

5. Conclusões e Sugestões para estudos futuros

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões a partir da análise dos resultados das entrevistas com os teletrabalhadores da Shell Brasil e das 15 categorias elaborada no Capítulo 4, com base nas contribuições dos autores, registradas no referencial teórico deste estudo. Além disso, à luz das conclusões geradas, também se procurou responder a pergunta central deste estudo, que diz respeito às implicações do teletrabalho para os indivíduos que migram para esta modalidade de atuação. Por último, também são apontadas sugestões para estudos futuros sobre este mesmo tema.

5.1 Conclusões à luz das categorias de análise

Primeiramente, é importante ressaltar que as conclusões aqui apresentadas não devem ser necessariamente generalizadas para todo e qualquer contexto de teletrabalho. Elas dizem respeito ao universo dos teletrabalhadores da Shell Brasil, embora isso não diminua a contribuição deste estudo para a vida dos indivíduos que trabalham em regime de *home-office* em outras organizações.

Após esta consideração, é importante resgatar a pergunta principal a que este estudo buscou responder, ou seja, quais são as implicações para os indivíduos que atuam na modalidade de trabalho *home-office* ou Teletrabalho. No decorrer deste estudo, apresentaram-se as visões dos autores no referencial teórico e as 15 categorias que emergiram das entrevistas com os teletrabalhadores da Shell Brasil. Através dessas etapas, foi se consolidando uma série de observações que permitem, nesta altura do trabalho, responder não somente a esta pergunta central, mas também as perguntas intermediárias que haviam sido elaboradas no Capítulo 1. Para facilitar a resposta a essa pergunta, seguem, abaixo, as conclusões referentes às categorias que surgiram ao longo deste estudo:

- ✓ **Comunicação e integração** – para os teletrabalhadores entrevistados neste estudo, o grande problema da comunicação é a

diminuição da comunicação FTF (comunicação face a face) e, conseqüente aumento da comunicação do tipo CMC (comunicação mediada pelo computador). Esta situação retratada por Mann, Varey e Button (2000), tem como conseqüências: uma perda de conteúdo da informação transmitida uma vez que os sentimentos e impressões pessoais ficam de fora da comunicação CMC, menor vazão de conhecimento tácito por entre os indivíduos e, em alguns casos, uma sensação de isolamento, uma vez que o teletrabalhador pode se sentir distante dos acontecimentos, pois a informação pode demorar mais para chegar até eles. Os teletrabalhadores apontaram possíveis soluções para este problema, tais como reuniões mais freqüentes, *happy-hours* e jantares, embora Felstead, Jewson e Walters (2003) tenham verificado em seus trabalhos que as reuniões nem sempre são as melhores oportunidades para promover a melhoria das comunicações. Por último, tanto supervisores quanto subordinados colocaram que é papel dos supervisores tentar promover uma melhor comunicação entre os teletrabalhadores, merecendo um cuidado especial com relação aos novos funcionários que podem ser os mais afetados pela comunicação do tipo CMC;

- ✓ **Satisfação com recursos tecnológicos** – conforme apontado por Mitchell (1996), é importante que todos os teletrabalhadores possuam os recursos tecnológicos que gerem conforto para execução de suas tarefas. Neste sentido, os teletrabalhadores ressaltaram que a Shell Brasil disponibilizou todos os recursos tecnológicos necessários para a realização das atividades em regime *home-office*. O único ponto que gera desconforto entre os entrevistados é a falta de um aparelho de fax para enviar documentos. Isto porque, apesar de todos os teletrabalhadores possuírem um número de fax virtual que lhes permite receber documentos enviados através de fax diretamente em seus e-mails, eles têm dificuldades para encontrar locais para enviar documentos urgentes. A solução apontada pelos próprios teletrabalhadores seria a troca das impressoras que a Shell disponibilizou por impressoras multifuncionais que possuam função de fax. O suporte para problemas mais graves que envolvam a troca de

equipamentos, também foi apontado como um ponto a ser melhorado;

- ✓ **Visibilidade** – a falta de visibilidade foi apontada pelos entrevistados como um dos aspectos mais negativos do teletrabalho. Isto confirma o que foi discutido por Mann, Varey e Button (2000) no referencial teórico. A falta de visibilidade associada a um sentimento de isolamento acaba fazendo com que o teletrabalhador se sinta “desconectado” do dia-a-dia da companhia, inclusive podendo provocar uma alienação deste funcionário. Porém, houve muita discussão sobre um desdobramento da falta de visibilidade – uma ascensão mais lenta em termos de carreira profissional. Alguns teletrabalhadores disseram que acreditam que a falta de visibilidade afeta a possibilidade de promoção. Outros teletrabalhadores disseram que este fato não tem qualquer efeito sobre a promoção, pois segundo eles o que realmente conta numa estrutura organizacional meritocrática é a entrega de resultados. Além disso, supervisores reclamaram da dificuldade de acompanhar o andamento das atividades de seus subordinados e destacaram a necessidade de confiança mútua entre eles. Este aspecto também foi evidenciado por Felston, Jewson e Walters (2003) em suas pesquisas. Por último, os teletrabalhadores, quando indagados sobre controle de atividades através de mecanismos eletrônicos de medição, afirmaram que não sentiriam bem sendo controlados o tempo todo e até mesmo os supervisores tiveram a mesma opinião.
- ✓ **Impacto na carreira** - esta categoria foi muito discutida nas entrevistas pelos teletrabalhadores e não houve consenso acerca dos efeitos que o regime de trabalho *home-office* pode ter sobre as carreiras dos indivíduos. Um dos pontos levantados por alguns teletrabalhadores é que o *networking* ou a rede de relacionamentos é afetada pelo teletrabalho, pois as pessoas tendem a ficar mais isoladas e terem menos contatos. Outros teletrabalhadores afirmaram que, devido á falta de visibilidade, estariam sujeitos a uma ascensão mais lenta em termos de carreira. Esta situação também foi observada por Mann, Varey e Button (2000) em suas pesquisas onde vários teletrabalhadores atestaram que esta seria uma grande desvantagem do trabalho em regime *home-office*.

Entretanto, outros teletrabalhadores da Shell afirmaram que a falta de visibilidade ou o próprio regime de trabalho não interfere na avaliação de desempenho e muito menos na ascensão na carreira. Contudo, a conclusão a que se chega é que as organizações precisam levar em consideração, nos seus modelos de avaliação e desempenho a realidade dos teletrabalhadores que, por terem uma menor exposição presencial, precisam ser avaliados de forma igualitária com relação aos indivíduos que exercem suas atividades nas dependências das empresas. Se não houver equilíbrio na forma de avaliar, os teletrabalhadores podem ter impactos negativos em termos de carreira. Outro ponto que não foi levantado pelos teletrabalhadores e nem pelos autores constantes do referencial teórico deste estudo, foi a possibilidade de ascensão em termos de carreira em função de cursos de aperfeiçoamento, idiomas entre outros. Partindo do pressuposto que os teletrabalhadores têm economias de tempo em função da redução ou inexistência do deslocamento até as dependências da empresa, eles poderiam canalizar este tempo adicional para cursos que poderiam impulsionar suas carreiras;

- ✓ **Mudança de comportamento** – a principal mudança de comportamento apontada pelos teletrabalhadores foi com relação à necessidade de se ter disciplina. Contudo, esta disciplina assume dois aspectos distintos. O primeiro aspecto é o da disciplina para se organizar e levar a cabo as atividades a serem desempenhadas, sem se deixar contaminar por outras situações do cotidiano. Em outras palavras, os teletrabalhadores precisam ter um autocontrole muito grande para não serem absorvidos pelas atividades que não são profissionais. O segundo aspecto é o da disciplina para não romper totalmente com as barreiras que separam os momentos de lazer dos momentos de trabalho. Vários teletrabalhadores atestaram que se sentem tentados a acessar os e-mails, atender telefonemas em horários que a sociedade em geral considera como horários de descanso ou lazer. Sem esta disciplina, os teletrabalhadores começam a ter a sensação de que o trabalho nunca termina e, conseqüentemente, o estresse e as doenças associadas a ele tendem a aumentar. Por último, é importante ressaltar que o *dress-code* proposto por Tietze (2002) no

referencial teórico e sugerido pela própria Shell Brasil quando da implantação deste regime de trabalho, não tem sido utilizado pelos teletrabalhadores. De fato, apenas um teletrabalhador afirmou que se vestia como se fosse trabalhar fora de casa para que todos os seus familiares e amigos percebessem que ele não estava disponível e sim trabalhando. Talvez o incentivo a prática do *dress-code* possa ser uma solução para os problemas de disciplina que os teletrabalhadores enfrentam;

- ✓ **Aderência ao teletrabalho** – de modo geral quase todos os teletrabalhadores entrevistados estão com uma aderência muito boa ao teletrabalho a tal ponto de não quererem retornar ao trabalho convencional nas dependências físicas da empresa. Apenas um único entrevistado afirmou que gostaria de voltar à modalidade de trabalho anterior. O motivo alegado por ele foi o fato de não gostar de trabalhar nos horários normalmente tidos como de lazer. A análise da entrevista deste teletrabalhador em especial confirma o ponto levantado por Tietze (2005) no referencial teórico, acerca da falta de barreiras temporais para execução das atividades. Neste caso, possivelmente vale uma orientação a este teletrabalhador para organizar melhor o seu tempo e não ser impactado por este problema. Contudo, aprofundando um pouco mais na análise da entrevista deste teletrabalhador, percebe-se que ele aponta para o que ele chamou de “Vantagem competitiva” dos funcionários que trabalham nas dependências da empresa em relação aos teletrabalhadores. Ele afirma que, como os funcionários em regime de trabalho convencional estão no mesmo ambiente físico da empresa, eles conseguem resolver problemas e pendências com muito mais agilidade e facilidade entre eles. Já os teletrabalhadores não teriam a mesma acessibilidade a estes funcionários, por estarem em locais remotos, o que poderia comprometer o atingimento das metas. Logo, cabe uma análise mais profunda para verificar se esta situação está realmente existindo e, se for o caso, tentar minimizar o impacto deste fato junto aos teletrabalhadores. Contudo, vale lembrar que, mesmo antes de existir o teletrabalho, empresas com uma grande cobertura territorial e com centralização do poder decisório poderiam também gerar o mesmo problema para os funcionários

que trabalhassem em escritórios mais distantes da sede da empresa. Deste modo, se esta “vantagem competitiva” realmente existir, ela poderá ter sua origem na estrutura organizacional da empresa e do processo de delegação de autoridades da mesma e não necessariamente no regime de trabalho *home-office*. O último ponto levantado por outro entrevistado foi a possibilidade de um regime híbrido de trabalho, ou seja, um regime de trabalho do tipo *hotdesk*. Neste caso, o teletrabalhador ficaria metade do tempo nas instalações físicas da empresa e a outra metade trabalhando em casa. Na visão deste teletrabalhador esta seria uma maneira de conseguir ter em um único regime de trabalho as vantagens dos dois tipos de regime. De fato, se esta possibilidade for factível, o teletrabalhador poderia se beneficiar das vantagens dos dois regimes, mas não necessariamente estaria livre das desvantagens de qualquer um deles. Além disso, do ponto de vista da empresa, isto também poderia significar um aumento de custos que teria dificuldades em ser aceito;

- ✓ **Contrato psicológico e relação com o trabalho** – através das entrevistas, percebe-se que os teletrabalhadores e a Shell Brasil tinham várias expectativas com relação à migração para o trabalho *home-office*. Na visão dos entrevistados, a Shell esperava ter reduções de custos através da eliminação de escritórios e demais despesas relacionadas à manutenção de atividades nas dependências físicas da empresa. Além disso, também pretendia adaptar a estrutura organizacional a um modelo global e aproximar funcionários e clientes. Os funcionários por sua vez esperavam ter maior liberação de tempo para tarefas mais prazerosas e impregnadas de conteúdo, menor desgaste físico e emocional devido ao fim da necessidade de deslocamento até a empresa, maior contato com a família, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e redução de custos. Na opinião dos entrevistados a Shell conseguiu atingir os objetivos previamente traçados. Somente a aproximação de clientes e funcionários não foi tão grande quanto esperado. Já os teletrabalhadores afirmaram que conseguiram eliminar o tempo gasto com deslocamento e se aproximaram mais de suas famílias e alguns sentem que o trabalho agora é encarado de forma mais prazerosa. Além disso, outros entrevistados

alegaram ter maior liberdade para trabalhar e se sentiram mais produtivos neste novo regime de trabalho. Ainda assim, também existiram entrevistados que afirmaram que a relação com a empresa não sofreu qualquer mudança com a adoção do *home-office*. Eles destacaram que a relação deles com a empresa sofre mais influência da atividade a ser desempenhada (específica de cada função) do que do regime de trabalho.

- ✓ **Flexibilidade de horário** – este foi o ponto mais gratificante do teletrabalho na visão da maioria dos entrevistados. Vários teletrabalhadores afirmaram que conseguem administrar melhor o tempo e dedicar mais atenção à família e a outras atividades de cunho não profissional. Entretanto, muitos entrevistados disseram que a jornada de trabalho aumentou num primeiro momento e depois voltou ao tamanho normal. Este problema do aumento da jornada de trabalho foi apontado por Mann, Varey e Button (2000) em suas pesquisas mas não como uma situação pontual e que depois se modificou, como alegaram os teletrabalhadores da Shell. Além deles, Tietze (2005) também aponta, em seus estudos, para o problema da falta de limites físicos e temporais vivenciadas pelos teletrabalhadores. Tietze (2005) afirma que os teletrabalhadores deixam de ter um local e um horário de trabalho bem definidos para exercerem suas atividades. Conseqüentemente, eles passam a enfrentar problemas de administração do tempo, priorização de tarefas e, em muitos casos, passam a experimentar a sensação de que o trabalho nunca acaba. Esta sensação também foi experimentada por alguns dos entrevistados, embora representassem minoria. Em suma, a flexibilidade de horário apontada por muitos como principal benefício do *home-office*, pode assumir tanto aspectos positivos quanto negativos. A maioria dos entrevistados afirma que goza de uma maior liberdade e autonomia para gerenciar as atividades e possibilidade de conciliar o trabalho com um melhor relacionamento em família. Outros afirmam que experimentam a sensação de um trabalho que nunca termina, o que tem sérias implicações negativas para estes indivíduos, tais como o aumento do estresse, fadiga etc. Por último, cabe lembrar que a flexibilidade de horário embora presente do modelo de regime de teletrabalho implementado pela Shell Brasil, não

necessariamente existe em todos os modelos de *home-office* adotados por outras empresas. Além disso, até mesmo empresas que não adotaram um regime de teletrabalho, optaram por implementar uma jornada flexível de trabalho. Neste caso, os indivíduos passam a ter a possibilidade de administrarem suas agendas da forma que for mais aderente às necessidades deles, embora ainda tenham que utilizar a dependência física da empresa para realizarem atividades profissionais;

- ✓ **Redução de custos** – este item é um dos argumentos que as empresas utilizam junto aos seus funcionários para conseguirem a adesão deles ao teletrabalho. Dentre os principais custos que sofrem redução estão os custos relacionados com o deslocamento do indivíduo de sua residência para o trabalho. Entretanto, no estudo de caso em questão, para a maioria dos entrevistados não houve uma redução significativa de custos. Esta percepção pode ser explicada por um redirecionamento dos gastos do teletrabalhador para outros itens, conforme apontado por Nilles (1996) no referencial teórico e evidenciado em algumas passagens das entrevistas. Ou seja, os teletrabalhadores acabam gastando o excedente gerado a partir da redução de custos como deslocamento, roupas, estacionamento e pedágios, em outros itens como almoços em restaurantes com a família, mais compras por impulso etc. Esta realidade talvez possa explicar o motivo pelo qual Mann, Varey e Button (2000) encontraram em suas pesquisas o item custos como um dos fatores mais favoráveis e mais desfavoráveis do teletrabalho para a vida dos indivíduos. Vale ressaltar que, na visão das teletrabalhadoras a redução de custos foi significativa. Elas alegam que tiveram reduções de despesas com roupas, sapatos e maquiagem que são itens com peso significativo no orçamento delas. Além disso, um entrevistado que reside na região metropolitana da cidade do Rio de Janeiro afirmou que apesar de seus custos não terem reduzido com a diminuição do deslocamento, ele se sente mais seguro por não ter que se locomover do escritório da empresa para sua residência, diminuindo desta forma sua exposição. Logo, o fim do deslocamento assume a conotação de aumento da segurança para este teletrabalhador e não redução de custos. Por último, outro fato

importante que precisa ser considerado é que a Shell Brasil em seu modelo de teletrabalho cobre as despesas que os teletrabalhadores têm em suas residências através de uma verba mensal de 150 reais, além de assumir outras despesas identificáveis e incorridas pelos teletrabalhadores no desempenho de suas atividades profissionais. Este fato diminui sensivelmente a possibilidade de eventuais problemas de aumento de custos para os indivíduos. Contudo, os entrevistados afirmaram que o valor de 150 reais é o mesmo desde a implantação do regime *home-office* em 2000, cabendo, na visão deles, uma reavaliação deste montante. Além disso, também houve um questionamento quanto a despesas que não são facilmente associadas ao teletrabalhador, a exemplo da conta de energia elétrica. Como a conta de energia elétrica não discrimina o que foi o gasto na execução das atividades profissionais do teletrabalhador e o que foi gasto pela família, ela não pode ser recobrada da empresa, muito embora este tipo de despesa esteja previsto nos 150 reais. Este aspecto assumiu maior relevância para os teletrabalhadores do Rio de Janeiro que afirmaram que gastam muita energia elétrica em função do aparelho de ar condicionado ficar ligado mais tempo, devido a presença deles na residência. Logo, no contexto do regime de teletrabalho da Shell Brasil cabe um estudo mais aprofundado sobre este item;

- ✓ **Espaço físico** - basicamente três aspectos principais relacionados ao espaço físico foram apontados pelos entrevistados como relevantes: o local escolhido para realização das atividades, a adequação deste espaço e o compartilhamento dele com o resto das pessoas que freqüentam a residência do teletrabalhador. Quanto ao aspecto do local escolhido, em geral os teletrabalhadores escolheram locais disponíveis no momento da migração para o novo regime de trabalho. Neste caso, a maioria optou por quartos vazios que se transformaram em escritórios. Contudo, com o aumento das famílias, alguns indivíduos tiveram que buscar um novo local para realizar suas atividades, só que desta vez sem uma nova concessão financeira da empresa para custear esta mudança. Em alguns casos a saída encontrada foi transformar parte do quarto do casal ou dos filhos em escritório. Em

outros casos, o local escolhido foi a sala de estar. Para os entrevistados que fizeram esta mudança, esta situação está provocando problemas de compartilhamento do espaço adicionais que antes não existiam. Quanto ao aspecto da adequação física, todos os entrevistados se mostraram satisfeitos com a verba concedida para a adequação do espaço e com as orientações de ergonomia que foram dadas. Entretanto, alguns entrevistados têm dúvidas se conseguiram implantar de maneira adequada todos os requisitos ergonômicos sugeridos pela Shell Brasil e sugeriram uma verificação *in loco* das instalações por algum consultor capacitado a medir este tipo de requisito. Com relação ao aspecto do compartilhamento do espaço físico, de modo geral os teletrabalhadores que vivem sozinhos afirmaram que não têm grandes problemas, como era esperado. Já os indivíduos que residem com mais pessoas afirmaram terem sérios problemas para que os demais membros da casa não invadam o espaço físico disponível para o teletrabalho. Uma solução seria a utilização do *dress-code* sugerida por Tietze (2002). Contudo, apesar dos entrevistados afirmarem que receberam orientação da Shell em palestras, no sentido de se vestirem como se fossem para o trabalho para ajudar aos membros da família a perceberem que eles estavam trabalhando, apenas um único teletrabalhador afirmou que adotou esta postura. Este conflito de compartilhamento de espaço do teletrabalhador com seus familiares depende de variáveis como o tamanho da residência, estilo de vida idade e ocupação dos membros da casa, o local escolhido para realização dos trabalhos entre outros aspectos;

- ✓ **Natureza do trabalho** – conforme apontado por Mitchell (1996), a natureza do trabalho a ser desempenhado pelos teletrabalhadores é um fator importante para se entender as implicações para o indivíduo que migra para o regime *home-office*. Entre os entrevistados da Shell percebeu-se uma homogeneidade quanto à natureza do trabalho exercido por cada um deles. A maioria deles afirmou que desenvolve atividades que exigem criatividade, análise e contato com pessoas e que nenhum dos deles afirmou efetuar atividades rotineiras e repetitivas. Porém, esta homogeneidade está relacionada com a escolha feita pela Shell sobre o perfil de cargos

que poderiam ser desempenhados de maneira remota. Notadamente, como outras empresas do mercado, a Shell optou por migrar para o regime de teletrabalho as funções de linha de frente da empresa, tais como força de vendas, desenvolvimento de rede entre outras. Estas funções já tinham uma predisposição para a migração a este novo regime de trabalho. Vale destacar que os entrevistados declararam que percebiam a possibilidade de executar tarefas sem interrupções por outras pessoas da empresa como um ponto muito positivo. Vários teletrabalhadores afirmaram que conseguem maior concentração e produtividade para desempenhar atividades de análise estando em casa do que na dependência física da companhia, onde eles sofrem várias interrupções a todo instante. Talvez esta sensação vivenciada por estes teletrabalhadores, possa ser explicada pelo *layout* adotado pela Shell, onde não existem mais escritórios com portas fechadas ou divisórias. A Shell Brasil adotou o *layout* do tipo aquário onde todas as estações de trabalho permitem que todos os indivíduos desempenhem suas atividades na presença dos outros colegas que têm total acessibilidade. Logo, os teletrabalhadores podem se sentir mais reservados em suas residências para desenvolver atividades de análise cujo requerimento principal é ter concentração. Mesmo assim, alguns entrevistados afirmaram que só conseguem ter concentração em certos horários do dia, quando as ligações de outros funcionários param de ocorrer;

- ✓ **Produtividade** – todos os entrevistados se disseram mais produtivos após a migração para o regime *home-office*. A única diferença foi com relação às causas apontadas por eles para que isto ocorresse. Alguns alegaram que ficaram mais produtivos devido a uma melhor qualidade de vida, em função de maior contato com a família, eliminação do tempo gasto com deslocamento entre outros motivos. Outros teletrabalhadores afirmaram que ficaram mais produtivos devido a uma possibilidade de concentração maior por terem menos interrupções em suas atividades (fato já mencionado no item anterior);
- ✓ **Relacionamento com a família** – este item foi apontado pelos autores pesquisados no referencial teórico como um dos principais fatores positivos que o teletrabalho propicia para os indivíduos.

Dentre estes autores, Haddon (1998), em especial, ressalta que as mulheres podem tirar mais proveito desta modalidade, por estarem mais próximas de seus filhos sem ter que abandonar o emprego. De fato, todo aspecto positivo que foi exposto por estes autores foi verificado junto aos teletrabalhadores que fizeram parte da pesquisa, inclusive no que tange a questão da possibilidade da mulher teletrabalhadora se aproximar mais dos filhos e participar mais da criação. Contudo, também foram constatados efeitos colaterais dessa aproximação do teletrabalhador de sua família. Em primeiro lugar, surgiram conflitos em relação à utilização de tempo e espaço. Vários teletrabalhadores, em especial os casados e com filhos, tiveram que negociar o espaço físico e o tempo disponível com outros membros da família. Situação que não era necessária dentro do contexto anterior de trabalho convencional. Além disso, alguns entrevistados apontaram para a possibilidade de “contaminar” os demais membros da família com os problemas de trabalho vivenciados. Contudo, mesmo com estes efeitos colaterais observados neste estudo de caso, a melhoria do relacionamento com a família foi apontada como o ponto mais positivo do *home-office* na visão dos teletrabalhadores da Shell Brasil;

- ✓ **Relacionamento com amigos** – os entrevistados disseram que enfrentaram dificuldades em explicar para os amigos o regime de teletrabalho para o qual eles haviam migrado. Existiu até certo preconceito por parte destes amigos com relação ao teletrabalho. Entretanto, após algum tempo todos os amigos entenderam esta nova forma de trabalho e atualmente alguns deles até gostariam de ter esta possibilidade de trabalho. Esta situação não gerou um desconforto grande para os entrevistados, embora para alguns, em especial, esta situação tenha sido relevante a ponto de eles reclamarem deste problema durante as entrevistas;
- ✓ **Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho** – muito embora praticamente todos os entrevistados tenham afirmado que atingiram um equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, após a migração para o regime *home-office*, não existem garantias de que todos os indivíduos que adotam este regime de trabalho irão necessariamente encontrar o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Na visão dos teletrabalhadores, fatores como o fim do

tempo gasto com deslocamento, redução do estresse, flexibilidade de horário e maior contato com a família é que acabam por propiciar a sensação de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Na contra-mão destes aspectos positivos, surgem justamente o aumento da jornada de trabalho (ainda que sentido apenas no início da migração para o regime *home-office*) e as ausências de barreiras físicas e temporais separando o horário de trabalho do horário de lazer. Os teletrabalhadores que não conseguem mitigar estes aspectos negativos acabam por não atingir o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

5.2 Considerações finais

Após as conclusões citadas anteriormente, percebe-se que o impacto do teletrabalho sobre a vida dos indivíduos apresenta uma série de variáveis que podem influenciar tanto positivamente quanto negativamente. A percepção do teletrabalhador sobre o que é negativo ou positivo também depende do que ele valoriza em sua vida, a composição de sua família, o estilo de vida, a maneira como ele gerencia suas atividades, como ele organiza o tempo disponível e a natureza do trabalho por ele desempenhado. Neste sentido, a grande mudança de comportamento apontada pelos teletrabalhadores foi com relação à disciplina que é necessária para se autogerenciar de modo a conciliar a vida pessoal com o trabalho.

Já com relação ao contrato psicológico com a organização, percebe-se que este sofreu um rearranjo natural em função das expectativas por parte da organização e por parte do indivíduo quando da migração para o regime *home-office*. Entretanto, como as expectativas de ambas as partes foram atingidas praticamente na totalidade, o contrato psicológico do funcionário com relação a organização não foi afetado de modo positivo e nem negativo.

Com relação à família do indivíduo, a grande vantagem apontada pelos teletrabalhadores é a possibilidade de conviver mais de perto e participar efetivamente das tarefas domésticas e da criação dos filhos. Embora existam efeitos colaterais desta maior proximidade com a família, tais como atritos em função da disputa por tempo e espaço e um compartilhamento indesejado dos

problemas de trabalho, de modo geral, na percepção dos teletrabalhadores o relacionamento com a família é o ponto mais gratificante do regime *home-office*.

Além do melhor relacionamento com a família, outro aspecto percebido como positivo para a maioria dos entrevistados foi a questão da flexibilidade de horário. A maioria dos entrevistados alegou que a possibilidade de poder controlar as atividades e os horários para executar cada tarefa profissional ou doméstica gera uma sensação de liberdade e autonomia muito grande. Embora esta flexibilidade de horário não seja exclusividade do regime de trabalho *home-office*, este foi sem dúvida um dos quesitos mais apreciados pelos teletrabalhadores.

Somando-se ainda a estes fatores tidos como positivos, surge a questão do aumento da produtividade que foi sentida por vários entrevistados e estava quase sempre associada a uma maior motivação dos teletrabalhadores, em função da proximidade com a família, fim do deslocamento até o trabalho e um ambiente mais favorável para a realização de tarefas que demandam mais concentração.

No outro extremo, no campo dos aspectos negativos, surgem a falta de comunicação, o sentimento de isolamento, a falta de visibilidade e o impacto negativo do teletrabalho em relação à ascensão na carreira. Notadamente, a maior queixa dos teletrabalhadores foi justamente com relação à falta de visibilidade e uma velocidade mais lenta de ascensão profissional que, na visão deles, o regime de teletrabalho acaba provocando. Entretanto, cabe ressaltar que esta queixa não foi apontada por todos os entrevistados e sim pela minoria destes.

Outros aspectos como redução de custos, recursos tecnológicos, relacionamento com amigos embora relevantes para qualquer estudo sobre os impactos do teletrabalho para a vida dos indivíduos, não foram considerados como pontos positivos ou negativos. Estes quesitos, especificamente neste estudo de caso com os teletrabalhadores da Shell Brasil, parecem ter um efeito neutro sobre a vida dos indivíduos. Apenas a redução de custos foi percebida como um aspecto positivo relevante para alguns teletrabalhadores, especialmente para as mulheres.

Logo, conclui-se que o teletrabalho, sob a ótica dos funcionários da Shell Brasil que migraram para este novo regime, tem mais implicações positivas do que negativas e praticamente todos os entrevistados demonstraram uma grande aderência a este regime de trabalho. Os aspectos negativos do teletrabalho apontados por alguns entrevistados aparentemente não afetam esta nova

modalidade de trabalho a ponto de provocar rupturas em seu contrato psicológico. A prova disso é que dentre os 15 entrevistados, apenas um afirmou estar buscando um retorno ao regime convencional de trabalho. Mesmo assim, ele alegou que só aceitaria uma movimentação se fosse necessariamente uma promoção. Logo, por mais descontente que ele possa estar com o regime, este descontentamento não chega a afeta-lo a ponto de buscar um reposicionamento a qualquer custo.

Para mitigar os aspectos negativos apontados pelos teletrabalhadores tais como falta de visibilidade e ascensão na carreira mais lenta, os próprios entrevistados apontaram que cabe ao supervisor a missão de criar as oportunidades para uma maior interação entre os indivíduos, tais como encontros, reuniões, *happy-hours* entre outras atividades. Além disso, na visão dos entrevistados cabe a organização como um todo o papel de rever o modelo de avaliação de desempenho para torná-lo mais completo, de modo a permitir uma avaliação mais detalhada do desempenho do teletrabalhador e, conseqüentemente, eleger os candidatos a uma eventual promoção.

Outra conclusão que este estudo sugere como opção para minimizar os efeitos negativos do teletrabalho para a vida dos indivíduos seria a adoção de um regime híbrido, ou seja, um regime do tipo *hotdesk* onde o indivíduo passa metade do tempo em *home-office* e a outra metade em alguma dependência física da empresa. Este tipo de regime poderia combater um dos principais efeitos negativos do teletrabalho – a falta de visibilidade. Além disso, os problemas referentes à comunicação como, por exemplo, a dificuldade em difundir conhecimento tácito e outras informações sobre a conjuntura da companhia, cultura organizacional, entre outros aspectos que causam um sentimento de isolamento e alienação, poderiam ser mitigados desta forma. Entretanto, cabe avaliar se do ponto de vista da organização, seria viável ou não a adoção deste regime de *hotdesk*, uma vez que isto poderia implicar em aumento de custos.

5.3 Sugestões para trabalhos futuros

Primeiramente, seria interessante que outros estudos procurassem aumentar o conhecimento das implicações do teletrabalho para os indivíduos através das 15 categorias que surgiram desta pesquisa exploratória. Partindo das categorias que emergiram deste estudo de caso, os trabalhos futuros poderiam se aprofundar ainda mais na discussão a respeito do impacto destas categorias para os teletrabalhadores. Notadamente, um dos pontos que surgiu nas entrevistas referentes à categoria “aderência ao teletrabalho” foi a possibilidade de existir uma “vantagem competitiva” dos funcionários que trabalham num regime convencional, em relação aos teletrabalhadores. Logo, seria interessante investigar um pouco mais esta possibilidade levantada por um dos entrevistados, para validar se esta situação de fato existe e se ela tem conseqüências significativas para os teletrabalhadores.

Além disso, como o escopo deste estudo foi o impacto do teletrabalho do ponto de vista dos indivíduos, seria interessante que outros estudos explorassem esta mesma temática sob o ângulo da família dos teletrabalhadores, pois, como foi apresentado neste estudo, é justamente o relacionamento com a família uma das categorias mais importantes a serem observadas.

Mas ainda dentro da análise dos impactos do teletrabalho para o indivíduo, tanto na visão dos autores referenciados neste estudo quanto através das entrevistas aqui registradas, cabe uma análise mais detalhada da teletrabalhadora casada e com filhos. Isto porque este perfil de teletrabalhadora demonstrou ser um dos mais complexos, tendo em vista as várias atribuições que a mulher assume fora do trabalho, merecendo, portanto uma atenção especial.

Outro ponto que também surgiu ao longo deste estudo foi a preocupação dos supervisores pesquisados com relação ao gerenciamento à distância dos teletrabalhadores. Preocupações com o *coaching*, acompanhamento dos resultados, comunicação das políticas e da cultura organizacional da empresa foram apontadas como relevantes para os supervisores. Deste modo, seria interessante que outros trabalhos pudessem se aprofundar na relação supervisor e subordinado dentro da perspectiva do trabalho efetuado em regime *home-office*.

Outro tema importante para se analisar dentro da temática do teletrabalho é a possibilidade de inclusão de deficientes físicos ao mercado de trabalho

através do trabalho *home-office*. Nos últimos anos, muito se tem discutido sob a necessidade de inclusão de portadores de deficiência pelas empresas. Uma das principais barreiras é a adequação das instalações físicas das empresas às necessidades especiais dos portadores de deficiências, tais como rampas de acesso, instruções sonoras, e etc. Logo, o teletrabalho poderia eliminar ou minimizar o impacto que este tipo de adequação física teria em termos de custos para as empresas. Além disso, os deficientes físicos não teriam que se locomover de suas casas até as dependências das empresas, o que no Brasil é um outro problema, uma vez que as ruas, calçadas e o transporte público em geral também não estão totalmente adaptados aos portadores de deficiência física.

Por último, tendo em vista a quantidade crescente de profissionais liberais que exercem suas atividades em suas próprias residências, seria interessante que outros estudos cobrissem as implicações do teletrabalho para este tipo de profissional. Principalmente porque, diferentemente dos teletrabalhadores do mundo corporativo, eles não tiveram uma orientação formal de uma empresa para adequarem suas instalações físicas e nem instruções com relação a cuidados com a ergonomia.