira resposta que lhe vier à mente. Caso:

a) possa ou tenha interesse em participar de entrevista para maior detalhamento desta pesquisa

b) e queira receber os resultados desta pesquisa, informe seus dados para contato no final deste questionário. Estes concorrerão ao sorteio de 3 Vale-Presentes da Livraria Cultura de R\$ 30,00 cada. Os sorteios serão nos dias 09/09, 16/09 e 23/09 e a entrega destes vale-presentes ocorrerá no Shopping Villa-Lobos na 1ª semana de outubro de 2004 num dia a ser combinado com os sorteados. Quanto mais rápido responder, mais chances terá em participar dos 3 sorteios!

Agradeço a sua colaboração e fique à vontade para me contatar,

Rogério Tadeu da Silva

(11) 8249-2567

Correio Eletrônico: rsilva@usp.br

MSN Messenger: rogerio_tadeu_silva@hotmail.com

Definia/Defino o meu ambiente de trabalho como:

1. Antes do TELETRABALHO:	2. Depois do TELETRABALHO:
() 6 - muito agradável	() 6 - muito agradável
() 5 - agradável	() 5 - agradável
() 4 - pouco agradável	() 4 - pouco agradável
() 3 - pouco desagradável	() 3 - pouco desagradável
() 2 - desagradável	() 2 - desagradável
() 1 - muito desagradável	() 1 - muito desagradável

Para as questões de 03 a 12, utilize a codificação abaixo:

1 = NUNCA 2 = RARAMENTE 3 = ÀS VEZES 4 = REPETIDAMENTE 5 = SEMPRE

QUESTÃO:	TELETRABALHO:	1 - Nunca	2	3	4	5 - Sempre
Com que frequência você se <i>sentia</i> /sente sozinho em sua vida?	3. <i>Antes</i>					
	4. <i>Depois</i>					
Com que frequência você <i>tinha</i> /tem oportunidades de atividades de lazer?	5. <i>Antes</i>					
	6. <i>Depois</i>					
Com que frequência você <i>tinha</i> /tem oportunidades de atividades de estudos?	7. <i>Antes</i>					
	8. <i>Depois</i>					
Com que frequência você <i>ficava</i> /fica cansado?	9. <i>Antes</i>					
	10. <i>Depois</i>					
Com que frequência você <i>sentia</i> /sente dor (física)?	11. <i>Antes</i>					
	12. <i>Depois</i>					

Para as questões de 13 a 30, utilize a codificação abaixo:

1 = Absolutamente
Insatisfeito (AI)

2 = Parcialmente
Insatisfeito (PI)

3 = Parcialmente
Satisfeito (PS)

4 = Absolutamente
Satisfeito (AS)

QUESTÃO:	TELETRABALHO:	1 - AI	2 - PI	3 - PS	4 - AS
Quão satisfeito <i>estava/está</i> com o lugar onde você <i>trabalhava/trabalha</i> ?	13. <i>Antes</i>				
	14. Depois				
Quão satisfeito você <i>estava/está</i> com a maneira de usar o seu tempo livre?	15. <i>Antes</i>				
	16. Depois				
Quão satisfeito você <i>estava/está</i> com o seu sono?	17. <i>Antes</i>				
	18. Depois				
Quão satisfeito você <i>estava/está</i> com o apoio que você recebe dos familiares?	19. <i>Antes</i>				
	20. Depois				
Quão satisfeito você <i>estava/está</i> com sua capacidade de dar apoio aos familiares?	21. <i>Antes</i>				
	22. Depois				
Quão satisfeito você <i>estava/está</i> com o apoio que você recebe dos outros (amigos e colegas de trabalho)?	23. <i>Antes</i>				
	24. Depois				
Quão satisfeito você <i>estava/está</i> com sua capacidade de dar apoio aos outros (amigos e colegas de trabalho)?	25. <i>Antes</i>				
	26. Depois				
Quão satisfeito você <i>estava/está</i> com sua capacidade para desenvolver as atividades diárias?	27. <i>Antes</i>				
	28. Depois				
Quão satisfeito você <i>estava/está</i> com sua capacidade de tomar decisões?	29. <i>Antes</i>				
	30. Depois				

Para as indagações de 31 a 53, utilize a codificação abaixo:

1 = Discordo Totalmente
(DT)

2 = Discordo
Parcialmente (DP)

3 = Concordo
Parcialmente (CP)

4 = Concordo Totalmente
(CT)

INDAGAÇÃO:	TELETRABALHO:	1 - DT	2 - DP	3 - CP	4 - CT
<i>Tinha/Tenho</i> satisfação em exercer as atividades a mim atribuídas.	31. <i>Antes</i>				
	32. Depois				
<i>Tinha/Tenho</i> facilidade para me concentrar no meu trabalho.	33. <i>Antes</i>				
	34. Depois				
<i>Tinha/Tenho</i> disposição suficiente para o meu cotidiano.	35. <i>Antes</i>				
	36. Depois				
<i>Tinha/Tenho</i> fácil acesso as informações de que <i>precisava/preciso</i> para trabalhar.	37. <i>Antes</i>				
	38. Depois				
<i>Tinha/Tenho</i> liberdade para tomar decisões pertinentes à minha atividade.	39. <i>Antes</i>				
	40. Depois				
<i>Percebia/Percebo</i> oportunidade de desenvolvimento e crescimento no meu trabalho.	41. <i>Antes</i>				
	42. Depois				
Meus superiores <i>não incentivavam/não</i> incentivam o meu desenvolvimento profissional.	43. <i>Antes</i>				
	44. Depois				
Meus superiores <i>estavam/estão</i> empenhados em melhorar o ambiente profissional.	45. <i>Antes</i>				
	46. Depois				
<i>Considerava/Considero</i> a jornada de trabalho adequada.	47. <i>Antes</i>				
	48. Depois				
<i>Trabalhava/Trabalho</i> incessantemente até concluir as tarefas, independente de horário ou dia.	49. <i>Antes</i>				
	50. Depois				

INDAGAÇÃO:	1 - DT	2 - DP	3 - CP	4 - CT
51. O exercício remoto da atividade profissional exige mudanças na atividade que se desenvolve.				
52. O exercício remoto da atividade profissional induz ao aumento de horas dedicadas ao trabalho.				
53. Havendo condições operacionais, o teletrabalho é a melhor forma de realizar uma atividade profissional.				

54. Pensando em qualidade de vida no trabalho, que atividade lhe vem à mente?

55. Pensando em teletrabalho, que atividade lhe vem à mente?

56. Descreva sucintamente as atividades que desenvolve remotamente em sua atual atividade profissional:

Assinale com **X** na coluna que corresponda à frequência ATUAL que você tem a sensação de:

	1 - Nunca	2 - Raramente	3 - Eventualmente	4 - Sempre
57. Ansiedade				
58. Depressão				
59. Desamparo				
60. Desespero				
61. Irritação				
62. Mau humor				

63. Sexo: () 1 - Masculino () 2 - Feminino	64. Há quantos anos (total) trabalha no geral: _____	65. Estou no emprego atual: () 1 - Antes do TELETRABALHO () 2 - Depois do TELETRABALHO
--	--	--

66. Estado Civil:
 () 1 - Solteiro(a)
 () 2 - Casado(a) / União estável
 () 3 - Viúvo(a)
 () 4 - Separado(a)/Desquitado(a)/Divorciado(a)

67. Idade:
 () 1 - 18 a 25 anos
 () 2 - 26 a 30 anos
 () 3 - 31 a 35 anos
 () 4 - 36 a 40 anos
 () 5 - 41 a 45 anos
 () 6 - 46 a 50 anos
 () 7 - maior do que 50 anos

68. Escolaridade:
 () 1 - 1º grau incompleto
 () 2 - 1º grau completo
 () 3 - 2º grau incompleto
 () 4 - 2º grau completo
 () 5 - Grau universitário incompleto
 () 6 - Grau universitário completo
 () 7 - Pós-graduação

69. Renda Familiar:
 () 1 - menor que R\$ 1.200,00 (< 05 Salários Mínimos)
 () 2 - entre R\$ 1.201,00 e R\$ 2.400,00 (05 a 10 Salários Mínimos)
 () 3 - entre R\$ 2.401,00 e R\$ 3.600,00 (10 a 15 Salários Mínimos)
 () 4 - entre R\$ 3.601,00 e R\$ 4.800,00 (15 a 20 Salários Mínimos)
 () 5 - entre R\$ 4.801,00 e R\$ 6.000,00 (20 a 25 Salários Mínimos)
 () 6 - maior que R\$ 6.000,00 (> 25 Salários Mínimos)

QUESTÃO:	1- Nunca	2- Raramente	3 - Eventualmente	4- Sempre
70. Lê Jornal?				
71. Lê Revistas?				
72. Lê Livros?				
73. Vai à Biblioteca?				
74. Vai ao Museu?				
75. Vai ao Cinema?				
76. Vai ao Teatro?				
77. Pratica esportes?				
78. Participa de ações voluntárias?				

79. Correio Eletrônico: _____

80. MSN Messenger; _____

81. Escreva sua sugestão ou observação: _____

C. Questionário - imagem da tela acessando a pesquisa na internet

Neste apêndice estão algumas imagens extraídas da tela do computador da pesquisa disponível na internet: <http://www.desenvolvendo.com/pesquisa/>. Não estão todas, pois o questionário base está completo no apêndice B.

Observe que nas perguntas há um ponto de interrogação sublinhado (?). Este é o acesso para as instruções descritas no apêndice D e disponíveis em tempo real no atalho <http://www.desenvolvendo.com/pesquisa/esclarecimentos.htm>.

Observe na última imagem que há um botão para enviar as respostas ( ). Por meio de programação ASP (*Active Server Pages*), a resposta é enviada para o correio eletrônico do pesquisador.

Questionário - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.desenvolvendo.com/pesquisa/> Ir Links »

questionário. Estes concorrerão ao sorteio de 3 Vale-Presentes da Livraria Cultura de R\$ 30,00 cada. Os sorteios serão nos dias 09/09, 16/09 e 23/09 e a entrega destes vale-presentes ocorrerá no Shopping Villa-Lobos na 1ª semana de outubro de 2004 num dia a ser combinado com os sorteados. Quanto mais rápido responder, mais chances terá em participar dos 3 sorteios!

Agradeço a sua colaboração e fique à vontade para me contatar,

Rogério Tadeu da Silva
(11) 8249-2567
Correio Eletrônico: rtsilva@usp.br
MSN: rogerio_tadeu_silva@hotmail.com

Defina / Defino o meu ambiente de trabalho como: ?

1 - Antes do TELETRABALHO	2 - Depois do TELETRABALHO
☐ 6 - Muito agradável	☐ 6 - Muito agradável
☐ 5 - Agradável	☐ 5 - Agradável
☐ 4 - Pouco agradável	☐ 4 - Pouco agradável
☐ 3 - Pouco desagradável	☐ 3 - Pouco desagradável

Internet

Iniciar Questionário - Microso... Dissertação - RTS 2004-1... PT 02:02

Questionário - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.desenvolvendo.com/pesquisa/> Ir Links »

☐ 3 - Pouco desagradável	☐ 3 - Pouco desagradável
☐ 2 - Desagradável	☐ 2 - Desagradável
☐ 1 - Muito desagradável	☐ 1 - Muito desagradável

Para as questões de 03 a 12, utilize a codificação abaixo:

1 = Nunca	2 = Raramente	3 = Às vezes	4 = Repetidamente	5 = Sempre
-----------	---------------	--------------	-------------------	------------

QUESTÃO	TELETRABALHO	1	2	3	4	5
Com que frequência você se sentia/sente sozinho em sua vida? ?	3 - Antes	☐	☐	☐	☐	☐
	4 - Depois	☐	☐	☐	☐	☐
Com que frequência você tinha/tem oportunidades de atividades de lazer? ?	5 - Antes	☐	☐	☐	☐	☐
	6 - Depois	☐	☐	☐	☐	☐
Com que frequência você tinha/tem oportunidades de atividades de estudos? ?	7 - Antes	☐	☐	☐	☐	☐
	8 - Depois	☐	☐	☐	☐	☐
Com que frequência você ficava/fica cansado? ?	9 - Antes	☐	☐	☐	☐	☐
	10 - Depois	☐	☐	☐	☐	☐
Com que frequência você sentia/sente dor (física)? ?	11 - Antes	☐	☐	☐	☐	☐
	12 - Depois	☐	☐	☐	☐	☐

Internet

Iniciar Questionário - Microso... Dissertação - RTS 2004-1... PT 02:03

Questionário - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.desenvolvendo.com/pesquisa/>

12 - Depois ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Para as questões de 13 a 30, utilize a codificação abaixo:

1 = Absolutamente Insatisfeito (AI)	2 = Parcialmente Insatisfeito (PI)	3 = Parcialmente Satisfeito (PS)	4 = Absolutamente Satisfeito (AS)
-------------------------------------	------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

QUESTÃO	TELETRABALHO	1- AI	2- PI	3- PS	4- AS
Quão satisfeito estava/está com o lugar onde você trabalhava/trabalha? ?	13 - Antes	☐	☐	☐	☐
	14 - Depois	☐	☐	☐	☐
Quão satisfeito você estava/está com a maneira de usar o seu tempo livre? ?	15 - Antes	☐	☐	☐	☐
	16 - Depois	☐	☐	☐	☐
Quão satisfeito você estava/está com o seu sono? ?	17 - Antes	☐	☐	☐	☐
	18 - Depois	☐	☐	☐	☐
Quão satisfeito você estava/está com o apoio que você recebe dos familiares? ?	19 - Antes	☐	☐	☐	☐
	20 - Depois	☐	☐	☐	☐
Quão satisfeito você estava/está com sua capacidade de dar apoio aos familiares? ?	21 - Antes	☐	☐	☐	☐
	22 - Depois	☐	☐	☐	☐

Internet

Iniciar Questionário - Microso... Dissertação - RTS 2004-1... PT 02:13

Questionário - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.desenvolvendo.com/pesquisa/>

Quão satisfeito você estava/está com sua capacidade de dar apoio aos familiares? ?	21 - Antes	☐	☐	☐	☐
	22 - Depois	☐	☐	☐	☐
Quão satisfeito você estava/está com o apoio que você recebe dos outros (amigos e colegas de trabalho)? ?	23 - Antes	☐	☐	☐	☐
	24 - Depois	☐	☐	☐	☐
Quão satisfeito você estava/está com sua capacidade de dar apoio aos outros (amigos e colegas de trabalho)? ?	25 - Antes	☐	☐	☐	☐
	26 - Depois	☐	☐	☐	☐
Quão satisfeito você estava/está com sua capacidade para desenvolver as atividades diárias? ?	27 - Antes	☐	☐	☐	☐
	28 - Depois	☐	☐	☐	☐
Quão satisfeito você estava/está com sua capacidade de tomar decisões? ?	29 - Antes	☐	☐	☐	☐
	30 - Depois	☐	☐	☐	☐

Para as questões de 31 a 53, utilize a codificação abaixo:

1 = Discordo Totalmente (DT)	2 = Discordo Parcialmente (DP)	3 = Concordo Parcialmente (CP)	4 = Concordo Totalmente (CT)
------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	------------------------------

QUESTÃO	TELETRABALHO	1- DT	2- DP	3- CP	4- CT
	31 - Antes	☐	☐	☐	☐

Internet

Iniciar Questionário - Microso... Dissertação - RTS 2004-1... PT 02:16

Questionário - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.desenvolvendo.com/pesquisa/> Ir Links »

52 - O exercício remoto da atividade profissional induz ao aumento de horas dedicadas ao trabalho. ? ☐ ☐ ☐ ☐

53 - Havendo condições operacionais, o trabalho remoto é a melhor forma de realizar uma atividade profissional. ? ☐ ☐ ☐ ☐

54 - Pensando em qualidade de vida no trabalho, que atividade lhe vem à mente?

55 - Pensando em teletrabalho, que atividade lhe vem à mente?

56 - Descreva sucintamente as atividades que desenvolve remotamente em sua atual atividade profissional.

	1 - Nunca	2 - Raramente	3 - Eventualmente	4 - Sempre
57 - Ansiedade	☐	☐	☐	☐
58 - Depressão	☐	☐	☐	☐
59 - Desamparo	☐	☐	☐	☐
60 - Desespero	☐	☐	☐	☐

Internet

Iniciar Questionário - Microso... Dissertação - RTS 2004-1... PT 02:07

Questionário - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.desenvolvendo.com/pesquisa/> Ir Links »

60 - Desespero	☐	☐	☐	☐
61 - Irritação	☐	☐	☐	☐
62 - Mau humor	☐	☐	☐	☐

63 - Sexo: ☐ Feminino ☐ Masculino

64 - Há quantos anos (total) trabalha no geral ? : ?

65 - Estou no emprego atual: ? ☐ Antes do TELETRABALHO ☐ Depois do TELETRABALHO

66 - Estado Civil

☐ 1 - Solteiro (a)

☐ 2 - Casado (a) / União estável

☐ 3 - Viúvo (a)

☐ 4 - Separado (a) / Desquitado (a) / Divorciado (a)

67 - Idade	68 - Escolaridade
☐ 1 - 18 a 25 anos	☐ 1 - 1º grau incompleto
☐ 2 - 26 a 30 anos	☐ 2 - 1º grau completo

Internet

Iniciar Questionário - Microso... Dissertação - RTS 2004-1... PT 02:06

Questionário - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.desenvolvendo.com/pesquisa/> Ir Links »

☐ 3 - 31 a 35 anos
☐ 4 - 36 a 40 anos
☐ 5 - 41 a 45 anos
☐ 6 - 46 a 50 anos
☐ 7 - maior do que 50 anos

☐ 3 - 2º grau incompleto
☐ 4 - 2º grau completo
☐ 5 - Grau universitário incompleto
☐ 6 - Grau universitário completo
☐ 7 - Pós-graduação

69 - Renda familiar

☐ 1 - Menor que R\$ 1.200,00 (< 05 Salários mínimos)
☐ 2 - Entre R\$ 1.201,00 e R\$ 2.400,00 (05 a 10 Salários mínimos)
☐ 3 - Entre R\$ 2.401,00 e R\$ 3.600,00 (10 a 15 Salários mínimos)
☐ 4 - Entre R\$ 3.601,00 e R\$ 4.800,00 (15 a 20 Salários mínimos)
☐ 5 - Entre R\$ 4.801,00 e R\$ 6.000,00 (20 a 25 Salários mínimos)
☐ 6 - Maior que R\$ 6.000,00 (> 25 Salários mínimos)

QUESTÃO:	1 - Nunca	2 - Raramente	3 - Eventualmente	4 - Sempre
70 - Lê Jornal?	☐	☐	☐	☐
71 - Lê Revistas?	☐	☐	☐	☐

Internet

Iniciar Questionário - Microso... Dissertação - RTS 2004-1... PT 02:05

Questionário - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.desenvolvendo.com/pesquisa/> Ir Links »

71 - Lê Revistas?	☐	☐	☐	☐
72 - Lê Livros?	☐	☐	☐	☐
73 - Vai à Biblioteca?	☐	☐	☐	☐
74 - Vai ao Museu?	☐	☐	☐	☐
75 - Vai ao Cinema?	☐	☐	☐	☐
76 - Vai ao Teatro?	☐	☐	☐	☐
77 - Pratica esportes?	☐	☐	☐	☐
78 - Participa de ações voluntárias?	☐	☐	☐	☐

79 - Correio eletrônico:

80 - MSN Messenger:

81 - Escreva sua sugestão ou observação:

Envia

Internet

Iniciar Questionário - Microso... Dissertação - RTS 2004-1... PT 02:04

D. Instruções do instrumento de pesquisa

“Estes esclarecimentos ficam à disposição dos respondentes em tempo real. O atalho para acesso é”:
<http://www.desenvolvendo.com/pesquisa/esclarecimentos.htm>.”

Persistindo a dúvida, contate-me:

Rogério Tadeu da Silva

(11) 8249-2567

Correio Eletrônico: rtsilva@usp.br

MSN Messenger: rogerio_tadeu_silva@hotmail.com

QUESTÃO / INDAGAÇÃO:	TELETRABALHO:	ESCLARECIMENTO:
Definia/Defino o meu ambiente de trabalho como:	<i>Antes</i>	<i>Sem</i> o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, como classificava o seu ambiente de trabalho.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, como classifica o seu atual ambiente de trabalho.
Com que frequência você se sentia/sente sozinho em sua vida?	<i>Antes</i>	<i>Sem</i> o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quantas vezes sentia solidão.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quantas vezes sente solidão.
Com que frequência você tinha/tem oportunidades de atividades de lazer?	<i>Antes</i>	<i>Sem</i> o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quantas vezes realizava alguma atividade relacionada ao lazer.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quantas vezes realiza alguma atividade relacionada ao lazer.
Com que frequência você tinha/tem oportunidades de atividades de estudos?	<i>Antes</i>	<i>Sem</i> o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quantas vezes realizava alguma atividade relacionada aos estudos.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quantas vezes realiza alguma atividade relacionada aos estudos.
Com que frequência você ficava/fica cansado?	<i>Antes</i>	<i>Sem</i> o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quantas vezes sentia cansaço.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quantas vezes sente cansaço.
Com que frequência você sentia/sente dor (física)?	<i>Antes</i>	<i>Sem</i> o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quantas vezes sentia dor no corpo ou na cabeça.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quantas vezes sente dor no corpo ou na cabeça.
Quão satisfeito estava/está com o lugar onde você trabalhava/trabalha?	<i>Antes</i>	<i>Sem</i> o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual era sua satisfação geral com o local de trabalho.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual é sua satisfação geral com o(s) local(is) de trabalho.
Quão satisfeito você estava/está com a maneira de	<i>Antes</i>	<i>Sem</i> o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual era sua satisfação geral com o uso do tempo livre.

usar o seu tempo livre?	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual é sua satisfação geral com o uso do tempo livre.
Quão satisfeito você <i>estava/está</i> com o seu sono?	<i>Antes</i>	<i>Sem</i> o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual era sua satisfação geral com seu sono.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual é sua satisfação geral com seu sono.
Quão satisfeito você <i>estava/está</i> com o apoio que você recebe dos familiares?	<i>Antes</i>	<i>Sem</i> o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual era sua satisfação geral com o apoio recebido de sua família em relação à sua atividade profissional.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual é sua satisfação geral com o apoio recebido de sua família em relação à sua atividade profissional.
Quão satisfeito você <i>estava/está</i> com sua capacidade de dar apoio aos familiares?	<i>Antes</i>	<i>Sem</i> o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual era sua satisfação geral com o apoio dado para sua família por você.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual é sua satisfação geral com o apoio dado para sua família por você.
Quão satisfeito você <i>estava/está</i> com o apoio que você recebe dos outros (amigos e colegas de trabalho)?	<i>Antes</i>	<i>Sem</i> o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual era sua satisfação geral com o apoio recebido de seus amigos e colegas de trabalho em relação à sua atividade profissional.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual é sua satisfação geral com o apoio recebido de seus amigos e colegas de trabalho em relação à sua atividade profissional.
Quão satisfeito você <i>estava/está</i> com sua capacidade de dar apoio aos outros (amigos e colegas de trabalho)?	<i>Antes</i>	<i>Sem</i> o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual era sua satisfação geral com o apoio dado para seus amigos e colegas de trabalho por você.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual é sua satisfação geral com o apoio dado para seus amigos e colegas de trabalho por você.
Quão satisfeito você <i>estava/está</i> com sua capacidade para desenvolver as atividades diárias?	<i>Antes</i>	<i>Sem</i> o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual era sua satisfação geral com sua capacidade para executar suas tarefas diárias.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual é sua satisfação geral com sua capacidade para executar suas tarefas diárias.
Quão satisfeito você <i>estava/está</i> com sua capacidade de tomar decisões?	<i>Antes</i>	<i>Sem</i> o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual era sua satisfação geral com sua capacidade para decidir questões relacionadas à sua atividade profissional.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual é sua satisfação geral com sua capacidade para decidir questões relacionadas à sua atividade profissional.
<i>Tinha/Tenho</i> satisfação em exercer as atividades a mim atribuídas.	<i>Antes</i>	<i>Sem</i> o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual era sua satisfação geral com o exercício de sua atividade profissional.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, qual é sua satisfação geral com o exercício de sua atividade profissional.
<i>Tinha/Tenho</i> facilidade para me concentrar no meu	<i>Antes</i>	<i>Sem</i> o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concordava que era fácil concentrar-se no trabalho.

trabalho.	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concorda que é fácil concentrar-se no trabalho.
Tinha/Tenho disposição suficiente para o meu cotidiano.	Antes	Sem o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concordava que tinha disposição diária para o trabalho.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concorda que tem disposição diária para o trabalho.
Tinha/Tenho fácil acesso as informações de que precisava/preciso para trabalhar.	Antes	Sem o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concordava que era fácil acessar informações para o exercício de sua atividade profissional.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concorda que é fácil acessar informações para o exercício de sua atividade profissional.
Tinha/Tenho liberdade para tomar decisões pertinentes à minha atividade.	Antes	Sem o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concordava que era livre para decidir em seu cotidiano profissional.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concorda que é livre para decidir em seu cotidiano profissional.
Percebia/Percebo oportunidade de desenvolvimento e crescimento no meu trabalho.	Antes	Sem o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concordava que possuía chances de evolução profissional.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concorda que possui chances de evolução profissional.
Meus superiores não incentivavam/não incentivam o meu desenvolvimento profissional.	Antes	Sem o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concordava que seus superiores hierárquicos incentivavam sua evolução profissional.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concorda que seus superiores hierárquicos incentivam sua evolução profissional.
Meus superiores estavam/estão empenhados em melhorar o ambiente profissional.	Antes	Sem o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concordava que as ações realizadas por superiores hierárquicos melhoravam o ambiente de trabalho.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concorda que as ações realizadas por superiores hierárquicos melhoram o ambiente de trabalho.
Considerava/Considero a jornada de trabalho adequada.	Antes	Sem o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concordava que o tempo de trabalho dedicado a realização de suas atividades profissionais era adequado.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concorda que o tempo de trabalho dedicado a realização de suas atividades profissionais é adequado.
Trabalhava/Trabalho incessantemente até concluir as tarefas, independente de horário ou dia.	Antes	Sem o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concordava que você dedicava tempo extra para realizar suas atividades profissionais.
	Depois	Com o uso da TI para a execução remota de tarefas profissionais, quanto você concorda que você dedica tempo extra para realizar suas atividades profissionais.

INDAGAÇÃO:	ESCLARECIMENTO:
O exercício remoto da atividade profissional exige mudanças na atividade que se desenvolve.	Quanto você concorda que o TELETRABALHO promove mudanças no exercício profissional.
O exercício remoto da atividade profissional induz ao aumento de horas dedicadas ao trabalho.	Quanto você concorda que o TELETRABALHO promove aumento na jornada de trabalho.
Havendo condições operacionais, o teletrabalho é a melhor forma de realizar uma atividade profissional.	Quanto você concorda que o TELETRABALHO promove melhorias para a atividade profissional.
64. Há quantos anos (total) trabalha no geral:	Quantidade total de anos de exercício profissional, tanto formal quanto informal.
65. Estou no emprego atual:	Se somente teve experiência com o TELETRABALHO, responder 2.

As demais questões são autoexplicativas. Persistindo a dúvida, contate-me:

Rogério Tadeu da Silva

(11) 8249-2567

Correio Eletrônico: rtsilva@usp.br

MSN Messenger: rogerio_tadeu_silva@hotmail.com

ANEXOS

A. *Corporação IQ*

“O texto abaixo foi adaptado do original, sofrendo algumas modificações para preservar o nome original da empresa, respeitando o sigilo acordado. O texto foi extraído da página institucional na Internet”.

A organização IQ produz tecnologia. As soluções da empresa abrangem infraestrutura de TI, computação pessoal, dispositivos de acesso, serviços globais, serviços de imagem e impressão, soluções empresariais para empresas de grande, médio e pequeno portes.

O investimento anual em Pesquisa e Desenvolvimento está em torno de US\$ 4 bilhões e incentiva a criação de produtos, soluções e novas tecnologias. A preocupação é criar, desenvolver e entregar soluções tecnológicas que impulsionem o valor do negócio e que gerem valor social.

A empresa tem cerca de 140.000 colaboradores com recursos em 178 países fazendo negócios em mais de 40 moedas e em mais de 10 idiomas. A receita foi de US\$72 bilhões no ano fiscal encerrado em 31 de outubro de 2002. A sede corporativa da IQ fica em Palo Alto, Califórnia. Foi fundada em 1939. O primeiro produto da empresa, construído em uma garagem em Palo Alto, foi um oscilador de áudio, instrumento eletrônico de teste usado por engenheiros de som. Um dos primeiros clientes da IQ foi o Walt Disney Studios, que comprou 8 osciladores para desenvolver e testar um sistema de som inovador para o filme "Fantasia".

Em todos os negócios da empresa, ela se destaca por estar entre os 3 primeiros colocados da indústria, sendo líder na maioria deles.

Os quatro grupos de negócios centrais da IQ são:

1. Grupo de Sistemas Corporativos - concentra-se em fornecer os principais componentes tecnológicos da infra-estrutura de TI empresarial para agilizar negócios, inclusive armazenamento corporativo, servidores, software de gerenciamento e uma variedade de soluções.
2. Grupo de Imagens e Impressão - A IQ é a principal fornecedora de soluções de impressão e imagens para uso comercial e doméstico. O IPG inclui hardware de impressoras, multifuncionais, dispositivos de imagens digitais como câmeras e scanners, e suprimentos e acessórios associados. O grupo está se expandindo para o mercado de impressão comercial.

3. Serviços IQ - O grupo de Serviços IQ é formado pela principal equipe de serviços globais de TI. Ela oferece orientação, conhecimento e um portfólio abrangente de serviços, que ajudam o cliente a obter valor de negócio mensurável a partir de seus investimentos em TI.
4. Grupo de Sistemas Pessoais - concentra-se em fornecer soluções e dispositivos de computação pessoal simples, confiáveis e com custo acessível para uso comercial e doméstico, inclusive PCs desktop, notebooks, estações de trabalho, thin clients, handhelds e dispositivos pessoais inteligentes.

Além dos 4 grupos de negócios, os Laboratórios IQ proporcionam o recurso central de pesquisa para a empresa, tendo como foco a invenção de novas tecnologias.

“Fazer o bem vale a pena”

Desde o primeiro ano de fundação, em 1939, a IQ devolve às comunidades nos locais em que realiza negócios na forma de doações filantrópicas de dinheiro, equipamentos e tempo. A escala e abrangência dos negócios mudaram muito nos últimos 60 anos, mas não o compromisso com as comunidades.

O desafio é continuar moldando o impacto de corporações como uma força construtiva. Hoje, há novos modelos de compromisso e novas soluções de negócios e tecnologia para permitir que mais pessoas participem da economia mundial por meio da tecnologia da informação.

Sobre a Operação Brasileira

Foi fundada em 1967 e está presente em todo o território. Através de parcerias e programas de desenvolvimento, a empresa produz produtos e participa no desenvolvimento de novas tecnologias em laboratórios instalados no país. A sede da operação brasileira fica em Barueri e possui uma equipe local de 1.300 colaboradores.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Os Objetivos Corporativos da IQ têm orientado a empresa na condução de seus negócios desde 1957:

1. Fidelidade do cliente

Fornecer produtos, serviços e soluções da mais alta qualidade e proporcionar mais valor aos clientes para conquistar seu respeito e fidelidade.

Crenças fundamentais que sustentam este objetivo:

O sucesso contínuo depende do crescimento da fidelidade dos clientes.

Para ganhar a fidelidade do cliente, é essencial ouvi-lo com atenção para entender verdadeiramente suas necessidades e, então, fornecer soluções que se traduzam em seu sucesso.

Custo total de propriedade competitivo, qualidade, inovação e a maneira de fazer negócios levam à fidelidade do cliente.

2. Lucro

Alcançar lucro suficiente para financiar o crescimento da empresa, gerar valor para os acionistas e proporcionar os recursos necessários para alcançar outros objetivos corporativos.

Crenças fundamentais que sustentam este objetivo:

O lucro é responsabilidade de todos. O equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos é a chave para a lucratividade. O lucro permite reinvestir em oportunidades de negócios novas e emergentes. O lucro está altamente relacionado com a geração de caixa, o que traz maior flexibilidade aos negócios a um baixo custo. O lucro viabiliza a realização dos objetivos corporativos.

3. Liderança de mercado

Crescer por meio do fornecimento contínuo de produtos, serviços e soluções úteis e significativos a mercados que já são servidos e expandir para novas áreas que se baseiem em tecnologia.

Crenças fundamentais que sustentam este objetivo:

Existem mais áreas para contribuir. Estar na média do mercado não é o suficiente. É preciso jogar para ganhar. É preciso ser o número 1 ou 2.

4. Crescimento

Considerar as alterações do mercado como uma oportunidade de crescimento, usar os lucros e capacidades para desenvolver e gerar produtos, serviços e soluções inovadores, que satisfaçam as necessidades de clientes emergentes.

Crenças fundamentais que sustentam este objetivo:

O crescimento é o resultado de se assumir riscos de maneira inteligente, com base no estado do setor, o que requer não só a convicção no estudo de tendências, mas também a indução de mudanças no setor.

O tamanho (e diversidade de negócios) da empresa proporciona uma capacidade de superar ciclos econômicos e alterá-los favoravelmente.

5. Comprometimento do funcionário

Ajudar os funcionários da IQ a usufruir o sucesso que possibilitam à empresa; proporcionar às pessoas oportunidades de emprego baseadas em desempenho; formar com eles um ambiente de trabalho seguro, motivador e inclusivo que valorize suas diversidades e reconheça contribuições individuais; e finalmente ajudá-los a obter um sentimento de satisfação e cumprimento de seu trabalho.

Crenças fundamentais que sustentam este objetivo:

O desempenho da IQ começa com funcionários motivados; sua lealdade é fundamental.

Crê-se que todos realizem um trabalho correto e significativo. Todos têm algo a contribuir: independentemente de cargo, nível ou estabilidade. Um ambiente de trabalho estimulante é crítico para a invenção. Uma força de trabalho diversificada dá vantagem competitiva. Funcionários são responsáveis pelo aprendizado contínuo.

6. Capacidade de liderança

Desenvolver líderes em cada nível, que sejam responsáveis por alcançar resultados de negócios e exemplificar os valores da organização.

Crenças fundamentais que sustentam este objetivo:

Líderes inspiram, encorajam a colaboração e transformam visão e estratégias em ações, com metas claras e específicas.

Líderes competentes orientam, transmitem as boas e más notícias e dão opiniões eficazes.

Líderes demonstram consciência e disposição para aceitar opiniões e desenvolverem-se continuamente.

Líderes comunicam-se de modo consistente e agem para eliminar ineficiências.

É importante avaliar pessoas pelos resultados que alcançaram em função das metas que ajudaram a criar.

7. Cidadania global

Boa cidadania significa bons negócios. Cumprir a responsabilidade com a sociedade em cada país e comunidade em que se faz negócios.

Crenças fundamentais que sustentam este objetivo:

Os mais altos padrões de honestidade e integridade são críticos no desenvolvimento da fidelidade de clientes e acionistas.

O aprimoramento da sociedade não é um trabalho destinado a poucos; ao contrário, é uma responsabilidade que deve ser compartilhada por todos.

8. Colocando as diferenças para funcionar

Na IQ, acredita-se que diversidade e inclusão são fatores críticos para a geração de criatividade, inovação e inventividade. Em todo o mundo, as diferenças são colocadas em funcionamento para conectar todos ao poder da tecnologia disponível no mercado, no local de trabalho e na comunidade.

Criar um ambiente diversificado e inclusivo tem sido uma jornada permanente de ação contínua, iniciada há muitos anos. Uma jornada guiada por valores profundamente sólidos. Hoje, a visão de diversidade tem proporções globais. Ela requer ações corajosas e arrojadas de várias pessoas em todo o mundo.

B. Perfil do teletrabalhador brasileiro

Dados obtidos em 28/10/2004 às 10:00 na página do Movimento Brasil Teletrabalho.

Perfil do Teletrabalhador Brasileiro

Público

Masculino	73,92%
Feminino	26,08%

Renda

Até 10 SM	51,41%
10 a 20 SM	26,45%
Mais de 20 SM	22,14%

Escolaridade

Curso Superior	61,75%
Pós Graduação	19,43%
2º Grau	9,84%

Perfil de Atuação Profissional

Funcionários de empresas	34%
Profissionais Autônomos	29%
Empresários	24%
Profissionais Liberais	7%
Estagiários	6%

Local de Trabalho

38,75% dos entrevistados trabalha em casa e na empresa
60,50% acessa a internet em casa e no trabalho