

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**TELETRABALHO E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL:**  
**O caso da Xerox do Brasil Ltda. – Filial Santa Catarina.**

**LISIANE KATER BLEYER**

**Florianópolis, Junho de 2002**

**LISIANE KATER BLEYER**

**TELETRABALHO E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL:**

**O caso da Xerox do Brasil Ltda. – Filial Santa Catarina.**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.


**ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup>. DRA. ELOISE H. LIVRAMENTO DELLAGNELO.**

**Florianópolis, Junho de 2002**


**TELETRABALHO E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL:  
O caso da Xerox do Brasil Ltda. – Filial Santa Catarina.**

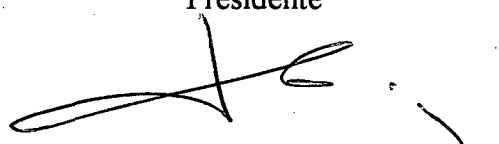
**LISIANE KATER BLEYER**

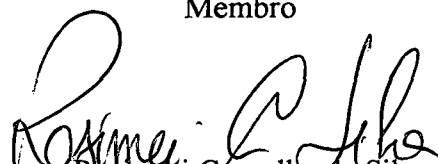
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


  
Professor Néelson Colossi, Doutor  
Coordenador

Apresentada junto à Comissão examinadora integrada pelos Professores:

  
Professora Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Doutora  
Presidente

  
Professor José Carlos Zanelli, Doutor  
Membro

  
Professora Rosiméri Carvalho da Silva, Doutora  
Membro

  
Professor Néelson Colossi, Doutor  
Suplente

A minha família, pelo amor e pelo apoio incondicionais em todos os momentos, ao meu tio Hamilton (*in memoriam*), pelo exemplo de vida que me deixou.

E a todos aqueles que estiveram comigo e que acreditaram em mim.

## AGRADECIMENTOS

Em mais uma etapa fundamental vencida, são muitas as pessoas a quem devo agradecer, pelo apoio, incentivo e carinho que me foram dispensados durante estes dois anos de mestrado.

Agradeço a minha orientadora, a Professora Doutora Eloise Dellagnelo, pela sua dedicação e pelo que acrescentou para o meu aprimoramento profissional.

Registro também a minha enorme gratidão pelo Professor Doutor Nelson Colossi, por todos os professores do curso de mestrado, pelo que me ensinaram, e pelos funcionários do CPGA, em especial à Silvia e à Graziela, pelo auxílio que me prestaram em alguns momentos.

Agradeço muito ao Professor Dante Girardi, mentor do tema Teletrabalho, o qual estudo desde a graduação, e incentivador incondicional da minha carreira.

Agradeço imensamente a minha família, por todo o apoio que recebi e pela compreensão nos momentos de minha ausência, e também ao meu tio Hamilton (*in memoriam*), que certamente, me iluminou e me guiou.

Agradeço a uma colega de mestrado que me foi especial e acabou se tornando uma grande amiga, Alessandra, pelo incentivo mútuo que nos oferecemos durante nossas pesquisas.

Tenho muito a agradecer à Xerox do Brasil e a todos os seus colaboradores, em especial, ao Sr. Antenor e ao Sr. Erich, pelo carinho com que me acolheram, por toda a atenção e o apoio oferecidos para a realização desta pesquisa.

E, por fim, não poderia deixar de mencionar a minha gratidão à CAPES, da qual recebi o auxílio financeiro para a efetivação deste curso e desta pesquisa.

“A maior vitória que podemos nos conceder  
é aquela em que superamos  
todos os nossos limites  
para concluirmos uma etapa da vida”.

(Anônimo)

## RESUMO

Este trabalho objetivou verificar de que forma ocorre a relação entre a identidade organizacional e a prática do teletrabalho na Xerox do Brasil Ltda. – Filial Santa Catarina. O método adotado nesta pesquisa foi o estudo de caso, caracterizado por ser do tipo descritivo e por ressaltar uma abordagem predominantemente qualitativa. A população deste estudo envolveu os empregados da organização, pertencentes à filial SC, teletrabalhadores e não teletrabalhadores, ambos os grupos com vínculo empregatício com a organização, constituindo um total de 19 empregados. Trabalhou-se com uma amostra aleatória simples dos dois grupos, dos quais foram entrevistados efetivamente dez empregados. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias, por meio de entrevistas semi-estruturadas, observação não-participante e de consultas a documentos da organização. Seguindo a abordagem qualitativa, os dados foram analisados de forma descritiva e interpretativa, sendo os dados primários analisados por meio da técnica de análise de conteúdo e os dados secundários por meio da análise documental. O teletrabalho foi identificado por meio da verificação do seu processo de implantação e das suas características na organização, como planejamento, tecnologia utilizada, comunicação, controle e avaliação, entre outros. A identidade organizacional foi caracterizada por meio dos valores existentes na organização, expressos nos elementos da cultura organizacional, os ritos, histórias, tabus, heróis, normas e comunicação. A relação entre a identidade da organização e o teletrabalho foi analisada a partir da identificação dos valores dos empregados teletrabalhadores e dos empregados não teletrabalhadores, seguida da comparação da identidade organizacional dos dois grupos. Os resultados desta pesquisa revelaram que estes dois grupos apresentam uma relação de congruência entre seus valores. Embora apontados certos aspectos intrínsecos do teletrabalho como o isolamento social e a redução da comunicação informal, os valores da filial são compartilhados pelos empregados teletrabalhadores e pelos empregados não teletrabalhadores e a sua atuação é conjunta e orientada para a superação da atual crise da filial. Concluiu-se que o seu processo de reestruturação parece não ter interferido nesta congruência cultural.

## ABSTRACT

The aim of this work was to investigate the existing link between the organizational identity and the practice of teleworking at Xerox do Brasil Ltda. – Santa Catarina's Branch. The method used for this research was the descriptive case study, with emphasis on a predominantly qualitative approach. The subjects who took part in this study were Xerox's employees from the Santa Catarina's branch office, some teleworkers and some non-teleworkers, both groups regularly hired by the organization, amounting to a total of 19 people. A simple random sample of the two groups was used, and from this ten employees were interviewed. The data were obtained from primary and secondary sources, through semi-structured interviews, no-participation observation and the investigation of documents from the organization. Following the qualitative approach, the data were descriptively and interpretatively analysed: the primary data were analysed through the contents analysis technique, and the secondary data through documental analysis. The teleworking was identified through the investigation of its implementation process and its features at the organization, such as planning, technology, communication, control and evaluation. The organizational identity was characterized by the values present in the organization, expressed through elements of the organizational culture, its rites, stories, taboos, heroes, rules and communication. The analysis of the relationship between the organizational identity and the teleworking was based on the identification of the teleworkers and the non-teleworkers' values, followed by a comparison between the organizational identity of the two groups. The results indicate that these two groups present similar values. Although certain intrinsic values of teleworking were pointed out, such as social isolation and a reduction in informal communication, the branch values are shared both by the teleworkers and the non-teleworkers, and their joint action is oriented towards the overcoming of a current crisis at the branch office. The conclusion is that the branch office's restructuration process does not seem to have interfered in the workers' shared culture.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Tema e problema de pesquisa .....	11
1.2 Objetivos da pesquisa .....	13
1.3 Justificativa teórica e prática .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1 O processo de flexibilização organizacional .....	16
2.2 Teletrabalho: origem e implicações .....	20
2.3 Cultura organizacional .....	41
2.4 Identidade organizacional .....	54
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>67</b>
3.1 Pressuposto de pesquisa .....	67
3.2 Categorias de análise .....	67
3.2.1 Apresentação das categorias de análise .....	67
3.2.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias de análise .....	67
3.3 Definição constitutiva de termos .....	68
3.4 Design e perspectiva da pesquisa .....	69
3.4.1 População e amostra .....	70
3.5 Dados: tipo, coleta e tratamento .....	71
3.5.1 Tipos de dados .....	71
3.5.2 Técnicas de coleta dos dados .....	72
3.5.3 Tratamento dos dados .....	73
3.6 Limitações da pesquisa .....	74
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>76</b>
4.1 A Xerox do Brasil Ltda. e a Xerox – Filial SC .....	76
4.1.1 Missão .....	81
4.1.2 Estrutura .....	82
4.1.3 Produtos .....	83

4.1.4 Clientes .....	84
4.2 Processo do teletrabalho na organização .....	85
4.3 Cultura e identidade organizacional na Xerox SC .....	108
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>136</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>150</b>
Anexo 01 – Questões gerais/Identificação do processo de implantação do teletrabalho na organização .....	151
Anexo 02 - Caracterização da identidade organizacional da organização – com base em Freitas (1991) e Volberda (1998) .....	157

## LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 01** Organograma resumido da Xerox do Brasil Ltda. – orientado às áreas de abrangência da Filial SC ..... 83
- FIGURA 02** Valores compartilhados pelos grupos amostrais (empregados teletrabalhadores e empregados não teletrabalhadores) da Xerox - Filial SC ..... 134

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e problema de pesquisa

Frente à turbulência e à instabilidade do cenário econômico mundial das últimas décadas, as organizações vêm sofrendo grandes mudanças. Tais mudanças têm objetivado uma melhor *performance* competitiva e até mesmo a sobrevivência das organizações no novo milênio.

As modificações crescentes nas organizações são consideradas por diversos autores como conseqüências, principalmente, da globalização da economia e das inovações tecnológicas. Porém, Wood Jr. (1995), com base nos estudos de Deal e Kennedy, complementa que a mudança se tornou a tal ponto um modo de vida para as organizações que elas não mudam mais apenas para adequarem-se ao ambiente ou à tecnologia, mas simplesmente porque se espera que elas mudem.

Muitos estudiosos organizacionais apontam modificações no modelo burocrático de organização. Estruturas organizacionais mais flexíveis, que contemplam novos processos de trabalho, ênfase nos resultados, na iniciativa e na autonomia dos indivíduos, por exemplo, vêm sendo incorporadas por várias organizações. Autores como Fulk e De Sanctis (1995), Hatch (1997), entre outros, identificam este modelo de flexibilização e inovação organizacional como pós-burocrático ou pós-industrial, sob os quais encontram-se as organizações interativas, as organizações informacionais, entre outras denominações utilizadas pelos estudiosos organizacionais.

Alguns autores salientam ainda que os próprios profissionais têm atualmente novas expectativas e vêm buscando novos valores no trabalho. Volberda (1998) observa que o desafio dos dirigentes se concentra na condução das organizações em direção a processos que estimulem a criatividade individual, as inovações e o trabalho por experimentação. Fleury e Fischer (1996) colocam que as organizações modernas vêm se tornando um lugar autônomo de produção ideológica, de significados e de valor e que, a contribuição do indivíduo na produção depende muito de sua integração ideológica.

Entre os modelos mais recentes de inovação organizacional que visam o aperfeiçoamento das organizações, destaca-se, pelo impacto que provocam ainda hoje nas organizações, a Reengenharia, o *Downsizing*, a Terceirização, entre outros. No atual contexto organizacional, uma série de organizações vêm adotando novas tecnologias no

trabalho, incluindo-se, nessa perspectiva, o teletrabalho como um dos novos processos em crescente implantação, o qual, segundo alguns autores, se constitui em uma estratégia de flexibilização e eficácia organizacionais. Ele surge como uma das formas de trabalho flexível, decorrente do processo de inovação das organizações. Nesse sentido, Kugelmass (1996) acrescenta que o trabalho flexível é, de maneira geral, uma estratégia para organizações de todos os setores, independentemente do tipo de produto, nível de tecnologia ou tipo de força de trabalho.

O teletrabalho não é um fenômeno completamente novo. De acordo com autores como Nilles (1997), Steil et al. (1999), entre outros, efetivamente, a experiência precursora na sua implantação ocorreu em 1962, na Inglaterra. Apesar de existir desde a década de 40, a ênfase na sua implantação pelas organizações é recente, possivelmente em função das inovações tecnológicas que o tornam viável e prático para as organizações contemporâneas. Segundo Nilles (1997) o teletrabalho pode ser entendido como a execução de determinadas funções fora das instalações físicas da organização por alguns empregados, por meio do uso de tecnologias da informação como telecomunicações e computadores. A sua discussão acadêmica, entretanto, originou-se com os trabalhos de Jack Nilles, em 1973, durante a primeira crise internacional do petróleo (STEIL ET AL., 1999).

O teletrabalho vem sendo implantado nas organizações pelas suas inúmeras facilidades, tanto para as organizações quanto para os seus empregados. Este sistema de trabalho investe no trabalhador do conhecimento e no maior nível de profissionalização dos indivíduos, além de surtir uma série de efeitos positivos nas organizações (Guia SEBRAE, 1997). Estudiosos do assunto como Gomes e Gomes (1995), Apgar (1998), Steil e Barcia (1999b), entre outros, enumeram como alguns destes efeitos a eliminação de estruturas organizacionais pesadas, a redução de custos operacionais, o aumento da produtividade, melhor atendimento ao cliente e melhor qualidade de vida no trabalho.

Como nova forma de trabalho, o teletrabalho apresenta aspectos que lhe são peculiares. Parece estar relacionado com a queda dos paradigmas comportamentais tradicionais das organizações, como, segundo Malvezzi (1996), a transferência de responsabilidade das organizações para os empregados sobre os seus resultados e metas. Entretanto, acredita-se que podem haver dificuldades no desenvolvimento da rotina de trabalho 'à distância', em termos das próprias expectativas do teletrabalhador quanto ao novo processo e dos resultados esperados pela organização. A questão da supervisão à

distância é um dos impactos causados pelo modelo nas organizações, além da necessidade de reconfiguração da estrutura organizacional, dos sistemas de normas e regulamentos, das funções e tarefas e do incremento das relações de confiança e comunicação entre chefe e empregado. Supervisão à distância e ênfase nos resultados como novas formas de controle e avaliação de desempenho e tendência ao sentimento de isolamento social por parte do teletrabalhador, em decorrência da redução das relações informais mantidas no processo convencional de trabalho, são os impactos mais citados na literatura pesquisada.

Além de tais impactos, o teletrabalho parece afetar também a cultura e a identidade organizacionais, uma vez que exige modificações na estrutura de relações, na comunicação organizacional e no perfil dos indivíduos para a sua efetivação. Volberda (1998) coloca que os processos de flexibilização e inovação das organizações afetam e são afetados pela cultura organizacional, podendo modificar a identidade que os indivíduos mantêm com a sua organização. Nesse sentido, Freitas (1991) argumenta, baseada em Schein, que é importante que a cultura mantenha uma relação dinâmica com o ambiente interno e externo da organização, transformando-se em uma cultura de constante aprendizado, para facilitar a introdução de novas formas organizacionais.

Dessa forma, acredita-se que a implantação de um novo sistema de trabalho como o teletrabalho é um fato que afeta vários aspectos nas organizações: culturais, processuais, comportamentais e de desempenho organizacional. No que se refere à cultura, acredita-se que a identidade organizacional pode sofrer alguma alteração. Assim, a identificação da cultura como aspecto a ser analisado direcionou o presente trabalho de pesquisa, o qual, por meio da análise de um caso concreto, trabalhou a seguinte questão:

**‘Como ocorre a relação entre a identidade organizacional e a prática do teletrabalho na Xerox do Brasil Ltda. – Filial Santa Catarina?’**

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

Com base no problema de pesquisa proposto, o objetivo geral do presente trabalho foi estudar de que forma ocorre a relação entre a identidade organizacional da Xerox do Brasil Ltda. – Filial SC e a prática do teletrabalho na organização.

Em termos específicos, os objetivos foram:

- Identificar o processo de implantação do teletrabalho na organização;
- Caracterizar a identidade organizacional da Xerox SC por meio da identificação dos valores do grupo dos empregados teletrabalhadores e do grupo dos empregados não teletrabalhadores da filial;
- Comparar a identidade organizacional dos dois grupos e;
- Verificar se existem diferenças em relação à identidade organizacional dos teletrabalhadores e dos não teletrabalhadores da organização.

### **1.3 Justificativa teórica e prática**

Apesar de existir desde a década de 40, a ênfase em relação à adoção do teletrabalho pelas organizações ainda é bastante recente. Muitos questionamentos também vêm sendo feitos em razão da introdução desta nova abordagem de trabalho e dos seus efeitos no trabalhador. Embora seja crescente o número de estudos a seu respeito, relacionando-o com variáveis importantes como tecnologia, estrutura e cultura, é necessário ampliar o conhecimento a respeito deste tipo de mudança organizacional em relação às suas implicações na formação da identidade de determinada organização.

Steil e Barcia (1999b), Apgar (1998), Gomes e Gomes (1995), entre outros autores, comentam a respeito de aspectos organizacionais e individuais decorrentes da sua implantação, como, por exemplo, suas características, aspectos positivos e negativos, porém, os estudos relacionados aos impactos do teletrabalho na cultura e identidade organizacionais ainda são limitados.

Assim, este trabalho de pesquisa procurou contribuir para o enriquecimento dos conhecimentos já existentes acerca do tema, por meio da oportunidade de diagnosticar as implicações culturais desse processo em determinada empresa, tratando de uma realidade bastante específica. A amplitude deste assunto, torna a perspectiva de aprofundamento e continuidade desta linha de pesquisa bastante viável.

Em termos práticos, é fundamental aos empresários o conhecimento das implicações desse novo sistema de trabalho na formação da identidade das organizações. A cultura é um dos temas importantes para a gestão organizacional e, sendo o processo de socialização um aspecto importante da cultura, acredita-se que o teletrabalho pode ter efeito significativo na cultura organizacional, uma vez que reduz o convívio social dos

teletrabalhadores com os demais membros da organização, podendo assim, exigir maior atenção por parte dos seus dirigentes. Sabia-se do interesse da organização estudada por esta pesquisa analítica, como instrumental para a avaliação das suas atividades. Assim, este trabalho buscou também ter utilidade prática, oferecendo subsídios para ações futuras desta ou de outras organizações.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 O processo de flexibilização organizacional

Lapassade (1989) propõe duas significações para o termo organização: 1) a organização representa um ato organizador que é exercido nas instituições e; 2) a organização refere-se a realidades sociais tais como fábricas, bancos, sindicatos, etc. Este autor considera organização social como uma coletividade instituída com vistas a objetivos definidos, como a produção, a distribuição de bens e a formação humana. A origem da palavra organização - *organon*, derivada do grego, que significa uma ferramenta ou instrumento - pode ter sido responsável pela relação organizacional com as idéias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos, que acabaram se tornando conceitos organizacionais fundamentais, uma vez que, ferramentas e instrumentos são dispositivos mecânicos criados para facilitar a execução de atividades específicas (MORGAN, 1996).

Robbins (2000) denomina organização como um arranjo sistemático de pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum. Este autor considera que, qualquer entidade para ser vista como organização deve possuir três características comuns: 1) ter um propósito distinto, expresso, normalmente, em termos de metas; 2) ser composta de pessoas e; 3) desenvolver uma estrutura sistemática, que define os papéis formais e limita o comportamento de seus membros, ou seja, estabelece a forma de relação entre eles. O autor ressalta ainda a importância do estudo sistemático do comportamento das pessoas nas organizações, o qual é um aspecto capaz de auxiliar no melhor aproveitamento dos recursos humanos e melhorar as estratégias organizacionais.

As organizações podem ser vistas como construções humanas que visam sistematizar os esforços humanos, em esforços conjuntos, para a consecução de objetivos comuns. Sejam quais forem os propósitos e atividades desempenhadas em uma organização, sua dependência com as relações humanas envolvidas é evidente, seja com pessoas, com comunidades e com o mundo (LAFFITE e NUNES, 1999).

Gomes e Gomes (1995), com base no pensamento de Barnard, argumentam que uma organização passa a existir quando: 1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si; 2) que estão desejando contribuir com sua ação; 3) para a realização de propósitos comuns. Os elementos de uma organização consistem, portanto, em: 1) comunicação; 2) desejo de servir e; 3) propósitos comuns.

As diversas teorias organizacionais refletem as várias mudanças que vêm ocorrendo nas organizações. A Escola Clássica da Administração caracterizava o homem como um ser previsível, por meio da visão do homem econômico. Porém, com as experiências de Elton Mayo, reconheceu-se a complexidade do comportamento humano nas organizações. A partir dessas duas correntes teóricas – a Escola Clássica e a Escola de Relações Humanas – surgem novos estudos que vão revelar uma percepção mais precisa do indivíduo nas organizações (VASCONCELOS, 1997).

Gomes e Gomes (1995) ressaltam as características básicas das principais teorias da organização. A Administração Clássica, de Taylor e Fayol, enfatizou as relações formais de trabalho; a Escola de Relações Humanas, de Mayo, é descrita pelos autores, conforme Etzioni, como aquela que acentuou os elementos emocionais, não planejados e irracionais do comportamento na organização; a corrente da Burocracia, de Weber e Merton, enfocou o poder e a racionalização no trabalho; o Comportamentalismo, de Argyris, Barnard e Homans, denominou o homem como um indivíduo que assume determinado comportamento conforme o contexto em que se encontra. Na organização é o caso dos papéis, de acordo com a função que exerce; o Funcionalismo ou Estruturalismo, de Simon e Etzioni, abordou a organização como uma unidade social e complexa, em constante relação com o seu ambiente, a dependência do homem das organizações, a existência e a importância das relações formais e informais no trabalho e a busca da maximização dos resultados organizacionais e; a teoria Sistêmica e a perspectiva Contingencial, de Bertalanffy e outros estudiosos, procuraram compreender as diversas relações e variáveis envolvidas nos subsistemas organizacionais, assim como entre a organização e seu ambiente.

Muitos estudiosos organizacionais, a partir dos anos 80, insistiram no retorno do liberalismo e na deslegitimação da burocracia. Segundo eles, o controle social nas organizações por meio do uso de regras formais estaria perdendo a legitimidade, dando lugar ao que seria uma maior flexibilidade, capacidade de iniciativa e autonomia dos indivíduos. Nesse sentido, Vasconcelos (1997), com base em Alter, Pagès, Mintzberg e MacHugh, Heckscher e Donnellon, apresenta denominações de novos tipos de organização “pós-burocráticas”: organizações hipermodernas, adocracias, organizações interativas e organizações informacionais. Fulk e De Sanctis (1995) defendem que a perspectiva das novas formas organizacionais vem dando origem às adocracias, às formas pós-burocráticas e às organizações virtuais.

Vários autores argumentam também que os sistemas de produção atuais se constituem em um modelo pós-industrial, revendo alguns conceitos fundamentais na área organizacional, como a padronização da produção, as economias de escala, os fatores de motivação dos grupos organizacionais e a estrutura organizacional. Enquanto no modelo industrial a produtividade é obtida principalmente pela padronização de procedimentos e pela redução de custos, no modelo pós-industrial a produtividade é medida por meio da eficiência no processamento de informações para a criação de valor (Vasconcelos, 1997). A autora salienta que, especialmente nos países desenvolvidos, as organizações passam por uma transição entre estes dois períodos. Nestes países, algumas organizações de alta tecnologia operam de forma mista, onde se pratica em alguns setores uma organização de recursos humanos mais avançada, baseada (ao menos em teoria) em uma maior autonomia dos empregados, no maior desenvolvimento da cognição dos indivíduos e na aprendizagem organizacional. Esta política inovadora de recursos humanos permite o desenvolvimento da capacidade dos indivíduos de trabalhar com informações para produzir valor, aumentando sua produtividade nas áreas e setores onde a tecnologia se faz presente.

Com o aumento das incertezas devido às mudanças cada vez mais rápidas vividas por diversos setores econômicos, muitas organizações vêm criando uma estrutura organizacional mais descentralizada, dando mais autonomia aos empregados. Nesse sentido, a autonomia refere-se à liberdade de ação, em um contexto organizacional que exige flexibilidade e rapidez no processo de tomada de decisões, tendo em vista o crescimento da quantidade de informações a ser processada. A palavra *empowerment* define o sentido deste tipo de mudança – a maior autonomia concedida aos membros de uma organização, decorrente do processo de flexibilização organizacional (VASCONCELOS, 1997).

Hatch (1997) traça o perfil das organizações pós-industriais em termos dos cinco aspectos organizacionais que considera como básicos: ambiente, tecnologia, estrutura social, cultura e estrutura física.

De acordo com esta autora, no modelo pós-industrial, o ambiente organizacional, de modo amplo, apresenta características como: 1) competição global; 2) desconcentração do capital com respeito ao Estado Nação; 3) fragmentação de mercados e descentralização internacional da produção; 4) incremento da escolha de consumo, da demanda por bens básicos de consumo, de movimentos sociais, políticos e de classes de serviço e; 5) pluralismo, diversidade e localismo. A tecnologia: 1) manufatura flexível; 2) automação;

3) uso do computador para *design*, produção e controle de estoques; 4) sistemas *just-in-time*; 5) ênfase na velocidade e na inovação e; 6) incremento dos serviços e das saídas de informação. A estrutura social: 1) novas formas organizacionais como redes de trabalho, alianças estratégicas e organizações virtuais; 2) incremento na comunicação hierárquica horizontal e desenvolvimento da responsabilidade gerencial em todos os níveis organizacionais; 3) ênfase no ambiente externo (fontes externas à organização); 4) mecanismos informais de influência (participação, cultura, comunicação) e; 5) desintegração vertical e horizontal e afrouxamento dos limites entre funções, unidades e organizações. A cultura: 1) ênfase na incerteza, no paradoxo e em valores organizacionais como qualidade, serviços ao cliente, diversidade e inovação. E a estrutura física: 1) desconcentração de pessoas no ambiente de trabalho; 2) redução no tempo de transporte entre locais distantes; 3) orientação internacional/global e; 4) redução temporal do ciclo de vida dos produtos (HATCH, 1997).

A teoria organizacional, quando exposta cronologicamente, demonstra o processo de evolução e transformação das organizações. Estas, influenciadas pela economia, pela política e pela própria sociedade, vêm sofrendo constantes adaptações e criando novas formas organizacionais hoje em desenvolvimento. Uma das funções e metas básicas das organizações é a satisfação das necessidades das pessoas do seu meio (consumidores/clientes), oferecendo produtos ou serviços que surgem de suas estratégias organizacionais. Porém, o contexto atual vem exigindo das organizações novos modelos de gestão e de trabalho.

Algumas organizações passam hoje, de uma gestão autoritária e estática para uma bastante flexível e dinâmica. Impulsionadas por vários fatores externos do seu ambiente, muitas delas, em meio a inúmeras organizações consideradas tradicionais sob o ponto de vista estrutural, iniciam um processo de busca de novos paradigmas, de reavaliação dos seus valores e métodos de gestão e trabalho. Passam então a rever alguns dos seus valores e a adotar formas flexíveis de trabalho, que segundo Kugelmass (1996) possivelmente não apresentam restrições ou dificuldades, se houver um bom planejamento. Este autor observa que o trabalho flexível é uma estratégia para organizações de qualquer setor, independentemente do tipo de produto, nível de tecnologia ou tipo de força de trabalho. De fato, conforme observam Valenti e Silva (1995) em relação à flexibilização do trabalho, não se trata apenas de mais uma nova proposta para o futuro, mas de uma mudança para um novo paradigma; pois, se não é possível eliminar os efeitos negativos da crise do

sistema em vigor, também não se eliminam as expectativas de mudanças. Diante disso, as organizações vêm sentindo de forma crescente a necessidade de acompanharem a agilidade e o dinamismo do ambiente em que operam.

A partir deste contexto, algumas mudanças culturais parecem ter ocorrido, levando as organizações a questionarem os seus métodos de trabalho. Atualmente, praticamente todos os setores da vida social e econômica passam por processos de flexibilização, adotando novas tecnologias e métodos de trabalho. Assim, entre algumas das novas tendências do trabalho, o teletrabalho apresenta-se como uma das mudanças organizacionais atuais, motivado pelas inúmeras transformações no ambiente social, econômico, cultural e tecnológico. Este sistema de trabalho surge como um grande marco na evolução dos processos de trabalho e merece ser melhor compreendido.

## **2.2 Teletrabalho: origem e implicações**

A idéia do teletrabalho já permeava a Europa desde a década de 40. Não se pode afirmar exatamente onde se iniciou o processo, mas de acordo com alguns estudiosos, teve origem na Inglaterra, e expande-se hoje pelo resto do mundo. Este parece retornar hoje por necessidade de adaptação das organizações ao ambiente e melhor aproveitamento da capacidade dos profissionais, já que um ambiente altamente competitivo tem exigido das organizações uma reformulação das suas estratégias e estruturas de funcionamento. Assim, a atuação organizacional no ambiente está sendo reorientada em direção à flexibilidade de processos objetivando resultados eficientes. Nesse contexto, o homem retorna ao trabalho doméstico, que em outra época já garantiu a sua sobrevivência.

Considerando os fatos históricos mais distantes dos dias de hoje, como o desenvolvimento das civilizações e a Revolução Industrial, e relacionando-os com os atuais acontecimentos do mundo dos negócios, pode-se compreender as razões que desencadearam o teletrabalho. De acordo com Correia (1997) inicialmente o homem trabalhava fora de casa, até porque não tinha casa. Era nômade. Saía para caçar e assim sobreviver. Os anos se passaram. Desde que deixou de ser nômade até a Revolução Industrial, trabalhava então na própria morada, no local da habitação. Na casa, na fazenda, na plantação. A partir da Revolução Industrial a idéia de trabalhar fora de casa tornou-se aceitável, normal. Nessa época, muitas novas ações e estratégias de gestão foram aplicadas. Em tal contexto, o homem parecia integrar o processo como força de trabalho, uma peça

necessária para acelerar a produção.

Segundo alguns autores, os fatores presentes possíveis de serem apontados como responsáveis pelo surgimento do teletrabalho são a globalização da economia e a revolução tecnológica (externos às organizações), os processos de reengenharia, *downsizing* e a terceirização e quarteirização (internos às organizações). A globalização, conforme estes autores, desencadeou a abertura da economia e a integração dos mercados de todo o mundo. A partir desse contexto surge uma competição acirrada, na busca de espaço para produzir, vender, conquistar e manter os clientes. Nesse sentido, as estruturas organizacionais foram se moldando, primando pela qualidade dos seus produtos e serviços, reduzindo seus custos por meio do enxugamento dos seus quadros de empregados e da redução dos seus níveis hierárquicos (*downsizing*), buscando agilidade na tomada de decisões pelo aprimoramento dos recursos materiais e físicos e dos processos tecnológicos de produção e gestão (reengenharia), entre outros processos e modelos adotados, todos com metas voltadas à eficiência organizacional no mercado.

Dentre os fatores responsáveis pelas novas orientações organizacionais, o desenvolvimento tecnológico é enfatizado por diversos autores. A revolução nas comunicações tornou possível eliminar ou reduzir drasticamente despesas como aluguel de escritórios, transporte, estacionamento e alimentação, em decorrência da facilidade de comunicação entre o empregado e a organização por meio da conexão constante via rede que gerou, resultando na dispensa da presença física diária do empregado na organização para a execução das suas atividades de trabalho. Dessa forma, o avanço tecnológico, especialmente da tecnologia de comunicação, parece ter fornecido o impulso que faltava à prática do teletrabalho. Nesse sentido, Correia (1997) reforça que a tendência recente de as pessoas estarem mais em casa (*cocooning*) é consequência da difusão dos meios tecnológicos, inclusive da *Internet*.

Como uma nova forma de organização do trabalho, o teletrabalho depende, entre outros fatores, do uso das tecnologias de informação e de comunicação. Com base em autores como Basil e Cook, Ramos, entre outros, Almeida (1998, p. 22) conceitua a tecnologia, sumariamente, como "... qualquer procedimento, conhecimento ou utensílio, por meio do qual a sociedade amplia o alcance das capacidades humanas". Este autor, de acordo com alguns estudiosos organizacionais, ressalta como principais características da tecnologia:

a diversidade de níveis em que pessoas ou organizações a dominam (...); (...) pode ser incorporada, quando ela está materializada em máquinas, instalações e outros materiais, ou não-incorporada, quando se encontra unicamente nas pessoas, em seu saber, habilidades e experiências; (...) é transitória, não se sujeita a condições de equilíbrio estático; (...) da mesma forma que a mudança, não é boa ou ruim, pois depende dos propósitos para os quais é utilizada; (...) possui caráter sigiloso, o que dificulta o estabelecimento de seu preço e as negociações em sua compra e venda; (...) a mais forte delas, é a rapidez do seu desenvolvimento (ALMEIDA, 1998, p. 22-23).

Este autor afirma que a tecnologia é gerada porque auxilia na solução de problemas como as dificuldades no processo de comunicação, estabelece uma conexão global a um baixo custo, aumenta a produtividade do trabalho, melhora a qualidade, o custo, a capacidade e a conveniência de produtos e serviços, proporciona aumento na lucratividade das organizações, entre outros (ALMEIDA, 1998).

Relacionadas ao teletrabalho, as tecnologias da informação e da comunicação exercem um papel fundamental para a sua efetivação. Fulk e De Sanctis (1995) argumentam que as novas tecnologias da comunicação oferecem importantes avanços para as organizações em sua interação com a tecnologia informacional, proporcionando o incremento na velocidade da comunicação, redução de custos de comunicação, incremento nas redes de comunicação, expansão da interconectividade organizacional global e maior integração da comunicação organizacional com a tecnologia da informação. Estes autores sublinham ainda que a atual tecnologia da comunicação inclui mudanças na vida organizacional como a migração para uma maior complexidade, atuação e presença global, grande pressão econômica para a inovação e incorporação de valores sociais de maior participação e orientação para o aprendizado e para a busca de maior diversidade nas práticas de gestão.

Alguns estudiosos organizacionais ressaltam aspectos que consideram importantes no processo de evolução do teletrabalho. Nos anos 70 houve o aumento do ingresso das mulheres no mercado de trabalho americano. Estas procuraram, na década de 80, adaptar suas necessidades pessoais incluindo o trato da família. Nos anos 90 a tecnologia possibilitou que homens e mulheres trabalhassem, parte do tempo, em suas residências. Hoje, a utilização de tecnologias da informação traduz-se na oportunidade de aperfeiçoar as organizações e no aumento da produtividade por meio da viabilidade de trabalhar com uma grande quantidade de informações, seja qual for a localização do indivíduo.

Jack Nilles, Charles Grantham, Gil Gordon, Bill Lessard e Steve Baldwin, conhecidos como gurus do teletrabalho, citados por Eiras (2001), expõem a atual situação

do teletrabalho no mundo e algumas de suas tendências já em desenvolvimento. Nilles coloca que existem atualmente cerca de 21 milhões de teletrabalhadores nos E.U.A., o que corresponde a 18% da força de trabalho americana, com uma taxa anual de crescimento de 11%. Nesse sentido, Varella (1996) acrescenta que o governo americano apóia formalmente o teletrabalho, economizando infra-estrutura nas cidades.

Na Europa, a percentagem de teletrabalhadores é mais baixa, mas a taxa de crescimento é maior. Jack Nilles ficou conhecido como o inventor do conceito de teletrabalho há cerca de 30 anos atrás. Este autor argumenta que muitas das implementações pioneiras do teletrabalho devem-se à decisão de multinacionais norte-americanas como a IBM, e acrescenta que na Europa há ainda uma certa resistência por parte dos gestores, pois o conservadorismo empresarial leva as organizações a trabalharem de forma convencional temendo os riscos de mudanças nesse sentido. Afirma que tanto na Europa quanto nos Estados Unidos, no que se refere à adoção do teletrabalho, a tecnologia tem uma influência menor, apesar da grande infra-estrutura que os países apresentam. Acredita que a diferença está efetivamente na atitude dos empregadores, chefes e decisores em relação à inovação organizacional (NILLES, 2001).

Algumas organizações que implantaram o teletrabalho, segundo os estudiosos, são: American Express, Dupont, Kodak (a pioneira no Brasil, operando com o teletrabalho desde a década de 80), Nortell, Shell e Xerox, objeto de estudo desta pesquisa. Gomes e Gomes (1995) ressaltam, com base em um relato do jornal *Gazeta Mercantil* de 1995, outra organização que implantou o teletrabalho – a empresa de consultoria *Andersen Consulting*. A organização o implantou há seis anos em sua sede paulista e obteve alguns benefícios tais como a redução de custos, racionalização do espaço físico e o apoio dos seus gerentes. Segundo estes autores, outros diversos segmentos organizacionais nacionais e multinacionais estão adotando este modelo, envolvendo principalmente as áreas comercial, financeira, de sistemas de informações e de prestação de serviços.

No Brasil, de acordo com pesquisas na área, o desenvolvimento do teletrabalho varia de acordo com o local, sendo mais numeroso nas principais capitais do País. Além de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife, Salvador e Porto Alegre, conforme dados do SEBRAE/SC referentes ao ano de 1997, Florianópolis também tem se destacado na efetivação do teletrabalho. O bairro Jurerê Internacional é uma das áreas mais numerosas em termos de teletrabalhadores. Para uma população de 200 famílias, há pelo menos 18 profissionais que executam o teletrabalho, o que corresponde a uma em cada 11



residências. Segundo esta mesma pesquisa, outro local com grande expansão de escritórios domésticos é o bairro Ingleses.

Pelo fato de ser um dos novos processos de flexibilização organizacional, o teletrabalho vem sendo estudado com maior ênfase pelos estudiosos organizacionais somente nos últimos anos, o que tende a provocar algumas dúvidas a respeito das suas características. Assim, é necessário tratar dos conceitos de organização/empresa virtual e de teletrabalho, uma vez que parece haver, na literatura pesquisada, uma contraposição em relação ao teletrabalho. Autores como Soares (1995), Kugelmass (1996) e Nilles (1997), entre outros, definem organização virtual como um grupo de empresas dispostas a cooperar entre si por meio do compartilhamento de processos, recursos e habilidades, com capacidade de busca e exploração sistemática de novas oportunidades de negócios. As organizações virtuais são redes de companhias independentes ligadas por meio da tecnologia da informação, representando, para um espectador externo, uma única organização.

Para Fulk e De Sanctis (1995), uma organização virtual compreende indivíduos que trabalham fora do local físico da organização, dispersos no espaço. Estes autores, com base em Nohria e Berkley, descrevem as organizações virtuais em torno de cinco dimensões: 1) substituição dos arquivos materiais pelos arquivos eletrônicos; 2) incremento na comunicação mediada pelo computador e na comunicação face-a-face como mantenedora da coesão social; 3) estrutura organizacional mais flexível, baseada na organização da informação; 4) redes organizacionais que reduzem os limites externos e; 5) geração do trabalho “global”, dos indivíduos considerados imprescindíveis a toda a organização.

No que se refere ao teletrabalho, vários autores o tratam como um processo de trabalho efetivado por meio de tecnologias que permitem disponibilizar a informação, independente do local onde o indivíduo se encontra (na sua casa ou em trânsito), conduzindo a novas formas de executar tarefas. Gomes e Gomes (1995) conceituam o teletrabalho dentro de uma nova forma de organização e de trabalho – a empresa e o emprego virtual – como um modelo que não aplica e não precisa de estrutura física, de inúmeras pessoas trabalhando juntas e de recursos materiais para funcionar e atingir as suas metas e superar resultados organizacionais. Segundo eles, o teletrabalho é o trabalho móvel e itinerante e está proporcionando novos referenciais nas relações de trabalho e mudando a essência da relação entre o capital e o trabalho.

Soares (1995, p. 69), de acordo com Huws, argumenta que as definições do teletrabalho existentes são imprecisas e ilógicas, sugerindo assim que:

... o teletrabalho seja definido não como um fenômeno unitário, mas como o produto de uma convergência de várias tendências que têm afetado a organização do trabalho (...): 1) mudança geográfica do emprego; 2) exteriorização do trabalho; 3) mudanças nas relações contratuais entre empregadores e empregados; 4) aumento do trabalho feito em casa e; 5) mudanças no *job design*.

O teletrabalho envolve qualquer forma de substituição dos deslocamentos relacionados ao trabalho por meio do uso de tecnologias da informação, como telecomunicações e computadores (Nilles, 1997). Central no conceito deste autor é a noção de substituição – os deslocamentos do trabalhador de sua residência para a organização são substituídos (total ou parcialmente) pelo uso das tecnologias de informação. Dessa forma, segundo o autor, o teletrabalho se apresenta como a execução de determinadas funções fora das instalações físicas da organização por alguns empregados. Normalmente, é mantido o vínculo empregatício assim como os demais direitos e deveres pertinentes da relação patrão/empregado, apenas a supervisão é feita à distância, via rede e, os teletrabalhadores trabalham segundo projetos e metas da organização para o alcance de resultados.

Nilles, citado por Eiras (2001), coloca que a questão da adequação do teletrabalho à organização precisa ser avaliada, e dependerá da sua área de atuação, processos, tecnologia, produtos e serviços, grau de dependência de localização, entre outros fatores a serem analisados. Nilles (2001) ressalta alguns aspectos que considera importantes referentes ao teletrabalho. No seu processo de implantação, o autor resume que é imprescindível o apoio da alta gestão, um bom planejamento por parte da organização e que esta atue em uma área que seja facilitada pela tecnologia que utiliza, ou seja, possua atividades compatíveis de serem executadas por meio do teletrabalho. Dessa forma, aponta como os erros mais comuns no processo de implementação do teletrabalho: a questão do planejamento insuficiente em relação à incapacidade de desenvolver ou adotar políticas e técnicas de gestão apropriadas; planejamento inadequado da mudança no período inicial de demonstração e teste-piloto para a extensão ao restante da organização; falhas no envolvimento da alta gestão da organização; opção tecnológica imprópria, ou mal implementada ou testada e; seleção mal feita dos empregados candidatos a teletrabalhadores e dos seus chefes, os quais o autor denomina de telegestores, uma formação inadequada de ambas as categorias.

Em relação aos teletrabalhadores, Nilles (2001) aponta como um aspecto

importante a ser analisado, o que considera como o principal vício do teletrabalho: o próprio trabalho. Grande parte dos teletrabalhadores é viciada no trabalho, *workaholics*, portanto, é importante um planejamento diário das atividades que inclua intervalos nas horas de trabalho.

Além de efetivar-se por meio do vínculo empregatício, o teletrabalho pode apresentar ainda outra forma. Soares (1995) e outros estudiosos ressaltam o teletrabalho autônomo, no qual os profissionais não possuem vínculo com uma organização específica e são proprietários de suas próprias pequenas empresas. Estes profissionais podem atuar como prestadores de serviços terceirizados a pessoas físicas ou jurídicas. Desse modo, é possível estabelecer o que parece ser a distinção entre o teletrabalho e a terceirização. Na terceirização, certas atividades são efetivamente transferidas para outras organizações. Os profissionais que atuam na terceirização são autônomos, normalmente, pequenos empresários, porém, não necessariamente executam as suas atividades por meio do teletrabalho.

Na literatura pesquisada pertinente ao teletrabalho, além de não haver um consenso quanto a sua conceituação, existem divergências também em relação a sua nomenclatura. Alguns autores o tratam por *home-office*, outros por trabalho fisicamente descentralizado, trabalho à distância, trabalho remoto, trabalho móvel. Charles Grantham, conhecido como um dos “gurus do teletrabalho” denomina-o de trabalho distribuído. Jack Nilles, outro dos “gurus”, entretanto, o trata por teletrabalho (EIRAS, 2001).

Eiras (2001) apresenta o argumento de Grantham, o qual coloca que o conceito do teletrabalho também sofreu uma evolução para o que chama de trabalho distribuído ou trabalho colaborativo. De acordo com este autor, o teletrabalho passa da fase em que o empregado trabalhava na sua casa para o trabalho em qualquer local, em qualquer tempo. Com o advento da *Internet* tem-se uma nova forma de trabalho – à distância, em *part-time*. O teletrabalho, segundo Grantham, moveu-se da tecnologia do simples “tele” para a *net*, tornando-se mais complexo, criativo e colaborativo. A expansão do teletrabalho parece, portanto, ser fortemente influenciada pela *Internet*. Gomes e Gomes (1995) relatam, de acordo com dados da revista Exame de 1995, que esta surgiu nos Estados Unidos há 26 anos e atinge 146 países. O impacto causado pela *Internet* no teletrabalho, de acordo com Nilles (2001), vai além da sua transformação como uma ferramenta de trabalho indispensável para inúmeros setores da economia, demonstra também aos gestores que trabalhar com pessoas fisicamente distantes é relativamente simples, o que reduz a

resistência à idéia. A *Internet* possibilita também trabalhar “cooperativamente” em grupo. Assim, resume o autor, a *Net* tem acelerado a aceitação do teletrabalho como uma forma perfeitamente viável de trabalhar.

Entre as formas e a nomenclatura apresentadas, características do teletrabalho, há uma variação do modelo conforme o contexto organizacional em que ocorrem. Soares (1995) ressalta, segundo Monod, que o teletrabalho pode efetivar-se por meio de experiências coletivas ou individuais. Na primeira categoria, enquadram-se os centros de trabalho em vizinhança – sucursais ligadas a uma organização central – e na categoria individual encontram-se todos os tipos de pessoas que por meio de um terminal ou computador, trabalham em casa ligadas à organização por meio de um *modem* e de uma linha telefônica, como as representações de tele vendas. Este autor destaca ainda que a maior parte da literatura sobre o tema foca as experiências em nível individual.

Vassallo (1996) destaca três formas de teletrabalho, as quais vêm sendo desenvolvidas por inúmeras organizações: o Escritório Doméstico (*Home Office*), os Centros Satélite (*Satellite Office Center*) e o Escritório Virtual (*Virtual Office*).

Segundo a autora, no escritório doméstico, o indivíduo trabalha em casa com o suporte das tecnologias informacionais. Os centros satélite são escritórios distantes da sede da organização e próximos às residências dos seus empregados, podendo, alguma vezes, abrigarem equipes de diversas organizações. O escritório virtual consiste em um ambiente de trabalho não vinculado a espaço e tempo predeterminados. O indivíduo dispõe dos equipamentos necessários para trabalhar, em qualquer local e a qualquer tempo.

Alguns benefícios e problemas potenciais das formas acima descritas são enumerados por Vassallo (1996). Os benefícios, em linhas gerais, são: 1) menores custos de ocupação; 2) incremento da flexibilidade, da qualidade de vida dos empregados e da produtividade da organização e; 3) incentivo ao maior envolvimento dos empregados. No caso específico dos centros satélite: 1) maior economia por estar localizado em áreas periféricas e; 2) incremento na interação entre os grupos de trabalho.

Com relação aos problemas possíveis, a autora destaca, no caso do escritório doméstico: 1) menor interação entre os empregados e; 2) distúrbios familiares. Para os centros satélite: 1) dificuldades na interação com os empregados do escritório central e; 2) conflitos com o estilo centralizado de gestão. E para o escritório virtual: 1) falta de privacidade; 2) necessidade de investimentos em treinamento; 3) perda do espírito corporativo e; 4) deficiências na avaliação da *performance* do empregado. No que se refere

à questão da perda do espírito corporativo, Vassallo (1996) sublinha que a virtualidade levada ao extremo traz o risco da perda da identidade organizacional, uma vez que o espaço físico ainda funciona como um forte elo de ligação entre as pessoas. Além disso, uma base fixa eficaz, que suporte todo o processo de comunicação da organização é fundamental.

Apgar (1998) categoriza o teletrabalho em: “hotéis do trabalho”, escritórios satélite, *telecommutings* e *home offices*.

De acordo com o autor, os hotéis do trabalho consistem em espaços providos de móveis, equipamentos e suporte para a atividade típica do teletrabalho. São reservados por hora, por dia ou por semana, conforme a necessidade da organização. Neste espaço, os empregados têm maior mobilidade, cabines para arquivos ou para seus pertences pessoais e um sistema de computador que possibilita fazer chamadas telefônicas e enviar e receber *e-mails*.

Os escritórios satélite, segundo Apgar (1998) são bastante utilizados por organizações de grande porte. Constituem-se de pequenos escritórios, conectados via rede uns com os outros e com a organização, situados em locais estratégicos, que centralizam os teletrabalhadores da organização, podendo ser abertos ou fechados para os clientes e estenderem-se, parcialmente, para as residências dos teletrabalhadores. O autor sublinha que os escritórios satélite podem reduzir em até 50% os custos da organização, além de solucionarem possíveis problemas decorrentes da concentração total de empregados em um único local e de incentivarem o potencial dos trabalhadores.

Conforme ressalta Apgar (1998), os *telecommutings* são um dos modelos mais conhecidos do teletrabalho. O trabalho é executado eletronicamente enquanto o trabalhador seleciona e prioriza as suas tarefas; normalmente os *telecommutings* têm sido adotados para complementarem o trabalho tradicional ao invés de substituí-lo. Os *home offices* são escritórios montados nas residências de alguns empregados, devidamente equipados e conectados com a organização em tempo integral, onde o profissional tem o seu próprio espaço. Organizações como a AT&T e a IBM são adeptas deste modelo, segundo o autor. Apgar ressalta também que muitas organizações vêm adotando estes modelos de forma integrada, pois acreditam que modelos integrados podem ser mais eficazes em determinadas circunstâncias.

Gomes e Gomes (1995) destacam outra forma de ocorrência do teletrabalho em desenvolvimento – o “empregado emprestado”, um conceito de intercâmbio ou *time*

*sharing* (tempo compartilhado) de profissionais. Tendo como objetivo evitar a perda de profissionais estratégicos para a organização, há o empréstimo do empregado a empresas de menor porte, por período determinado. Nesse período, os custos de salário e benefícios são cobertos pela empresa que o contratou temporariamente. Após o término do período, o profissional retorna a sua organização de origem. Estes autores argumentam que esta prática proporciona maior autonomia e independência para os profissionais teletrabalhadores, maior liberdade e poder para desenvolver projetos, mobilidade para realizar trabalhos paralelos e remuneração negociada com maior autonomia, por prazo determinado.

No contexto das diversas formas de efetivação do teletrabalho, uma experiência significativa ocorre na França. Rodrigues (2001) descreve um projeto de implantação do teletrabalho em Paris, o Telecentro, o qual vem despertando o interesse da Europa e foi premiado recentemente pela *Bangueman Challenge*, uma competição entre cidades européias que desejam se afirmar como modelos da sociedade da informação. Conforme relata Rodrigues (2001), este projeto, criado em 1993, intimamente ligado à difusão do teletrabalho em nível internacional e ao descongestionamento do tráfego nas áreas metropolitanas, consiste em criar telecentros de proximidade com a capital francesa e tem como objetivo agrupar empregados de diversas empresas em locais próximos das suas áreas de domicílio, onde possam trabalhar, em tempo parcial ou integral, com tecnologias modernas, mantendo-se em ligação telemática com as suas organizações de origem.

Segundo Rodrigues, os coordenadores do projeto propõem uma política de ordenamento do território e do tempo das pessoas e consideram que os telecentros são importantes para minimizar os efeitos da generalização do teletrabalho em casa, que oferece vários inconvenientes para os países latinos tais como o risco de isolamento social e profissional, novos tipos de *stress*, dificuldade de auto-organização por ausência de uma cultura de objetivos e autoensino, a falta de condições dos domicílios em meio urbano e suburbano, as resistências por parte dos gestores, da população local onde o teletrabalho é exercido e do próprio empregado teletrabalhador, além do que, o teletrabalho em domicílio, segundo os coordenadores do projeto, é oportuno para uma minoria de profissionais e atividades qualificadas, com habitações adequadas ou para algumas funções como as da área de vendas, o que é o caso de empresas da área de informática.

Dessa forma, o projeto tem o papel de “massificação” do teletrabalho, uma estratégia política regional. O prêmio conferido ao projeto abre a oportunidade de expandir

o conceito de telecentros de proximidade para a criação de um pólo latino da sociedade da informação, segundo os coordenadores (RODRIGUES, 2001).

De acordo com pesquisas realizadas, as organizações que implantam o teletrabalho buscam, em geral, a redução de custos com infra-estrutura por meio de novas filosofias de ação, flexibilização das normas e horários de trabalho, ênfase nos objetivos e resultados, concessão de autocontrole aos profissionais, ênfase na qualidade de vida, nas recompensas, no conhecimento, na criatividade, no equilíbrio emocional, na informação e na comunicação. Nesse sentido, Kugelmass (1996) e Nilles (1997) ressaltam que o teletrabalho vem sendo desenvolvido pelas organizações como uma estratégia voltada à competitividade, acompanhando as tendências do mercado em termos de responder às demandas de forma eficaz.

No entanto, as características do teletrabalho causam certos impactos na vida organizacional. As organizações que o adotam como forma de trabalho parecem sentir a necessidade de incorporar uma série de novas atitudes para a sua manutenção.

Soares (1995), Gomes e Gomes (1995), Nilles (1997), Apgar (1998), entre outros autores, argumentam que, baseado nas tecnologias de informação e comunicação, o teletrabalho pode modificar ou romper alguns padrões clássicos da configuração estrutural, como os processos de comunicação, os arranjos hierárquicos, os sistemas de autoridade e as normas e regulamentos, típicos do modelo burocrático de Weber. Nesse sentido, o teletrabalho tende a reduzir as distâncias da comunicação, que passa a ser efetivada sem intermediações, por meio do enxugamento dos níveis de hierarquia, da alteração na divisão do trabalho e da flexibilidade nas prescrições organizacionais formais. Estabelece-se, a partir disso, uma configuração baseada em redes, cuja comunicação chefe/empregado tende a tomar uma nova forma.

Tal configuração organizacional parece afetar também as relações entre o teletrabalhador e os demais membros da organização, uma vez que com a prática do teletrabalho, perde-se o contato diário com os colegas de trabalho. Diante disso, a implantação do teletrabalho tende a implicar na reformulação de alguns conceitos e valores organizacionais e na revisão de certos processos de funcionamento da própria organização. Ao configurar-se como uma prática de flexibilização organizacional, condiciona a reformulação dos padrões rígidos pré-estabelecidos para a produção, passando a buscar novas práticas como o trabalho por projetos com a avaliação baseada nos resultados finais, entre outros.

A implantação do teletrabalho tende a afetar ainda a definição das funções e das tarefas, uma vez que novos padrões de funcionamento, desempenho e resultados são estabelecidos pela organização. Diante disso, o teletrabalho pode alterar também o perfil do empregado. Nesse sentido, para tornar efetivo e eficaz o teletrabalho, Nilles (2001) sublinha a importância de observar os potenciais teletrabalhadores em três níveis: o indivíduo precisa exercer uma atividade que seja adequada ao teletrabalho, ou seja, em que é possível ser irrelevante o local onde se encontra; ter um perfil sócio-psicológico adequado a trabalhar isolado, sem a presença de alguém que o controle e; ter consciência de criar um ambiente de escritório durante o período de trabalho em casa, razoavelmente isolado e livre de interrupções. Este tipo de ambiente deve ser adequadamente criado não somente na ocasião em que o teletrabalhador executa seu trabalho em sua residência, mas em qualquer local em que se encontre.

No que diz respeito ao perfil, Nilles (2001) sublinha que o teletrabalhador deve possuir um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes similares aos apontados aos trabalhadores do conhecimento e aos trabalhadores do “futuro”. Os conhecimentos e habilidades são os atributos técnicos, as atitudes devem ser fundamentalmente favoráveis, orientadas ao comprometimento organizacional, que compreende três dimensões básicas de interesse do teletrabalho: crença e aceitação dos valores e objetivos da organização (sentimento de lealdade); desejo de manter o vínculo com a organização (permanência) e; intenção de despender esforços em prol da organização (Steil e Navas-Sanches, 1998). Possivelmente, segundo estes autores, estes aspectos podem ser efetivados por meio de um processo de comunicação e integração eficazes, que permitam ao teletrabalhador sentir-se parte fundamental da organização.

Eiras (2001), referindo-se ao pensamento de Nilles, sublinha que o teletrabalho possibilita novas formas de organização devido ao achatamento da estrutura organizacional permitida pela tecnologia da informação, que estimula o próprio teletrabalho e permite a interconectividade global de equipes virtuais em resposta às condições de mudanças do mercado. Esta evolução é percebida especialmente nos setores relacionados com a *Internet*, de produtos e serviços que utilizam tecnologias avançadas e de ambientes mais adaptados a mudanças, onde o processo tem que ser reinventado para cada novo trabalho. O teletrabalho, de acordo com Nilles, é em um sentido a antítese da taylorização, uma vez que enfatiza um certo grau de autonomia do indivíduo para a efetivação e maximização dos resultados produzidos no trabalho. Nesse sentido, este autor destaca que é fundamental a



mentalidade de que o teletrabalho pode envolver algumas mudanças na cultura organizacional. Eiras (2001) ressalta ainda o pensamento de Grantham, que coloca que ainda há certa resistência em alguns países para a adoção do teletrabalho e aponta como motivos a persistência em trabalhar convencionalmente por parte dos gestores mais antigos e o medo de perder o controle sobre os indivíduos. O controle, porém, segundo Grantham, já foi perdido desde o surgimento da *net* no início da década de 90. O que parece não ter sido ainda efetivamente compreendido é que a forma de controle é que se modificou.

Conforme alguns autores, a prática do teletrabalho proporciona ao indivíduo uma maior autonomia em relação ao trabalho. Nesse sentido, Malvezzi (1996) observa que a organização não controla mais os meios de execução das tarefas, mas os seus resultados. Há uma valorização da iniciativa e a oportunidade de o profissional desenvolver melhor o seu trabalho, pois ele é administrado por ele próprio.

O contexto atual e futuro tende a exigir das pessoas uma maior preocupação com os resultados e com a utilização dos meios como otimizadores dos fins, desprezando em parte o seu teor ou conduta. Alguns estudiosos ressaltam que relações de confiança entre chefe e empregado, fundadas em um processo de comunicação transparente, e responsabilidade gerencial (comprometimento efetivo com os resultados) de ambas as partes, também parecem ser fundamentais à prática do teletrabalho. Alguns autores afirmam que o teletrabalho parece deixar claro que as organizações não mais consideram a sua “mão-de-obra” como geradora de custos de produção, mas como um investimento ou uma parceria, que agiliza e flexibiliza todo o seu processo, aumenta as suas receitas e envolve mais o profissional com as suas metas.

Cozza (1997) coloca a questão da supervisão à distância como uma das características da nova relação empregado/empregador no processo do teletrabalho. Nesse contexto, segundo a autora, ao invés de consertar os erros cometidos pelos subordinados, supervisores e gerentes direcionam-se para o futuro, buscando tornar os processos mais eficazes e melhorar o que já foi conquistado. A responsabilidade pela rotina pertence efetivamente ao teletrabalhador enquanto executa a sua atividade. No teletrabalho não há supervisão direta e, nesse caso, o controle da produtividade do empregado deixa de ser em função da sua presença física na organização ou do seu tempo de trabalho, mas passa a ser em função do resultado final.

A questão do controle, conforme expõe Soares (1995), é complexa, pois mesmo quando a gerência reconhece que o desempenho de um empregado é satisfatório, ainda

expressa preocupação quanto a esta questão. Para Nilles (2001) o controle do teletrabalho torna-se eficaz se houver um acordo entre o teletrabalhador e o telegestor sobre as responsabilidades, prazos e normas de qualidade do trabalho a cumprir. A partir disso, cada teletrabalhador tem de controlar a si próprio e manter uma comunicação efetiva com o seu chefe, a quem cabe dar apoio e orientação. O controle do teletrabalho é baseado, segundo Nilles, em um dos princípios de Peter Drucker – a “gestão por resultados”. Assim, o planejamento é um ponto fundamental para o teletrabalhador, pois além de permitir a organização das suas atividades, possibilita que este avalie, periodicamente, os progressos realizados e os objetivos atingidos, enfim, realize um *auto-feedback*. Dotado de certa autonomia, o teletrabalhador é capaz também de definir o seu potencial e indicar o treinamento e o desenvolvimento de que necessita. Nesse sentido, a questão do treinamento para os teletrabalhadores parece envolver a sua capacitação para o alcance das metas propostas, com a discussão e troca de idéias e informações entre o indivíduo, a sua equipe e o seu chefe imediato. Como forma de retorno sobre a qualificação, incentivo e reforço pelos resultados obtidos, de acordo com Nilles (2001), estão presentes em muitas organizações a gestão participativa e a remuneração por resultados.

Para ilustrar a prática da avaliação por resultados no teletrabalho, o Guia SEBRAE (1997) comenta a respeito de duas organizações: a Kodak e a Inepar, atuando cada uma de acordo com as suas necessidades e metas.

A Kodak, empresa do ramo fotográfico, pioneira no Brasil na implantação do teletrabalho (o início da implantação foi em 1984), mantém alguns de seus membros da área de vendas teletrabalhando, em trânsito ou em suas residências, conectados à organização em tempo integral via rede. Por meio dos chefes de equipe, institui cotas de vendas mensais ou trimestrais a serem atingidas pelos representantes. O próprio vendedor desenvolve, no início do ano, o seu plano de ação, especificando método, ação, envolvimento com outras áreas/pessoas e mensuração para o seu trabalho. Esse plano é revisado trimestralmente junto com a chefia. Não há controle dos horários do funcionário, já que é ele quem faz o seu próprio horário. O controle é feito na revisão do seu plano de ação e pelo volume de pedidos extraídos. O funcionário recebe prêmios se ultrapassar a cota. Suas visitas à empresa ocorrem em ocasiões de orientação, cursos, palestras e almoços com clientes.

A Inepar, organização que atua no setor elétrico e de comunicação, é igualmente adepta do teletrabalho, porém, mantém alguns de seus empregados do setor de produção,

conectados à empresa, teletrabalhando em suas residências. Realizou um treinamento com o seu pessoal com o objetivo de modificar alguns aspectos culturais referentes ao processo de produção e ao conceito do “operário-máquina”, conscientizando-os do seu trabalho, da sua aplicação e da razão da adoção desse sistema. Para um montador de produção por exemplo, cuja função é montar e revisar registradores, a empresa estabelece um número de peças a serem entregues mensalmente. Além da liberdade com os seus horários de trabalho, este profissional também está sujeito às possíveis gratificações pela sua produtividade.

Existem outros impactos sofridos pelas organizações em decorrência da implantação do teletrabalho sobre os quais parece haver um consenso entre os autores pesquisados.

Alguns apontam a ocorrência de uma moderação das disputas de "poder" no ambiente de trabalho – apesar de ser um aspecto que direciona os indivíduos na busca de aprimoramento profissional – uma vez que o teletrabalhador trabalha durante tempo quase que integral à distância do ambiente físico da organização. Assim, o trabalho tende a ser percebido como um processo mais individual, mesmo que seja medido por meio de equipes e que haja a possibilidade do contato permanente via rede com a organização. Autores como Gomes e Gomes (1995), Soares (1995), entre outros, ressaltam também que uma das implicações negativas do teletrabalho é a da possibilidade da redução do senso de identidade do teletrabalhador com a equipe organizacional, em razão do seu afastamento significativo da organização, já que os contatos ocorrem basicamente de forma virtual. Nesse sentido, Gomes e Gomes (1995) e Apgar (1998) observam que é importante que as organizações mantenham claros a estes profissionais os valores e princípios necessários ao alcance dos seus objetivos, além do grau de coesão nas intra e interequipes e que, nos processos de treinamento e desenvolvimento, trabalhem o aspecto comportamental individual e grupal, promovendo sempre certo contato entre os indivíduos, mesmo que não tão intenso, mas que gere entre os teletrabalhadores um certo grau de "segurança psicológica" de pertencer a um grupo.

Eiras (2001) expõe o pensamento de Grantham no aspecto referente ao grau de isolamento propiciado pelo teletrabalho para os indivíduos. O trabalho contém uma grande parcela da socialização humana, assim, o desenho organizacional do trabalho e dos processos precisa ser feito de modo que reconheça a necessidade de interação do teletrabalhador com o seu grupo organizacional e que o estimule como indivíduo para a

execução das suas atividades. Nesse sentido, Nilles (2001) destaca um ponto importante a ser analisado: a importância de inculcar no teletrabalhador hábitos de boa comunicação com os colegas, de forma que se mantenham ligados às atividades informais da organização. Os teletrabalhadores que passam um ou mais dias da semana no escritório, teletrabalhando parcialmente, se sentem, nesta condição, menos isolados até mesmo do que muitos de seus colegas não teletrabalhadores. E, segundo alguns autores, os teletrabalhadores que executam uma parcela significativa do seu trabalho em casa, desenvolvem novos laços com amigos do bairro e vizinhos, preenchendo o eventual vazio do escritório.

O isolamento social, de acordo com Soares (1995), é um aspecto problemático, ressaltado de forma unânime pelos estudiosos do teletrabalho. Este autor sublinha que o trabalho à distância tende a empobrecer a comunicação, o que conduz a uma redução da qualidade do trabalho e; que o aprendizado no trabalho deixa de ser possível, especialmente no caso do teletrabalho realizado em casa, gerando ressentimentos nos teletrabalhadores pela ausência do contato com os colegas, com quem discutiam as questões relacionadas ao trabalho. Com base em Kraut, Soares ressalta a importância da interação social como fonte de satisfação e de apoio, especialmente das relações face-a-face com colegas de trabalho e clientes. Nesse sentido, os centros de trabalho na vizinhança têm sido propostos como uma das soluções para a questão do isolamento social. Conforme relata Soares, baseado em Hedberg e Mehlmann, estes combinam efeitos positivos do teletrabalho com a interação social. Por outro lado, segundo pesquisa realizada por Olson, Soares indica que os centros de trabalho na vizinhança não possibilitam necessariamente o contato entre colegas de uma mesma especialização, fator fundamental para o desenvolvimento profissional.

Considerando os possíveis impactos do teletrabalho nas organizações, Gordon, citado por Eiras (2001), resume que o teletrabalho é uma das raras inovações do trabalho que parece ser vantajosa tanto para os empregadores quanto para os empregados de uma organização, desde que seja gerido corretamente e que se tenha em mente também expectativas realistas para a sua prática.

De acordo com pesquisas realizadas na área do teletrabalho, este tende a aumentar a produtividade e a motivação dos trabalhadores, proporcionar o atendimento mais rápido aos clientes e, conseqüentemente, o aumento do seu grau de satisfação com a organização, reduzir o absenteísmo e permitir a racionalização do uso do espaço físico de trabalho, entre

outros. Além destas constatações, Steil e Barcia, (1999b) argumentam que, em nível individual, o teletrabalho possibilita que o teletrabalhador concilie melhor as suas atividades pessoais com as profissionais, a redução dos deslocamentos de sua residência até o local de trabalho, a redução de gastos com vestuário, transporte, estacionamento e alimentação e o melhor aproveitamento de suas potencialidades produtivas de acordo com o seu “relógio biológico”, gerando uma maior dedicação e eficiência no desempenho. Nesse sentido, Apgar (1998) apresenta uma pesquisa realizada na IBM, onde 87% dos seus empregados acreditam que a produtividade individual aumentou e os efeitos gerais positivos no trabalho são bastante significativos.

Gomes e Gomes (1995) ressaltam a redução de custos operacionais, eliminação de estruturas organizacionais pesadas, minimização de conflitos, maior investimento nos colaboradores (educação empresarial), incremento da atividade de pesquisa tecnológica e fortalecimento das relações formais de trabalho.

Apgar (1998) relata a visão de dois executivos seniores da *American Express* – Richard Goeltz e David House – com relação ao teletrabalho, implantado na organização em 1993. Estes colocam que se uma organização possui uma rede de trabalho sofisticada e altamente eficiente para efetuar a comunicação e a manipulação de dados, seus empregados são capazes de responder mais rapidamente às necessidades dos clientes, elevando o patrimônio da empresa e gerando bons lucros aos acionistas. O teletrabalho possibilita a mobilidade dos empregados para atuarem em locais diversos, externos ao escritório convencional. Há uma troca simultânea de benefícios entre o teletrabalhador e a organização; enquanto o teletrabalhador flexibiliza e melhora o processo de atendimento ao cliente, a organização oferece-lhe um desafio profissional e uma perspectiva de vida melhor (APGAR, 1998).

Por outro lado, conforme expõe Apgar (1998), os executivos ressaltam também aspectos que podem vir a tornarem-se problemas caso não haja a atenção e o planejamento adequados por parte dos dirigentes.

Apontam como a maior dificuldade para a efetivação do modelo a escolha dos profissionais, pois consideram que a questão da supervisão à distância é um processo um pouco complexo de ser incorporado pelos teletrabalhadores, profissionais antes habituados ao escritório convencional. Ressaltam que a visão dos empregados em relação a esta mudança organizacional não é semelhante a dos dirigentes; os empregados teletrabalhadores, por atuarem fora do ambiente físico da organização, tendem a se

sentirem “excluídos” ou sem supervisão. Nesse sentido, sugerem como uma alternativa para a incorporação efetiva do teletrabalho, em um processo inicial, o incentivo aos executivos da organização para que atuem desta forma, tornando os demais membros expectadores. Acreditam que a aceitação do teletrabalho depende em grande parte da atuação da gerência, demonstrando que a estratégia faz parte da cultura organizacional.

Segundo Apgar (1998), os executivos colocam também, corroborando o pensamento de diversos autores, que com o teletrabalho as ocasiões de encontros com os colegas do escritório tradicional reduzem bastante e, quando ocorrem, têm um propósito particular, o que pode acarretar um sentimento de isolamento social.

Por fim, sublinham que os membros da organização devem conhecer as vantagens e limitações da prática do teletrabalho e que, se os seus benefícios forem bem explicitados, o modelo certamente será incorporado como nova forma de trabalho (APGAR, 1998).

Com referência aos aspectos negativos do teletrabalho, Soares (1995, p. 70) argumenta, em relação ao teletrabalho em casa, que este tem sido visto como:

... fonte de deterioração das relações de trabalho, pois pode limitar oportunidades de carreiras, estimular formas de pagamento retrógradas, como o pagamento por produção, e diminuir os níveis salariais. Por outro lado, (...), os teletrabalhadores devem aceitar salários mais baixos, pois incorrem em custos mais baixos com transporte, creches, roupas e outros itens relacionados ao trabalho fora de casa.

Existem certos aspectos que, na visão de alguns autores, são percebidos como pontos positivos do teletrabalho, os quais, para outros estudiosos, no entanto, são considerados como mitos criados em torno do modelo. Apgar (1998) apresenta alguns destes mitos: 1) o escritório tradicional é o local mais produtivo para se trabalhar; 2) o teletrabalho abala as equipes de trabalho e a coesão organizacional; 3) empregados teletrabalhadores podem cuidar de si mesmos sozinhos; 4) o teletrabalho é efetivamente viável somente para organizações que possuem alta tecnologia; 5) o teletrabalho é um modelo que pode ser implantado sem mudanças organizacionais e; 6) a alternativa do teletrabalho é aplicável a todas as organizações.

A respeito do primeiro mito, Apgar (1998) comenta que o ambiente do escritório convencional não necessariamente implica em maior produtividade. O clima e as normas vigentes podem distrair as pessoas no seu trabalho. Empregados teletrabalhadores são normalmente mais produtivos do que no escritório porque aprendem a estabelecer prioridades e a minimizar o tempo em atividades como falar ao telefone, escrever e-mails,

liquidar contas e realizar outras tarefas de rotina durante um curto período de tempo. Em relação ao impacto do teletrabalho na coesão das equipes organizacionais, Apgar (1998) ressalta que as teorias modernas de equipes são baseadas no tradicional, em modelos face-a-face, nos quais a comunicação, a informação e o contato pessoal ocorrem em um local específico na maior parte do tempo (o escritório). No teletrabalho estes *links* são abertos, uma vez que a tecnologia media a comunicação e proporciona o acesso à informação. O contato ocorre, mas por meio de outros elementos.

No que se refere à questão da autogestão por parte dos teletrabalhadores, o autor observa que estes profissionais têm necessidades que dependem da organização e da sua equipe de trabalho, como o acesso aos sistemas de informação, materiais, suporte técnico e a interação com os membros da organização, um aspecto informal, mas essencial, pois possibilita o seu relacionamento social. Sobre o aspecto da viabilidade do teletrabalho somente em organizações com alta tecnologia, Apgar (1998) sublinha que a opção por adotar o teletrabalho está mais na estratégia corporativa de renovação do que na própria tecnologia.

Quanto à crença de que o teletrabalho não exige mudanças organizacionais, o autor aponta que certamente algumas providências básicas devem ser tomadas, especialmente em relação à simplificação da organização – em um processo de redesenho estrutural – à maximização do acesso à informação, à definição da extensão da *performance* organizacional desejada e à conscientização e integração dos empregados na implantação do modelo. Depois disso, os empregados tenderão a estar automotivados, relativamente autônomos e com os seus resultados orientados. Também, pelo fato do teletrabalho afetar e ser afetado pela cultura organizacional, Apgar (1998) ressalta que os dirigentes precisam treiná-la tão bem como uma técnica, reeducando as pessoas e ensinando-as quando e de que forma devem trabalhar e manter a comunicação, e resume: os membros da organização devem aprender que a cultura organizacional permanecerá, com alguns novos princípios como o trabalho descentralizado, a comunicação e o controle à distância, entre outros. E no tocante ao aspecto da igualdade de possibilidades de implantar o teletrabalho nas organizações, Apgar (1998) argumenta que esta noção foi criada por alguns profissionais, mas para muitas pessoas e funções o teletrabalho não é adequado. Os seus benefícios são claros, mas podem haver dificuldades na sua implantação relacionadas com a cultura organizacional, visto que cada organização possui uma cultura particular, que determina práticas e comportamentos, difíceis de serem modificados. Nesse sentido, o autor coloca

que melhorias no sistema e certa mudança cultural são substanciais para a adoção do teletrabalho.

Para Apgar, é mais provável que uma organização “informacional” se adapte ao modelo. O termo informacional, do modo utilizado pelo autor, não significa necessariamente uma organização que possua alta tecnologia, mas sim uma cultura aberta a este tipo de prática, com dirigentes e empregados orientados para o contexto da informação, o qual caracteriza-se pela flexibilidade, informalidade, habilidade para mudar quando necessário, respeito pelo tempo e pelas prioridades individuais e, por um propósito de utilizar a tecnologia para melhorar a *performance* organizacional (APGAR, 1998).

Como uma estratégia de flexibilização organizacional e uma prática inovadora de trabalho, o teletrabalho vem se desenvolvendo em todo o mundo, assumindo formatos diversos, em sintonia com culturas organizacionais e de trabalho diferentes. Nesse contexto, dentro da literatura pesquisada referente ao teletrabalho, alguns estudos de caso realizados em relação à implantação do modelo demonstraram ser bastante significativos e são apresentados a seguir.

O primeiro a ser relatado é o estudo realizado por Gomes e Gomes (1995), que trata das conseqüências do emprego virtual nas relações formais e informais de trabalho. A empresa pesquisada foi a Pris S/A (nome fictício utilizado pelos autores para resguardar as informações da organização). Esta empresa atua em diversos países, envolvendo 55.000 itens em nível mundial e 26.000 no Brasil. Há filiais de vendas em todo o País que atendem a dez segmentos de mercado: indústria, transporte, construção, eletricidade e eletrônica, comunicação, educação, segurança, medicina e saúde, escritórios e residências. Segundo os autores, em 1993 a organização passou por um processo de modernização e implantou o teletrabalho na sua área de vendas.

Como conseqüências da implantação do modelo de trabalho virtual na Pris S/A, os autores observaram, como fatores positivos, em nível de resultados empresariais, uma redução dos custos operacionais, elevação das vendas, consecução dos resultados pré-determinados e um significativo aumento na lucratividade e; em nível de comportamento organizacional, a redução e/ou eliminação de fofocas, competições internas e de conflitos em geral. Em nível das relações formais e informais de trabalho, alguns impactos negativos ocorreram na organização, dos quais os autores ressaltam o fortalecimento das relações formais e a redução e/ou ruptura das relações informais de trabalho, o que, para eles,



implica em questionamentos a respeito da socialização e da qualidade de vida dos profissionais teletrabalhadores (GOMES e GOMES, 1995).

Outra questão ressaltada pelos autores é o impacto do teletrabalho nas relações trabalhistas e sindicais, especialmente pela legislação vigente no Brasil. Segundo eles, é fundamental que esta seja atualizada e ajustada à prática do teletrabalho no que se refere à caracterização da relação empregatícia, aos aspectos relacionados com a ausência de horários, subordinação e habitualidade, pagamentos de horas-extras reivindicadas, às resistências e movimentos sindicais contrários, entre outros (GOMES e GOMES, 1995).

Um outro caso relativo ao teletrabalho é apresentado por Apgar (1998). A AT&T implantou o teletrabalho em 1996, designando um pequeno número de empregados a passar a maior parte do seu tempo com os clientes fora do escritório, sem precisar, necessariamente, fixar estações de trabalho, com o objetivo de criar um ambiente em que equipes de trabalho estivessem dispostas a prosperar enquanto reduziam os custos da organização. O grupo de empregados transferidos incluía vendedores, especialistas técnicos, gerentes e suportes de pessoal.

O projeto implantado pela organização demonstrou, de acordo com Apgar (1998), resultados potenciais tangíveis e intangíveis para a AT&T. A organização elevou a sua lucratividade, reduziu os seus custos relacionados ao escritório tradicional, dividiu o espaço individual dos empregados em partes iguais, duplicou o espaço de encontro das equipes – aumentando a satisfação dos empregados e produzindo equipes mais coesas – e melhorou o serviço de atendimento ao cliente.

Por fim, Soares (1995) relata um caso de aplicação do teletrabalho em um centro de processamento de dados estatal da cidade de São Paulo, denominado pelo pesquisador de ORG1. A pesquisa realizada buscou analisar a questão da comunicação horizontal no CPD e, como a descentralização, feita por meio do teletrabalho, afetou esta forma de comunicação na organização.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, Soares (1995) salienta que os digitadores manifestaram a sua preferência em trabalhar na SUC1 (nome dado ao local para onde foram transferidos os digitadores), em virtude da sua localização central, próxima aos terminais de transportes coletivos e que a ocorrência de greves na organização cessou, fato que, segundo Soares, foi influenciado de forma significativa pelo teletrabalho.

Por outro lado, a implantação do teletrabalho na ORG1 reforçou problemas já existentes como o isolamento social e a ausência de comunicação informal. Também para

o autor, a sua estrutura organizacional tornou-se mais rígida e estática. O teletrabalho na SUC1 destruiu parte da cultura organizacional. A atividade sindical tornou-se mais difícil após a implantação do teletrabalho. A Comissão de Representantes dos Empregados (CRE) recebeu várias críticas durante as entrevistas com os digitadores, em decorrência da sua incapacidade de difundir a informação sobre suas atividades na SUC1. Os digitadores desenvolveram um sentimento de rejeição em relação aos empregados da ORG1, alegando não serem mais percebidos como trabalhadores da ORG1. O pesquisador detectou também nos digitadores o aumento de problemas relacionados às articulações e aos músculos.

Outro aspecto julgado por Soares (1995) como interessante e contraditório na pesquisa é o fato de que o teletrabalho tenha sido utilizado para transferir parte do setor de digitação da periferia para o centro da cidade de São Paulo, o que, obviamente, implicou em um aumento significativo dos custos referentes ao aluguel dos escritórios, fator não considerado pelos dirigentes na opção pelo modelo.

Nas organizações que sofrem ações de flexibilização em qualquer aspecto, é fundamental a ciência das implicações que as mudanças organizacionais ocasionam, em nível individual, organizacional e social. O teletrabalho, como um dos processos em expansão em muitas organizações, também exige esta preocupação. Sua relação com a cultura organizacional é clara, uma vez que parece interferir nos valores e pressupostos organizacionais básicos para a sua efetivação como tendência inovadora de trabalho. Assim, após a análise do processo do teletrabalho, passa-se a seguir para a cultura organizacional.

### **2.3 Cultura organizacional**

O crescente interesse pelo estudo da cultura organizacional resultou em novas visões a respeito de como as organizações funcionam e se constituem. A utilização do conceito possibilitou analisar vários aspectos das organizações antes não alcançados. Uma das razões que levaram a essa descoberta – a utilização da abordagem cultural – foi a resistência que as organizações apresentavam para mudar suas estratégias e estrutura (Hinings, et. al., 1996). De acordo com Freitas (1991), foi a partir da década de 80 que a teoria organizacional passou a promover um discurso forte sobre a cultura organizacional.

Nos últimos anos, os estudos sobre o tema têm aumentado consideravelmente, estudos estes conduzidos sob os mais diversos enfoques teóricos, que privilegiam aspectos

diferentes de uma mesma questão, seguindo uma base de conceitos fundamentados pela Antropologia Cultural. Freitas (1991) que tal ênfase se deve, possivelmente, ao fato de a cultura organizacional ser um dos elementos de sustentação das organizações e que afeta a conduta das pessoas, mas também sofre certo impacto em ocasiões de mudança organizacional. Nesse sentido, Hinings e Greenwood, citados por Silva e Nogueira (2000), ressaltam a vinculação entre as estruturas e processos de uma organização e as idéias, crenças e valores vigentes.

No entanto, conforme a literatura pesquisada, a evolução dos estudos sobre cultura organizacional parece ainda não ter efetivado a sua consolidação teórica. Uma das razões é que ainda não há concordância com relação ao conceito de cultura e por que ela deva ser estudada. As divergências acadêmicas ocasionaram estudos sobre a cultura organizacional por meio de diferentes pontos de vista epistemológicos, teóricos e metodológicos (Frost, et al., 1991). Este autor considera esse desenvolvimento da perspectiva cultural como normal, já que, como qualquer outra perspectiva, ela está repleta de novas formas de compreensão das organizações, como também apresenta novas restrições ao seu pleno entendimento.

Apesar das divergências que ocorreram e ocorrem no desenvolvimento dos estudos sobre a cultura organizacional, Rowlinson e Hassard (1993) sugerem que o contínuo interesse pelo conceito indica uma mudança na ênfase e no estudo das organizações. Os autores argumentam que esta mudança de foco se aproxima de abordagens interpretativas e qualitativas, que contribuem para que as pesquisas organizacionais sigam a ótica de longo termo, efetivando estudos em maior profundidade e em constante processo de evolução.

Segundo Smircich (1983), no estudo da cultura organizacional há duas principais tendências dos estudiosos: há os que a definem como variável organizacional – algo que a organização tem – e aqueles que visualizam a cultura como metáfora organizacional – alguma coisa que a organização é.

Como variável, de acordo com Smircich, pode-se comparar a cultura com a estrutura e a tecnologia, outras dimensões organizacionais, sendo abordada enquanto estratégia voltada ao desempenho, à satisfação e à eficácia da organização. Na perspectiva de metáfora, a cultura é analisada a partir da interpretação dos elementos e dos significados simbólicos relevantes para a compreensão dos fenômenos organizacionais (Smircich, 1983). A utilização do conceito de cultura como metáfora analítica implica interpretar as organizações como culturas ao invés de ver a cultura como variável discreta interna, facilmente manipulável. Dessa forma, as organizações são vistas como padrões de

significado, de valores e comportamentos (MEYERSON e MARTIN, 1987).

Nesse sentido, Hatch (1997) sublinha que há um consenso entre os estudiosos modernistas e os simbólico-interpretativistas quanto à crença de que os pressupostos e os valores influenciam o comportamento das pessoas, são expressos pelas normas e comunicam a identidade por meio dos símbolos, tradições e costumes. Porém, o que difere as duas perspectivas é o modo com que o conhecimento sobre a cultura é trabalhado.

Os simbólico-interpretativistas definem cultura como um contexto de significados e interpretações, os modernistas, por outro lado, interpretam o conhecimento sobre cultura como uma ferramenta de gestão e a própria cultura como uma variável manipulável. Hatch (1997) ressalta que quando os simbólico-interpretativistas se referem à contextualização, defendem a possibilidade de estudarem artefatos e símbolos em situações e locais nos quais eles ocorrem naturalmente. Seu objetivo é entrar no contexto cultural da organização e compreendê-lo inserido nele.

Os modernistas, segundo Hatch, posicionam-se no sentido da descontextualização. Têm como objetivo desenvolver um conhecimento generalizado, aplicável a outros contextos. Argumentam que valores podem ser controlados com eficiência. Normalmente os seus estudos envolvem relações estatísticas entre variáveis que representam cultura organizacional e *performance* (HATCH, 1997).

Ainda entre as discussões sobre a adoção da ótica cultural no estudo das organizações, Allaire e Firsirotu (1984) propõem uma tipologia de escolas de pensamento para entender os diferentes conceitos de cultura apresentados na literatura organizacional, os quais, muitas vezes, não explicitam suas preferências ontológicas e epistemológicas. Segundo estes autores, uma distinção importante a ser feita sobre os diversos conceitos de cultura, numa perspectiva antropológica, é a de que a cultura é vista como parte conjugada do sistema social, ou como sistema de idéias separado analítica e conceitualmente.

A cultura vista como sistema sócio-cultural pode ser dividida em duas formas de análise: 1) sincrônica, que foca o estudo da cultura em pontos específicos do tempo e do espaço, caracterizada pelo funcionalismo e funcionalismo-estruturalismo e; 2) diacrônica, que inclui a dimensão do tempo, focando o estudo no processo de desenvolvimento de determinada cultura, caracterizada pelo histórico-difusionismo e ecológico-adaptacionismo.

A cultura percebida como sistema de idéias conceitualmente separado do sistema social, assume diferentes perspectivas em seu conceito, entretanto, alguns estudiosos

compartilham a idéia de que esta se manifesta nas estruturas, nos processos ou nos produtos cognitivos, como, por exemplo, a escola simbólica (Allaire e Firsirotu, 1984). Pode-se, portanto, de acordo com os autores, analisar as organizações por meio de uma perspectiva simbólica, segundo a qual a organização terá determinado grau de compartilhamento de valores, normas e expectativas que compõem a estrutura de significado.

A perspectiva simbólica trata a cultura como sistema de símbolos e significados compartilhados. Assim, o foco desta forma de análise organizacional é o modo como os indivíduos interpretam e compreendem as suas experiências e, como essas interpretações e compreensões se relacionam com a ação (SMIRCICH, 1983).

De acordo com a literatura pesquisada, vários outros autores entendem a cultura organizacional sob o aspecto de metáfora. Pettigrew (1979) trata da importância dos dramas sociais na pesquisa sobre organizações complexas para entender sua dinâmica. Como um dos primeiros e mais significativos estudos sobre cultura organizacional, sua preocupação fundamental é o processo de criação e transformação da cultura. Nesse sentido, o autor justifica que o homem é criado pela cultura e a cultura é criada pelo homem, ambos em um processo dinâmico, de constante evolução. Pettigrew percebe a cultura como um sistema coletivo de significados aceitos sob o qual a organização opera por um determinado período de tempo. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpreta as próprias situações das pessoas no contexto.

Schein (1984) define cultura como o conjunto de pressupostos básicos inventado, descoberto ou desenvolvido por determinado grupo em um processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Tendo funcionado bem estes pressupostos, são considerados válidos e ensinados aos demais membros como a maneira correta de percepção, pensamento, sentimento e ação em relação àqueles problemas. Segundo o autor, a cultura organizacional seria então o produto do aprendizado pela experiência comum de um grupo.

Fleury e Fischer (1996) conceituam a cultura organizacional como um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que possuem capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional e, agem tanto como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação. Laffitte e Nunes (1999) igualmente sugerem que a cultura organizacional refere-se ao padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas

tidas pelos membros da organização e sua maneira de perceber o ambiente de trabalho, bem como suas normas, papéis e valores.

Ainda nesta perspectiva, Morgan (1996) compreende a cultura organizacional como o processo de construção da realidade, que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas.

Sob a forma de variável organizacional, Freitas (1991) coloca a cultura como Cultura Corporativa. A autora argumenta que as organizações são instrumentos sociais que produzem bens e serviços, e, como subprodutos, também produzem artefatos culturais distintos como rituais, lendas e cerimônias. Nesta corrente, segundo a autora, tem se concentrado o maior volume de estudos, especialmente aqueles relacionados com os aspectos da mudança e do desenvolvimento organizacionais. A abordagem utilizada nesta pesquisa é a da cultura como metáfora organizacional, uma perspectiva simbólica, já que tem como foco os valores compartilhados pelos membros organizacionais, bem como o grau de compartilhamento destes valores.

Um aspecto importante discutido pelos estudiosos organizacionais é a questão do grau de consenso a respeito do conceito de cultura organizacional. Com relação a este tópico, o trabalho de Meyerson e Martin (1987) apresenta os diversos enfoques presentes na literatura. As autoras sistematizam os diferentes pontos de vista dos pesquisadores da cultura, distinguindo suas concepções em três paradigmas - o paradigma da integração, o paradigma da ambigüidade e o paradigma da diferenciação.

Segundo estas autoras, o paradigma da integração aborda a cultura como um mecanismo aglutinador e que mantém unido determinado grupo ou organização. O paradigma da ambigüidade propõe a inexistência dos conceitos de consenso e de clareza na organização, pressupondo a complexidade e a obscuridade dos valores e das normas, próprios da realidade organizacional. Por fim, de acordo com Meyerson e Martin (1987), no paradigma da diferenciação enfocam-se, principalmente, as diversas unidades organizacionais - ao invés da organização como um todo - e seus diversos membros. Conforme destaca Feuerschütte (1996), baseada em Aktouf, uma cultura não significa necessariamente unidade, homogeneidade ou monolitismo. Concebe-se a cultura organizacional sob o prisma da diversidade.

Na perspectiva do paradigma da integração, Meyerson e Martin (1987) propõem uma definição de cultura organizacional paradoxal: a cultura organizacional é ao mesmo tempo resistente a mudanças, incrementalmente adaptativa e está continuamente em fluxo.

As autoras se baseiam na noção de que a cultura é socialmente construída e, desta maneira, a definição de cultura depende de como se percebe e se ordena a cultura. Por meio do paradigma da integração, a cultura é vista como algo compartilhado, servindo como mecanismo de integração dos membros pertencentes a uma organização. Assim, há uma consistência entre as manifestações culturais, negando-se a existência de ambigüidade interna à organização.

A visão da cultura organizacional por parte dos indivíduos integrantes da organização, segundo Motta (1995), é baseada na aceitação da existência de: um conjunto de características que diferem de uma organização para outra e que condicionam comportamentos típicos para a ação e reação às provocações do ambiente; uma tendência a defender e preservar hábitos que caracterizam a singularidade da organização e que no passado garantiram a sua sobrevivência e; a possibilidade de mudança e inovação essencialmente por forças externas, na produção de novas idéias e de grande impacto.

O processo de criação da cultura de uma organização envolve a totalidade dos seus membros, bem como é influenciado pelo ambiente no qual a organização está inserida. Nesse sentido, parecem bastante significativos os três aspectos propostos por Dyer, citado por Freitas (1991): os fundadores e líderes da organização, os quais constituem-se em um dos elementos característicos do paradigma da integração da cultura organizacional proposto por Meyerson e Martin, a interação dos membros da organização e os membros individuais da organização.

Os fundadores e líderes, segundo Freitas, trazem um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos para a organização e os impõem aos demais membros; a interação dos membros da organização faz emergir a cultura como resultado do processo de solução de problemas relacionados com a integração interna e a adaptação ao ambiente e; os membros individuais de uma organização podem tornar-se criadores da cultura por meio de soluções para problemas individuais de identidade, controle, necessidades individuais e aceitação, disseminado-as para as gerações posteriores (FREITAS, 1991).

Segundo alguns estudiosos, tais aspectos têm demonstrado exercer grande influência no momento de criação e consolidação da cultura organizacional. Nesse contexto, o papel dos fundadores e líderes organizacionais parece ser o de oferecer à organização suas experiências e valores. A rotina da organização se encarrega também de formar valores, uma vez que os seus membros encontram-se em um processo de constante interação, na solução de problemas e na convivência coletiva. Também de forma

individual, os membros contribuem para o processo de criação e efetivação da cultura organizacional, seja na forma de exercerem seus cargos e até mesmo nas suas perspectivas individuais.

Outro fator é considerado por Fleury e Fischer (1996), fundamental no processo de formação e desvendar da cultura organizacional: as Políticas de Recursos Humanos, as quais, ao mediar a relação capital/trabalho, desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade da organização. Nesse sentido, as autoras citam o trabalho desenvolvido por Pagès, o qual propõe o desvendar dos dogmas, ritos, segundo as políticas e práticas de gestão de pessoal. A análise das políticas explícitas e, principalmente implícitas de recursos humanos, suas consistências e inconsistências permitem a interpretação dos padrões culturais de uma organização.

A cultura organizacional envolve uma série de aspectos no que diz respeito a sua análise. Alguns destes aspectos são subjetivos, outros, porém, são mais facilmente perceptíveis.

Nos anos 80, Schein (1985) desenvolveu um estudo fundamental à teoria da cultura organizacional, a partir do qual define três diferentes níveis de cultura: 1) artefatos e criações; 2) valores e normas de comportamento e; 3) crenças e pressupostos básicos.

Os artefatos e criações são definidos pelo autor como relativos ao ambiente físico e social, em geral visíveis, mas não facilmente decifráveis, porém, os mais acessíveis elementos da cultura organizacional. São as manifestações do comportamento, baseadas nas crenças e pressupostos, nos valores e nas normas. São exemplos de categorias de artefatos os objetos físicos criados pelos membros da cultura, as manifestações verbais percebidas na linguagem escrita ou falada, os rituais, as cerimônias e outras manifestações de comportamento.

Os valores são percebidos por Schein (1985) como pertencentes a um nível mais alto de consciência, especificando o que é importante aos membros de uma cultura. São os princípios sociais, objetivos e padrões intrínsecos à cultura organizacional, a base para os julgamentos do certo e do errado, uma vez que eles referem-se também à moral e à ética. Enz (1988) desenvolve a idéia da importância do compartilhamento dos valores dentro de uma organização. Esta autora entende os valores como as crenças mantidas por um indivíduo ou grupo, considerando os meios e fins que as organizações devem ou deveriam identificar no processo de gestão, na escolha das ações ou objetivos de negócios que são preferíveis às ações alternativas ou ainda na definição dos objetivos organizacionais. Com



base no seu conceito, Enz considera que os valores desempenham papel fundamental no funcionamento organizacional e na identificação da cultura, ou seja, são os componentes primários da cultura organizacional.

As normas, segundo Schein (1985), estão estreitamente ligadas aos valores; elas são regras escritas absorvidas pelos membros da organização a respeito das expectativas de comportamento e de ação em uma variedade de situações. Portanto, segundo o autor, a relação básica entre os valores e as normas encontra-se no fato de que o comportamento sancionado pelas normas é, normalmente, traçado com base nos valores organizacionais.

As crenças e os pressupostos, para Schein, formam o centro da cultura organizacional. Constituem-se na base da formação dos valores, normas e artefatos organizacionais. Os pressupostos são pré-concebidos, invisíveis e tidos como certos. Constituem-se na representação do que os membros de uma organização acreditam ser real, influenciando a sua percepção, o seu modo de pensar e de agir. A base dos pressupostos é a verdade e o que eles assumem ou crêem ser real, o que é, normalmente, inquestionável e não é aberto à discussão.

Nesse sentido, Schein (1985) expõe os sete aspectos que devem ser solucionados pela cultura organizacional em cada período histórico, os quais auxiliam na definição dos pressupostos básicos. Estes aspectos têm relação com a natureza humana e são: as relações da organização com o ambiente, a natureza da realidade e da verdade, a natureza do tempo, a natureza da atividade humana, a natureza das relações humanas e homogeneidade e diversidade. Schein argumenta que os pressupostos básicos que solucionam estes aspectos encontram-se em muitos processos organizacionais e são agrupados em duas categorias: 1) adaptação externa, que envolve missão e estratégia, objetivos, meios e sistemas de controle e; 2) integração interna, englobando linguagem comum, definição dos grupos, recompensas e punições, *status* e relações de poder.

Schein (1985) resume que a essência da cultura organizacional é o núcleo de crenças e pressupostos. Este núcleo forma os valores, os quais são reconhecidos e manifestados por meio das normas, mantendo a cultura organizacional. Os valores e as normas influenciam as ações dos membros. Por fim, tal ação cultural produz os artefatos, que juntamente com as normas são utilizados de forma consciente pelos membros organizacionais para expressar a sua identidade, formular e seguir seus propósitos.

Tendo por base o pensamento de diversos autores, observa-se que a verificação empírica da cultura organizacional dá-se a partir dos seus elementos constitutivos. Freitas

(1991) argumenta que tais elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, por meio da qual a passagem dos significados se dá como aceita.

A classificação dos elementos da cultura organizacional sofre certa variação entre os autores pesquisados. Alves (1997) cita os artefatos visíveis, o sistema de crenças e valores, os sistemas de comunicação, os sistemas de símbolos, o sistema gerencial-administrativo, o ambiente organizacional, o processo decisório, a endoculturação e treinamento e a cooperação e competição. Handy (1978) aponta a história e propriedade, o tamanho, a tecnologia, as metas e objetivos, o ambiente e as pessoas. Freitas (1991) enumera os valores, as crenças e pressupostos, os ritos, rituais e cerimônias, as histórias e mitos, os tabus, os heróis, as normas e a comunicação, como os mais importantes encontrados na literatura.

Deal e Kennedy, citados por Freitas (1991), conceituam os valores como as crenças e os conceitos básicos numa organização. Os valores formam a base da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões a serem alcançados na organização. Representam a essência da filosofia da organização, pois fornecem um senso de direção comum a todos e um guia para o comportamento dinâmico. Os valores organizacionais, quando efetivamente compartilhados, tornam-se uma fonte de força da organização. Nesse sentido, sua influência no desenho da organização formal é colocada por Freitas (1991): os valores e as crenças de uma organização indicam que questões são, prioritariamente, observadas; determinam as formas de ascensão na organização e; atuam como canais de comunicação com o ambiente, explicitando o que ele pode apresentar de expectativas em relação à organização.

As crenças e os pressupostos, segundo Freitas (1991) indicam uma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade como orientadores na tomada de decisões e solução de problemas. Quando ocorre o sucesso, esta visão de mundo passa a ser considerada como correta e válida. Schein (1984) considera que a formação de um conjunto de pressupostos atende a uma necessidade de ordem e consistência. Na organização, estes pressupostos se formam a respeito do que é um produto bem sucedido, clientes, mercado, que funções são importantes para a organização, qual a melhor forma de organização, gestão, entre outros.

Silva e Nogueira (2000), com base em Enz, ressaltam que o entendimento de valores como preferências permite inferir que as crenças podem ser conceituadas como componentes implícitos que delineiam as opções dos indivíduos e que servem de

fundamento à racionalização. Representam a noção de como a realidade é, ou seja, os pressupostos básicos da realidade. Hatch, também citada por Silva e Nogueira, observa que a relação entre valores e crenças é interativa. De um lado, as crenças sustentam os valores, à medida que aquilo que as pessoas assumem como verdadeiro influencia o que valorizam; e, por outro, os valores podem originar as crenças, à medida que os valores são reafirmados em comportamentos eficazes, são internalizados gradativamente como verdade e passam a ser pressupostos subjacentes.

Os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa. Os rituais no trabalho não produzem resultados diretos, porém são válidos por fornecerem também um senso de segurança e identidade comum (FREITAS, 1991).

Esta autora ressalta que os ritos culturais atendem aos objetivos de formação, integração e reconhecimento da cultura organizacional e expõe a visão de Deal e Kennedy a respeito do papel dos ritos, rituais e cerimônias: comunicam o padrão de comportamento que as pessoas devem seguir na organização por meio da demonstração dos valores básicos, uma vez que por trás de cada ritual está um mito que simboliza a crença da organização; a maneira como os procedimentos são executados; apresentam o lado criativo da cultura, que libera tensões e encoraja inovações, aproximando as pessoas, reduzindo os conflitos, criando novas visões e valores e; proporcionam experiências a serem lembradas pelos membros da organização. Os ritos culturais parecem ser elementos capazes de revelar aspectos da cultura também em situações de mudanças, que pressupõem a consolidação de novos valores organizacionais.

Freitas (1991) denomina as histórias como narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como tal comportamento se ajusta ao ambiente organizacional, e os mitos como referências a histórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentados pelos fatos.

Os tabus, de acordo com Freitas cumprem também um papel de orientadores do comportamento, demarcando áreas de proibições. Colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não permitido.

Os heróis são conceituados por Freitas (1991), com base em Deal e Kennedy, como aqueles que personificam os valores e condensam a força da organização. São responsáveis pela criação da organização, enquanto os administradores conduzem-na.

As normas são o comportamento sancionado por meio do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando as violam. Compreendem um plano ordenado de como fazer as coisas, todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja fixado formalmente ou não (FREITAS, 1991).

A comunicação, para Freitas, consiste em um conjunto de mensagens-transações simbólicas significativas por meio de verbalizações, vocalizações e comportamentos não verbais. O comportamento que reflete estes significados assume o sentido de modelo, que como tal, reforça valores e crenças.

A comunicação é um elemento do processo organizacional. As culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas por meio da interação social – atividades baseadas na troca de mensagens e na definição de significados. Portanto, as organizações são vistas como fenômeno de comunicação, sem o qual inexisteriam. O processo de comunicação cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas (FREITAS, 1991).

Angeloni e Fernandes (1999) ressaltam, a partir de um estudo realizado sobre a comunicação empresarial por meio da evolução das teorias organizacionais, algumas correntes teóricas que tratam deste elemento. Uma delas é a corrente da administração pós-industrial. Esta corrente argumenta que o papel primordial dos dirigentes e das organizações é o de desenvolver técnicas e métodos para facilitar a comunicação, estimulando interações constantes e positivas, pois o sucesso organizacional está intimamente relacionado com a comunicação rica e informal. A comunicação passa a ser caracterizada por uma efervescência de idéias, de conceitos, de métodos e por novas teorias, o que faz surgir a consciência da necessidade da comunicação organizacional como uma função básica das empresas. Com base em autores como Ouchi, Kanter, Peters e Waterman e Archier e Serieyx, as autoras resumem o pensamento da corrente pós-industrial: “a comunicação é fundamental; a estrutura é uma verdadeira rede de comunicação; comunicação e cultura são estritamente ligadas; o sistema de comunicação é rico e informal; a intensidade das comunicações é extraordinária...” (ANGELONI e FERNANDES, 1999, p. 90).

Uma das formas de abordar o processo comunicativo é por meio do estudo do trabalho em rede (*networking*). Nesse contexto, Freitas (1991) expõe o pensamento de Deal e Kennedy, os quais argumentam que em organizações de culturas fortes, as pessoas assumem, além da função profissional que consta das relações formais, também o papel de

agentes de comunicação, estabelecendo uma hierarquia organizacional informal, que exerce grande influência na gestão efetiva de qualquer organização bem-sucedida. “Essa rede formada pelos papéis informais faz a amarração das diversas partes da organização, sem respeitar as posições ou títulos. Ela não apenas transmite informações como também interpreta os significados das informações para os demais” (Freitas, 1991, p. 35). O trabalho em rede é importante porque pode reforçar os valores e as crenças básicas.

Contudo, existem outros tipos de análise do processo de comunicação das organizações. São formas não verbais que exprimem de forma indireta certos valores dos seus membros, tais como: ambiente físico (decoreação e tamanho das salas), vestuário, refeitórios, estacionamentos, entre outros aspectos (FREITAS, 1991).

Esta autora ressalta ainda, de acordo com Sathe, a existência de dois aspectos que facilitam a análise da cultura organizacional: o conteúdo, que envolve o conjunto de pressupostos dos fundadores, líderes e empregados pertencentes à organização e suas experiências atuais na solução de problemas como formas de aprendizagem e; a força, a qual exerce influência na intensidade do comportamento e abrange a importância dos pressupostos compartilhados pelos membros da organização, o quanto são compartilhados e a definição da escala de importância dos pressupostos (FREITAS, 1991).

Trice e Beyer (1984) sublinham a importância da análise da cultura organizacional na totalidade dos seus elementos. Sendo analisados de forma separada dos demais, estes podem levar a conclusões errôneas e distorcidas, pois todos, em grau variado, são interdependentes e interagem de maneira singular. Uma análise da cultura organizacional que seja mais abrangente tende a produzir melhores resultados. Estes autores alertam para o fato de que não se pode simplificar por demais os fenômenos da organização, colocando-os sob um conceito muito geral, como é o caso da cultura. Tomado o conceito de maneira muito ampla, ele tende a explicar tudo e nada ao mesmo tempo.

No processo de identificação e análise da cultura organizacional, outro fator considerado por vários estudiosos organizacionais é a questão da existência de subculturas. Autores como Schein (1985), Meyerson e Martin (1987), Trice e Beyer (1994), Fleury e Fischer (1996), Hatch (1997), entre outros, apontam a possibilidade da existência de culturas diversas em uma organização.

Schein (1985) afirma que uma das questões da cultura organizacional é distinguir as particularidades daquele grupo social, dentro de uma cultura mais ampla e sublinha que o comportamento pode ser um reflexo da cultura ou também ser causado por contingências.

Os grupos com *background* ocupacional semelhante tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações (Fleury e Fischer, 1996). Entretanto, estas autoras, baseadas em Schein, argumentam que se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode haver uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades.

A cultura organizacional e as subculturas são resultados dos arranjos humanos continuamente estabelecidos e reconstituídos (Vasconcelos, 1997). Esta autora ressalta que dentro da heterogeneidade, a cultura garante elementos comuns necessários à ação do grupo organizacional. Busca-se a integração preservando-se a diversidade cultural. Em um sistema organizacional mais flexível, a existência de valores e padrões comuns (cultura organizacional) permite a ação conjunta dos diversos grupos, que preservam, porém, a sua identidade. A capacidade analítica e crítica pode ser desenvolvida em todos os níveis da organização. Os indivíduos podem aprender a tornarem-se agentes e não apenas pacientes dos processos de transformação organizacional.

Nesse contexto, os valores consolidados na cultura de uma organização tornam a mudança cultural um processo complexo. Meyerson e Martin (1987), Freitas (1991), Fleury e Fleury (1995), Fleury e Fischer (1996) e Pettigrew (1996) ressaltam a importância da cultura organizacional desenvolver mecanismos de aprendizagem, dentro dos quais a organização se torna capaz de se adaptar a mudanças.

O processo de aprendizagem ocorre tanto no momento de criação da cultura quanto no momento de transmissão de valores aos membros da organização, por meio da aquisição de novos conhecimentos e informações e se constitui em uma ação coletiva e sistêmica, partilhada pela totalidade de membros da organização. Porém, a necessidade de consistência dos valores e pressupostos básicos organizacionais durante esta dinâmica de aprendizagem e inovação permanente, torna-se o desafio às organizações (FLEURY e FLEURY, 1995).

Pettigrew (1996, p. 146) parte do conceito de cultura organizacional proposto por Schein, Barney e outros estudiosos para argumentar a complexidade de implementar modificações na cultura organizacional:

...compreende-se a cultura organizacional como um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas,

símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização. (...) é muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos em uma organização. No entanto, qualquer estratégia prática para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamento e ação tanto ao nível das crenças básicas como de suas manifestações culturais.

Nesse sentido, Wood Jr. (1995) resume que a implementação de uma mudança organizacional, ao invés de destruir os valores culturais pré-existentes amplia-os, aumentando o leque de possibilidades.

A cultura organizacional evidencia aspectos comumente aceitos pelos membros das organizações. Dentro destas características mais amplas, a identidade organizacional, segundo Freitas (1991), expõe atributos que tornam uma organização singular, única, por meio da forma em que são efetivados os elementos culturais em cada organização. A identidade organizacional está, portanto, relacionada ao conceito de singularidade, de peculiaridade de uma organização específica, atribuindo-lhe um caráter próprio.

No processo do teletrabalho, a identidade compartilhada pelos membros de uma organização, de alguma forma, pode sofrer alterações, conforme a sua adaptação ao modelo. Pelo fato de o teletrabalho envolver novas práticas e processos no âmbito do trabalho, a questão da preservação ou variação dos valores compartilhados pelos membros organizacionais torna-se um aspecto a ser analisado, tanto em nível teórico quanto em nível prático, sendo, para este nível, importante como um fator orientador das atitudes futuras adotadas pelos dirigentes. Portanto, o tópico a seguir trata dos aspectos referentes à identidade organizacional.

## **2.4 Identidade organizacional**

O fenômeno de identificação com a organização envolve a totalidade dos seus membros, porém, ocorre em uma diversidade de níveis, uma vez que eles reagem diferentemente a este fenômeno, apresentando maior ou menor grau de identidade organizacional (VASCONCELOS, 1997).

Tratando-se de um dos aspectos da cultura organizacional, a identidade organizacional é um dos fatores para a análise e compreensão das mudanças nas organizações. Esta se constitui, dentro do tema cultura organizacional, no foco desta pesquisa, como uma variável que, possivelmente, é afetada pela implantação do teletrabalho.

Uma cultura estabelece uma identidade, uma marca reconhecível pelos que dela participam e pelos que com ela interagem. Tal identidade corresponde a uma visão de mundo, a um modo particular de fazer as coisas, de interagir e de ser. Dessa forma, a identidade organizacional pode ser considerada como resultante de uma representação compartilhada dos membros de uma organização e daqueles com quem ela interage. A identidade organizacional pode ser vista como elemento chave interpretativo do senso compartilhado de realidade (SILVA e NOGUEIRA, 2000).

Esses autores ressaltam, ainda, que a estrutura prescrita, composta pelos papéis, responsabilidades, sistemas de decisão e sistemas de recursos humanos, não são exaustivas na formação da identidade organizacional; na interação cotidiana, os membros da organização suprem as lacunas ou desconsideram o prescrito por meio das interações emergentes. Desse modo, as relações informais também são elementos importantes para a análise da identidade nas organizações (SILVA e NOGUEIRA, 2000).

As organizações estão inseridas no contexto social e são formadas por indivíduos, portanto, os conceitos de identidade pessoal e identidade social facilitam a compreensão da dinâmica de interação entre o indivíduo, a sociedade e as organizações.

A identidade pessoal pode ser entendida como um processo interno ao indivíduo, porém, influenciado pela cultura dos grupos sociais com os quais este convive. A identidade social refere-se a um determinado grupo com valores semelhantes, contexto no qual a identidade individual toma forma, por um lado, e influencia o ambiente, por outro.

Para os psicólogos, o conceito de identidade é utilizado para expressar o sentimento de permanência e continuidade que o indivíduo experimenta em suas relações sociais e que ele perde no caso de pressões extremas. O valor que o indivíduo atribui a si próprio depende então da medida social de seu valor. Os indivíduos desenvolvem certas lógicas de ação, certos hábitos e práticas sociais que são fruto de sua necessidade de adaptação e sobrevivência dentro de uma organização. Estas lógicas de ação constituem os elementos da identidade de um indivíduo ou de um grupo (VASCONCELOS, 1997).

Tal qual nas organizações, no nível societário são utilizados símbolos coletivos, conceitos e valores, que conferem certa coesão à identidade do grupo. Inserido nesse contexto, o ser humano é socializado no seu meio e moldado a um grupo por meio de gestos, ritos, atitudes e determinado comportamento, fatores que implicam no seu reconhecimento e aceitação dentro do grupo a que pertence (Silva e Nogueira, 2000). Allaire e Firsirotu (1984) colocam que os grupos e as organizações manifestam um



conjunto de expressões culturais (símbolos, rituais, cerimônias, estórias) que traduzem, comunicam e codificam valores, padrões organizacionais compartilhados de entendimentos e comportamentos, os quais se constituem na própria identidade coletiva da organização. Segundo os autores, estas expressões culturais delineiam e comunicam a identidade organizacional.

O reconhecimento dos outros é um dos elementos fundamentais na construção da identidade individual, que se dá de forma dinâmica, a partir das suas interações sociais. Nesse sentido, Vasconcelos e Vasconcelos (2000), baseados em Dejours, sublinham que em nível subjetivo, o sentido dado ao trabalho depende de jogos de identidade e participação. O que o indivíduo espera do trabalho é também uma retribuição moral – o reconhecimento. Dejours fala ainda da atribuição de sentido à própria experiência de trabalho pelos indivíduos e do valor do reconhecimento da utilidade – social, econômica e técnica das contribuições individuais e coletivas à organização – e do julgamento de beleza – validade ética e estética – ambos conferidos pela hierarquia, pelos pares ou pelo grupo social, e que influenciam a motivação dos indivíduos em relação ao seu trabalho e no conceito que desenvolvem de si próprios.

O fato de os indivíduos terem identidades múltiplas e não uma única identidade contribui para a complexidade da identidade nas organizações. As identidades se cruzam para criar uma identidade amalgamada. As formas pelas quais as identidades interagem ou tornam-se destacáveis são importantes no contexto organizacional. Assim, o estudo de uma identidade envolve, necessariamente, a atenção com sua interação com outras identidades (NKOMO e COX JR., 1998).

Estes autores defendem que a identidade precisa ser entendida em quatro níveis de análise: individual, grupal/intergrupal, organizacional e social. Sublinham a importância dessa forma de análise para evitar a tendência de pesquisas sobre identidades diversas implicar que o peso da mudança deve ser atribuído apenas aos membros da organização e, também, para evitar a suposição de que os efeitos negativos das identidades diversas são originados nos processos cognitivos dos indivíduos (NKOMO e COX JR., 1998).

Os autores ressaltam ainda, baseados nas constatações de Ashforth e de Mael, três conseqüências gerais da identificação de grupo, especialmente relevantes para o comportamento e os resultados organizacionais:

os indivíduos tendem a escolher atividades e instituições que sejam congruentes com suas identificações mais evidentes; 2) a identificação afeta os resultados, como a coesão e a interação intragrupal; 3) a identificação reforça a fixação ao

grupo e a seus valores e aumenta a competição com grupos externos (NKOMO e COX JR., 1998, p. 339).

Silva e Nogueira (2000), baseados em Elsbach, apresentam o ponto de vista de que é necessário distinguir entre dois tipos de percepção da identidade organizacional: a) a identidade organizacional percebida pelos seus membros (aquilo que eles crêem serem os seus atributos centrais, diferenciadores e mantenedores ao longo do tempo); b) a sua identidade externa construída (aquilo que eles, os membros, pensam que aqueles que não pertencem à organização crêem serem esses atributos centrais, diferenciadores e mantenedores).

Os dois tipos de percepção, de acordo com os autores, estão relacionados com representações cognitivas mantidas pelos indivíduos, membros e não-membros da organização. O entendimento da singularidade da identidade de uma organização pode ser compartilhado não somente pelos seus membros, mas por outros indivíduos e grupos que se relacionam com ela, como fornecedores, clientes, consultores.

Para Silva e Nogueira, esta teoria sugere alguns fatores que poderiam estar relacionados com o aumento da identificação organizacional. Primeiro, a distintividade dos valores e das práticas dessa organização em comparação com os de outras; seria importante um fator que proporciona um entendimento de identidade única e singular. O segundo seria o prestígio que a afiliação proporcionaria, tendo em vista os mecanismos de comparação social, afetando a auto-estima. Terceiro, ela poderia ressaltar a não inclusão do indivíduo em outros grupos, sublinhando a homogeneidade do que se sente participante e a separação ou segregação com relação aos não-semelhantes (SILVA e NOGUEIRA, 2000).

Caldas e Wood Jr., também citados por Silva e Nogueira, consideram que a idéia de identidade organizacional aparece nas seguintes dimensões: na forma pela qual a organização é percebida – a sua imagem externa, mantida por aqueles com quem ela interage (clientes, fornecedores e sociedade); na forma como seus membros internos, em especial seus dirigentes, a percebem de modo compartilhado – correspondendo a uma percepção de si mesma (autopercepção ou auto-imagem) e; pode surgir ainda, na definição da sua razão de ser, finalidade ou propósito da entidade ou do grupo de indivíduos – representando desse modo, a identidade, esse propósito existencial.

A conceituação de identidade organizacional apresenta variações e limitações entre os autores pesquisados. Estes, em sua maioria, apóiam-se em definições previamente existentes para trabalhar o tema.

Como uma das abordagens de identidade organizacional descritas por Nkomo e Cox Jr. (1998), a teoria das relações intergrupais incrustadas apresenta o pensamento de Alderfer, que concebe grupo de identidade como aquele cujos membros compartilham alguma característica biológica comum, como gênero, que participaram de experiências de vida semelhantes, estão, atualmente, sujeitos a forças sociais similares e, como resultado, têm visões consonantes de mundo. Esses autores consideram que um grupo organizacional é aquele em que os membros compartilham cargos organizacionais comuns, participam de experiências de trabalho equivalentes e, como consequência, têm visões de mundo consonantes.

Silva e Nogueira (2000) apresentam o estudo de Erikson sobre a noção de identidade, o qual a descreve como um sentimento subjetivo de uniformidade e continuidade, possuindo uma natureza pessoal e cultural. Para ele, a formação da identidade compreende o processo essencial no âmago do indivíduo e a inserção na cultura coletiva. Ele propõe que a formação da identidade é inseparável da evolução sociogenética, uma vez que somente dentro de um grupo definido ela pode existir. Estes autores argumentam, de acordo com Alvesson, que o senso compartilhado de continuidade da organização pode estar amparado na percepção da continuidade proporcionada pelos discursos e narrativas que operam a estabilidade da ordem social ou grupal, inter-relacionados aos hábitos e aos recursos de comunicação adotados por eles.

Outro estudo apresentado por Silva e Nogueira (2000) é o realizado por Elsbach e Kramer, os quais ressaltam que a identidade organizacional demonstra os atributos centrais e diferenciadores de uma organização, inclusive seus valores essenciais, modos de desempenho, de ação e produtos. Em relação aos membros da organização, a identidade organizacional viria como fruto do seu esquema cognitivo ou da sua percepção dos atributos essenciais e diferenciadores da organização, sua situação, posicionamento no contexto e comparação com outras organizações.

Corroborando o pensamento destes autores, Albert e Wheten (1985) colocam que a identidade organizacional envolve os valores compartilhados pelos membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização. O critério de centralidade demonstra as características percebidas como essenciais na organização; o critério de distintividade aponta os elementos diferenciadores de uma organização em relação às outras com as quais poderia ser comparada, por meio de indicadores como objetivos organizacionais estratégicos, missão, proposições ideológicas, valores, filosofia ou cultura particular e; o

critério de continuidade ressalta as características estáveis no tempo. Albert e Wheten ressaltam ainda que os estudos que contemplam a identidade organizacional precisam considerar que as organizações podem não ter uma identidade unidimensional ou única; elas podem ser híbridas, compostas de múltiplos tipos.

Trabalhos mais recentes, no âmbito da psicologia social, tratam a identidade organizacional como uma função da forma como a organização percebe a si mesma. Haveria, nesse enfoque, uma correlação entre identificação organizacional, autoconceito individual e imagem da organização. Outros estudiosos discutem o conceito de identidade organizacional sob a ótica de imagem organizacional ou corporativa, ou seja, a sua imagem externa e a percepção dessa imagem externa (SILVA e NOGUEIRA, 2000).

Conforme observam ainda estes autores, baseados em Albert, Wheten, Fiol e Alvesson, a consciência dos atributos definidores da identidade organizacional por parte dos seus membros nem sempre existe; eles podem permanecer um tanto obscuros até que ela sofra uma ameaça ou seja desafiada. A partir de tais fatos, a identidade organizacional pode ser mais claramente percebida.

De acordo com Silva e Nogueira, a identidade também pode se tornar mais perceptível quando os membros da organização acreditam que há inconsistência entre ela e a ação desempenhada pela organização, ou quando a ação desempenhada de forma individual por seus membros contradiz a identidade ou a imagem da organização ou grupo. Quando isso ocorre, essas ações individuais ou organizacionais interrompem o curso normal e rotineiro da dinâmica em que participam e, assim, provocam os indivíduos a se questionarem sobre a finalidade e a natureza de sua atividade. São momentos de revisão, aprofundamento e ampliação da consciência a respeito do que eles acreditam definir a organização; momentos, possivelmente, de rever a dimensão da conexão que com ela mantêm, individual e coletivamente (SILVA e NOGUEIRA, 2000).

Volberda (1998) apresenta a identidade organizacional como o entendimento do que e de como a organização opera. Este processo é manifestado por meio dos seus valores e práticas culturais, constituídas pelos símbolos, heróis e rituais - expressões mais superficiais de identidade, enquanto os valores estão no nível mais profundo da sua formação. Considerando os elementos formadores da cultura organizacional como essenciais à análise da identidade organizacional, este autor apresenta três aspectos que permitem uma avaliação do potencial de flexibilidade da identidade organizacional em uma situação de mudança ou de implantação de novos processos organizacionais:

comunidade de identidade, alcance da identidade organizacional e homogeneidade.

A comunidade de identidade, segundo Volberda, descreve a extensão em que a identidade é compartilhada e única em uma dada organização. Quando esta se manifesta de forma forte, há um baixo potencial de flexibilidade e, ao contrário, quando se dá de maneira fraca, o potencial de flexibilidade torna-se maior.

O alcance da identidade organizacional reflete a extensão em que esta contém uma variedade de valores e crenças. É manifestado especificamente na missão e nos objetivos da organização. Nas organizações de identidade concentrada, este sortimento é limitado. Uma identidade ampla facilita um alto potencial de flexibilidade.

Para Volberda (1998) a homogeneidade diz respeito à uniformidade da interpretação da identidade organizacional. Esta variável é considerada a mais complexa e fértil em relação ao seu nível de concepção da cultura organizacional, abrindo as opções da flexibilidade cultural ao admitir a possibilidade de uma cultura heterogênea tanto quanto de uma homogênea. Organizações com uma identidade homogênea consistem em uma cultura única. O autor expõe o pensamento de Feldman, o qual observa que organizações com uma identidade homogênea são antiéticas para a flexibilidade e a inovação porque limitam as fontes de mudanças e criatividade para as decisões de mercado e, de Burgelman, segundo o qual a homogeneidade em torno da identidade da organização é essencial para a preservação da ordem, mas não para a capacidade de mudança das organizações. Por outro lado, uma identidade heterogênea tende a apresentar um grau elevado de flexibilidade (VOLBERDA, 1998).

Entre os autores pesquisados, percebe-se que a abordagem da identidade organizacional tende a ser orientada para a metáfora e para o simbolismo, como a cultura organizacional. Nesse sentido, Caldas e Wood Jr. (1995) ressaltam uma das definições de identidade organizacional a que chegaram por meio de uma pesquisa realizada. Segundo estes autores, a definição externa de identidade a focaliza como a imagem da organização. Os autores propõem, dessa forma, que, apesar das noções diversas de identidade, esta deve ser analisada no contexto organizacional não como conceito, mas como uma metáfora, como uma visão referencial a ser associada a outras na compreensão dos fenômenos organizacionais. “O objetivo não é explorar detalhadamente similaridades, mas sim gerar *insights* simbólicos, abstratos” (Caldas e Wood Jr., 1995, p. 17). A identidade, para estes autores, não pode ser percebida apenas como um conceito fechado, um atributo das organizações, tal qual é entendida no contexto expresso por Albert e Whetten.

Nesse sentido, estes autores levantam outro aspecto a ser considerado em estudos que envolvem o delineamento e a análise da identidade de uma organização, questão de alta relevância nesta pesquisa: a virtualidade como nova forma organizacional. Caldas e Wood Jr. (1997, p. 15) ressaltam que “a maioria das teorias em estudos organizacionais pressupõem organizações como entidades distintas, com ativos mensuráveis, prédios, estruturas definidas, mão-de-obra fixa e fronteiras claras”. As organizações estão na transição de sistemas relativamente fechados para tornarem-se sistemas cada vez mais abertos, portanto, com fronteiras mais permeáveis e difíceis de identificar.

Ashkenas, Ulrich, Jick & Kerr, citados por Caldas e Wood Jr (1997), sublinham que os limites organizacionais estão sofrendo quebras em nível vertical – enfraquecimento das hierarquias; em nível horizontal – foco nos processos; em nível externo – aproximação com fornecedores e clientes e; em nível geográfico – expansão mundial dos negócios. Assim, em organizações virtuais ou em relação a trabalhadores individuais inseridos neste contexto (teletrabalho), a identidade organizacional tende a se tornar algo fragmentado, não distintivo e efêmero. Por outro lado, os autores afirmam que a maioria das empresas que passam por processos de virtualização estão em um estágio intermediário, ou seja, a virtualização ocorre em apenas um ou alguns dos seus setores, permanecendo os demais na situação convencional de trabalho. Portanto, a identidade organizacional transita entre estes dois eixos.

Caldas e Wood Jr. (1997) advogam ainda que as organizações, como os indivíduos, necessitam de uma identidade, porém, não por ser-lhes esta uma característica inerente ou natural, mas porque o mercado exige. Então a questão, atualmente, seria mais de imagem, estilo e retórica, não somente de valores, princípios e características centrais.

Silva e Nogueira (2000) resumem que a análise da identidade organizacional não se pode desvincular do contexto institucional vigente. Para tanto, a sua avaliação deve envolver o padrão de relacionamento entre os fatores que a delineiam e o contexto da organização de referência. Valores, normas, expectativas de papéis e padrões reais de comunicação e de interação, os quais se engajam intensamente para formular ou manter uma identidade coletiva, devem ser analisados conjuntamente com o contexto organizacional e com qualquer forma de mudança envolvida na organização.

Em um contexto de implantação de mudanças organizacionais, a identidade de uma organização tende, portanto, a ser afetada, uma vez que a cultura organizacional é envolvida no processo. Nesse sentido, entre os autores da área organizacional pesquisados,

estudos importantes sobre o tema foram realizados, entre os quais, alguns são aqui relatados.

Silva e Nogueira (2000) apresentam dois casos de organizações brasileiras, nas quais buscaram verificar os fatores que delineiam a sua identidade, por meio de um estudo comparativo.

A primeira é a Aduana Brasileira, a qual foi dissolvida e teve suas funções incorporadas à Secretaria da Receita Federal em 1967. Em 1992, porém, devido a problemas de gestão, foi redenominada alfândega e tornou a exercer as suas funções.

Por meio da análise dos dados, Silva e Nogueira (2000) verificaram um amplo consenso entre os membros participantes ou interagentes do sistema aduaneiro, das crenças identificadas na pesquisa. Uma delas é a ação de acordo com a legalidade, que se constitui em pressuposto da legitimação. A historicidade da Aduana, sua corporatividade internacional e seu caráter institucional são elementos consensuais de referência freqüente, que formam a percepção de unidade do grupo, de vinculação entre si e de superação das divisões políticas, funcionais e geográficas. As manifestações culturais apresentaram, em sua maioria, alto grau de consistência. As práticas formais e informais são consistentes com as crenças, os valores, as idéias e os símbolos reconhecidos na cultura aduaneira.

Assim, os pesquisadores resumem o caso da Alfândega Brasileira ressaltando que a sua incorporação pela recém-criada Secretaria da Receita Federal, em 1967, não obliterou a sua identidade organizacional como aduaneira, em decorrência da importante influência do sistema aduaneiro internacional (contexto institucional de referência da organização em questão) sobre as crenças e os valores da aduana. Os artefatos e os significados compartilhados mantiveram a identidade da organização, que havia deixado de existir em termos de sua configuração anterior. Se o contexto institucional de referência da Secretaria da Receita Federal passasse a ser também o da Aduana, certamente teria acarretado na reformulação da sua identidade organizacional, o que não se verificou (SILVA e NOGUEIRA, 2000).

A segunda organização analisada por Silva e Nogueira (2000) é a Telepar – Telecomunicações do Paraná S/A. Em decorrência do surgimento de novas estruturas como a Embratel e a Telebrás, a organização sofreu o impacto da intervenção estatal e do processo de nacionalização do setor. Em 1998 foi privatizada.

A análise dos dados revelou, segundo Silva e Nogueira (2000), alto nível de concordância das crenças identificadas, até certo período. O pressuposto básico de que o

sistema de telecomunicações é fundamental para a segurança nacional é bastante claro entre os membros da organização, independentemente do seu nível hierárquico. O caráter estatal e monopolista do setor de telecomunicações e a própria especificidade do negócio, ocasionaram o desenvolvimento de uma forte cultura tecnocrática, desconsiderando-se perspectivas e necessidades diferenciadas dos clientes, do governo e da sociedade. O contexto de referência da Telepar era a Telebrás, visualizando possibilidades de reconhecimento e de promoção dos dirigentes e restringindo a noção de competitividade à disputa entre as organizações integrantes do sistema.

Conforme destacam Silva e Nogueira (2000), apesar de possuir uma história administrativa de presidentes efetivos e por longos períodos de tempo, a Telepar teve quatro presidentes em um período de dois anos. Os dados indicaram que esse período de interinidade em um momento de grandes transformações ambientais abalou fortemente a cultura da organização, afetando a sua identidade organizacional. Perdeu-se o senso de missão e de orientação estratégica. Com a implantação do Sistema de Gestão Empresarial, a Telepar redefiniu a sua missão, ocasionando o surgimento de novas crenças e valores na organização, os quais passaram a conviver com valores anteriores. O conflito entre novos e antigos valores constituía o foco e o local das interações sociais entre seus membros. Contrariamente ao ideal de mudanças contínuas e incrementais que poderiam ter atenuado a situação e ocasionado ajustes graduais à identidade, a mudança ocorrida se configurou como de espectro radical (SILVA e NOGUEIRA, 2000).

Outro estudo a respeito da identidade organizacional é o de Vasconcelos e Vasconcelos (2000), realizado na organização francesa Bull S/A. A organização sofreu a intervenção do Governo em função dos constantes prejuízos. Antes porém, possuía um sistema político de recursos humanos baseado na negociação sob o arbítrio da gerência, formado por diversos grupos heterogêneos dotados de forte autonomia, onde predominava a diversidade cultural. A organização era formada por uma mão-de-obra altamente qualificada e consciente de sua importância para o desenvolvimento do setor, havendo uma concentração de poder por parte do grupo de engenheiros tradicionais, os “antigos profissionais”, especializados na atividade tradicional da empresa e sua maior fonte de renda. Em decorrência da crise, a Bull instaurou uma lógica de empresa privada, a qual consistia em uma política de homogeneização dos grupos de trabalho por meio da implantação de procedimentos de decisão e solução padrão, os quais geraram resistência entre os antigos profissionais, que perdiam poder na nova estrutura e viam a sua profissão



desaparecer gradualmente, em razão da ruptura tecnológica do setor. Os sistemas abertos substituiriam gradativamente a antiga tecnologia proprietária, beneficiando os novos profissionais em detrimento dos antigos.

Conforme a análise dos dados, os autores ressaltam que todas as modificações que a organização sofreu, bem como a forma com que elas ocorreram, causaram impacto na identidade organizacional dos seus membros. No seu contexto de mudança, tal impacto poderia ter sido evitado se a organização compreendesse que o passado e o conjunto de habilidades por ela desenvolvidos ao longo de sua história, constituíam-se nos ativos estratégicos necessários à construção do seu novo sistema, o que não ocorreu. Os antigos profissionais se sentiram excluídos do processo de construção do futuro da organização, na qual ocupavam um lugar de destaque, tendo consolidado, no antigo sistema, uma identidade vencedora. A organização, ao efetivar as mudanças, rompeu com o passado (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2000).

As discussões apresentadas a respeito do processo do teletrabalho, da cultura e da identidade organizacional permitem ressaltar alguns aspectos no que se refere a sua relação enquanto categorias de análise desta pesquisa.

O teletrabalho, como um dos processos das novas formas organizacionais atualmente discutidas pelos estudiosos, parece sugerir algumas implicações em relação aos elementos constitutivos da cultura organizacional e à identidade organizacional. Possui, como qualquer modelo, características particulares, merecedoras de atenção, especialmente no que tange a sua relação com os valores organizacionais, as crenças e os pressupostos, os ritos culturais e a comunicação.

No contexto do teletrabalho, a integração do teletrabalhador com os valores organizacionais e o processo de socialização efetivos entre este e a organização, são questões que merecem ser analisadas. Estas questões envolvem a distância física do teletrabalhador em relação à organização e a prática do trabalho em equipe também no teletrabalho.

Em relação ao primeiro aspecto, sabe-se que a proximidade física no ambiente de trabalho não garante, necessariamente, que os objetivos organizacionais estejam integrados e sejam compartilhados. Assim, a 'distância cultural' pode ser uma variável a ser trabalhada na busca da legitimação e do compartilhamento efetivo dos propósitos do teletrabalho (KUGELMASS, 1996).

A respeito do trabalho em equipe, este autor ressalta que o teletrabalho também exige dos dirigentes das organizações confiança, lealdade e colaboração, para que o trabalho seja orientado para os resultados coletivos e não para as necessidades e os interesses individuais. Ao serem consolidados tais padrões de funcionamento grupal, os teletrabalhadores passam a visualizar o reconhecimento e a recompensa como resultados do trabalho da equipe, não da atividade individual.

O teletrabalho em equipe pode favorecer o desenvolvimento da cultura organizacional, já que envolve estratégias e decisões coletivas – o aprendizado coletivo proposto pelo conceito de cultura organizacional de Schein – as quais poderão significar a consolidação de valores que contribuirão para a legitimidade e eficácia do processo na organização e, portanto, para a consolidação de uma cultura do teletrabalho, na qual poderá estar presente uma forte integração e identidade organizacional por parte da organização como um todo (KUGELMASS, 1996).

A disseminação de crenças e pressupostos voltados à importância do teletrabalhador para a organização e do próprio modelo com estratégia de flexibilização organizacional são também aspectos a serem considerados. O teletrabalhador deve sentir que é parte fundamental no processo de desenvolvimento organizacional e o seu trabalho precisa ser incentivado para que a organização obtenha bons resultados quanto a autonomia, a iniciativa e a produtividade do empregado. Sob a visão do teletrabalhador, a concessão de maior autonomia e iniciativa por parte da organização podem lhe proporcionar maior autoconfiança e senso de responsabilidade pelos resultados do seu trabalho (KUGELMASS, 1996).

Em relação aos ritos culturais, Kugelmass (1996) e Nilles (1997) acreditam que estes podem contribuir como meios para a expressão de novos valores, notadamente em organizações que desenvolvem o teletrabalho, uma vez que a sua eficácia como nova forma de trabalho, além de estar vinculada a padrões de tecnologia e estrutura, está condicionada também a uma cultura organizacional fundamentada em valores apropriados as suas particularidades.

Os autores salientam que o teletrabalho requer uma mudança no entendimento da natureza e da forma como se desenvolve o processo de trabalho. Com base nisto, novas concepções ou valores precisam ser estabelecidos para orientar as interações organizacionais. Freitas (1991), com base em Trice e Beyer, sugere que as organizações fiquem atentas à possibilidade de reformulação dos ritos existentes ou de criação de novos

ritos, a serem aceitos e aprendidos no processo de ressocialização, necessário por ocasião da provável mudança cultural que ocorre na organização com o desenvolvimento do teletrabalho. Obviamente, tais práticas devem considerar o contexto estrutural de cada organização, adequando-se a sua realidade.

E, de acordo com Gomes e Gomes (1995), Soares (1995) e Nilles (1997), a comunicação, no processo do teletrabalho, tende a se tornar um veículo de consolidação de valores, integração e socialização dos teletrabalhadores com toda a organização. Segundo estes autores, se há uma troca de informações e interações constantes entre a organização e o teletrabalhador, este poderá perceber que a sua distância física do ambiente tradicional de trabalho não afeta a sua integração com os demais empregados e valores organizacionais e ter um forte senso de identidade com a organização, em decorrência da comunicação constante via rede e de os resultados do seu trabalho, normalmente, serem alcançados e avaliados por meio do trabalho em equipe.

A revisão de literatura apresentada parece demonstrar a importância da verificação dos efeitos do teletrabalho na formação da identidade organizacional e, a partir disto, foram levantados determinados indicadores com o objetivo de se verificar tais implicações. A seguir, serão relatados os procedimentos metodológicos da pesquisa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo apresenta-se o referencial metodológico que norteou a presente pesquisa, procurando identificar de que forma ocorre a relação entre a identidade organizacional e a prática do teletrabalho na Xerox SC. A metodologia delinea o perfil e os parâmetros seguidos em uma pesquisa científica, esclarece com maior profundidade as suas dimensões de estudo e descreve todo o seu processo de desenvolvimento.

#### **3.1 Pressuposto de pesquisa**

Com base nos conhecimentos teórico-empíricos expostos a respeito do possível impacto da implantação do teletrabalho na formação da identidade das organizações, este trabalho apoiou-se no seguinte pressuposto de pesquisa:

**‘A implantação do teletrabalho tende a afetar a formação da identidade organizacional dos indivíduos submetidos a esta forma de trabalho.’**

#### **3.2 Categorias de análise**

##### **3.2.1 Apresentação das categorias de análise**

As categorias de análise evidenciadas no problema de pesquisa, definido anteriormente, apresentam-se de maneira interdependente:

**Teletrabalho**            **Identidade organizacional**

##### **3.2.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias de análise**

O processo de constituição e operacionalização define as categorias analíticas da pesquisa sob a perspectiva teórica e sob a perspectiva operacional, relativa a sua forma de investigação. De acordo com os objetivos da presente pesquisa, as categorias de análise foram definidas da seguinte forma:

**Teletrabalho:**

DC: toda a prestação de serviço à organização, realizada por meio das tecnologias de informação e de comunicação, fora das suas instalações físicas, caracterizada pelo vínculo empregatício ou não entre as partes (NILLES, 1997).

DO: foram considerados teletrabalhadores nesta pesquisa, todos aqueles prestadores de serviços que trabalham remotamente, conectados à organização via rede, que possuem vínculo empregatício com a mesma. Os indicadores analisados foram os tipos de cargos, número de empregados, formas de atuação, tecnologia utilizada, planejamento das atividades, frequência em que comparecem na organização, trabalho em equipe, formas de controle e avaliação, promoções/transferências, benefícios e aspectos negativos do processo.

**Identidade organizacional:**

DC: como um dos aspectos da cultura organizacional, compreende os valores compartilhados pelos membros da organização sobre o que é central, distintivo e duradouro. (ALBERT e WHETEN, 1985).

DO: análise dos valores dos empregados teletrabalhadores e dos empregados não teletrabalhadores da organização, identificados na missão, nos ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas e comunicação. A partir disso, buscou-se identificar os valores considerados como centrais, distintivos e duradouros na Xerox SC. Segundo Albert e Wheten (1985), o critério de centralidade demonstra as características vistas como essenciais na organização. O critério de distintividade aponta os elementos que distinguiriam uma organização das outras com as quais poderia ser comparada, por meio de indicadores como objetivos organizacionais estratégicos, missão, proposições ideológicas, valores, filosofia ou cultura particular. E o critério de continuidade ressalta as características estáveis no tempo.

**3.3 Definição constitutiva de termos**

Na presente pesquisa, alguns termos importantes e utilizados foram aqui definidos:

**Trabalho flexível/trabalho criativo:** processo de renovação do trabalho em direção a formas que concedem maior autonomia ao funcionário e promovam o

incentivo e o desenvolvimento da sua criatividade;

**Mudança organizacional:** conjunto de processos renovadores dos valores organizacionais, os quais ocasionam transformações na tecnologia, estrutura, nas pessoas (comportamentos) e, desse modo, na organização como um todo, que visam melhorar a sua *performance* no mercado e na sociedade em geral;

**Tecnologia:** inclui métodos, processos, dispositivos, conhecimento e instalações que são usados para as tarefas de trabalho em qualquer organização (CHAMPION, 1979);

**Inovação tecnológica:** incorporação de nova(s) tecnologia(s) no processo de trabalho de uma organização e;

**Tecnologia da informação:** sistema tecnológico de uma organização, referente a equipamentos, programas e elementos constitutivos de uma rede de intercâmbio de informação e comunicação interna (entre departamentos da organização) e externa (ambiente organizacional - demais organizações, mercado e sociedade em geral), que buscam maior conhecimento, aperfeiçoamento e eficiência organizacional.

### 3.4 Design e perspectiva da pesquisa

Esta pesquisa foi do tipo estudo de caso, pois foram analisadas, de forma intensiva, as categorias de análise teletrabalho e identidade organizacional em uma determinada organização. O estudo de caso é uma forma de pesquisa que busca a investigação de certos fenômenos em uma ou mais organizações significativas, por meio da coleta e análise de dados referentes a tal fenômeno, possibilitando o seu conhecimento em profundidade. Nesta pesquisa, optou-se por realizar um estudo em uma única organização.

Tratou-se também de um estudo do tipo descritivo. A pesquisa descritiva, segundo Vergara (1997), expõe características de determinado fenômeno, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. O presente estudo apresentou caráter descritivo porque visou descrever o provável impacto do teletrabalho na formação da identidade organizacional de uma organização específica.

Este estudo apresentou uma perspectiva transversal, já que as categorias de análise centrais de interesse foram analisadas em um momento específico: o posterior à implantação do teletrabalho. A unidade de análise foi a organização (Filial SC) e a unidade de observação, os indivíduos a ela pertencentes.

A pesquisa foi predominantemente qualitativa. Segundo Richardson (1989) os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de determinadas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. A pesquisa qualitativa, conforme a caracterização de Triviños (1994) tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave, é descritiva, os pesquisadores qualitativos têm a preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, tendem a analisar seus dados indutivamente e o significado é o foco essencial da abordagem qualitativa. O enfoque qualitativo nesta pesquisa teve a finalidade de analisar e compreender a interação entre o processo do teletrabalho e a cultura da Xerox SC, por meio do conteúdo exposto (interpretações, mensagens) pelos indivíduos a ela pertencentes com relação a estes dois fenômenos.

#### **3.4.1 População e amostra**

A população desta pesquisa compreendeu os empregados da organização em estudo, pertencentes à Filial SC, teletrabalhadores e não teletrabalhadores (trabalhadores convencionais) que possuíam vínculo empregatício com a mesma, pois acreditou-se que os membros efetivamente empregados da organização poderiam evidenciar mais satisfatoriamente a cultura e a identidade organizacionais. Conforme o tamanho destes grupos, trabalhou-se com uma amostra aleatória simples.

Durante a realização da pesquisa, a filial passou por um processo de reestruturação, no qual alguns membros pertencentes à amostra inicial foram demitidos, terceirizados e transferidos para outras filiais. A princípio, a filial possuía um número total de 88 colaboradores, sendo 76 teletrabalhadores, destes, 55 eram terceirizados (concessionários) e 21 tinham vínculo empregatício, e 12 colaboradores internos, dois eram terceirizados, dois estagiários e oito possuíam vínculo empregatício. Após a reestruturação, estes números foram alterados para um total de 77 colaboradores, sendo 69 teletrabalhadores, destes, 15 com vínculo empregatício, e oito colaboradores internos, sendo que quatro eram empregados efetivos. Assim, do total de 19 empregados vinculados à filial analisada, efetivamente, dez deles foram entrevistados. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa,

adotou-se o critério de saturação na definição da amostra, no qual, à medida que ocorria a repetição ou certa semelhança nos depoimentos, concluiu-se o processo de coleta de dados.

A amostra estabelecida para esta pesquisa envolveu supervisores, auxiliares administrativos, analistas de sistemas, analistas de suporte, técnicos e representantes comerciais.

Para a identificação do processo do teletrabalho na Xerox do Brasil Ltda. – Filial SC, foram entrevistados dois empregados da organização, atuantes no escritório da filial, em Florianópolis, o Supervisor Técnico e o Supervisor de Vendas. O supervisor técnico respondeu as questões da entrevista também como teletrabalhador, pois atuava na área em Chapecó e, há um ano foi promovido a Supervisor. A partir das informações obtidas com estes empregados, foram levantados os dados necessários à compreensão do processo do teletrabalho na organização.

Para a caracterização da identidade organizacional, oito empregados da organização foram entrevistados, sendo seis teletrabalhadores, entre os quais dois de Florianópolis, um de Joinville e três de Chapecó, atuantes nos cargos de Técnico, Vendedor e Analista de Suporte, e dois empregados internos, atuantes no escritório da Filial, em Florianópolis, sendo um Auxiliar Administrativo e um Analista de Sistemas.

O perfil geral dos entrevistados constituiu-se em uma maioria de homens, com idade média de 36 anos, formação profissional em administração, sendo dois pós-graduados, havendo também empregados com terceiro grau incompleto e alguns com formação técnica. A maioria dos entrevistados pertencia à área comercial, com um tempo médio de 12 anos na organização, sendo nove na filial SC e, os teletrabalhadores, com um tempo médio de nove anos de atuação na área.

Os empregados entrevistados colocaram que por se tratar de uma organização que atua no setor de comercialização de máquinas e equipamentos, a própria necessidade de vendedores e de prestação de serviços de assistência técnica aos clientes condicionou a filial e a organização como um todo à atuação de uma maioria de teletrabalhadores.

### **3.5 Dados: tipo, coleta e tratamento**

#### **3.5.1 Tipos de dados**

Para os fins a que se destinou esta pesquisa, foram coletados dois tipos de dados:



**Primários:** dados coletados pela primeira vez pelo pesquisador como parte de tal pesquisa e;

**Secundários:** Dados já disponíveis nos arquivos da organização em estudo. Levantamentos em fontes secundárias compreendem levantamentos documentais, de estatísticas e de pesquisas realizadas.

### 3.5.2 Técnicas de coleta dos dados

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e de observação não-participante. A entrevista semi-estruturada é definida por Triviños (1994) como um instrumento que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses de interesse da pesquisa, que oferecem amplo campo de interrogativas. Diante de tal instrumento, buscou-se coletar informações relativas a indicadores das categorias de análise em estudo, referentes ao teletrabalho, como tipos de cargos, número de empregados, formas de atuação, tecnologia utilizada, entre outros e, relativos à cultura e à identidade organizacional, como valores, crenças, ritos, heróis, normas, comunicação, entre outros.

A observação não-participante, de acordo com Richardson (1989), consiste na observação de determinados objetos de estudo nos quais o pesquisador não toma parte como membro do grupo observado, atuando apenas como observador atento e utilizando um roteiro de observação, com o intuito de ver e registrar o máximo de ocorrências pertinentes ao estudo. No contexto da organização analisada, esta técnica foi efetuada de modo assistemático, sem protocolos de observação. O diário de campo foi utilizado para efetuar anotações complementares a respeito dos fatos observados relativos à temática pesquisada, como forma de assegurar a absorção da totalidade das informações coletadas durante o processo de observação e a aplicação das entrevistas. Buscou-se por meio desta forma de observação, a percepção e a compreensão da vivência diária dos membros da filial, de suas interações e valores, da interação da filial com a prática do teletrabalho, além de outros fatos/eventos considerados importantes para a pesquisa.

Antes de iniciar o processo de aplicação das entrevistas, a pesquisadora manteve um contato prévio com a organização, buscando autorização para efetuá-la, conhecendo alguns de seus membros, acompanhando durante alguns dias a rotina de trabalho da filial e observando determinados aspectos referentes aos hábitos e ao comportamento das pessoas

no trabalho e à estrutura física da organização (*layout*, ferramentas de comunicação visíveis como murais, circulares informativos e outros), com a finalidade de obter um melhor embasamento para a formulação das questões dos roteiros das entrevistas.

Dois tipos de roteiros básicos foram elaborados, compostos por questões abertas, por meio dos quais se buscou coletar os dados necessários dentro da amostra estabelecida de forma aleatória.

Ao iniciar as entrevistas, a pesquisadora explicava o objetivo do trabalho e solicitava a permissão do uso do gravador, ressaltando o anonimato em relação aos depoimentos fornecidos. Buscou-se também criar um clima de confiança, simpatia e informalidade para a melhor interação entre pesquisador e entrevistado. As entrevistas foram aplicadas em um período de cinco meses (de outubro de 2001 a fevereiro de 2002), com uma duração média de 40 minutos. O processo de reestruturação da filial, além de implicar na alteração do seu número de empregados, ocasionou a sua mudança de local, o que resultou em uma suspensão temporária da pesquisa.

A pesquisa documental foi a técnica utilizada para a coleta dos dados secundários. Segundo Richardson (1989) a pesquisa documental consiste em operações que visam o estudo e a análise de documentos, possibilitando identificar as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados. O levantamento documental teve como objetivo atender às necessidades desta pesquisa por meio da obtenção de dados pertinentes a alguns indicadores das categorias de análise a serem pesquisadas, tais como a implantação do teletrabalho na filial, o seu desenvolvimento, dados históricos da organização/filial, entre outros.

Por meio da pesquisa documental realizada na organização foi possível coletar dados pertinentes à caracterização da organização, o seu histórico, missão, estrutura, produtos, clientes, estratégias e cultura. Em relação ao processo de implantação e desenvolvimento do teletrabalho na filial não havia registros escritos. A observação e a absorção direta do processo por parte dos membros da filial pareceu justificar a ausência destes registros, uma vez que o processo foi iniciado na fundação da mesma em Florianópolis, não havendo um período pré e pós teletrabalho.

### **3.5.3 Tratamento dos dados**

O tratamento dos dados refere-se à exposição da forma como se pretende analisar

os dados coletados e à justificativa de tal tratamento como adequado aos propósitos do estudo (Vergara, 1997). De acordo com os objetivos estabelecidos para esta pesquisa, os dados primários levantados foram tratados de forma qualitativa, por meio da técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Minayo (1998) tem como finalidade estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões pesquisadas, articulando-os ao contexto cultural da qual faz parte. Richardson (1989) salienta que a análise de conteúdo contribui na pesquisa qualitativa no sentido de que descreve o conteúdo latente de uma mensagem, as intenções ocultas do autor da comunicação ou das relações imprevistas do destinatário.

A técnica de análise de conteúdo utilizada nesta pesquisa foi a análise por categoria, a qual segundo Richardson (1989), consiste na classificação e na quantificação dos elementos contidos nas mensagens tais como as palavras ou símbolos, as frases ou orações, o tema, o ator (sujeito da ação) e o documento ou item. Por meio desta técnica buscou-se identificar os valores, com base nos elementos componentes da cultura organizacional propostos por Freitas (1991), que permitiram distinguir ou não a identidade dos teletrabalhadores da identidade dos não teletrabalhadores na organização em estudo.

Para os dados secundários, obtidos por meio de documentos oficiais da organização, a técnica de tratamento utilizada foi a análise documental.

### **3.6 Limitações da pesquisa**

As pesquisas científicas normalmente remetem o pesquisador a determinadas limitações. A exposição das limitações da presente pesquisa se faz necessária para a melhor compreensão dos resultados obtidos.

Nesse sentido, houve certa dificuldade na coleta dos dados pertinentes às categorias de análise estudadas, pela sua falta de sistematização e catalogação na organização. O processo de reestruturação ocorrido na filial ocasionou certa limitação de tempo na aplicação das entrevistas referentes à identidade organizacional e tensão entre os empregados. O clima organizacional negativo, gerado pelo sentimento de instabilidade no emprego, também comprometeu a aplicação das entrevistas, sendo que alguns empregados se negaram a participar do estudo. Entretanto, as informações necessárias a respeito dos valores indicadores da identidade da filial foram obtidas. Apesar da não participação de alguns membros da filial, o que poderia ter ocasionado certo viés na pesquisa, nas

entrevistas realizadas houve saturação nas respostas.

As técnicas utilizadas na coleta dos dados (entrevistas e observação não-participante) apresentaram poder limitado frente à temática da pesquisa. Nesse contexto, a utilização da observação participante poderia ter possibilitado o conhecimento maior da realidade da organização estudada, porém, tal vivência não foi possível em decorrência do tempo de efetivação da pesquisa. Contudo, acredita-se que as técnicas utilizadas permitiram a coleta das informações necessárias à compreensão da identidade organizacional.

Por fim, cabe ressaltar um aspecto referente ao método de estudo de caso. Há alguns autores que argumentam a respeito das possíveis limitações do estudo de caso com relação à generalização dos resultados. Um conceito de maior compatibilidade com os fins deste estudo seria o da transferibilidade, proposto por Lincoln e Guba, citados por Zanelli (1997), segundo o qual, a responsabilidade pela demonstração da aplicabilidade de um conjunto de descobertas em outro contexto é mais do investigador que efetuará a transferência do que do investigador original.

Após a descrição dos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, o próximo capítulo aborda a apresentação e a análise dos dados referentes à organização e às categorias de análise estudadas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo apresenta os dados gerais da organização estudada, relativos ao seu histórico, missão, estrutura, produtos e clientes e os dados específicos, relacionados às duas categorias analisadas – Teletrabalho e Identidade organizacional.

### 4.1 A Xerox do Brasil Ltda. e a Xerox – Filial SC

A organização Xerox começou em Nova York, na década de 30, como uma empresa de reproduções gráficas. A marca Xerox surgiu com uma invenção revolucionária. A idéia da reprodução gráfica ocorreu a Chester Carlson no escritório da P.R. *Mallory and Company*, empresa de produtos eletrônicos, seção de patentes em que ele trabalhava em Nova York. Carlson observou que o número de cópias de especificações de patentes disponíveis em sua seção nunca era suficiente para atender à demanda. Havia sempre necessidade de mais cópias. Além disso, não existia no mercado um método rápido e seguro de se obter cópias em quantidade e com qualidade aceitável. Este optou então por otimizar o caro e demorado processo de copiar por fotografia, substituindo-o pela reprodução gráfica.

Da inquietação de Carlson com tal estado de coisas surgiu a xerografia, o mais avançado processo de reprodução de imagens, que permitia copiar a seco, em papel comum, qualquer original. Uma idéia que ganhou notoriedade mundial com o passar dos anos, mudando o dia-a-dia de milhões de pessoas. Uma idéia cujo formulador se tornou um rico empresário e inventor de méritos reconhecidos universalmente e fundador de uma organização proprietária de uma marca conhecida em todo o mundo.

A Xerox, em nível mundial, possui operações de manufatura, engenharia, montagem e centros administrativos em diversos países: Bulgária, Canadá, China, Egito, França, Índia, Indonésia, Japão, México, Holanda, Filipinas, Rússia, Coréia do Sul, Espanha, Taiwan, Reino Unido, Estados Unidos e Brasil. Entre estes, as suas principais localizações estão nos Estados Unidos, na Inglaterra, no Japão e na China, países que intermediam as negociações da Xerox mundial – ‘*The Document Company*’ – nos países vizinhos.

No Brasil, a Xerox se estabeleceu em 1965, a partir do acordo entre o empresário Henrique Sérgio Gregori e a *Xerox Corporation*, que resultou na criação da Xerox do Brasil Reproduções Gráficas Ltda.

A princípio, o ritmo de crescimento da Empresa no Brasil baseou-se na importação da X-914, primeira copiadora do mundo produzida em escala. A partir de 1967 a Xerox empenhou-se em cobrir o Brasil, de norte a sul, instalando filiais em todas as regiões do País. Primeiramente surgiram as do Rio de Janeiro e de São Paulo. Em seguida, as de Brasília, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Paraná e assim por diante, até a de Porto Velho, no ano de 1983, totalizando 53 filiais que respondem a seis Diretorias Regionais.

Em 1965 a filial da Xerox no Paraná, localizada em Curitiba, atendia o estado de Santa Catarina. Com a compra da primeira máquina no Estado, pelo município de Blumenau, a filial de Santa Catarina foi fundada, em agosto de 1970. Em decorrência da necessidade de prestação de serviços de manutenção ao equipamento vendido, a Xerox do Brasil enviou o seu primeiro técnico ao Estado, em janeiro de 1971, sendo o primeiro teletrabalhador desta filial. Para efetivar o processo de vendas em Santa Catarina, a Xerox enviou também um vendedor e instalou o seu escritório em Blumenau.

Em 1977 a filial de Santa Catarina foi transferida para a grande Florianópolis, sediada no bairro de Capoeiras, no município de São José. Neste local, o escritório abrigava as áreas técnica, de vendas, Centro de Atendimento ao Cliente – CAC, cobrança, administração, estoque de peças e materiais de consumo e de recondicionamento de máquinas. Em 1993 o escritório passou a funcionar no centro de Florianópolis e terceirizou o estoque de peças, o qual passou a funcionar em Barreiros, São José. Em 1997 o CAC foi centralizado em Curitiba e o estoque de materiais de consumo, centralizado em São Paulo. Em 1999 as áreas de administração e de cobrança foram também centralizadas em Curitiba.

Hoje, a filial de Santa Catarina atua nas áreas técnica, de vendas e de estoque de peças, esta última, localizada em Barreiros, São José, sendo vinculada à filial do Paraná com relação às demais áreas – administrativa, financeira, de marketing e de recursos humanos.

Em 1969 a organização percebeu que não bastaria abrir filiais no Brasil, mas ela teria que, paralelamente, nacionalizar seus produtos. Foi fundada, então, a Metalquímica da Bahia S.A., hoje Xerox do Nordeste. Localizada no Centro Industrial de Aratu, a XNOR foi inicialmente designada a fabricar *toner* e revelador para as copiadoras Xerox. Em 1985

passou a fabricar, também, cintas e fotorreceptores utilizados nos equipamentos Xerox. Esta unidade hoje supre os mercados do Brasil, América Latina e Caribe.

No ano de 1973 foi inaugurada a Fábrica de Resende - hoje Centro Tecnológico e Industrial Henrique Sérgio Gregori - atendendo à necessidade de fabricação de equipamentos e abrindo o caminho à exportação de módulos de acabamento para copiadoras. A partir de 1981, a unidade de Resende entrou no mercado de exportação, fornecendo máquinas e componentes para o Brasil e para outras operações no exterior.

Recentemente foi aberta uma nova unidade de produção na Xerox do Amazonas - a XAM. A Xerox do Amazonas, localizada em Manaus, nasceu em 1988. Atualmente, a XAM é responsável pela produção de equipamentos de pequeno e médio porte, além de suprimentos para impressoras e fac-símiles para o mercado brasileiro, produzindo também para o mercado externo. Com investimentos de 40 milhões de dólares, a Xerox está produzindo fotorreceptores orgânicos, uma tecnologia de ponta, onde cerca de 80% da produção é destinada à exportação.

Também no ano de 1988, foi criada a JDR-Vitória Equipamentos S.A., uma *joint-venture* da Xerox brasileira com ex-membros seus. Esta organização produz talonadoras, envelopadoras, serrilhadoras e etiquetadoras, voltadas para o acabamento de produtos gerados nas impressoras eletrônicas Xerox. Tratam-se de equipamentos pioneiros em sua concepção e tecnologia, que receberam extraordinária aceitação no mercado brasileiro, iniciando sua exportação em 1991.

Outra organização do Grupo no Brasil é o Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Vitória - CDSV, unidade semelhante àquelas que a Xerox mantém nos Estados Unidos, Japão e Cingapura. Criado em 1990, este centro tem como objetivo produzir programas aplicativos especiais para serem utilizados pelos clientes usuários das impressoras eletrônicas Xerox, no Brasil e no exterior. Este projeto é uma iniciativa pioneira no País, representando uma transferência de tecnologia de importância para o mercado interno de informática como um todo. Em 1996 o CDSV recebeu o certificado de qualidade CMM *Level 2 (Capability Maturity Model)*, concedido pelo *Software Engineering Institute*, que tem a mesma importância para a indústria de software que o ISO para as demais indústrias e empresas de serviços.

A mais nova indústria da Xerox do Brasil é o Centro de Processamento de Documentos Inteligentes, o CPDI. Com um investimento de 40 milhões de dólares, o CPDI localiza-se na cidade paulista de Barueri e veio aproximar cada vez mais a organização do

conceito *The Document Company*, fixando a Xerox como a empresa do documento. O Centro presta serviços de terceirização em impressão, acabamento e distribuição. É o primeiro no Brasil a contar com tecnologia equiparada aos grandes centros de processamento internacionais. O CPDI irá centralizar os trabalhos de impressão de extratos bancários, faturas, malas diretas, *Document Imaging*, livretos e manuais, relatórios e talões de cheques. Todas as fábricas da Xerox do Brasil são certificadas com o ISO 9000.

A Xerox do Brasil é responsável pela geração de 11.000 empregos, sendo 5.000 diretos e 6.000 indiretos. É a terceira maior empresa Xerox no mundo, superada apenas pelas operações domésticas dos Estados Unidos e do Japão. Em 1998 seu faturamento foi de R\$ 1,7 bilhão e, em 1999 a organização faturou R\$ 1,9 bilhão. Os seus investimentos em 2000 foram de US\$ 150 milhões na reposição de equipamentos para locação e melhorias de infra-estrutura e US\$ 1,1 bilhão em pesquisa e desenvolvimento.

Consciente da expansão da organização e das necessidades crescentes do mercado consumidor, a Xerox do Brasil implantou, em 1984, a estratégia Liderança Através de Qualidade. O princípio básico difundido entre os 6.000 atuais membros da XBRA é o processo constante de melhoria da qualidade, que levou a empresa a conquistar o Prêmio Nacional da Qualidade em 1993.

Na esteira dessa estratégia, a Xerox criou uma filosofia de mercado, denominada "Clientar", ou seja, empenhar-se ao máximo para suprir os clientes da Xerox com produtos e serviços inovadores que satisfaçam inteiramente suas necessidades. É baseada neste conceito de qualidade que a Xerox pretende manter sua liderança de 30 anos no mercado brasileiro.

A ênfase na qualidade dos produtos e serviços e a busca pela satisfação no atendimento aos clientes integram os seis valores considerados essenciais pela Xerox, presentes no seu manual de políticas desde a fundação da organização (*The Document Company*), consolidados e enriquecidos pelo fundador da Xerox brasileira, Henrique Sérgio Gregori. Tais valores orientam estrategicamente a organização, em nível mundial, e podem ser assim resumidos: a aspiração da Xerox é fornecer qualidade e excelência em tudo o que faz; seu sucesso vem da satisfação dos seus clientes; a Xerox produz a rentabilidade esperada pelos seus acionistas; utiliza a tecnologia para assegurar a liderança no mercado; cada membro seu é importante e valorizado e; a Xerox assume as suas responsabilidades sociais.



Com relação a sua atuação social, segundo dados de um dos seus documentos informativos, a Xerox do Brasil possui um Instituto que baseia-se na seguinte missão: “Assegurar meios e condições que possibilitem fortalecer a imagem da Xerox do Brasil, como uma organização subsidiária com características e personalidade próprias, comprometida com os valores culturais e as aspirações maiores da sociedade Brasileira e, garantir por meio de programas corporativos, o reconhecimento da sociedade para a sua responsabilidade como cidadã corporativa, desenvolvendo e implantando projetos na área da educação complementar, por meio do esporte e da cultura, e também da preservação do meio ambiente, exclusivamente dirigidas às comunidades de baixa renda. “

A Xerox atua na comunidade apoiando programas comunitários que estejam em sintonia com seus valores, crenças e prioridades, nas áreas geográficas das suas unidades; estimulando a participação voluntária de empregados em ações que melhorem a qualidade de vida de suas comunidades e; mantendo relacionamento ativo com a comunidade em geral.

Sua primeira iniciativa foi a criação, em 1967, da Biblioteca Reprográfica Xerox, com o objetivo de reeditar títulos esgotados, publicar obras inéditas e trabalhos de pesquisa com os recursos da reprodução xerográfica. Idealizada por Henrique Sérgio Gregori, a Biblioteca conta hoje com 31 títulos cujas tiragens não ultrapassam 3.000 exemplares. Deste volume, parte é vendida no dia do lançamento e com renda destinada a instituições filantrópicas, e parte é doada às universidades, bibliotecas e órgãos interessados nos temas das publicações.

Em 1986 foram doados à Universidade de Brasília (UNB), 12.500 teses de doutorado, que compõem a Coleção Enciclopédia Latino-Americana e 14.640 rolos de microfimes de revistas e periódicos técnico-científicos, sobre temas do continente latino-americano, adquiridos da *University Microfilm International*.

A partir de 1987, foi implantado o Projeto Olímpico da Mangueira, no Rio de Janeiro. Combinando a educação com o incentivo à prática de esportes olímpicos, esse projeto atende hoje cerca de 1.000 crianças entre oito e 18 anos de idade, propiciando-lhes também alimentação, uniformes e acompanhamento psicológico. A iniciativa reduziu drasticamente o número de menores mangueirenses infratores, segundo o juizado carioca.

Em outubro de 1992, a Xerox entregou à cidade de Resende (RJ) o prédio do Hospital de Emergência, tendo se responsabilizado por todo o projeto. Ficaram a cargo da prefeitura local a instalação de equipamentos e administração do hospital. No mesmo ano,

a Xerox entregou à Resende as chaves do prédio do Colégio Ana Elisa Gregori. A contribuição da Xerox foi de aproximadamente US\$ 1 milhão nos dois projetos e o nome do colégio é uma homenagem à esposa do fundador da Xerox do Brasil.

Em conjunto com os seus seis valores, a Xerox definiu, no início dos anos 90, também exposta no seu manual de políticas, a sua estratégia de transição para o ano 2000, visando a seguinte meta: manter a sua liderança no mercado oferecendo soluções, serviços e produtos que aumentem a produtividade dos negócios dos seus clientes. Esta meta revela o estilo de atuação da organização: sintonia com o mercado; busca constante dos melhores resultados; ações voltadas à rapidez e ao senso de oportunidade; valorização da relação direta com o cliente externo; trabalho em equipe; poder de decisão compartilhado; comunicação aberta e honesta e; promoção da contínua aprendizagem organizacional.

A atuação da Xerox do Brasil no mercado lhe conferiu muitos prêmios nos últimos anos, como uma das organizações pioneiras em soluções tecnológicas. De acordo com dados fornecidos por um dos supervisores da Xerox SC, alguns deles, nos anos de 1998 e de 1997 foram: Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho; Prêmio Destaque Procon; Prêmio Líder Empresarial do setor Informática/Telecomunicações da Gazeta Mercantil; Nona maior empresa na indústria eletrônica; *Product of the Year* da *Network Magazine*; Prêmio Empresa de Comunicação do Ano; *CMM Level 2* (Certificado de Qualidade em *Software*); Iniciativas de Marketing; Satisfação de Clientes; Satisfação de Empregados; Serviços Terceirizados (maior crescimento no mundo) e Desempenho Global Sustentado.

#### **4.1.1 Missão**

De acordo com os documentos oficiais da organização, a Xerox do Brasil Ltda. tem como missão:

“Vender soluções, produtos e serviços que agreguem valor aos processos de negócios dos clientes”.

Sua missão resume os seis valores considerados como básicos no seu manual de políticas e retrata o perfil de uma organização orientada para a tecnologia de soluções em documentos e otimização do atendimento ao cliente externo.

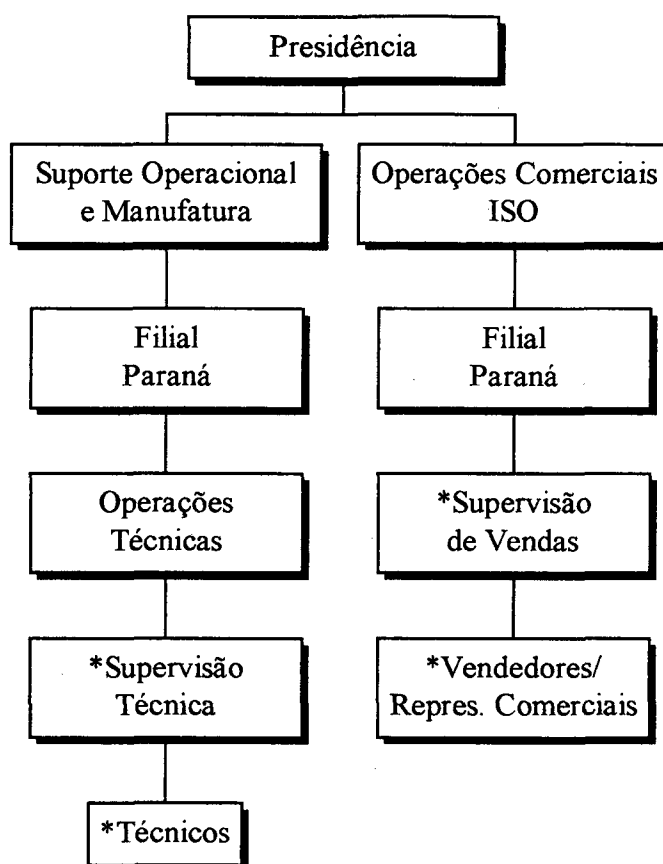
#### 4.1.2 Estrutura

A estrutura organizacional da Xerox do Brasil Ltda. é composta pela Presidência e áreas a ela subordinadas: Secretaria, Qualidade, Processos e Satisfação de Clientes, Tecnologia de Informação, Administração Comercial e Relações Jurídicas & Corporativas, Operações Comerciais GMO, Marketing, Finanças, Recursos Humanos & Organização, Novas Tecnologias e Suprimentos, 'Suporte Operacional e Manufatura', e 'Operações Comerciais ISO'. Estas duas últimas áreas envolvem a Filial SC e a população desta pesquisa.

A área de 'Suporte Operacional e Manufatura' é responsável pelo Centro de Suporte ao Cliente, Estratégias e Planejamento de Materiais, Operações de ISC, Centro de Suporte Técnico e Operações de Serviços a Clientes. Subordinadas ao Centro de Suporte Técnico estão as áreas de Operações Industriais Resende, Operações Industriais XNOR, Operações Industriais Manaus *Supplies*, Operações Industriais Manaus Equipamentos e Operações Industriais São Paulo, e à Operações de Serviços a Clientes, as áreas de Operações Técnicas (sediada em Curitiba/PR) e de 'Supervisão Técnica' (localizada em Florianópolis/SC).

A área de 'Operações Comerciais ISO' envolve a Diretoria Comercial para *Utilities*, *Telecom/Bureaux*, Diretoria Comercial para Instituições Financeiras, Diretoria Comercial para Governo, Filial Centro/Norte, Filial São Paulo Capital, Filial São Paulo Interior, Filial Rio ISO, Filial Minas Gerais, Filial Rio Grande do Sul e Filial Paraná, responsável pela 'Supervisão de Vendas' (sediada em Florianópolis/SC).

A Xerox do Brasil Ltda. apresenta uma estrutura organizacional bastante extensa. Tendo em vista que o foco de análise deste estudo foi a Xerox SC, o organograma abaixo buscou resumir as suas áreas de interesse no contexto da Xerox nacional, evidenciando os setores específicos desta filial e as áreas de atuação dos teletrabalhadores:



**FIGURA 01 Organograma resumido da Xerox do Brasil Ltda. – orientado às áreas de abrangência da Filial SC**

No contexto da Xerox nacional, a filial SC atua nas áreas técnica e comercial, sendo estas subordinadas, respectivamente, aos setores de Suporte Operacional e Manufatura e de Operações comerciais ISO. Diante disso, no contexto estrutural da Xerox do Brasil Ltda., esta pesquisa analisou, na Xerox SC, as áreas de Supervisão Técnica e de Supervisão de Vendas, as quais possuíam teletrabalhadores e não teletrabalhadores.

#### 4.1.3 Produtos

Os produtos produzidos pela Xerox do Brasil Ltda. são, em geral, papéis, copiadoras coloridas, analógicas, digitais ou multifuncionais (com aparelhos de *fax*, impressoras e *scanners*), impressoras coloridas, de grande ou de pequeno volume (para uso

doméstico), *scanners* de grande ou de pequeno volume (domésticos), aparelhos de *fax* e *softwares*.

Especificamente, segundo dados de relatórios da filial, alguns produtos da organização são: Papéis; Copiadoras XD100 e Copiadora XE80; Impressoras *Docuprint*, *XEROX Phaser*, Família *Phaser*, *Xerox Phaser* e *Docutech*; Multifuncionais *Document WorkCentre* e *XK*; Sistemas digitais *Docucolor* e *Document Centre*; *Softwares Workflow* – em implementação na filial Florianópolis, *GED* (Gerenciamento Eletrônico de Documentos), Soluções para Marketing e *Xerox Metacode*; Soluções *Xchange*, *Broadvision*, *Documentum*, *MobileDoc*, *WebLogic*, *XEROX Wireless Broadband* e *ImageLab*.

Estes se constituem nos produtos básicos fabricados e comercializados pela Xerox do Brasil Ltda. e a maioria também pela Xerox SC.

#### 4.1.4 Clientes

A Xerox do Brasil Ltda. possui clientes pertencentes a diversas categorias e setores de atuação. Entre eles, alguns são negociados pelas filiais de todo o Brasil e alguns exclusivamente pela Xerox SC.

Alguns dos principais clientes da Xerox do Brasil Ltda. (negociados por outras filiais), de acordo a filial Florianópolis, envolvem Órgãos Públicos Federais como a Petrobrás, o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal e o Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS e; Órgãos Privados Federais como o Bradesco, a Volkswagen e a Fiat.

Os clientes exclusivos da Xerox SC são as organizações pertencentes aos Órgãos Públicos Estaduais como o Banco do Estado de Santa Catarina – BESC, a Empresa de Pesquisa Agropecuária – EPAGRI, o Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina – CIASC, as Secretarias de Segurança Pública, da Saúde, da Educação, da Administração e o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina e; aos Órgãos Privados Estaduais como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Santa Catarina – SEBRAE/SC, a Perdigão, a Sadia, a Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S.A. e a Empresa Brasileira de Compressores S.A. - EMBRACO.

#### 4.2 Processo do teletrabalho na organização

A prática do teletrabalho efetivou-se na Xerox do Brasil Ltda. – Filial Santa Catarina desde a sua fundação, em 1970. Por se tratar de uma organização que atua na área de comércio de máquinas e equipamentos, a necessidade de oferecer suporte técnico e disseminar as vendas tornaria inviáveis quaisquer outros procedimentos de trabalho. Também, a inviabilidade de movimentação dos grandes equipamentos comercializados pela organização para a manutenção, tornou natural o processo do teletrabalho, uma vez que há a necessidade de atendimento permanente aos clientes nos locais onde se encontram os equipamentos. Não houve especificamente nenhum responsável pela implantação do processo do teletrabalho na filial. Esta surgiu em decorrência da primeira aquisição de um equipamento da empresa no Estado e veio então, naturalmente, a necessidade da Xerox do Brasil enviar um técnico e um vendedor para iniciá-la.

Em virtude de acompanhar a filial da organização desde a sua fundação, constatou-se a inexistência de documentos que permitissem melhor compreender ou visualizar o processo de implantação e efetivação do teletrabalho na filial e na organização como um todo.

Nesse sentido, um dos entrevistados argumentou que:

“(…) Esta não foi uma mudança da empresa/filial, começou com ela, por isso não temos documentos que comprovem um planejamento. Mas a nossa cultura e as políticas estão sempre mudando para se adaptarem à realidade do mercado de atuação da empresa”. (SUPERVISOR 2)

Segundo os dados obtidos, o ramo de atividade da organização e as suas tecnologias de informação e de comunicação vigentes levaram-na a adotar o teletrabalho. Nilles (1997) coloca que o teletrabalho se refere especialmente à substituição dos deslocamentos relacionados ao trabalho por meio do uso de tecnologias da informação. Fulk e De Sanctis (1995) relatam que estes tipos de tecnologia oferecem importantes avanços para as organizações, proporcionando o incremento na velocidade da comunicação, a redução de custos de comunicação, o incremento nas redes de comunicação, a expansão da interconectividade organizacional global, entre outros aspectos. Nilles, citado por Eiras (2001), ressalta a questão da adequação do teletrabalho à organização, conforme a sua área de atuação, os processos, a tecnologia e os produtos e serviços. A Xerox, atuando no comércio de máquinas e equipamentos e possuindo

tecnologias avançadas de comunicação, enquadra-se no perfil de outras grandes organizações como a IBM, a Kodak, a Shell, entre outras, que adotaram o teletrabalho.

A questão do planejamento do processo na fase de implantação é fundamental, de acordo com Nilles (2001), pois a sua ausência pode resultar em políticas inadequadas de desenvolvimento e de gestão, envolvimento insuficiente da cúpula e seleção de profissionais que não atendam ao perfil do processo, necessitando maior treinamento. Embora não tenha havido um planejamento do processo por parte da organização em estudo, uma vez que este foi implantado na ocasião da fundação da filial devido a sua própria atividade comercial, à necessidade de manutenção e ao grande porte de alguns dos seus equipamentos comercializados localizados em áreas diversas, verificou-se, de acordo com os supervisores, que o teletrabalho é eficaz na organização. A inexistência de documentos que comprovem este planejamento, portanto, não aponta o despreparo da organização para o processo, pois os dirigentes da filial pareceram orientar o seu desenvolvimento de forma bastante criteriosa, por meio de reuniões para o estabelecimento de metas, processos de treinamento para o aprimoramento profissional dos teletrabalhadores, monitoração constante das suas atividades, entre outros procedimentos.

Outro ponto observado foi a argumentação utilizada pelo entrevistado a respeito do início do processo de teletrabalho na organização. Este atribuiu a adoção do teletrabalho à cultura da organização, o que demonstra uma preocupação por parte da Xerox em acompanhar as mudanças e exigências do mercado, por meio de uma cultura organizacional dinâmica, já que a organização tem como um dos seus valores a promoção da contínua aprendizagem organizacional. Apgar (1998) sublinha que a opção por adotar o teletrabalho está mais na estratégia corporativa de renovação do que na própria tecnologia. O autor utiliza a expressão “organização informacional” para se referir às organizações que mais provavelmente se adaptam ao teletrabalho. O termo informacional não significa necessariamente uma organização que possua alta tecnologia, mas sim uma cultura aberta a este tipo de prática, com dirigentes e empregados orientados para o contexto da informação, o qual caracteriza-se pela flexibilidade, informalidade, habilidade para mudar quando necessário, respeito pelo tempo e pelas prioridades individuais e, por um propósito de utilizar a tecnologia para melhorar a *performance* organizacional.

As áreas que atuam sob o processo do teletrabalho na filial SC são a de suporte técnico e a de vendas.

Também neste aspecto, o planejamento do teletrabalho é importante, conforme ressalta Nilles (2001): deve haver o planejamento da mudança no período inicial de demonstração e o teste-piloto para a extensão do processo ao restante da organização. No caso da Xerox, o teletrabalho não se estende a outras áreas, sendo somente executado naquelas que são consideradas como o foco de atenção do *business* da organização.

A organização denomina os teletrabalhadores, na área técnica, como técnicos de campo e residentes. A distinção na nomenclatura refere-se às cidades do interior do Estado e à Capital, sendo os técnicos da Capital chamados de técnicos de campo e os técnicos do interior, de residentes, porque o local base do seu trabalho é a cidade onde residem. Na área de vendas, os teletrabalhadores são chamados de representantes comerciais.

De fato, vários estudiosos do teletrabalho e as organizações que o praticam oferecem-lhe uma nomenclatura diversa. Jack Nilles, considerado um dos “gurus” do assunto o trata por teletrabalho. A organização em questão igualmente denomina o processo de teletrabalho e, conforme as áreas onde este se faz presente – comercial e técnica – adotou uma linguagem compatível com as funções de cada teletrabalhador.

No processo inicial de efetivação desta pesquisa, os teletrabalhadores da filial SC eram, de maneira geral, subordinados a Florianópolis. Das inúmeras modificações pelas quais vêm passando esta filial, uma delas foi a sua subordinação à filial do Paraná, cujo escritório funciona em Curitiba. Atualmente, portanto, a filial SC é considerada pela Xerox como um escritório descentralizado subordinado à filial Paraná.

A filial SC possui hoje 77 colaboradores, sendo 69 teletrabalhadores, 54 terceirizados e 15 com vínculo empregatício, entre estes, a área técnica conta com quatro em Florianópolis, dois em Blumenau, um em Brusque e dois em Joinville e a área comercial, com dois em Florianópolis, dois em Chapecó, um em Joinville e um em Blumenau. Os colaboradores internos (não teletrabalhadores) da filial são oito, dois terceirizados, dois estagiários e quatro vinculados à organização.

Conforme um dos entrevistados, estes números, há cerca de dois anos atrás, não sofriam modificações, hoje, em razão da nova estrutura organizacional da filial e do plano de redução de custos, há algumas dispensas. O *turnover*, porém, é considerado baixo na filial, pois, normalmente, por ser uma empresa que oferece boas condições de trabalho, não há interesse por parte do empregado em se desligar, quem entra permanece, somente sai em caso de reestruturação organizacional ou se não atingir o desempenho esperado em suas atividades. Pelo fato de a maioria ter formação técnica e iniciado a carreira na



organização, esta apresenta aos seus membros programas de treinamento constantes, conforme as necessidades de cada função, buscando maximizar o desempenho do teletrabalhador sobre as suas metas individuais e de equipe. Segundo depoimentos dos entrevistados, na área técnica, cerca de três técnicos já haviam atuado como teletrabalhadores em outras organizações, por um período médio de quatro anos. Entre os teletrabalhadores da área de vendas, seis deles também já atuaram como teletrabalhadores anteriormente, por um período médio de dois anos, sendo os demais iniciantes na Xerox.

Na área técnica, nos primeiros anos da filial, como um dos programas de redução de custos, especialmente no interior, os pequenos escritórios (existentes durante um período muito curto de tempo) foram fechados. Os técnicos, que já atuavam no campo, perderam o escritório convencional como local fixo de trabalho, passando a trabalhar parcialmente em suas residências. Os supervisores também se tornaram *home-officers*, além de atuarem no campo, acompanhando os seus técnicos e visitando os clientes, não tendo também um local fixo como escritório.

A redução de custos com infra-estrutura é uma das metas buscadas pelas organizações que implantam o teletrabalho, além de aspectos como novas filosofias de ação, flexibilização das normas e horários de trabalho, ênfase na informação e na comunicação, nos objetivos e resultados e concessão de autocontrole aos profissionais. Sendo uma das formas de efetivação do teletrabalho, o processo de *home-office* foi uma das estratégias adotadas inicialmente na Xerox para reduzir os custos do escritório convencional.

O processo de teletrabalho na filial passou por outras transformações desde a sua efetivação, na fundação da filial, modificações consideradas naturais para os entrevistados, para se adequarem à realidade atual e atenderem melhor os clientes.

As principais evoluções citadas foram em relação à tecnologia e à terceirização dos teletrabalhadores:

“Hoje as ferramentas de trabalho são automatizadas. Todos os técnicos e vendedores têm telefone convencional, celular com *pager*, *fax* e *e-mail*. Além disso, os técnicos têm *laptops*. Antes os técnicos do interior ligavam para a filial para saberem os clientes para atender, então atendiam e davam baixa nos serviços feitos. Hoje eles trabalham em grupos chamados pela filial de grupos autogerenciáveis (...) as células de trabalho, que fazem reuniões mensais e se comunicam sempre com a filial”. (SUPERVISOR 1)

O incremento da tecnologia foi uma preocupação da filial, acompanhando as tendências do mercado. A utilização de tecnologias da informação torna viável trabalhar com uma grande quantidade de informações, independente da localização dos indivíduos (Kugelmass, 1996 e Nilles, 1997). Conforme um dos depoimentos, o uso de celulares, *paggers*, *laptops*, *e-mail*, entre outras ferramentas, o processo de trabalho em células e a comunicação constante com o escritório caracterizam a efetivação do processo de teletrabalho atualmente na filial. O perfil atualmente exigido do teletrabalhador da filial, orientado para o conhecimento técnico, também é um fator que demonstra a ênfase por parte da organização no domínio da tecnologia utilizada para o teletrabalho e dos equipamentos por ela comercializados.

Eiras (2001) argumenta que o teletrabalho passa da fase em que o empregado trabalhava na sua casa para o trabalho em qualquer local, em qualquer tempo. O teletrabalho possibilita novas formas de organização devido ao achatamento da estrutura organizacional permitida pela tecnologia da informação, que estimula o próprio teletrabalho e permite a interconectividade global de equipes virtuais em resposta às condições de mudanças do mercado. Esta evolução é percebida especialmente nos setores relacionados com a *Internet*, de produtos e serviços que utilizam tecnologias avançadas e de ambientes mais adaptados a mudanças, onde o processo tem que ser reinventado para cada novo trabalho.

O aspecto da terceirização envolve também um plano de redução de custos, sendo que, inicialmente, os teletrabalhadores eram todos empregados da Xerox, hoje, cerca de 80% são terceirizados e, conforme colocou um dos entrevistados:

“(...) a nossa intenção é continuar terceirizando para reduzir os custos do vínculo empregatício”. (SUPERVISOR 1)

A terceirização pode ser considerada como um dos fatores responsáveis pelo surgimento do teletrabalho. Além de ter criado a tendência da parceria entre organizações e da especialização individual, esta é outra forma de reduzir os custos decorrentes do vínculo empregatício. No caso da Xerox, esta optou por preencher o seu quadro de teletrabalhadores com uma maioria terceirizada. Portanto, o número de teletrabalhadores que mantêm vínculo empregatício com a Xerox é bastante reduzido.

Com relação ao perfil dos teletrabalhadores, segundo um dos entrevistados, os empregados que atuariam sob o teletrabalho deveriam possuir um perfil obrigatório,

adequado ao mercado de atuação da filial e ao seu segmento de clientes. Em termos gerais, as características desejadas são: facilidade de comunicação, com ênfase em clientes de altos níveis (grandes organizações e clientes potenciais), profundo conhecimento de tecnologia, especialmente com relação aos equipamentos oferecidos pela organização, persistência, ambição e resistência à frustração. O depoimento abaixo reforça esta afirmação:

“(...) quem não se comunica bem não é adequado para o cargo, ainda mais que nós lidamos com clientes grandes e importantes. O domínio da tecnologia então, nem se fala, é preciso que o empregado entenda muito do que está vendendo ou dando manutenção. O resto são atitudes normais de qualquer tipo de trabalho”. (SUPERVISOR 2)

Outros aspectos relacionados ao perfil, levantados por Nilles (2001) são a adequação da atividade exercida pelo indivíduo para o teletrabalho e um perfil sócio-psicológico adequado a trabalhar isolado e, por Steil e Navas-Sanches (1998), atributos técnicos e atitudes favoráveis orientadas ao comprometimento organizacional. A Xerox, de acordo com os dados levantados, orienta o perfil dos seus teletrabalhadores para a comunicação eficaz e o domínio da tecnologia, por ter como um dos seus valores institucionais a maximização na qualidade do atendimento ao cliente externo, o qual é expresso pela organização como “Clientar”. Além do cliente, a filial acredita que a boa comunicação para os teletrabalhadores é necessária também porque o seu processo de trabalho exige a sua máxima interação com a chefia, por meio do uso eficaz das ferramentas tecnológicas de que dispõem.

Apresentando este perfil, a filial Xerox SC trabalha com o grupo de teletrabalhadores dentro de um conjunto de procedimentos/atitudes, sendo as duas principais a confiança nos empregados e a comunicação eficaz. Estes foram descritos da seguinte forma:

“Eu acho que a confiança é um fator relativo a cada teletrabalhador e depende de muitos fatores, principalmente do seu tempo de serviço na empresa. (...) Quanto ao processo de comunicação, eu considero eficaz, porque é monitorado pelo supervisor e os teletrabalhadores da área que atuam aqui em Florianópolis se comunicam via rede e vêm no escritório sempre que precisam pegar alguma informação adicional de trabalho; os do interior vêm aqui a cada dois meses, mas recebem todas as instruções pela rede e por celular”. (SUPERVISOR 2)

“Os técnicos têm ferramentas como rádio, *pager*, telefones e um sistema de recados por rede. Os de Florianópolis se comunicam conosco pelo rádio, *pager*

e telefone (celular e convencional) e os do interior através de recados no sistema, que é centralizado no escritório da filial. (...) todos os técnicos do Estado consultam os seus serviços pelo CAC (Centro de Atendimento ao Cliente), que é centralizado em Curitiba. Estes chamados de serviços (solicitações de clientes) são registrados no sistema junto com o código do cliente e isto permite que o técnico faça o atendimento imediato. Durante o trabalho, todos são controlados, monitorados e ajudados pelo supervisor, caso tenha necessidade. Também fazemos reuniões com os técnicos para discutir o andamento do trabalho, para os técnicos de Florianópolis sem um período determinado por que eles estão aqui sempre que precisa, para os do interior, uma vez por mês nas regiões das células de trabalho e a cada dois meses mais ou menos aqui na sede da filial”. (SUPERVISOR 1)

Este último depoimento demonstrou a subordinação/integração da filial SC com a filial Paraná em relação à área técnica. A otimização do acesso à informação à distância e a definição da extensão da *performance* organizacional desejada são fatores importantes no processo do teletrabalho (Apgar, 1998), efetuados pela Xerox SC. Soares (1995), Gomes e Gomes (1995), Nilles (1997), Apgar (1998), entre outros autores, resumem que, baseado nas tecnologias de informação e comunicação, o teletrabalho modifica ou rompe alguns padrões clássicos da configuração estrutural, como os processos de comunicação e as normas e regulamentos, típicos do modelo burocrático de Weber.

Nesse sentido, é possível ainda ressaltar que a Xerox SC pareceu trabalhar com eficiência a questão da autonomia dos indivíduos, característica do teletrabalho, e oferecer a monitoração suficiente para o desenvolvimento do processo. Os supervisores entrevistados afirmaram que a autonomia concedida aos teletrabalhadores pela filial é total no que se refere a assuntos do seu cotidiano e relataram:

“(...) esta autonomia é baseada no *empowerment*, que envolve autonomia e responsabilidade. Na minha área, só questões especiais, que fujam do dia-a-dia dos empregados são discutidas com o supervisor, no mais, eles fazem como acharem melhor, só cobramos os resultados”. (SUPERVISOR 1)

“Na minha área, questões de todo dia como modo de trabalhar, horários, etc. são planejadas pelos empregados. As dúvidas deles são só em relação à questão de definição de preços quando fogem da faixa-base estabelecida pela filial para a negociação com os clientes. (SUPERVISOR 2)

Avaliando apenas os resultados do trabalho, a Xerox considera as questões rotineiras de responsabilidade de cada teletrabalhador. Nesse sentido, Malvezzi (1996) corrobora a visão da organização ao ressaltar que o teletrabalho proporciona ao indivíduo uma maior iniciativa profissional e a oportunidade deste desenvolver melhor o seu trabalho em termos de produtividade, pois ele é administrado por ele próprio. Embora a supervisão

ocorra à distância, ambos os supervisores entrevistados mencionaram o auxílio constante aos seus teletrabalhadores conforme a necessidade, especialmente em casos de operações que fujam da sua rotina e que precisam ser discutidas. O *empowerment* citado em um dos depoimentos demonstrou o comprometimento de ambas as partes com os resultados do trabalho.

Um dos teletrabalhadores reforçou a questão da autonomia com relação ao seu trabalho na filial:

“Eu sou da área técnica (...), acho que a autonomia que eu tenho para trabalhar é boa, mas quando eu preciso o meu supervisor é bem presente, esclarece as minhas dúvidas e me ajuda a resolver algum problema que tenha (...). Eu me programo como eu acho melhor para mim, mas há tempos atrás, já me sobrecarreguei de trabalho, levava coisas pra fazer em casa (...) Nossa! Eu me sentia incompetente porque achava que não sabia administrar bem o meu tempo. Mas hoje, se eu vejo que o trabalho está começando a acumular ou aumentar além do normal, converso e negocio com o supervisor”. (TELETRABALHADOR)

Este depoimento ressaltou o acesso dos teletrabalhadores ao supervisor e confirmou a confiança entre ambos, a qual proporciona ao teletrabalhador maior autoconfiança e senso de responsabilidade (KUGELMASS, 1996).

Ainda com relação ao depoimento do teletrabalhador, um dos supervisores entrevistados afirmou que, na filial, há mais casos de trabalho excessivo entre os teletrabalhadores, mas reforçou que quando ocorrem, o teletrabalhador discute com o seu supervisor a(s) causa(s) e estes procuram solucionar a questão. Segundo ele, tal problema se estende também aos empregados do escritório da filial. Este apontou o seu *layout* aberto como um pouco prejudicial ao desenvolvimento do trabalho, pois dificulta a concentração e facilita interrupções e conversas informais.

Apgar (1998) comenta que o ambiente do escritório convencional não necessariamente implica em maior produtividade. O clima e as normas vigentes podem distrair as pessoas no seu trabalho. Empregados teletrabalhadores são normalmente mais produtivos do que no escritório porque aprendem a estabelecer prioridades e a minimizar o tempo em atividades como falar ao telefone, escrever e-mails, liquidar contas e realizar outras tarefas de rotina durante um curto período de tempo.

Entretanto, apesar de os dados coletados não confirmarem uma efetiva sobrecarga de trabalho entre os teletrabalhadores da filial, conforme Nilles (2001), há a tendência destes se tornarem sobrecarregados ou viciados no trabalho (*workaholics*). Este autor

aponta este como um aspecto importante a ser analisado, considerando-o como o principal vício do teletrabalho. Segundo o autor, é importante que haja efetivamente um planejamento diário das atividades, que inclua intervalos nas horas de trabalho, bem como a comunicação à chefia em situações de excesso de carga de trabalho, como apontou o teletrabalhador no seu depoimento. Para um teletrabalhador, a gestão do tempo é um ponto crucial no processo. No que se refere aos empregados que atuam no escritório da filial, igualmente o planejamento do desenvolvimento das suas atividades e dos intervalos é importante, pois, conforme foi realmente constatado durante a realização desta pesquisa, o *layout* aberto do escritório, com exceção às salas de reuniões, aspecto comum atualmente na maioria das empresas, favorece as interrupções.

As formas de efetivação do teletrabalho são variadas, conforme as necessidades e objetivos de cada organização. Este pode se efetivar por meio do *home-office* (Soares, 1995), dos Centros Satélite (Vassalo, 1996), dos hotéis do trabalho ou dos *telecommutings* (Apgar, 1998) e ainda, de forma individual ou coletiva. A Xerox atualmente, possui teletrabalhadores, tanto na área técnica quanto na área comercial, que atuam em trânsito, em qualquer local à distância do escritório da filial, com metas individuais e grupais a cumprir. Periodicamente, estes grupos realizam reuniões para a avaliação do cumprimento ou não das metas. Nesse processo, a filial põe em prática estratégias envolvidas nos seus seis valores básicos: comunicação à distância, aberta e honesta, trabalho em equipe e poder de decisão compartilhado.

Pelo fato de trabalharem em trânsito, à distância da filial, a questão da frequência com que os teletrabalhadores comparecem no escritório varia, portanto, de acordo com a sua área de atuação e com o seu planejamento de trabalho. Conforme os entrevistados, na área comercial, os teletrabalhadores que atuam em Florianópolis, normalmente, vão quase todos os dias à filial, com a finalidade de apanhar relatórios de vendas, relatórios de clientes, propostas de vendas, agendar reuniões com o supervisor ou com os clientes e negociar com o supervisor para efetuar negociações com determinado cliente. Os vendedores do interior do Estado vão à filial em ocasiões de reuniões, realizadas a cada dois meses, estabelecendo comunicação com o supervisor via rede e telefone. Já na área técnica, esta frequência é menor, sendo que os técnicos da Capital comparecem na filial em média duas vezes por semana, destes, alguns mais do que outros e, os do interior, somente em ocasiões de reuniões, mantendo contato com o supervisor quase que exclusivamente via rede.

Portanto, as reuniões coletivas dos teletrabalhadores de ambas as áreas (técnica e comercial) para o acompanhamento das atividades atuais e o estabelecimento de metas futuras por parte dos supervisores, são as ocasiões em que o teletrabalhador, especialmente o do interior do Estado, está presente na filial. Aqueles que atuam em Florianópolis tem maior possibilidade de irem ao escritório por trabalharem na cidade que sedia a filial. Como consequência deste contato maior ou menor com o supervisor e com os demais colegas de trabalho, surgem as questões do sentimento de isolamento social e da ausência ou redução da comunicação informal, as quais serão abordadas mais adiante.

Entretanto, a supervisão à distância pareceu ser considerada como um fato normal no processo do teletrabalho da organização. Os depoimentos abaixo corroboram este fato e tornam a ressaltar a questão da confiança:

“Por estarem longe da minha supervisão direta, a minha relação com os técnicos é baseada na confiança. Todo o trabalho deles é registrado no sistema, assim eu posso monitorá-los e ajudá-los sempre”. (SUPERVISOR 1)

“A distância faz parte do processo, por isso eu acho importante motivar e confiar em cada vendedor. E aqui na empresa, pelo menos no meu setor, eu considero a remuneração como a maior fonte de motivação para eles”. (SUPERVISOR 2)

A relação de confiança existente entre os supervisores e os teletrabalhadores na filial e o processo de comunicação vigente facilitam a supervisão à distância. Pareceu haver na organização um comprometimento com os resultados de ambas as partes e, conforme um dos depoimentos, os supervisores do processo atuam como facilitadores, disponibilizando as informações necessárias ao trabalho e auxiliando na solução de questões que fogem do cotidiano dos teletrabalhadores. Cozza (1997) justifica que supervisores e gerentes direcionam-se para o futuro, buscando tornar os processos mais eficazes e melhorar o que já foi conquistado. A responsabilidade pela rotina pertence efetivamente ao teletrabalhador. O controle da produtividade do empregado deixa de ser em função da sua presença física na organização ou do seu tempo de trabalho, mas passa a ser em função dos resultados que apresenta.

Um aspecto relevante foi observado nos depoimentos dos supervisores em relação à questão da motivação dos teletrabalhadores em decorrência da supervisão à distância. Com exceção das boas condições de trabalho e perspectivas profissionais oferecidas pela organização, houve uma divergência de opiniões quanto a outros fatores motivadores. Um

dos supervisores citou a confiança entre supervisor e teletrabalhador e a integração de ambos no processo de trabalho diário, mesmo via rede, enquanto o outro ressaltou a remuneração como a maior fonte de motivação, especialmente na área comercial, o que aponta uma característica particular da profissão, já que quase todas as metas de trabalho dos representantes comerciais são orientadas para o lucro.

Outro ponto citado por um dos entrevistados foi o empréstimo esporádico de teletrabalhadores da filial para outras filiais da empresa, visando dar suporte as suas atividades. Nesse contexto foi ressaltado que:

“(…) este processo é feito só entre as nossas filiais, não é a intenção nem o objetivo da empresa estender os seus empregados e processos de trabalho a outras empresas”. (SUPERVISOR 1)

O *time sharing* (tempo compartilhado) ou intercâmbio de profissionais, como é denominado por Gomes e Gomes (1995) o empréstimo de um empregado a outra organização, normalmente tem o objetivo de evitar a perda de profissionais estratégicos para a organização, havendo o empréstimo do empregado a empresas de menor porte, por período determinado. Nesse período, os custos de salário e benefícios são cobertos pela empresa que o contrata. Após o término do período, o profissional retorna a sua organização de origem. Os dados pertinentes à Xerox revelam que esta organização não se utiliza deste procedimento da forma em que geralmente ocorre em outras organizações. Há a troca esporádica de teletrabalhadores somente entre as filiais da organização, conforme ressaltado no depoimento acima, com o objetivo de oferecer suporte em algumas situações ou projetos, não estendendo-os a outras empresas para preservar os seus padrões culturais e operacionais.

A filial oferece programas de treinamento/reciclagem a todos os teletrabalhadores em termos de habilidades de relacionamento com os clientes, chamado de PAC – Processo de Atendimento ao Cliente e para a contínua qualificação na sua área específica de atuação, o GPF – Gerenciamento por Fatos. Com relação aos grupos autogerenciáveis – as células de trabalho dos teletrabalhadores das áreas técnica e comercial, que funcionam nas cidades do interior do Estado para a otimização dos resultados individuais e para o incentivo ao trabalho em equipe, também orientado para resultados grupais – a filial capacita-os com noções básicas de reuniões, conhecimentos a respeito de qualidade e tomada de decisões, além do processo denominado *Digital Expedition*, que consiste em



fornecer o conhecimento e as habilidades para a certificação sobre redes e interconectividades, visando o aprimoramento dos técnicos.

A área comercial conta com o programa Triatlon, com foco em sistemas e tecnologia de redes, atualizando os vendedores no domínio das máquinas e equipamentos comercializados pela organização e habilitando-os a otimizar a sua negociação com os clientes.

“Estes programas de treinamento geralmente atendem às necessidades destas áreas. Mas se algum empregado, que seja teletrabalhador ou não, tem interesse em outros tipos de treinamentos ou cursos (técnicos, universitários ou *MBA*), negocia com a chefia da área durante o ano e conforme o desempenho dele o curso que ele quer fazer é oferecido como prêmio. (SUPERVISOR 1)

O treinamento e o desenvolvimento profissional são etapas fundamentais em qualquer processo de trabalho. Com relação ao teletrabalho, esta preocupação por parte das organizações tende a ser maior, em decorrência da autonomia destes profissionais na efetivação do trabalho e da supervisão dos resultados produzidos ser feita à distância.

Nilles (2001) aponta a importância do planejamento entre a chefia e o empregado sobre as metas, os prazos e as normas a cumprir. O próprio teletrabalhador precisa controlar o seu trabalho e manter uma comunicação efetiva com o seu chefe, já que a produtividade é medida por resultados, organizando as suas atividades e avaliando, periodicamente, a necessidade de determinado tipo de treinamento por meio de um *feedback*. Daí, normalmente, muitas organizações se utilizam da gestão participativa e da remuneração por resultados para premiar o desempenho dos teletrabalhadores. A Xerox demonstrou grande preocupação com relação ao treinamento técnico, de acordo com o depoimento acima, por capacitá-los e atualizá-los para o alcance das metas propostas, promover e incentivar a discussão e troca de idéias e informações constantes entre o teletrabalhador, a sua equipe e o seu chefe imediato e também pelo fato de oferecer cursos de interesse individual de cada teletrabalhador como forma de premiação pelo seu desempenho.

No aspecto referente ao controle dos teletrabalhadores, verificou-se que este é feito sobre metas mensais, além das solicitações diárias de atendimento a clientes e das visitas para vendas previamente agendadas. Estas metas são repassadas aos teletrabalhadores pela filial por meio de reuniões, ou individualmente por telefone ou *e-mail*, não são negociadas entre supervisor e teletrabalhador e são monitoradas diariamente pelos supervisores.

As metas da área técnica normalmente são repassadas via rede e envolvem um determinado número de atendimentos a clientes juntamente com a questão da qualidade na prestação do serviço. No caso da área comercial, há maior possibilidade de distribuir as metas no escritório, por meio de reuniões, em virtude do comparecimento mais freqüente destes teletrabalhadores na filial para discutir assuntos relativos à agenda de clientes ou negociação de preços com o seu supervisor. De modo geral, as metas desta área são definidas em termos de visitas a clientes e de negócios prováveis.

Apesar da questão do controle dos teletrabalhadores parecer eficiente na Xerox SC, ela é sempre complexa e uma preocupação constante por parte da chefia na filial, mesmo quando esta reconhece o desempenho de um empregado (Soares, 1995). Nesse contexto, os aspectos da comunicação e monitoração constantes e da confiança entre supervisores e teletrabalhadores são reforçados e justificam o bom andamento do trabalho. As reuniões realizadas por ambas as áreas e o comparecimento na filial de alguns teletrabalhadores que atuam em Florianópolis também podem ser apontados como fatores facilitadores do contato e das discussões sobre as metas mensalmente repassadas.

A avaliação de desempenho dos teletrabalhadores é baseada, de modo geral, nos resultados alcançados, de acordo com as metas individuais e grupais estabelecidas pelo supervisor de cada área. Conforme foi observado na questão do controle, em ambas as áreas que atuam sob o teletrabalho é possível avaliar diariamente os teletrabalhadores por meio da monitoração constante das suas atividades. No final de cada mês, as áreas produzem um relatório-resumo do desempenho diário de cada teletrabalhador e de cada grupo autogerenciável. Em relação às formalidades do processo de avaliação de desempenho, um dos supervisores entrevistados comentou:

“O processo formal de avaliação de desempenho é feito anualmente, em duas etapas: uma auto-avaliação do teletrabalhador (...). O formulário está disponível na *Intranet* da empresa. A *Intranet* é uma ferramenta imprescindível para a comunicação aqui na empresa e permite aos membros da Xerox que se mantenham informados e atualizados a respeito de tudo o que se passa nela. O teletrabalhador entra com a sua senha na rede e depois de terminar a avaliação, discute com o supervisor os resultados quantitativos, para que, a partir deles, sejam definidas as metas para o próximo ano. Mas estas metas são baseadas também no desempenho grupal, porque alcançar as metas individuais não é suficiente se não foram alcançadas as metas do grupo. Isso é para o ano, mas existem algumas metas específicas que são definidas por mim e pelo outro supervisor durante as reuniões mensais ou bimestrais, conforme a necessidade“ (SUPERVISOR 1)

No caso específico da área técnica, a avaliação é realizada sobre a produtividade, ou seja, o número de clientes atendidos e a qualidade de cada atendimento efetuado. Em casos de resultados negativos ou abaixo das metas estipuladas, não há punições, mas existem prêmios que visam motivar os teletrabalhadores da área a buscarem os melhores resultados. Estes prêmios vêm normalmente como bônus no salário.

A área comercial avalia o desempenho dos seus teletrabalhadores com base nas receitas obtidas com os negócios (vendas) realizados, por meio de gráficos e de planilhas das vendas. Nesta área, os teletrabalhadores não têm remuneração fixa, recebendo conforme os resultados do seu trabalho. Há punições que variam de um estorno no salário até o desligamento do empregado, conforme o seu desempenho. Mas também há um bônus em dinheiro em casos de metas ultrapassadas.

A avaliação por resultados é um dos impactos do teletrabalho nas organizações. Nesse sentido, a Xerox procede da mesma forma que outras organizações adeptas do teletrabalho, tais como a Kodak e a Inepar. Segundo o Guia SEBRAE (1997), a Kodak possui teletrabalhadores em trânsito e *home-officers*. Desenvolve o teletrabalho de modo individual e em equipe, por meio de cotas de vendas pré-estabelecidas, contando com a monitoração da chefia. O controle e a avaliação são feitos por meio da revisão dos planos de ação e pelo volume de pedidos extraídos. Os teletrabalhadores recebem prêmios se ultrapassarem a cota. E a Inepar atua por meio de empregados *home-officers*, que operam no setor de produção, como os montadores de peças. A organização estabelece um número de peças a serem entregues mensalmente e avalia-os conforme os resultados obtidos, com gratificações pela sua produtividade.

Segundo o depoimento de um dos entrevistados, o teletrabalho em equipe é considerado uma estratégia importante pela Xerox para o alcance dos resultados propostos. Assim, a organização busca orientar os seus teletrabalhadores para os resultados coletivos, visando a colaboração e o envolvimento de todos. Além de uma auto-avaliação das suas atividades, o teletrabalhador da organização está, portanto, envolvido com uma equipe, o que, de acordo com Kugelmass (1996), instaura uma cultura de aprendizado coletivo, consolidando os valores necessários à prática do teletrabalho, como a integração e a identidade organizacional.

Em termos de benefícios, a Xerox oferece aos teletrabalhadores:

“Há um plano de carreira que se estende às duas áreas (técnica e de vendas), em que os teletrabalhadores, conforme o seu desempenho, podem ser promovidos a supervisores depois de algum tempo”. (SUPERVISOR 1)

A partir do desempenho de cada teletrabalhador, podem ocorrer promoções ou transferências de cargos. Estes processos ocorrem de acordo com as necessidades da empresa. As promoções por desempenho dentro da função são efetuadas em uma escala de níveis (por exemplo: um técnico ou um representante comercial passa ao nível I, correspondente a Junior, II e III, que correspondem ao nível médio, ou IV, que corresponde a Sênior).

As transferências de cargo ocorrem por indicação do supervisor, para que determinado teletrabalhador seja registrado no Livro Azul, documento da filial que mantém um registro atualizado dos empregados chamados *high potential* e efetiva um processo seletivo interno para que assumam uma nova função.

Há também dois tipos de premiações anuais que se estendem a todos os empregados da filial, descritas por um dos entrevistados. A primeira é chamada de Desafio e premia determinado empregado com salários extras pelos seus resultados globais (anuais) alcançados, sendo que, este empregado recebe parte do Desafio no mês de agosto de cada ano e o restante é pago no mês de dezembro.

A segunda premiação é denominada *President's Club*, a partir da qual dois empregados da filial são selecionados também pelos resultados globais atingidos e contemplados com uma viagem, nacional ou internacional, conforme a sua preferência, com acompanhante por um período de cinco dias. Esta última forma de premiação foi destacada pelo entrevistados como um fator gerador de grande entusiasmo para o trabalho entre todos os empregados da filial do Estado.

Os benefícios oferecidos por cada organização variam de acordo com a sua cultura e políticas organizacionais. No caso da Xerox SC, conforme demonstraram os dados obtidos, há um plano interno de carreira que contribui para a motivação dos teletrabalhadores. Estes, de acordo com o desempenho atingido e com as necessidades da filial, podem vir a ser promovidos dentro da sua função em uma escala de graduação, indicados, no caso daqueles considerados de alto potencial, a supervisores, ou transferidos para outras novas funções. As premiações citadas contemplam o reconhecimento do desempenho do empregado, em geral, por meio de recompensas financeiras, comuns entre a maioria das organizações adeptas ao teletrabalho. A viagem oferecida pela Xerox e

ressaltada como um fator motivador, de fato pode ser considerada uma estratégia de valor em termos de incentivo e de premiação ao empregado.

O teletrabalhador entrevistado, que atualmente exerce a função de Supervisor, julgou a avaliação de desempenho da organização/filial:

“Eu acho que é bastante eficiente e adequado, pelos indicadores que tem. Quando eu fui promovido a Supervisor, a filial facilitou a minha integração no cargo, fui treinado e acompanhado sempre nas minhas atividades no primeiro mês. O pessoal administrativo também me ajudou, me dando todas as informações que eu precisava para fazer o meu trabalho”. (SUPERVISOR 1)

O depoimento acima parece demonstrar que o sistema de avaliação por resultados individuais e grupais da Xerox SC é considerado adequado e aceito entre os teletrabalhadores e reforça a integração, a comunicação entre os seus membros e o acompanhamento dos teletrabalhadores pela chefia também em situações de promoção ou transferência de cargo.

No aspecto referente às vantagens do teletrabalho na organização/filial, foram citadas por um dos supervisores redução de custos, melhoria no espaço físico do escritório, redução de faltas no trabalho, aumento da produtividade e melhor atendimento ao cliente. Este supervisor ressaltou também o aspecto da formalidade na sua relação com alguns dos seus teletrabalhadores, considerando-a benéfica por haver um maior respeito e comprometimento destes em relação ao trabalho.

Referente ao aspecto da formalidade nas relações de trabalho entre supervisor e teletrabalhador, este supervisor comentou que:

“As relações são mais formais com os teletrabalhadores do interior do Estado. (...) eu acho que é porque a distância é maior e cria uma imagem mais forte do chefe, faz o vínculo ser mais formal. Os teletrabalhadores daqui, por virem mais no escritório, têm uma relação de maior liberdade com o chefe”. (SUPERVISOR 1)

O outro supervisor entrevistado salientou como principais aspectos positivos do teletrabalho na filial a venda consultiva, realizada por meio de consultoria e conforme as necessidades do cliente e a maior produtividade a partir do preço dos equipamentos comercializados pela organização, o qual pode ser negociado com o cliente dentro de uma faixa de variação. Este atribuiu, especialmente a partir destes fatores, a maior lucratividade da organização/filial.

“Estes dois processos dão uma maior qualidade nas vendas e geram mais lucro para a empresa”. (SUPÉRVISOR 2)

O teletrabalhador entrevistado enumerou como vantagens do teletrabalho a melhor qualidade de vida no trabalho, melhor administração do tempo (desde que haja planejamento e disciplina), horários flexíveis de trabalho, facilidade de conciliar a vida pessoal com a profissional, redução dos deslocamentos de sua residência até o escritório, podendo ir diretamente até o cliente, redução dos gastos com transporte e alimentação e mobilidade para atuar em locais diversos.

“Há algum tempo atrás eu trabalhei como *home-officer*, outros empregados da empresa também. Hoje todos os teletrabalhadores trabalham em qualquer lugar. Eu acho muito vantajoso trabalhar longe do escritório (...), o centro-nervoso (...), o trabalho fica mais dinâmico, prático e não tem aquela pressão do ambiente de trabalho, com horários e normas internas, apesar de que o teletrabalho também tem regras e prazos”. (TELETRABALHADOR)

Segundo os dados obtidos, a maioria dos benefícios citados pelos entrevistados, decorrentes do processo de teletrabalho na Xerox SC, corroboram a visão de alguns estudiosos do tema como Gomes e Gomes (1995), Apgar (1998) e Steil e Barcia, (1999b). Estes se constituem nos aspectos positivos gerais, enquanto os mais específicos variam de acordo com o setor de atuação da organização. Estes autores ressaltam também o aumento da motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, o aumento do seu grau de satisfação com a organização.

Os benefícios apontados pelos entrevistados em relação ao teletrabalho na Xerox SC, ocorreram também em duas organizações citadas no referencial teórico desta pesquisa, a Pris S/A (Gomes e Gomes, 1995) e a AT&T (Apgar, 1998). A implantação do teletrabalho possibilitou à Pris S/A, em nível de resultados empresariais, uma redução dos custos operacionais, elevação das vendas, consecução dos resultados pré-determinados e um significativo aumento na lucratividade e; em nível de comportamento organizacional, a redução e/ou eliminação de fofocas, competições internas e de conflitos em geral. A AT&T aumentou a sua lucratividade, reduziu os seus custos relacionados ao escritório tradicional, dividiu o espaço individual dos empregados em partes iguais, duplicou o espaço de encontro das equipes – aumentando a satisfação dos empregados e produzindo equipes mais coesas – e melhorou o serviço de atendimento ao cliente.

Como principal aspecto negativo do teletrabalho na filial, um dos supervisores, contraditoriamente, apontou a questão da confiança nos seus técnicos:

“É difícil saber sempre se o empregado está mesmo trabalhando. Confio em todos, mas alguns podem em algum momento não ser tão confiáveis quanto outros”. (SUPERVISOR 1)

Ressaltada anteriormente como um dos aspectos fortes no seu processo de teletrabalho, a confiança nos teletrabalhadores da Xerox SC por parte da chefia foi também apontada como um aspecto negativo. Nesse sentido, a argumentação feita por um dos supervisores baseou-se na supervisão à distância. Apesar da monitoração constante, não há possibilidade de afirmar se o teletrabalhador está efetivamente trabalhando durante todo o horário de trabalho. Este colocou que, normalmente, os teletrabalhadores mais antigos tendem a ser mais confiáveis. De fato, a supervisão feita à distância dificulta o processo de controle em relação ao teletrabalhador. Assim, o planejamento entre este e a chefia e por parte do próprio teletrabalhador é fundamental para que haja o cumprimento das metas propostas.

O outro supervisor citou o processo de treinamento em relação aos seus teletrabalhadores do interior do Estado, a dificuldade gerada pelo atendimento individual de cada representante comercial, uma vez que as reuniões na filial ocorrem bimestralmente, afetando em parte o espírito de grupo e, o processo racional vigente na área comercial, dentro do qual o representante vende e recebe, ou seja, uma motivação quase que exclusivamente financeira, faltando outros fatores motivadores.

“O treinamento fica um pouco prejudicado pela distância e a comunicação por rede torna difícil motivar por *e-mail*”. (SUPERVISOR 2)

Os outros fatores negativos citados do processo de teletrabalho na filial SC denotaram uma certa dificuldade no que se refere ao treinamento e à motivação dos teletrabalhadores. Tratando-se do setor comercial, a motivação dos teletrabalhadores, segundo o supervisor da área, tende a ser orientada para o trabalho individual e, exclusivamente financeira, conforme já havia ressaltado.

Em relação ao treinamento, novamente a supervisão à distância surgiu como um aspecto limitante para o treinamento e para o espírito de equipe. Conforme relatou o supervisor da área, o problema nesse sentido reside nos teletrabalhadores do interior do

Estado, uma vez que grande parte da comunicação com a filial ocorre via rede. As ocasiões em que estes vêm ao escritório da filial são restritas às reuniões bimestrais, o que impede a execução de um treinamento mais criterioso. Nesse caso, um programa de treinamento que envolvesse atividades de maior integração entre os teletrabalhadores e destes com os membros do escritório da filial e que fosse orientado para um trabalho de maior esclarecimento em torno do trabalho realizado à distância, poderia criar no teletrabalhador uma visão mais clara da sua importância para a organização no processo e facilitar uma relação de maior parceria.

Apgar (1998) afirma que há dificuldade de incorporar nos profissionais selecionados para atuarem no processo de teletrabalho os valores e a rotina do processo, já que a supervisão à distância é mais complexa para eles do que para os seus supervisores. A aceitação do teletrabalho depende em grande parte da atuação da gerência, demonstrando que a estratégia faz parte da cultura organizacional. É importante que a organização esclareça as vantagens e limitações do teletrabalho, pois se os seus benefícios forem bem explicitados, a sua incorporação como prática de trabalho será facilitada. Este autor ressalta também que os encontros esporádicos entre o teletrabalhador e a chefia, com um propósito particular, tendem a acarretar um sentimento de isolamento social, esquecimento ou exclusão por parte das chefias.

Entretanto, o teletrabalhador entrevistado afirmou não perceber nenhum aspecto negativo com relação ao teletrabalho na filial.

O fato de os teletrabalhadores atuarem fora do ambiente do escritório, segundo um dos supervisores, não altera as disputas de poder no trabalho, em virtude de cada técnico possuir metas a alcançar. O supervisor considera positiva a competição em busca da melhoria do desempenho profissional, porém, procura focar o trabalho nas metas grupais para envolver todos em equipe.

“Existe uma coesão social forte entre os meus teletrabalhadores, porque como eles também têm metas de grupo para cumprir, se ajudam no trabalho diário com mais segurança individual e com maior desempenho na equipe”.  
(SUPERVISOR 1)

O outro supervisor entrevistado afirmou que as disputas de poder no trabalho são um pouco reduzidas entre os seus teletrabalhadores, apesar de também considerá-las positivas. Para estimular o espírito de competição necessário, o supervisor relatou que



procura gerar todas as informações possíveis e necessárias ao bom desempenho individual e grupal e passar para todos os seus representantes comerciais.

“Não, os meus subordinados não são muito unidos (...), acho que pela própria formação profissional deles, do maior fator motivador para eles, o dinheiro, e das propostas de trabalho que eles sempre recebem no mercado. Os vendedores se preocupam mais com o desempenho individual e dificultam o trabalho em equipe, são movidos a dinheiro. (...) Para aumentar a motivação deles, a Xerox procura pagar melhor que o mercado”. (SUPERVISOR 2)

Apesar de existir a tendência ao trabalho individual, a Xerox SC procura manter a coesão entre os seus teletrabalhadores, por meio do foco nas metas grupais e da maximização do acesso às informações necessárias ao bom desempenho.

Foi observada, de acordo com os depoimentos, uma coesão social maior entre os teletrabalhadores da área técnica, o que, segundo o supervisor, ocorre devido à ênfase nos resultados da equipe e ao sentimento de maior segurança em trabalhar dentro de um grupo. Na área comercial, esta coesão é menor, pois entre os representantes comerciais normalmente há a tendência de maior preocupação com o desempenho individual, em decorrência das recompensas financeiras que cada teletrabalhador recebe.

Apgar (1998) reforça o impacto causado pelo teletrabalho na coesão das equipes organizacionais. Segundo ele, as teorias modernas de equipes são baseadas em modelos face-a-face, nos quais a comunicação, a informação e o contato pessoal ocorrem em um local específico na maior parte do tempo (o escritório). No teletrabalho estes *links* são abertos, uma vez que a tecnologia media a comunicação e proporciona o acesso à informação. O contato ocorre, mas por meio de outros elementos. Os teletrabalhadores têm necessidades que dependem da organização e da sua equipe de trabalho, como o acesso aos sistemas de informação, materiais, suporte técnico e a interação com os seus demais membros, fator que possibilita o seu relacionamento social e o melhor desempenho.

No que se refere ao sentimento de falta de integração ou isolamento social no trabalho, os supervisores observaram:

“Acontece mais no interior. O controle à distância também gera um certo sentimento de esquecimento ou de exclusão do chefe nos empregados que estão fora. Mas a filial incentiva para que as reuniões dos grupos autogerenciáveis sejam feitas nas casas de cada um, (...) para que eles tenham contato com as famílias dos colegas e se sintam mais unidos. (...) Em 2000, a filial fez uma integração de três dias com todos os teletrabalhadores, no Campeche”. (SUPERVISOR 1)

“Os vendedores do interior se sentem isolados. Mas como eu estou aqui e eles lá, procuro atuar não como supervisor, mas como um facilitador do trabalho, ser acessível e incentivar o contato entre eles. (...) Outra coisa que eu também faço é mostrar o valor que o empregado tem para a Xerox e que ele tem futuro aqui. Faço isso nas reuniões na filial, porque participando ele se sente premiado, (...) capitalizado (...) eficiente”. (SUPERVISOR 2)

De acordo com Soares (1995) e Eiras (2001), o sentimento de isolamento social por parte de indivíduos teletrabalhadores é um dos aspectos de maior importância no processo do teletrabalho, merecedor de uma análise cuidadosa das organizações. Os depoimentos acima revelam que na Xerox SC há uma tendência maior com relação a este sentimento entre os teletrabalhadores localizados no interior do Estado, já ressaltada pelos supervisores entrevistados. Nesse sentido, Nilles (2001) destaca a necessidade de inculcar no teletrabalhador hábitos de boa comunicação com os colegas, de forma que se mantenham ligados às atividades informais da organização.

Na área técnica, há o cuidado por parte do supervisor de promover a integração e buscar amenizar esta tendência por meio do incentivo às reuniões de trabalho nas residências dos teletrabalhadores, possibilitando uma maior proximidade com os familiares dos colegas. O encontro em Florianópolis, citado como exemplo por este supervisor, também demonstrou que a filial procura trabalhar positivamente a distância que alguns dos seus membros mantêm com o escritório convencional, por meio de um contato conjunto dos teletrabalhadores.

Na área comercial, o supervisor entrevistado comentou que atua como um facilitador entre os seus teletrabalhadores, também incentivando o contato entre eles. Nas ocasiões em que chefia e teletrabalhador se encontram, este procura salientar a importância de cada um como membro da organização, principalmente porque a sua participação nas reuniões da filial cria um ambiente favorável e um sentimento de prestígio e de reconhecimento.

Ambos os supervisores afirmaram também que consideram o sentimento de isolamento social normal em se tratando do teletrabalho e que a comunicação constante que mantêm com os teletrabalhadores que atuam fora de Florianópolis auxilia na integração entre empregado e chefia, mas apenas reduz o sentimento de exclusão ou esquecimento, não sendo possível eliminá-lo por completo, pois estes avaliam a relação do supervisor com o teletrabalhador da Capital como mais forte e próxima.

As organizações mencionadas anteriormente também sofreram impactos nesse aspecto. A Pris S/A passou por algumas transformações em decorrência da adoção do teletrabalho tais como o fortalecimento das relações formais e a redução e/ou ruptura das relações informais de trabalho, o que implicou em questionamentos a respeito da socialização e da qualidade de vida dos teletrabalhadores (Gomes e Gomes, 1995). A ORG1, um centro de processamento de dados, implantou o teletrabalho no setor de digitação, o que reforçou problemas já existentes como o isolamento social e a ausência de comunicação informal. A sua estrutura organizacional tornou-se mais rígida e estática e a cultura organizacional foi fragmentada devido à falhas no sistema de comunicação e no acesso às informações referentes às atividades do trabalho (SOARES, 1995).

Nesse sentido, o treinamento também parece ser um ponto de grande importância para o profissional teletrabalhador. As organizações precisam observá-lo e prepará-lo não somente em nível técnico, mas psicológico, pois são necessárias determinadas atitudes para a prática do trabalho à distância, com o intuito de reduzir ou eliminar a tendência ao sentimento de isolamento social e a redução efetiva da socialização com o grupo de trabalho.

Gomes e Gomes (1995), Soares (1995) e Apgar (1998), ressaltam a possibilidade da redução do senso de identidade do teletrabalhador com a equipe organizacional, em razão do seu afastamento significativo da organização. Além de processos que visem manter o grau de coesão nas intra e interequipes, nos processos de treinamento e desenvolvimento o aspecto comportamental individual e grupal precisa ser trabalhado, promovendo sempre certo contato entre os indivíduos, mesmo que não tão intenso, mas que gere entre os teletrabalhadores um certo grau de "segurança psicológica" de pertencer a um grupo.

Em resumo, a análise revelou alguns pontos a serem salientados no que diz respeito ao processo do teletrabalho na Xerox SC.

O tipo de atividade exercida pela organização/filial foi apontado como fator principal para a adoção do teletrabalho. A cultura da organização, orientada para o mercado, igualmente foi responsável pela efetivação do mesmo, por meio de um processo de evolução constante.

Atualmente o processo do teletrabalho é bastante descentralizado, sendo que a filial SC trabalha conjuntamente com a filial PR, no que diz respeito aos chamados de serviços

para os teletrabalhadores da área técnica e a outros processos auxiliares como controle de clientes, entre outros.

O processo do teletrabalho na Xerox SC inicialmente se constituiu de *home-officers*, até que todos os teletrabalhadores se tornaram trabalhadores em trânsito, passando a atuar em locais diversos, fora do escritório e das suas residências. A partir daí, a filial, buscando maximizar o desempenho global nas áreas que envolvem o teletrabalho e reduzir os seus custos operacionais, passou a investir em tecnologias que tornassem o processo mais eficaz, a terceirizar e até mesmo demitir os seus teletrabalhadores, fator este que se tornou um aspecto limitante para a efetivação desta pesquisa. Com exceção dos desligamentos realizados pela organização, a rotatividade entre os teletrabalhadores é baixa, pois foi observado que há satisfação por parte destes em fazer parte da organização.

A comunicação, a confiança entre supervisor e teletrabalhador e a autonomia dos teletrabalhadores foram aspectos bastante ressaltados pelos entrevistados durante a pesquisa.

Os programas de treinamento realizados pela filial, segundo os dados obtidos e algumas observações efetuadas, são orientados para o aperfeiçoamento técnico dos teletrabalhadores. Porém, foram apontados alguns problemas no processo motivacional do teletrabalhador, especialmente do interior do Estado, em decorrência da sua distância da filial.

O controle e a avaliação de desempenho dos teletrabalhadores ocorrem dentro de procedimentos comuns a outras organizações adeptas do teletrabalho, sobre metas mensais, individuais e grupais, avaliadas pelos resultados atingidos, a partir dos quais, cada teletrabalhador tem oportunidades de seguir um plano de carreira, dentro ou fora da sua função. As premiações contemplam bônus no salário, viagens e cursos de aperfeiçoamento extras, que vão além do processo de treinamento oferecido pela filial.

Foram enfatizados como principais benefícios do processo de teletrabalho na filial, pelos supervisores entrevistados, a melhoria do atendimento ao cliente e a redução de custos operacionais e, pelo teletrabalhador, maior dinamismo no trabalho em decorrência da sua maior proximidade com o cliente.

Alguns aspectos negativos ressaltados foram a supervisão à distância em relação aos teletrabalhadores do interior do Estado, a qual tem resultados positivos e é considerada como normal no processo, entretanto, tende a ocasionar o sentimento de isolamento social nos teletrabalhadores e a fortalecer as relações formais destes com o supervisor, devido ao

contato quase que exclusivamente via rede. Outro aspecto ressaltado foi a tendência ao isolamento profissional do teletrabalhador, apesar do incentivo da filial ao trabalho em equipe.

Finalmente, observou-se que, principalmente entre os teletrabalhadores da área comercial, a motivação é orientada para a remuneração e para as premiações. A filial, em virtude do amplo mercado de trabalho nesse setor, procura remunerar acima da média do mercado e o teletrabalhador comercial, por uma característica peculiar da profissão, visa quase que exclusivamente o fator financeiro e os possíveis lucros decorrentes dos resultados alcançados. Embora haja esforço por parte da filial em oferecer o suporte psicológico necessário ao trabalho à distância, por meio de programas de integração dos teletrabalhadores, o isolamento social é um fator presente e com ele, é possível que haja um maior ou menor impacto na identidade do teletrabalhador em relação aos valores da organização, aspecto que será analisado a seguir, na medida em que serão apresentados os dados relativos à cultura e à identidade organizacional.

#### **4.3 Cultura e identidade organizacional na Xerox SC**

A partir do roteiro de entrevista elaborado, buscou-se identificar os valores dos empregados teletrabalhadores e dos empregados não teletrabalhadores pertencentes à filial SC, com base nos elementos componentes da cultura organizacional apresentados por Freitas (1991) - ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas e comunicação. A missão da organização/filial também foi um aspecto abordado, com o fim de verificar a existência ou não entre os elementos entrevistados de uma percepção singular a respeito dos objetivos da filial. A partir de tais aspectos analisados, caracterizou-se a identidade organizacional da filial.

Por acreditar que a missão se constitui na filosofia-base de qualquer organização, este foi o primeiro aspecto a ser analisado. De acordo com os dados obtidos, pareceu haver um consenso entre os entrevistados quanto ao seu entendimento, demonstrado nos depoimentos abaixo:

“A missão da Xerox para mim é a liderança do mercado em tecnologia de documentos”. (NÃO TELETRABALHADOR 1)

“Acho que é o suporte de *software* e aplicativos aos clientes no pré e pós-venda”. (NÃO TELETRABALHADOR 2)

“No geral, a missão da filial são os serviços, a qualidade, as vendas e a produtividade sustentada”. (TELETRABALHADOR 1)

Considerada sob uma ótica geral, a missão da organização, na visão dos entrevistados, baseia-se no fornecimento de produtos e serviços de qualidade, com destaque no mercado, otimização do atendimento ao cliente e lucratividade.

Em relação à atuação da filial SC para o alcance da missão da organização como um todo, a maioria dos entrevistados salientou os mesmos pontos:

“Sim, nossa filial aqui contribui com a missão porque procura alavancar negócios, sempre baseados nas estratégias da companhia”. (NÃO TELETRABALHADOR 1)

“A filial cumpre as metas de vendas e satisfaz os clientes e os empregados”. (TELETRABALHADOR 2)

“(…) A contribuição da nossa filial é estrutural, nosso time colabora em atender os objetivos gerais da empresa” (TELETRABALHADOR 3)

Os depoimentos reforçam a preocupação dos membros da filial com negócios lucrativos, busca de clientes potenciais, satisfação dos clientes e dos empregados e atuação conjunta.

A compreensão da missão da organização/filial foi um fato observado nos depoimentos, entretanto, no que diz respeito ao seu grau de comprometimento, as opiniões demonstraram certa divergência:

“Sem dúvida a missão da Xerox é compartilhada por todos nós, fazemos parte de um time homogêneo, que busca as mesmas coisas para a empresa e para nós mesmos como profissionais”. (TELETRABALHADOR 1)

“Eu acho que há o compartilhamento da missão sim, embora alguns que trabalham comissionados pensem antes nos seus próprios rendimentos”. (TELETRABALHADOR 5)

“Infelizmente não vejo todas as idéias compatíveis. Cada área defende os seus interesses. Ex.: Se a área comercial estiver renegociando um equipamento com um cliente, e este estiver com faturas em atraso, não tenha dúvidas que a área de cobrança esmaga qualquer negociação para fazer a cobrança” (TELETRABALHADOR 4)

Este grau de divergência em relação ao comprometimento com a missão da filial remete à questão da existência de prioridades dos objetivos de cada área, presentes em cada grupo, o que não implica, necessariamente, na existência de subculturas inseridas na

cultura da organização. Por se tratar de uma filial exclusivamente orientada para a comercialização e o suporte técnico dos equipamentos da organização, acredita-se que há interesses e prioridades diferentes por parte de cada um destes grupos, os quais, tendem a enfatizar mais efetivamente os objetivos e as metas da sua área. Conforme foi ressaltado por um dos entrevistados, o setor de cobranças (centralizado em Curitiba, na Xerox filial Paraná) prioriza as contas a receber, o seu foco de atuação, enquanto o setor comercial (localizado no escritório em SC), é orientado exclusivamente para as vendas, o que ocasiona, em determinadas situações, a transposição dos objetivos de uma área em relação aos objetivos da outra área.

Esta argumentação foi exposta por dois teletrabalhadores que atuam em Chapecó e, portanto, distantes do escritório da filial, sendo um da área comercial e outro da área técnica. A sua distância em relação à filial pode aumentar a pressão no trabalho, nas metas e nos resultados. É uma questão de objetivos setoriais que precisam ser cumpridos, porém, a missão global da filial é absorvida e cumprida por todos os membros, conforme os dados coletados.

O processo de integração e de comprometimento com a missão da organização/filial tem início no ingresso do profissional na organização. De acordo com os depoimentos, a maioria dos empregados entrevistados considerou o processo de integração à filial adequado e eficaz, conforme ressaltam os depoimentos:

“Quando eu entrei na Xerox, fui muito bem recebido e me senti parte do corpo da empresa logo no começo”. (NÃO TELETRABALHADOR 2)

“Achei muito eficaz este processo, pois a empresa tem um programa de indução a sua missão corporativa”. (TELETRABALHADOR 2)

“Entre como estagiário, e sempre fui muito bem recebido. Participei do curso de indução à empresa e de qualidade”. (TELETRABALHADOR 4)

Porém, um dos membros discordou dos demais com relação a este aspecto:

“Achei a integração muito fraca”. (TELETRABALHADOR 1)

Este argumentou que, do seu ponto de vista profissional, a filial poderia ter oferecido um treinamento maior em relação ao teletrabalho, como supervisão, motivação, entre outros. Por outro lado, colocou que, em termos de informações necessárias à execução do trabalho, a filial deixou claros todos os procedimentos. Um fato interessante

nesse sentido foi a avaliação positiva do processo de integração na filial por parte dos teletrabalhadores mais distantes de Florianópolis, respectivamente de Chapecó e de Joinville, a qual poderia ter sido menos eficiente e, a avaliação negativa de um teletrabalhador de Florianópolis, para o qual, a integração e o convívio com os membros do escritório da filial tende a ser maior.

Os entrevistados foram questionados também a respeito das suas primeiras descobertas em relação à filial no período inicial como empregados. Nesse sentido, os depoimentos delinearão, em termos gerais, um perfil de uma grande organização, que proporciona muitas oportunidades de aprendizado, com grande capacidade tecnológica, que possibilita a convivência com pessoas de diversos locais e melhores ganhos em termos de remuneração e benefícios:

“Eu percebi assim que entrei na Xerox que ela é uma grande empresa e que para mim, na época, que vinha de empresas de pequeno porte, tinha uma chance muito grande de aprendizado”. (NÃO TELETRABALHADOR 1)

“As minhas descobertas foram relacionadas à capacidade de desenvolvimento de tecnologia que nossa empresa tem”. (TELETRABALHADOR 2)

“Apreendi muito no início, principalmente a conviver com pessoas tão diferentes. Na filial a maioria das pessoas é de outros estados”. (TELETRABALHADOR 4)

Por outro lado, foram observados por outros entrevistados a responsabilidade da organização em relação ao mercado, pelo fato de ser uma das pioneiras em equipamentos de alta tecnologia e também, a formação de grupos formais ou informais no trabalho, o que, em um primeiro momento, tende a causar uma certa insegurança em um profissional novo na organização, inclusive nos que atuam próximos à filial:

“O pioneirismo em informática em uma filial pode ser estressante”. (NÃO TELETRABALHADOR 2)

“Percebi que haviam muitas panelinhas”. (TELETRABALHADOR 1)

As percepções iniciais e o convívio diário com a missão e com os processos da organização possibilitam aos seus membros a formação de uma imagem a seu respeito (tanto externa quanto interna) e a percepção de fatores de sucesso para qualquer organização. Nesse sentido, os depoimentos ressaltaram:



“Para mim, a imagem da Xerox hoje, é de uma grande empresa que vem se reestruturando para manter sua missão que é tornar-se agente de mudança e de inovação, objetivando ajudar nossos clientes a vencer seus desafios e alavancar resultados através de novas tecnologias, produtos e serviços. Uma empresa precisa ter um comprometimento com os seus objetivos, dedicação, inovação e um ambiente agradável de trabalho. A filial possui todos estes atributos”. (NÃO TELETRABALHADOR 1)

“Uma empresa de grande capacidade tecnológica, fortíssima em vendas, com corpo funcional muito capacitado. A nossa empresa possui coisas de sucesso como valores bem definidos e perseguidos para atingir retornos sobre ativos, satisfação de clientes, satisfação de empregados, capacitação de RH, obter lucros, etc.”. (TELETRABALHADOR 2)

Nesse contexto, a Xerox pareceu possuir uma imagem comum entre os membros entrevistados, de uma grande empresa, em fase de reestruturação e constante inovação, com profissionais qualificados, leal com seus empregados e com grande prestígio no mercado de trabalho e possuidora de fatores de sucesso como comprometimento com os seus objetivos, inovação, bom ambiente de trabalho, valores bem definidos e processos eficazes.

A imagem da organização, concebida pelos seus membros, bem como os fatores de sucesso, que a distinguem de outras organizações do mesmo setor, remetem a uma noção da sua cultura organizacional. Nesse sentido, Motta (1995) justifica que a visão da cultura organizacional por parte dos indivíduos integrantes da organização, tem como base a aceitação da existência de um conjunto de características que diferem de uma organização para outra e que condicionam comportamentos típicos para a ação e reação às provocações do ambiente e uma tendência a defender e preservar hábitos que caracterizam a singularidade da organização e que no passado garantiram a sua sobrevivência.

Da mesma forma, as percepções dos indivíduos em relação à organização, delineiam um perfil de suas crenças e pressupostos básicos. As crenças e os pressupostos indicam uma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade como orientadores na tomada de decisões e solução de problemas. Na organização, estes pressupostos se formam a respeito do que é um produto bem sucedido, clientes, mercado, que funções são importantes para a organização, qual a melhor forma de organização, gestão, entre outros (Freitas, 1991). As crenças e os pressupostos, para Schein (1985), formam o centro da cultura organizacional. Constituem-se na base da formação dos valores, normas e artefatos organizacionais.

A análise efetiva da cultura organizacional, por meio dos seus elementos constitutivos, determinou os valores básicos da filial. Fleury e Fischer (1996) conceituam a cultura organizacional como um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que possuem capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional e, agem tanto como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Os elementos formadores da cultura organizacional utilizados na identificação dos valores da Xerox SC foram os propostos por Freitas (1991). Como um destes elementos, os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa. Os rituais atendem aos objetivos de formação, integração e reconhecimento da cultura organizacional e comunicam o padrão de comportamento que as pessoas devem seguir na organização. Demonstram os seus valores básicos, a maneira como os procedimentos são executados, apresentam o lado criativo da cultura, aproximam as pessoas, criam novas visões e valores e proporcionam experiências a serem lembradas pelos membros da organização (FREITAS, 1991).

Em relação aos ritos culturais na Xerox SC, os depoimentos pareceram demonstrar, em geral, dois eventos considerados importantes para os empregados da filial, as reuniões operacionais e as premiações por desempenho e, sentimentos de valorização profissional ou de frustração pela sua participação ou não:

“Normalmente temos reuniões, em vários níveis e áreas, são reuniões de comunicação, servem para transmitir objetivos a serem atingidos. Nós temos reuniões na área técnica, comercial, com seus respectivos envolvidos e eventualmente reuniões de comunicação, que envolvem toda a filial, normalmente organizadas pelos gerentes, que repassam a informação que vem da diretoria. Eu normalmente participo como ouvinte, me sinto prestigiado por estar sendo informado ao mesmo tempo e da mesma forma que para meus pares”. (TELETRABALHADOR 3)

“(...) Reuniões de comitê de contas e encontros de vendas mensais, onde todas as pessoas ligadas diretamente às contas/negócios participam. Quando eu participo, me sinto valorizado, mas quando não, fico frustrado”. (TELETRABALHADOR 2)

“Os prêmios pelo atingimento das metas, através de viagens, estadias em hotéis, etc. (...). É muito estimulador participar destas campanhas, pelo fato de que a empresa reconhece os destaques de cada área”. (NÃO TELETRABALHADOR 1)

As reuniões informativas foram as mais ressaltadas pelos empregados entrevistados, sendo que, foi possível observar, entre os teletrabalhadores mais distantes da filial, que a sua presença neste tipo de evento é relativamente freqüente. Um fato interessante em relação aos teletrabalhadores de Florianópolis, foi o relato de que nem sempre participam das reuniões operacionais, ressaltando sentimentos de frustração e de certa insegurança, o que demonstra que, nesse aspecto, não é necessariamente a distância ou a proximidade em relação à filial, que determina a integração do grupo em maior ou menor grau. Os empregados internos da filial ressaltaram, tanto em relação às reuniões quanto às premiações, um sentimento de reconhecimento e de otimização das informações relativas ao trabalho.

Como ritos/eventos informais, um dos teletrabalhadores ressaltou:

“Os eventos festivos são a festa de Natal, anualmente e cafés da manhã. Para mim o mais importante é a festa de Natal, onde participam todos do estado e em alguns anos com a família. Nos outros eventos participam só os de Florianópolis. Com exceção da festa de Natal, raramente participo dos outros eventos, embora dando uma excelente colaboração nos resultados, isso em algumas ocasiões frustra”. (TELETRABALHADOR 5)

As festas de final de ano foram o evento destacado pelo teletrabalhador de Chapecó, o qual demonstrou a integração efetiva do grupo organizacional, inclusive com a participação dos familiares.

Freitas (1991) denomina as estórias como narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como tal comportamento se ajusta ao ambiente organizacional, e os mitos como referências a estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentados pelos fatos. Nesse contexto, alguns eventos passados foram expostos pelos empregados entrevistados, relacionados à comercialização de equipamentos:

“Ah, aqui se ouviu muitas histórias sobre atendimentos a clientes e até casos fantásticos, a maioria verdadeiros”. (TELETRABALHADOR 5)

Por outro lado, foi observada uma ênfase na questão estrutural da filial, em decorrência do seu processo atual de redução de pessoal para reduzir custos e aumentar a lucratividade:

“A empresa está passando por um processo de reestruturação, com objetivos fortes de redução de despesas e aumento da rentabilidade. Assim, muitas informações veiculam a respeito, tanto aqui dentro como na mídia, mas algumas são verdade e outras só especulação”. (NÃO TELETRABALHADOR 1)

Outros entrevistados afirmaram ainda não se recordar de nenhuma história relacionada à filial, justificando que, efetivamente, a única e mais marcante é a da sua crise de reestruturação, o que demonstra que, embora, obviamente os fatos ocorridos na filial sejam muitos, uma crise organizacional acaba por se constituir no evento central, presente na memória e na rotina da organização. Nesse contexto, tanto os teletrabalhadores quanto os não teletrabalhadores enfatizaram esta questão, relatando a existência de um clima de insegurança em relação a sua permanência na filial. Em relação à realidade ou não das histórias narradas, os entrevistados colocaram que é comum o fato de haver algumas especulações ou distorções, porém, afirmaram que a maioria delas realmente são verdadeiras.

Os tabus, de acordo com Freitas (1991), cumprem também um papel de orientadores do comportamento, demarcando áreas de proibições. Colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não permitido. Na Xerox SC, os fatos principais ressaltados nesse sentido foram em relação ao atendimento ao cliente, tanto nas vendas (bom atendimento e geração de lucro para a filial) quanto no suporte técnico, conforme o depoimento que segue:

“Todos os objetivos e processos da empresa visam em primeiro lugar o atendimento total da satisfação dos clientes, e para atingir este objetivo temos todas as ferramentas e *empowerment* necessários. Então, é claro que o único erro que nós não podemos cometer é deixar de observar este objetivo. Da minha parte, eu sei o que a filial quer e não quer pelos treinamentos, reuniões, leituras de políticas e *feedbacks* diários”. (NÃO TELETRABALHADOR 1)

Outros pontos enfatizados pelos entrevistados foram o não cumprimento das normas, a ausência de ética (com relação aos colegas e aos clientes), a falta de confiança nos colegas e na chefia e o despreparo e a desqualificação:

“Não vender e não cumprir as normas internas são coisas impensáveis aqui e os nossos chefes e os documentos circulares deixam isso bem claro”. (TELETRABALHADOR 3)

“O manual de políticas e de ética da companhia e o exemplo dos colegas me ensinaram que não posso deixar de ser ético nunca, com eles e com os clientes lá fora”. (TELETRABALHADOR 2)

“A política de ética proíbe falta de ética, intrigas e o despreparo”. (TELETRABALHADOR 6)

A partir dos depoimentos, foi possível identificar restrições diversas impostas pela filial aos empregados. O não permitido varia entre os empregados internos e os teletrabalhadores.

Os empregados internos ressaltaram a questão do atendimento e da satisfação do cliente como aspecto primordial, afirmando que dispõem de todas as ferramentas de trabalho e do *empowerment* necessários. Entre os teletrabalhadores entrevistados, as prioridades variaram entre cotas de vendas, cumprimento de normas internas, ética, confiança e qualificação profissional. A preocupação com as vendas e com o cumprimento das normas internas da filial foram destacadas pelo teletrabalhador da área comercial, que atua em Joinville, o que pareceu demonstrar a ênfase no foco da sua atividade e a sua tendência de maior comprometimento com a filial em relação às suas normas, possivelmente em decorrência da relação de trabalho à distância que este mantém com a sua chefia (maior nível de relação formal) e da intenção de obter um reconhecimento maior do seu trabalho. Ainda entre os teletrabalhadores do interior do Estado (atuantes em Chapecó), outros aspectos foram observados, como ética, intrigas e despreparo profissional. No processo de supervisão à distância, os supervisores buscam regular as normas da filial e maximizar o clima de confiança e de aprendizado entre o grupo organizacional, as células de trabalho e entre os teletrabalhadores e a chefia. A ética e o cumprimento dos processos operacionais foram ressaltados pelos teletrabalhadores de Florianópolis, os quais afirmaram, em relação aos processos, que a supervisão imediata do chefe gera um maior nível de cobrança por resultados.

A exposição das restrições comportamentais na Xerox SC pareceu demonstrar que a filial possui uma política e uma postura ética reconhecidas e respeitadas por todos os seus membros, sendo que a maioria dos entrevistados afirmou tomar conhecimento das suas expectativas por meio do seu manual de políticas e de ética, das reuniões, dos circulares e da convivência com o grupo organizacional, tendo sido ressaltados também os treinamentos e os *feedbacks* diários. Assim, os tabus organizacionais vigentes na filial pareceram ser identificados pelos seus membros em documentos e procedimentos formais

e também, embora em menor grau, nas relações informais.

Os heróis são conceituados por Freitas (1991), com base em Deal e Kennedy, como aqueles que personificam os valores e condensam a força da organização. São responsáveis pela criação da organização, enquanto os administradores conduzem-na. Nesse aspecto, os empregados entrevistados foram questionados a respeito de crises sofridas pela filial e sobre o comportamento das pessoas em tais situações, com o fim de identificar a existência de membros considerados importantes na filial, no passado ou no momento atual. Os dados obtidos indicaram as conseqüências de um processo de reestruturação organizacional. A totalidade dos entrevistados citou este fato, tal qual já havia comentado no aspecto relacionado às histórias da filial. Segundo os membros, a maior crise sofrida pela filial é a atual, a qual prevaleceu, naturalmente, sobre outros fatos ocorridos. Alguns depoimentos expressam claramente este fato:

“Como eu já disse antes, a empresa está passando por um forte processo de reestruturação e isto de certa forma atinge a todos, tanto nós empregados como os clientes e a comunidade em geral. É um momento difícil e que mexe muito com as pessoas, mas é de fundamental importância a forma como são comunicadas estas mudanças aos empregados, e neste aspecto a empresa sempre primou pela clareza, mesmo nos momentos mais difíceis. Eu acho que todos são importantes aqui, pois não adianta ter só boas estratégias orientadas para o negócio. A informação deve chegar até a ponta, o nível operacional, para que todo o processo se concretize, visando sempre a satisfação total de nossos clientes”. (NÃO TELETRABALHADOR 1)

“A crise é esta de agora, de reestruturação, de expectativas e de busca de alternativas. Nesta hora, em tese, todos nós deveríamos ser importantes, mas a prática mostra que quem domina os processos internos tende a se destacar”. (NÃO TELETRABALHADOR 2)

“Estamos passando por uma reestruturação. Todos os funcionários estão inseguros. (...) Na Xerox todos somos um número, ninguém é insubstituível”. (TELETRABALHADOR 4)

Foram ressaltados também sentimentos de desmotivação, desunião e falta de comprometimento do grupo organizacional, questões que acompanham um momento de crise. Um dos empregados internos avaliou que a situação envolve não somente o cliente interno, mas o cliente externo e a comunidade e ressaltou também a objetividade da filial em relatar a situação com clareza a todos os seus colaboradores, uma forma de unir esforços para otimizar resultados e uma postura ética, o que parece identificar uma cultura organizacional comprometida com o grupo organizacional e flexível em relação à busca de novas alternativas.

Um dos teletrabalhadores relatou a situação atual da organização em nível mundial, o que demonstra que a crise atual não se restringe somente a esta filial, mas que a Xerox vem buscando, efetivamente, reduzir o seu quadro de colaboradores e alavancar a sua lucratividade:

“(...) Crise financeira em todas as operações do mundo, culminando com a demissão de mais de 2000 pessoas no Brasil nos últimos três anos. As pessoas ficam apreensivas e desestimuladas para o trabalho. O cliente é imprescindível para nós, mas na empresa todas as pessoas têm um papel bem definido e de suma importância para a organização. No passado havia muitos processos e pessoas com atividades em duplicidade”. (TELETRABALHADOR 2)

Neste depoimento, um fato interessante exposto foi a questão da delegação de atividades na filial, a respeito da qual um dos teletrabalhadores (atuante em Florianópolis) afirmou que, atualmente, cada membro possui uma função bem delineada. Outro teletrabalhador (atuante em Chapecó) indicou a absorção de novas tarefas no caso de alguns membros, em decorrência da redução do número de colaboradores, gerando uma certa contradição:

“As atuais reorganizações com a verticalização das áreas. Cada um absorveu um pouco mais de tarefas e se desdobra para cumpri-las, mas nunca houve desmotivação que pudesse comprometer o trabalho, (...) não nos deixamos levar pelo baixo-astrol, embora haja. Temos alguns técnicos que são cruciais na minha área, pelo seu conhecimento e habilidades na função. Já houveram pessoas que foram muito importantes, o Sr. Antenor por exemplo, o antigo gerente técnico de Florianópolis”. (TELETRABALHADOR 5)

Não se pode afirmar que tal fato tenha relação com a atuação geográfica dos teletrabalhadores, mas é possível que alguns deles realmente tenham acumulado outras atividades, conforme o depoimento do teletrabalhador de Chapecó. Em relação ao teletrabalhador de Florianópolis, as atividades parecem ter sofrido certa redução.

A reestruturação da filial, de certa forma, limitou a identificação de membros importantes pelos empregados entrevistados. Os sentimentos de insegurança e de instabilidade no emprego remeteram-lhes a considerar a importância de todos enquanto membros da filial, pelo valor conjunto que agregam à organização e por julgarem que são membros ativos e colaboradores no processo de otimização dos resultados da filial. As chefias, os líderes e/ou aqueles que dominam os processos e o próprio cliente externo também foram ressaltados como membros importantes e orientadores da filial.

Um único entrevistado identificou, efetivamente, um herói relacionado à história da

filial, o Sr. Antenor, antigo Supervisor Técnico, ressaltando que a sua integração positiva com os técnicos e com os demais membros da organização, as suas habilidades e conhecimentos na função e o seu discernimento na solução de problemas emergenciais, o fizeram um membro respeitado por todos na filial. Esta indicação talvez tenha ocorrido também pelo fato de este teletrabalhador, apesar de atuar em Chapecó, ter mantido com ele uma relação chefe/empregado durante muito tempo, porém, sendo tratado com bastante informalidade e sentindo-se seguro e motivado em trabalhar com o grupo, pois afirmou que este Supervisor mantinha um clima de cooperação, dinamismo e perseverança entre todos e, individualmente, o incentivava e o ensinava muitas coisas em relação ao seu trabalho.

Outros entrevistados revelaram não considerar nenhum membro importante na filial, tendo um deles se referido a cada colaborador até mesmo como um número substituível. Acredita-se que o contexto de crise e de mudança organizacional na filial provocou este comportamento reativo nos seus membros, gerado pela insegurança em relação ao seu futuro na organização e também restringiu a história da filial aos fatos atuais, os quais, em alguns membros, podem impedir ou limitar o reconhecimento de pessoas que desempenharam ou que desempenham um papel de valor para a filial.

Em relação às normas, Freitas (1991) as define como o comportamento sancionado por meio do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando as violam. Compreendem um plano ordenado de como fazer as coisas, todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja fixado formalmente ou não. Segundo Schein (1985), as normas são regras escritas absorvidas pelos membros da organização a respeito das expectativas de comportamento e de ação em uma variedade de situações. Nesse sentido, os empregados entrevistados foram questionados também a respeito da necessidade ou não de modificações nas normas da filial.

A partir de alguns depoimentos, observou-se que a preocupação principal da filial é com a satisfação do cliente. Tendo já sido ressaltado anteriormente na questão relativa aos tabus existentes na filial, este aspecto reforça o seu foco no cliente externo:

“(...) Satisfação de clientes e as políticas da companhia são as normas mais fortes aqui. Não, eu não observei nada de errado com alguma norma que tenha que ser mudada”. (NÃO TELETRABALHADOR 1)



“Atender bem o cliente sempre e fazer bons resultados para a companhia. Acho que todas as normas estão certas e adequadas”. (TELETRABALHADOR 2)

“Nosso sucesso vem de clientes satisfeitos, satisfação de empregados é levado muito a sério, todos trabalham pra o atingimento das metas. Todas as normas da filial são corretas, não acho que tenham que mudar”. (TELETRABALHADOR 5)

Entretanto, vale ressaltar que durante uma das entrevistas, um dos membros entrevistados comentou a respeito do verbo “clientar”, um dos valores da filial, expondo que, apesar de haver o comprometimento com a satisfação plena do cliente externo, isso nem sempre corresponde à verdade, uma vez que não há um sistema de atendimento permanente (que incluía principalmente teletrabalhadores da área técnica de plantão nos finais de semana, caso haja alguma solicitação), o que acaba gerando um certo grau de deficiência no atendimento ao cliente.

Um dos teletrabalhadores (atuante em Chapecó) ressaltou a questão da satisfação do cliente interno, porém, argumentou também que nem sempre isso ocorre, mas que a filial procura atender aos seus empregados da melhor forma possível, especialmente os que atuam mais distantes da filial conforme é o seu caso.

Outras questões reforçadas em relação às normas da filial foram a ética e a atenção nos processos de trabalho:

“Ética, postura e atenção, mas sempre se pode aperfeiçoar esse conjunto”. (NÃO TELETRABALHADOR 2)

Os manuais de políticas e de ética da filial foram as referências citadas pelos entrevistados como fontes básicas de informação a respeito das normas da filial, o que pareceu reforçar a predominância de regras formais em detrimento das regras não escritas. O depoimento abaixo ressalta o manual de ética da Xerox SC:

“As normas realmente importantes estão no nosso manual de ética (...). Eu acho que outras normas são bem-vindas sim”. (TELETRABALHADOR 1)

Somente um dos entrevistados citou uma regra informal, relacionada à comunicação na filial. Pelo fato de ser um teletrabalhador e atuar distante da filial (em Chapecó), este ressaltou o *e-mail* como maior fonte de comunicação com a filial e de provimento de informações. Mais especialmente no seu caso, a comunicação via rede se constitui em uma norma fundamental e intrínseca a sua forma de execução do trabalho:

“O e-mail é o seu maior amigo, documentasse de absolutamente tudo. Esta regra não está escrita em lugar nenhum, mas quem não segue.... Eu acho que sim, outras normas são necessárias sim”. (TELETRABALHADOR 4)

No que se refere à postura dos membros entrevistados em relação às normas vigentes na filial, houve uma divisão entre a concordância e a contrariedade, porém, sem uma relação aparente com o local de atuação e com a forma de trabalho, ou seja, independentemente de se tratar de um empregado teletrabalhador ou não teletrabalhador. Nesse contexto, alguns entrevistados consideraram adequadas as normas, não identificando nenhuma necessidade de modificação, assim como também foi ressaltada por um empregado interno e por um teletrabalhador (atuante em Florianópolis), a busca do aperfeiçoamento constante da filial, também por meio da flexibilização ou modificação de algumas de suas normas. A única ênfase efetiva a respeito da necessidade de novas normas na filial foi mencionada pelo teletrabalhador atuante em Chapecó. O fato de atuar mais remotamente o levou a sugerir a maior ocorrência de reuniões na filial e de um maior número de visitas do seu supervisor na sua cidade de atuação, eventos que este considerou como otimizadores da comunicação e da integração teletrabalhador/filial.

O respeito às regras formais na Xerox SC tornou-se evidente na indicação pelos empregados entrevistados dos seus manuais de políticas e de ética, os quais apresentam o conteúdo das normas e expectativas básicas desta filial e reforçam o não permitido. Estas normas demonstram alguns dos valores da filial em termos de mercado, cliente externo e cliente interno. As normas estão estreitamente ligadas aos valores; a relação básica entre os valores e as normas encontra-se no fato de que o comportamento sancionado pelas normas é, normalmente, traçado com base nos valores organizacionais (SCHEIN, 1985).

O último elemento formador da cultura organizacional analisado foi a comunicação. Esta consiste em um conjunto de mensagens-transações simbólicas significativas por meio de verbalizações, vocalizações e comportamentos não verbais. O comportamento que reflete estes significados assume o sentido de modelo, que como tal, reforça valores e crenças (Freitas, 1991). A comunicação é um elemento do processo organizacional e um fator imprescindível de análise, especialmente em organizações adeptas do teletrabalho, pelo fato da dispersão dos membros em relação ao escritório e da supervisão à distância por parte das chefias. As culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas por meio da interação social – atividades baseadas na troca de mensagens e na definição de significados. Portanto, as organizações são vistas como

fenômeno de comunicação, sem o qual inexisteriam. O processo de comunicação cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas (FREITAS, 1991).

Assim, para a identificação do processo de comunicação existente na filial, foram abordados diversos aspectos tais como procedimentos de comunicação gerais, linguagem organizacional própria e artefatos e ferramentas de comunicação. Com relação ao primeiro aspecto, os procedimentos de comunicação na Xerox SC são baseados em *e-mails*, reuniões e *intranet*, conforme colocou um dos entrevistados:

“Aqui a comunicação ocorre através de *e-mails*, reuniões e *intranet* e eu acho que é bastante eficiente”. (NÃO TELETRABALHADOR 1)

Entre os empregados internos entrevistados, este processo é considerado eficiente, talvez, pela sua presença física diária na filial. Dois empregados teletrabalhadores manifestaram a mesma opinião:

“Através de meio eletrônico e funciona”. (TELETRABALHADOR 1)

“A gente se fala por *e-mail* e eu acho eficiente”.  
(TELETRABALHADOR 6)

Um teletrabalhador atuante em Florianópolis e, portanto, mais próximo da filial, considerou eficiente a comunicação assim como um atuante em Chapecó. Já outros teletrabalhadores, um de Florianópolis e outro de Chapecó, afirmaram uma certa deficiência em relação à comunicação, em razão da descentralização das filiais em regiões e do número reduzido de reuniões, pelo processo de reestruturação da filial, conforme seguem os depoimentos:

“Eu acho que atualmente a comunicação não funciona bem aqui. Com filiais regionais, os escritórios ficam fora do centro nervoso da organização”.  
(TELETRABALHADOR 2)

“Já foi muito mais eficiente, hoje, em vista das grandes mudanças, não nos sobra tempo para reuniões e a comunicação fica na maior parte via *e-mail*”.  
(TELETRABALHADOR 5)

Entretanto, a comunicação organizacional na filial foi considerada eficiente pela maioria dos entrevistados. A atuação geográfica dos teletrabalhadores não pareceu interferir na eficiência ou não do processo comunicativo da filial. O processo de reestruturação, talvez, tenha prejudicado um pouco este aspecto para alguns empregados.

No aspecto referente à linguagem organizacional, os entrevistados enfatizaram o 'xeroquês', expressão usada na filial para denominar a linguagem falada entre os seus membros. Verificou-se que a comunicação própria da Xerox SC é baseada em expressões orientadas pelos seus valores e pela sua atuação no mercado, como o 'clientar' e o uso constante de expressões na língua inglesa, pelo fato de se tratar de uma organização multinacional e que atua com alguns tipos de tecnologia desenvolvidas no exterior. Alguns depoimentos nesse sentido:

"Sim, existe algo que chamamos de 'xeroquês'". (NÃO TELETRABALHADOR 2)

"Sim, temos muitos termos usados apenas na Xerox. É o nosso 'xeroquês'. Mas 'clientar' é um verbo criado pela Xerox e é o nosso melhor negócio". (TELETRABALHADOR 2)

"Sim, a linguagem na organização é cheia de jargões e são usados mais ou menos de uma filial para outra. No Rio e em São Paulo existe muito mais e por se ter mais contato com o exterior, muitos termos são usados em inglês". (TELETRABALHADOR 5)

Outros entrevistados ressaltaram provérbios de uso da filial:

"Sim, a organização possui termos próprios. Uma frase que usamos atualmente é que, no momento, o coração xeroquiano 'bota pra bater', quem tem paixão pelo que faz, está nessa de coração". (NÃO TELETRABALHADOR 1)

"Ah tem sim, um deles é 'o bicho tá pegando'". (TELETRABALHADOR 1)

"Muitas expressões em inglês são usadas no dia-a-dia. O ditado mais famoso é 'pato novo não mergulha fundo'". (TELETRABALHADOR 4)

As expressões citadas pelos entrevistados demonstraram, de um modo geral, incentivo ('bota pra bater') ou advertência ('o bicho tá pegando', 'pato novo não mergulha fundo'). De certa forma, tais expressões pareceram remeter novamente à reestruturação atual da filial, pois evidenciam uma preocupação pela otimização do trabalho. A expressão 'o bicho tá pegando' foi citada por um teletrabalhador da área comercial, o que reforça ênfase na busca da otimização da comercialização, em decorrência da crise atual sofrida pela filial. Contudo, apesar de cada entrevistado ter utilizado termos diversos, observou-se um elevado grau de concordância em relação ao processo de comunicação informal da filial.

Quanto aos artefatos e ferramentas de comunicação, somente alguns dos

empregados entrevistados os identificaram:

“Existe o Jornal Mural, onde são colocadas as informações mais atuais, é uma ferramenta importante para a nossa informação, pois mesmo estando longe, nós recebemos ele sempre”. (TELETRABALHADOR 5)

“Sim, tem um sino tocado sempre que alguém fecha uma boa negociação”. (TELETRABALHADOR 6)

“Tem sim, é um quadro onde são visualizados os resultados de vendas “. (TELETRABALHADOR 2)

Conforme os depoimentos, foi possível observar a maior facilidade por parte dos empregados teletrabalhadores da filial em identificar as ferramentas de comunicação. Foram citados o Jornal Mural, o sino e o quadro de resultados. Estes dois últimos, naturalmente, foram observados pelos teletrabalhadores comerciais, por fazerem parte da sua atividade e terem a utilidade de promover o reconhecimento individual e de informar os resultados gerais das vendas efetuadas. Segundo um dos teletrabalhadores entrevistados, mesmo quando negociações são fechadas por empregados remotos, assim que são comunicadas à supervisão imediata no escritório, o sino é tocado. O Jornal Mural foi salientado como um veículo informativo do andamento geral da filial.

Uma outra ferramenta de comunicação da filial foi mencionada por um teletrabalhador de Chapecó:

“Eu acho que o poder informal da empresa se reúne no cafezinho. É neste ritual que muita coisa é definida, alianças são feitas e informações trocadas”. (TELETRABALHADOR 4)

Com relação ao ‘cafezinho’, o teletrabalhador o considerou como uma ferramenta e mesmo um rito informal importante na filial, para a tomada de certas decisões, formação de parcerias e troca de informações e afirmou que, mesmo não estando presente diariamente na filial, visualiza este momento como fundamental e que em ocasiões de reuniões, quando está presente, participa e se sente melhor informado.

Em relação a esta questão, o fato mais importante observado na filial foi a não identificação dos artefatos e ferramentas de comunicação, citados pelos empregados teletrabalhadores, por parte dos empregados internos (não teletrabalhadores), os quais, por atuarem no escritório da filial, em tese, deveriam tê-los manifestado. A razão para tal fato pode estar nas funções que os dois entrevistados pertencentes ao grupo interno exercem –

Auxiliar Administrativo e Analista de Sistemas – para as quais, em certo sentido, estas ferramentas e artefatos não representem fatores de tanto valor no processo de comunicação em relação as suas atividades. Também não houve identificação destas ferramentas por parte de um dos teletrabalhadores atuantes em Florianópolis, pertencente à área comercial, talvez por não considera-las prioritárias em relação ao seu poder de comunicação. Nesse sentido, Schein (1985) justifica que os artefatos e criações são as manifestações do comportamento, baseadas nas crenças e pressupostos, nos valores e nas normas, relacionados ao ambiente físico e social da organização, como os objetos físicos criados pelos membros da cultura, as manifestações verbais percebidas na linguagem escrita ou falada, os rituais, as cerimônias e outras manifestações de comportamento. Apesar de serem os mais acessíveis elementos da cultura organizacional, são em geral visíveis, mas não facilmente decifráveis.

Em síntese, no processo de comunicação organizacional, foi possível observar na Xerox SC, um valor diferenciado em relação às ferramentas e aos artefatos comunicativos entre os empregados entrevistados, talvez, relacionado à função exercida, independentemente da localização geográfica.

A efetivação do teletrabalho cria um processo de comunicação formal à distância, em rede. Nesse contexto, os contatos informais se tornam importantes para reforçarem os valores, as normas e o comportamento dos membros organizacionais, os quais exercem dois tipos de papéis, o relacionado a sua função e o de agentes e interagentes da comunicação. Portanto, o trabalho em rede é uma das formas de abordar o processo comunicativo. Freitas (1991) expõe o pensamento de Deal e Kennedy, os quais argumentam que em organizações de culturas fortes, as pessoas assumem, além da função profissional que consta das relações formais, também o papel de agentes de comunicação, estabelecendo uma hierarquia organizacional informal, que exerce grande influência na gestão efetiva de qualquer organização bem-sucedida. “Essa rede formada pelos papéis informais faz a amarração das diversas partes da organização, sem respeitar as posições ou títulos. Ela não apenas transmite informações como também interpreta os significados das informações para os demais” (FREITAS, 1991, p. 35).

Segundo os dados analisados até o momento, a Xerox SC parece apresentar uma cultura organizacional sólida, formada por valores compartilhados e que, apesar da sua atual reestruturação, permanecem. A partir destes valores básicos, a filial vem buscando orientar o seu futuro adquirindo uma maior flexibilidade em relação ao seu cliente interno

e externo. Meyerson e Martin (1987), Freitas (1991), Fleury e Fleury (1995), Fleury e Fischer (1996) e Pettigrew (1996) ressaltam a importância da cultura organizacional desenvolver mecanismos de aprendizagem, dentro dos quais a organização se torna capaz de se adaptar a mudanças.

Outras formas de análise do processo de comunicação das organizações são formas não verbais, que exprimem de forma indireta certos valores dos seus membros, tais como: ambiente físico (decoração e tamanho das salas), vestuário, refeitórios, estacionamentos, entre outros aspectos (Freitas, 1991). Nesse sentido, os entrevistados foram questionados a respeito de fatores relacionados ao ambiente físico da filial como *layout*, divisões, tamanho das salas, decoração, estacionamento ou outros pontos que pudessem ser identificados e; em relação ao vestuário para o trabalho. O ambiente físico da filial foi considerado adequado pela maioria dos entrevistados. Em relação ao vestuário, também a maioria dos depoimentos demonstrou concordância:

“É, o ambiente é adequado e o traje é social, mas informal nas sextas-feiras, acho muito bom”. (NÃO TELETRABALHADOR 2)

“Temos um *layout* adequado para o desempenho da função. O traje é social, a apresentação é muito importante por ser a primeira visão que o cliente tem da sua empresa. Mas nas sextas-feiras temos o ‘*Casual Day*’, (...), normalmente quando vou a clientes abro mão deste privilégio, mas me sinto bem por sair da rotina”. (TELETRABALHADOR 5)

Um dos teletrabalhadores de Florianópolis ressaltou a ausência de um estacionamento:

“Acho que só falta um estacionamento. Preciso usar terno, é desconfortável no verão, mas considero importante o seu uso. Nas sextas-feiras podemos ter o dia do vestuário casual e é bem visto aqui”. (TELETRABALHADOR 2)

O teletrabalhador de Joinville comentou que o ambiente já foi melhor, mas que atualmente, o escritório sofreu uma redução grande de tamanho:

“O ambiente já foi melhor. Eu uso normalmente terno e gravata, é uma veste apropriada ao ambiente em que nos apresentamos. Tem um dia que podemos vim mais à vontade”. (TELETRABALHADOR 3)

Um teletrabalhador de Chapecó não opinou, alegando que não poderia avaliar o ambiente do escritório da filial por atuar fora dele.

A maioria dos entrevistados, de ambos os grupos analisados, expôs o uso do traje social, com exceção de um empregado interno, o qual afirmou usar traje informal:

“Eu acho o ambiente físico daqui adequado. O traje aqui é de passeio, informal sempre”. (NÃO TELETRABALHADOR 1)

Isto se justifica pelo fato deste exercer a função de Auxiliar Administrativo, o que, possivelmente, não requer o mesmo nível de contato com o cliente externo mantido pelos teletrabalhadores.

O ‘*Casual Day*’ (dia do vestuário informal) também foi citado pela maioria dos entrevistados e demonstrou ser um aspecto considerado bastante positivo entre todos. Tanto os teletrabalhadores técnicos quanto os vendedores relataram o uso de roupa social com gravata, sendo que entre os técnicos, o uso do terno não é obrigatório, mas entre os vendedores sim, pela própria função que estes exercem, como uma forma de apresentação da empresa. Mas, apesar de aprovarem o dia do vestuário informal, alguns teletrabalhadores manifestaram a sua preferência em relação ao uso do terno, especialmente os vendedores, por julgarem mais apropriado para o contato com o cliente e até mesmo, como forma de se sentirem respeitados e prestigiados profissionalmente, enquanto um afirmou preferir o traje social, porém, sem o uso da gravata.

A análise destes aspectos não verbais relativos ao processo de comunicação na filial demonstrou, de maneira geral, o compartilhamento de valores em relação ao seu ambiente físico e também em relação ao vestuário adotado, o que indicou o comprometimento dos membros com os objetivos organizacionais (otimização do atendimento ao cliente). Da mesma forma, apesar de não possuir uniformes, a filial estende a todos um vestuário padrão, assim como, independentemente da função e da localização, a alternativa da informalidade.

A partir da análise do processo de teletrabalho, da missão e da efetivação dos elementos formadores da cultura organizacional na Xerox SC, foi possível identificar alguns valores desta filial. Para a classificação destes valores, os quais caracterizam a sua identidade organizacional, em termos do que é central, distintivo e duradouro, segundo a conceituação proposta por Albert e Wheten (1985), a identificação dos empregados entrevistados em relação à organização foi também abordada. Segundo estes autores, a identidade organizacional envolve os valores compartilhados pelos membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização. O critério de centralidade demonstra as características percebidas como essenciais na organização; o critério de distintividade



aponta os elementos diferenciadores de uma organização em relação às outras com as quais poderia ser comparada, por meio de indicadores como objetivos organizacionais estratégicos, missão, proposições ideológicas, valores, filosofia ou cultura particular e; o critério de continuidade ressalta as características estáveis no tempo.

A cultura organizacional evidencia aspectos comumente aceitos pelos membros das organizações. Dentro destas características mais amplas, a identidade organizacional, segundo Freitas (1991), expõe atributos que tornam uma organização singular, única, por meio da forma em que são efetivados os elementos culturais em cada organização. A identidade organizacional está, portanto, relacionada ao conceito de singularidade, de peculiaridade de uma organização específica, atribuindo-lhe um caráter próprio. Allaire e Firsirotu (1984) colocam que os grupos e as organizações manifestam um conjunto de expressões culturais (símbolos, rituais, cerimônias, histórias) que traduzem, comunicam e codificam valores, padrões organizacionais compartilhados de entendimentos e comportamentos, os quais se constituem na própria identidade coletiva da organização.

Com relação à Xerox SC, os entrevistados definiram nos depoimentos anteriores os valores desta filial, os quais foram resumidos no cumprimento das metas, maximização das vendas, satisfação dos clientes, lucro e otimização dos processos. Alguns depoimentos ilustram estes valores:

“A filial considera importante manter um clima agradável de trabalho, buscando atingir as metas e os objetivos de cada área. Acho que os valores são os mesmos aqui desde o início, é difícil avaliar, mas eu acredito que eles não mudaram. A minha empresa se destaca pela sua credibilidade conquistada ao longo dos anos”. (NÃO TELETRABALHADOR 1)

“Sem dúvida, o atingimento das metas e nada mudou em termos de valores, continua tudo igual. A imagem que a Xerox possui no mercado é a sua marca registrada”. (TELETRABALHADOR 1)

“Cumprimento das metas, vendas, satisfação de clientes, cobrança, etc. Os fatores que distinguem são em geral oferecer uma solução completa, atendimento ao cliente e a qualidade nos serviços”. (TELETRABALHADOR 3)

Em relação à possível mudança nos valores da filial, houve uma divisão de opiniões, sendo que alguns entrevistados afirmaram que a filial não sofreu uma alteração nos seus valores e outros indicaram uma revisão de conceitos em relação a esta. O *home-office* (uma das formas de efetivação do teletrabalho), a busca pela otimização dos resultados e sentimentos de perda pelos membros desligados da filial também foram aspectos ressaltados. O *home-office* foi apontado por um teletrabalhador e os demais

valores pelos dois grupos (teletrabalhadores e não teletrabalhadores), possivelmente também conseqüentes da reestruturação organizacional, conforme os depoimentos que seguem:

“Ah, atingir todas as metas da filial. Algumas coisas mudaram aqui, os processos estão mais automatizados e a idéia do *home-office* já é realidade em muitos lugares, inclusive na filial. Eu acho que a sua capacidade de fazer negócios e o seu recursos humanos, o seu pessoal, sabe? São as características próprias da Xerox aqui no Estado”. (TELETRABALHADOR 2)

“O cumprimento dos objetivos traçados. A mudança está na busca de um resultado justo para a companhia, aumentando nosso faturamento e ficando em linha com o mercado. A área de atuação nacional, e a confiabilidade são o perfil básico da Xerox”. (TELETRABALHADOR 6)

Para o atingimento dos objetivos ressaltados e a manutenção destes valores básicos da filial, esta demonstrou enfatizar o comprometimento dos seus membros e as novas idéias. Em decorrência da sua atual reestruturação, a Xerox SC apontou a importância da iniciativa e da criatividade dos seus membros, sendo receptiva a novas alternativas.

Como valores relacionados à distinção da Xerox em termos de mercado, os entrevistados ressaltaram a credibilidade, a imagem, qualidade nas soluções e na prestação de serviços aos clientes, a estrutura, a agressividade, o porte e o pioneirismo e o corpo funcional, onde foi possível observar um consenso entre os grupos com relação à totalidade dos fatores citados. Dois pontos a ressaltar são o reforço ao atendimento ao cliente, o qual se constitui em um dos princípios básicos da filial e a ênfase na estrutura organizacional da filial por um dos teletrabalhadores de Chapecó, o que pareceu indicar que o processo de teletrabalho é bem aceito e administrado na filial.

Uma cultura estabelece uma identidade, uma marca reconhecível pelos que dela participam e pelos que com ela interagem. Tal identidade corresponde a uma visão de mundo, a um modo particular de fazer as coisas, de interagir e de ser. Dessa forma, a identidade organizacional pode ser considerada como resultante de uma representação compartilhada dos membros de uma organização e daqueles com quem ela interage. A identidade organizacional pode ser vista como elemento chave interpretativo do senso compartilhado de realidade (Silva e Nogueira, 2000). Estes autores, baseados em Elsbach, apresentam o ponto de vista de que é necessário distinguir entre dois tipos de percepção da identidade organizacional: a) a identidade organizacional percebida pelos seus membros (aquilo que eles crêem serem os seus atributos centrais, diferenciadores e mantenedores ao longo do tempo); b) a sua identidade externa construída (aquilo que eles, os membros,

pensam que aqueles que não pertencem à organização crêem serem esses atributos centrais, diferenciadores e mantenedores).

A questão da identificação dos empregados com a Xerox SC foi verificada em termos gerais e por meio do processo do teletrabalho. Nesse sentido, não houve distinção por parte dos grupos. Os pontos ressaltados a respeito da integração com a filial foram, em geral, positivos, tendo sido citados as decisões e processos do dia-a-dia (vivência na filial) e o reconhecimento da filial pelo trabalho e por parte dos clientes. Alguns depoimentos confirmam estes aspectos:

“(...) Muitas decisões que tomamos no dia-a-dia nos fazem acreditar que pertencemos a esta empresa. Ou seja, neste doze anos de companhia tive muitos motivos para acreditar e até mesmo me orgulhar de fazer parte deste time. Apesar do momento que a empresa está passando, eu me sinto feliz de poder contribuir para esta mudança. Eu trabalho interna, mas acho que não tem diferença entre o pessoal de dentro e o de fora não”. (NÃO TELETRABALHADOR 1)

“Sim, nosso dia-a-dia nos envolve e nos leva a pensar constantemente o quanto somos parte da empresa e sempre somos reconhecidos. Me sinto muito satisfeito com a organização, com as idéias que já fazem parte do nosso dia-a-dia. Não escolhi ser tele, quando eu comecei a trabalhar na Xerox (...) já foi como teletrabalhador e o serviço de assistência técnica desde a fundação da filial (...) é assim. Os trabalhadores remotos não têm acesso à rede e, por estarem na frente do cliente, as informações dever ser muito mais rápidas”. (TELETRABALHADOR 5)

Com exceção de um teletrabalhador, o qual afirmou se sentir inseguro, os demais depoimentos apontaram satisfação em trabalhar na filial, levantando motivos como sua contribuição para o andamento da organização, boa relação com os colegas e sentimentos de inserção e comprometimento com a filial.

Entre o grupo dos teletrabalhadores, a maioria afirmou não ter optado por trabalhar desta forma, indicando como razões a integração no corpo técnico da filial desde a sua fundação, oportunidade, característica da área comercial e desenvolvimento do trabalho quase que totalmente em trânsito (muitas viagens), fatores que acabaram por efetivá-los como teletrabalhadores. Nesse sentido, um dos teletrabalhadores de Chapecó colocou que, embora não tenha optado pelo processo, se sente satisfeito. Um teletrabalhador de Florianópolis indicou a sua opção pela área comercial em decorrência da liberdade para executar o trabalho e da capacidade/oportunidade de obter bons lucros em termos de remuneração sobre os resultados.

O questionamento a respeito de possíveis diferenças de visão e de comportamento entre os dois grupos (empregados internos e empregados teletrabalhadores) resultou em

duas vertentes: de um lado, um dos empregados internos não identificou nenhuma diferença aparente, enquanto outro afirmou haver diferenças, porém, não soube listá-las e, de outro, apenas um teletrabalhador afirmou não haver diferenças, fato que não pode ser justificado por este atuar em Florianópolis, pois o outro teletrabalhador atuante no mesmo local apontou diferenças. Porém, a maioria dos teletrabalhadores reforçou algumas questões já citadas anteriormente, na etapa de identificação do processo de teletrabalho na filial, como falta de acesso à rede, considerada prejudicial pela necessidade de informações rápidas na presença do cliente, isolamento social, redução da comunicação, do contato informal e do acesso à informação (fatores apontados por um teletrabalhador de Florianópolis) e maior autonomia para os teletrabalhadores mais distantes da filial, ou excesso de observação/supervisão em relação àqueles que atuam mais próximos da filial.

Sob uma ótica geral, observou-se nesse sentido, a dificuldade de identificação destas diferenças por parte dos empregados não teletrabalhadores, possivelmente pelo fato de atuarem no escritório. Outra razão provável é uma certa deficiência na comunicação com os colegas teletrabalhadores em relação a sua rotina diária de trabalho, não justificada pela distância maior ou menor que estes mantêm com a filial, mas como efeito operacional ou pela questão de divergência de funções e fatores prioritários no trabalho. Entre os teletrabalhadores, o reforço de certas questões demonstrou características intrínsecas ao processo de teletrabalho, as quais são ocorrências comuns nas organizações que o adotam como forma de trabalho, aparecendo, porém, em maior ou menor grau, dependendo dos procedimentos e atitudes organizacionais relativos ao treinamento e à conscientização efetuados.

Ashkenas, Ulrich, Jick & Kerr, citados por Caldas e Wood Jr (1997), sublinham que os limites organizacionais estão sofrendo quebras em nível vertical – enfraquecimento das hierarquias; em nível horizontal – foco nos processos; em nível externo – aproximação com fornecedores e clientes e; em nível geográfico – expansão mundial dos negócios. Assim, em organizações virtuais ou em relação a trabalhadores individuais inseridos neste contexto (teletrabalho), a identidade organizacional tende a se tornar algo fragmentado, não distintivo e efêmero. Por outro lado, os autores afirmam que a maioria das empresas que passam por processos de virtualização estão em um estágio intermediário, ou seja, a virtualização ocorre em apenas um ou alguns dos seus setores, permanecendo os demais na situação convencional de trabalho. Portanto, a identidade organizacional transita entre estes dois eixos.

Silva e Nogueira (2000) resumem que a análise da identidade organizacional não se pode desvincular do contexto institucional vigente. Para tanto, a sua avaliação deve envolver o padrão de relacionamento entre os fatores que a delinham e o contexto da organização de referência. Valores, normas, expectativas de papéis e padrões reais de comunicação e de interação, os quais se engajam intensamente para formular ou manter uma identidade coletiva, devem ser analisados conjuntamente com o contexto organizacional e com qualquer forma de mudança envolvida na organização.

Na prática do teletrabalho, a identidade compartilhada pelos membros de uma organização, de alguma forma, pode sofrer alterações, conforme a sua adaptação ao modelo. Pelo fato de o teletrabalho envolver novas práticas e processos no âmbito do trabalho, a questão da preservação ou variação dos valores compartilhados pelos membros organizacionais torna-se um aspecto a ser analisado.

No contexto da Xerox SC, os dados analisados referentes aos seus valores organizacionais remeteram a alguns aspectos centrais em relação a sua identidade organizacional.

A missão da organização pareceu ser compartilhada pelos dois grupos analisados e começa a ser absorvida desde o ingresso de cada membro na filial. Igualmente, a imagem interna da filial é congruente entre os empregados teletrabalhadores e os empregados não teletrabalhadores.

A efetivação dos elementos formadores da cultura organizacional na Xerox SC foi ressaltada, em relação aos ritos culturais, pelas reuniões operacionais, premiações por desempenho (viagens) e festas de final de ano, havendo uma participação maior dos empregados teletrabalhadores mais próximos de Florianópolis e dos empregados internos da filial, com exceção das festas de final de ano, evento que envolve a totalidade dos membros. As histórias da filial relatadas, em geral, se restringiram ao seu atual processo de reestruturação. Os tabus apresentaram uma relação direta com as normas da filial, tendo sido apontados o atendimento ao cliente, o cumprimento das normas, processos e metas, ética, confiança nos colegas e nas chefias e qualificação profissional, absorvidos por meio do manual de políticas da filial e do convívio diário/relações informais com os colegas de trabalho. Uma regra não escrita indicada foi a comunicação via *e-mail* como ferramenta e fonte primordial de informações, ressaltada por um teletrabalhador atuante em Chapecó.

Em relação aos heróis, houve uma limitação na identificação de membros

importantes para a filial por parte dos membros entrevistados. Acredita-se que a sua reestruturação atual, citada em quase todos os aspectos abordados, levou a maioria a considerar a importância de todos os colaboradores como contribuintes para a otimização dos resultados organizacionais. Os líderes/supervisores, os quais atuam como orientadores dos processos, também foram citados. Dois entrevistados afirmaram não considerar nenhum membro de valor efetivo para a filial e demonstraram o sentimento de insegurança em relação a sua permanência na organização, considerando-se um 'número substituível'.

O processo de comunicação da filial SC indicou, com relação aos procedimentos e as ferramentas/artefatos, a *intranet*, o *e-mail* e as reuniões, considerados eficientes pelos empregados internos e por alguns teletrabalhadores. O Jornal Mural, o sino de vendas e o quadro de resultados de vendas foram identificados pela maioria dos teletrabalhadores. Estes últimos artefatos não foram citados pelos empregados internos e por um teletrabalhador de Florianópolis. Como ferramenta de comunicação informal, acesso à informação, formação de alianças internas e tomada de decisões, 'o cafezinho' foi ressaltado por um teletrabalhador de Chapecó, o qual afirmou que embora não esteja sempre presente, o considera um meio eficaz de comunicação. Quanto à linguagem presente na filial, foram destacados por todos os entrevistados o 'xeroquês', uma forte comunicação em inglês (por se tratar de uma organização multinacional), a expressão 'clientar' e alguns provérbios que expressam incentivo ou advertência. O ambiente físico e o vestuário foram, em geral, considerados adequados pelos entrevistados. O vestuário é formal e respeitado pelos membros pelo contato permanente com o cliente, entretanto, a filial adota o '*casual day*', dia da semana em que é permitida uma maior informalidade, também aprovado pela totalidade dos entrevistados.

As questões específicas referentes aos valores da filial reforçaram os seus valores centrais, além de ter sido ressaltado o *home-office* (uma das formas de efetivação do teletrabalho) por um dos teletrabalhadores.

A imagem externa da filial estabeleceu efetivamente o conjunto dos valores considerados distintivos em relação a outras organizações atuantes no setor.

Em geral, a identificação com a organização/filial, a satisfação e o comprometimento por parte dos entrevistados, foi observada. Entre os teletrabalhadores, a maioria não optou por sê-lo, mas demonstrou satisfação em trabalhar desta forma.

Assim, a partir da análise do processo de teletrabalho e da cultura organizacional da

Xerox SC, foram identificados os seus valores centrais, distintivos e duradouros, determinantes da sua identidade organizacional. Os seus valores centrais e os valores distintivos foram constatados na análise da sua missão, da forma de efetivação dos elementos culturais e dos seus valores especificamente, em um nível mais profundo, enquanto os seus valores duradouros foram observados no seu manual de políticas e no processo de análise conjunta dos dados relativos às duas variáveis.

O quadro a seguir ilustra estes valores:

<b>VALORES CENTRAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento das normas, processos e metas</li> <li>• Comprometimento</li> <li>• Satisfação do cliente</li> <li>• Lucro</li> <li>• Novas idéias (consequência da reestruturação da filial)</li> </ul>
<b>VALORES DISTINTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pioneirismo</li> <li>• Imagem de mercado</li> <li>• Atuação global</li> <li>• Estrutura</li> <li>• Atendimento e soluções ao cliente</li> </ul>
<b>VALORES DURADOUROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de soluções tecnológicas</li> <li>• Satisfação do cliente (envolvendo o teletrabalho como um processo operacional otimizador deste fim)</li> <li>• Lucro</li> </ul>

**FONTE:** Entrevistas efetuadas com os grupos de empregados teletrabalhadores e de empregados não teletrabalhadores.

**FIGURA 02** Valores compartilhados pelos grupos amostrais (empregados teletrabalhadores e empregados não teletrabalhadores) da Xerox - Filial SC

Os valores centrais da filial são orientados para os seus processos operacionais, bem como para a sua otimização, visando o objetivo maior da Xerox SC – o cliente externo. Os valores distintivos focalizam a imagem da filial em termos de mercado, enfatizando o porte da organização como um todo e os seus processos em relação ao cliente externo. Os valores duradouros resumem a orientação da filial – desenvolvimento de produtos e serviços que assegurem a otimização do atendimento ao cliente e a maximização do lucro. O foco no cliente externo foi o valor predominante na filial nas três categorias analisadas (centralidade, distintividade e durabilidade), delineando o perfil de

uma organização/filial focada conjuntamente para a maximização das soluções tecnológicas ao cliente externo. A partir dos valores identificados, não foi constatada nenhuma diferença em relação à identidade organizacional dos dois grupos.

A ausência de identificação ou a discordância em alguns aspectos por parte dos entrevistados não demonstrou a existência de subculturas na filial ou a dependência com a atuação geográfica, mas uma relação com a função exercida, com as prioridades e metas de cada área ou atividade e com o valor ou o grau de utilização do processo de comunicação existente na filial, o que não torna a sua identidade organizacional heterogênea, fragmentada entre os dois grupos analisados.

Após a análise dos dados, serão relatadas as conclusões e recomendações pertinentes à pesquisa.



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os processos de flexibilização e inovação das organizações afetam e são afetados pela cultura organizacional, podendo modificar a identidade que os indivíduos mantêm com a sua organização (VOLBERDA, 1998).

O teletrabalho, como um dos processos das novas formas organizacionais atualmente discutidas pelos estudiosos, tende a implicar em algumas modificações. Possui, como qualquer modelo, características particulares.

Esta nova prática de trabalho integra o atual pós-industrialismo, no qual as organizações apresentam um determinado perfil. Tal perfil, em nível tecnológico, constitui-se de manufatura flexível, automação, sistemas *just-in-time*, ênfase na velocidade e na inovação e incremento dos serviços e das saídas de informação. Em nível de estrutura social, apresenta-se relacionado a novas formas organizacionais como redes de trabalho, alianças estratégicas e organizações virtuais, incremento na comunicação hierárquica horizontal e desenvolvimento da responsabilidade gerencial em todos os níveis organizacionais, ênfase no ambiente externo, mecanismos informais de influência (participação, cultura, comunicação) e desintegração vertical e horizontal e afrouxamento dos limites entre funções, unidades e organizações. Em nível de estrutura física, refere-se à desconcentração de pessoas no ambiente de trabalho e à orientação internacional/global. E em nível cultural, é orientado para a ênfase na incerteza, no paradoxo e em valores organizacionais como qualidade, serviços ao cliente, diversidade e inovação (HATCH, 1997).

O estudo realizado na Xerox SC demonstrou, a partir dos dados coletados, que o processo do teletrabalho vigente não se constituiu em uma mudança organizacional, uma vez que foi instaurado juntamente com a sua fundação, em 1970. A adequação do teletrabalho à organização depende da sua área de atuação, processos, tecnologia, produtos e serviços, grau de dependência de localização, entre outros fatores (Eiras, 2001). Nesse sentido, o ramo de atividade da organização – industrialização e comercialização de equipamentos e de soluções tecnológicas ligadas ao processamento de documentos – tornou o teletrabalho um processo inerente à organização.

Desde então, certas implementações relacionadas ao teletrabalho na filial, de caráter inovador em termos de estrutura, processos operacionais e de tecnologia no teletrabalho vêm ocorrendo, orientadas para o mercado, atitudes atribuídas pelos seus membros como

conseqüentes de uma 'cultura aberta ao mercado'. O teletrabalho na filial iniciou-se por meio do *home-office*, até que todos os teletrabalhadores se tornaram trabalhadores em trânsito, atuando em qualquer local distante da filial. Atualmente a Xerox SC passa por um processo de reestruturação e vem, a cerca de dois anos, reduzindo o seu quadro funcional, especialmente o número de teletrabalhadores com vínculo empregatício. Mantém uma integração/subordinação com a Xerox Paraná, filial que efetua o controle em termos de faturamento dos negócios e da prestação dos serviços realizados pela Xerox SC. Esta filial efetua investimentos tecnológicos constantemente, os quais visam a agilidade e o aperfeiçoamento do teletrabalho, buscando novas ferramentas/equipamentos que facilitem a comunicação entre supervisor e teletrabalhador e que otimizem o acesso à informação junto ao cliente externo, o principal foco da filial, sem restrições aos dois grupos analisados.

Os processos intrínsecos do teletrabalho foram constatados na Xerox SC, os quais envolvem comunicação e supervisão à distância, autonomia aos indivíduos teletrabalhadores nos aspectos referentes ao planejamento da sua rotina de trabalho, ênfase ao trabalho em equipe e avaliação por resultados, em nível individual e grupal.

A questão da comunicação entre os teletrabalhadores e a filial, de acordo com os dados coletados, foi considerada eficiente em nível operacional. Há a monitoração constante por parte dos supervisores das áreas que atuam sob o processo (técnica e comercial) das atividades dos teletrabalhadores e uma relação baseada na confiança mútua entre supervisor e teletrabalhador. Por outro lado, a confiança foi ressaltada como um aspecto variável por parte do supervisor em relação a cada teletrabalhador, ocorrendo em maior grau nos teletrabalhadores mais 'antigos' da filial. A argumentação por parte dos supervisores nesse sentido foi de que não há possibilidade de saber se todos os teletrabalhadores efetivamente estão trabalhando durante todo o tempo e o maior tempo de atuação de um teletrabalhador na filial tende a tornar a confiança do supervisor maior.

No que se refere ao distanciamento dos teletrabalhadores com relação à filial e aos demais colegas de trabalho, o processo comunicativo demonstrou ser igualmente adequado, mesmo que em caráter reduzido em termos de relações informais, o que pareceu não interferir negativamente na integração dos membros da filial. A comunicação, no processo do teletrabalho, tende a se tornar um veículo de consolidação de valores, integração e socialização dos teletrabalhadores com toda a organização. Se há uma troca de informações e interações constantes entre a organização e o teletrabalhador, este poderá

perceber que a sua distância física do ambiente tradicional de trabalho não afeta a sua integração com os demais empregados e valores organizacionais e ter um forte senso de identidade com a organização (Gomes e Gomes, 1995; Soares, 1995 e Nilles, 1997). Nesse sentido, Kugelmass (1996) argumenta que a proximidade física no ambiente de trabalho não garante, necessariamente, que os objetivos organizacionais estejam integrados e sejam compartilhados. A 'distância cultural' pode ser uma variável a ser trabalhada na busca da legitimação e do compartilhamento efetivo dos propósitos do teletrabalho.

A supervisão à distância foi percebida pelos membros da filial como um processo inerente ao teletrabalho, com resultados positivos em relação à autonomia proporcionada aos teletrabalhadores nas suas atividades, decorrente da sua dispersão geográfica, fator considerado positivo pela maioria dos teletrabalhadores da Xerox SC. Com estruturas organizacionais mais descentralizadas, as organizações concedem autonomia aos empregados. Esta autonomia refere-se à liberdade de ação, em um contexto organizacional que exige flexibilidade e rapidez no processo de tomada de decisões, tendo em vista o crescimento da quantidade de informações a ser processada. A palavra *empowerment* define o sentido deste tipo de mudança – a maior autonomia concedida aos membros de uma organização, decorrente do processo de flexibilização organizacional (Vasconcelos, 1997). A disseminação de crenças e pressupostos voltados à importância do teletrabalhador para a organização e do próprio modelo como estratégia de flexibilização organizacional são aspectos importantes no teletrabalho. O teletrabalhador precisa sentir que é parte fundamental no processo de desenvolvimento organizacional e o seu trabalho precisa ser incentivado para que a organização obtenha bons resultados quanto a autonomia, a iniciativa e a produtividade do empregado. Sob a visão do teletrabalhador, a concessão de maior autonomia e iniciativa por parte da organização podem lhe proporcionar maior autoconfiança e senso de responsabilidade pelos resultados do seu trabalho (KUGELMASS, 1996).

Por outro lado, dois aspectos problemáticos foram apontados em relação à supervisão à distância. Foi observado na filial, especialmente em relação aos teletrabalhadores do interior do Estado, que esta tende a ocasionar o sentimento de isolamento social nos teletrabalhadores e a fortalecer as relações formais destes com o supervisor, devido ao contato mantido quase que exclusivamente via rede. Outro aspecto ressaltado nesse sentido foi a tendência ao isolamento profissional do teletrabalhador. Observou-se uma tendência maior ao trabalho individual na Xerox SC, entretanto, também

foi constatado um planejamento por parte desta filial orientado aos resultados grupais, os quais são estimulados por meio do estabelecimento de metas aos grupos, denominados pela filial de autogerenciáveis. Estas metas grupais são atingidas na medida em que há uma relação de parceria entre os teletrabalhadores e confiança entre teletrabalhador e supervisor. O teletrabalho exige dos dirigentes das organizações confiança, lealdade e colaboração, para que seja orientado para os resultados coletivos e não para as necessidades e os interesses individuais. Ao serem consolidados tais padrões de funcionamento grupal, os teletrabalhadores passam a visualizar o reconhecimento e a recompensa como resultados do trabalho da equipe, não da atividade individual, favorecendo o desenvolvimento da cultura organizacional, já que o trabalho envolve estratégias e decisões coletivas, as quais poderão significar a consolidação de valores que contribuirão para a legitimidade e eficácia do processo na organização e, portanto, para a consolidação de uma cultura do teletrabalho, na qual poderá estar presente uma forte integração e identidade organizacional por parte da organização como um todo (KUGELMASS, 1996).

O isolamento social, apesar do esforço dos supervisores em oferecer o suporte psicológico necessário ao trabalho à distância, é um fator presente na filial. A interação social é um fator importante como fonte de satisfação e de apoio, especialmente das relações face-a-face com colegas de trabalho e clientes (SOARES, 1995).

Relacionados a estes aspectos, os programas de treinamento com relação ao teletrabalho na Xerox SC, segundo os dados coletados, visam o aprimoramento técnico do indivíduo teletrabalhador. Contudo, foi constatada certa deficiência no aspecto referente à motivação dos teletrabalhadores, especialmente os atuantes no interior do Estado, em decorrência da sua distância da filial. A comunicação efetuada quase que exclusivamente via rede, ocasiona um dos efeitos do processo, a redução do contato direto com a chefia e com os demais colegas de trabalho, tanto teletrabalhadores quanto não teletrabalhadores. Nesse sentido, um dos pontos ressaltados durante a pesquisa foi a solicitação da maior ocorrência de reuniões na filial, que possibilitassem ao teletrabalhador do interior uma integração maior com os demais membros, bem como a vivência da rotina operacional da mesma, maximizando o acesso à informação e atualizando de modo mais efetivo os procedimentos de trabalho.

Porém, isto não pareceu ser um problema na filial, uma vez que os supervisores das áreas que atuam sob o teletrabalho procuram atuar como facilitadores do processo,

promovendo o constante intercâmbio de informações entre estes profissionais, incentivando o trabalho em equipe e integrando os dois grupos distintos da filial, teletrabalhadores e não teletrabalhadores, por meio de determinados eventos/ritos culturais próprios da organização/filial. Os ritos culturais podem contribuir como meios para a expressão de novos valores, notadamente em organizações que desenvolvem o teletrabalho, uma vez que a sua eficácia como nova forma de trabalho, além de estar vinculada a padrões de tecnologia e estrutura, está condicionada também a uma cultura organizacional fundamentada em valores apropriados as suas particularidades (KUGELMASS, 1996 e NILLES, 1997).

Outro ponto observado foi, principalmente entre os teletrabalhadores da área comercial, a remuneração e as premiações como maiores fontes motivacionais. A remuneração por parte da filial foi considerada em um nível acima da média do mercado e o teletrabalhador comercial, apresenta, como uma peculiaridade da sua atividade, interesse quase que exclusivo no fator financeiro e nos possíveis lucros decorrentes dos resultados alcançados no trabalho.

A avaliação de desempenho, baseada nos resultados alcançados pelos teletrabalhadores, é efetuada na filial em termos das metas individuais estabelecidas a cada teletrabalhador, bem como das metas grupais propostas aos grupos autogerenciáveis. A partir dos resultados obtidos, ocorre a programação das metas para um período mensal, bimestral (conforme a necessidade) e anual (procedimento formal). A filial possui um plano de carreira, no qual o teletrabalhador pode ser promovido dentro ou fora da sua função e premiações, as quais contemplam bônus no salário, sob a forma de remuneração por resultados ou gestão participativa (Nilles, 2001), viagens e cursos de aperfeiçoamento extras, que vão além do processo de treinamento oferecido pela filial.

Diversos benefícios decorrentes do teletrabalho foram citados pela filial, sendo os mais enfatizados pelos supervisores a melhoria do atendimento ao cliente e a redução de custos operacionais e, pelo teletrabalhador, maior dinamismo no trabalho em decorrência da sua maior proximidade com o cliente. De acordo com alguns casos apresentados no referencial teórico desta pesquisa, estes aspectos são, de forma geral, comuns à outras organizações adeptas do teletrabalho (GOMES e GOMES, 1995; APGAR, 1998; STEIL e BARCIA, 1999b).

Apesar do sentimento de isolamento social, citado por alguns teletrabalhadores da filial como o único aspecto negativo do teletrabalho, constatou-se, em termos de cultura

organizacional, o compartilhamento e o comprometimento com a missão da Xerox SC por parte dos dois grupos. Igualmente, a imagem da filial concebida pelos seus membros apresentou uma forte congruência.

A análise da forma de efetivação dos elementos formadores da cultura organizacional na filial apontou, além dos seus valores básicos, as conseqüências do seu atual processo de reestruturação, demonstrando sentimentos de insegurança, certa desmotivação e desunião por parte de alguns membros, independentemente do grupo considerado.

Nesse contexto, as estórias relatadas da filial se restringiram ao seu período atual, a reestruturação. Os tabus e as normas se apresentaram de forma interligada, ressaltando valores integrados à missão da filial, como o atendimento ao cliente, o cumprimento das normas, processos e metas, ética, confiança nos colegas e nas chefias e qualificação profissional. Algumas destas normas vêm sendo mais exigidas pela filial no período da reestruturação, sendo a principal delas o foco no cliente externo. Também houve limitações na identificação de membros importantes (heróis) para a filial. A maioria dos entrevistados considerou o conjunto de colaboradores de suma importância para a Xerox SC neste período. Os líderes e supervisores também foram citados por orientarem a filial para os resultados esperados.

Os ritos culturais e o processo de comunicação podem ser considerados como elementos culturais de destaque em relação ao teletrabalho. Em relação aos ritos, as reuniões operacionais, as premiações por desempenho e as festas de final de ano foram os eventos mais ressaltados, havendo uma participação maior dos empregados teletrabalhadores mais próximos a Florianópolis e dos empregados internos da filial, com exceção das festas de final de ano, evento que envolve a totalidade dos membros, o que não indicou, necessariamente, uma divergência de valores organizacionais nesse aspecto, apenas uma maior ou menor participação de determinados elementos em alguns eventos. Freitas (1991) sugere que as organizações fiquem atentas à possibilidade de reformulação dos ritos existentes ou de criação de novos ritos, a serem aceitos e aprendidos no processo de ressocialização, necessário por ocasião da provável mudança cultural que ocorre na organização com o desenvolvimento do teletrabalho. Obviamente, tais práticas devem considerar o contexto estrutural de cada organização, adequando-se a sua realidade.

O processo de comunicação da Xerox SC indicou, em termos de ferramentas/artefatos, linguagem e ambiente físico e vestuário, a comunicação via rede, as reuniões e o

Jornal Mural, considerados eficientes pelos empregados internos e por alguns teletrabalhadores e, artefatos relacionados diretamente à área comercial como 'o sino de vendas' e o quadro de resultados de vendas. Como ferramenta de comunicação informal, 'o cafezinho' também foi ressaltado, embora restrito, diariamente, aos empregados internos e aos teletrabalhadores de Florianópolis.

A filial possui uma linguagem particular, dentro da qual foram citados por ambos os grupos o 'xeroquês' e a comunicação em inglês, por se tratar de uma multinacional. Também foram colocados a expressão 'clientar', que reforça o foco no cliente externo por parte da filial, e alguns provérbios que expressam incentivo ou advertência, demonstrando a preocupação com a otimização dos resultados frente a sua crise atual. O ambiente físico e o vestuário adotados na filial foram considerados adequados pelos entrevistados e expressaram como principal valor a adequação ao melhor atendimento ao cliente.

Os aspectos expostos referentes aos elementos culturais na Xerox SC apresentaram um elevado grau de homogeneidade entre os empregados teletrabalhadores e os empregados não teletrabalhadores. Os valores básicos da Xerox SC, constatados a partir da efetivação de tais elementos, foram reforçados por meio da constatação da identificação dos dois grupos analisados com esta filial. De modo geral, foram observados a satisfação e o comprometimento com os seus objetivos por parte dos entrevistados. A identificação do grupo, especialmente relevante para o comportamento e os resultados organizacionais, ocorre por meio da escolha pelos indivíduos de atividades e instituições congruentes com as suas identificações mais evidentes. Tal escolha influencia a coesão e a interação intragrupal, reforça a fixação ao grupo e a seus valores e aumenta a competição com grupos externos (Nkomo e Cox Jr., 1998). Em decorrência do nível de satisfação demonstrado em relação à filial por ambos os grupos, esta possui uma rotatividade bastante reduzida.

No que se refere à questão central da pesquisa, de acordo com os dados obtidos, não foram constatadas diferenças significativas em termos de valores culturais entre os dois grupos analisados. Somente algumas características peculiares do processo de teletrabalho foram apontadas pelos empregados teletrabalhadores entrevistados. Estes reforçaram aspectos como o isolamento social, certa deficiência na comunicação informal, excesso de supervisão no caso dos teletrabalhadores de Florianópolis e maior autonomia e comprometimento entre os teletrabalhadores do interior do Estado. Entretanto, estes aspectos não demonstraram uma heterogeneidade de valores entre os dois grupos em

relação à cultura organizacional da filial.

Com relação aos padrões culturais vigentes na Xerox SC, observou-se que os valores centrais nela prevaletentes são 'Cumprimento das normas, processos e metas', 'Comprometimento', 'Satisfação do cliente', 'Lucro' e 'Novas idéias' (conseqüência da reestruturação da filial). Os valores distintivos, 'Pioneirismo', 'Imagem de mercado', 'Atuação global', 'Estrutura' e 'Atendimento e soluções ao cliente'. E os valores duradouros, 'Desenvolvimento de soluções tecnológicas', 'Satisfação do cliente (envolvendo o teletrabalho como um processo operacional otimizador deste fim)' e 'Lucro'. Estes valores caracterizaram a identidade organizacional da Xerox SC.

A Xerox SC é uma filial especialmente voltada ao cliente externo, valor presente nas três categorias analisadas, de acordo com a definição de identidade organizacional de Albert e Whetten (1985).

Embora o processo de reestruturação organizacional vivenciado nesta filial tenha despertado sentimentos de instabilidade no emprego, certo grau de desmotivação e de desunião entre os seus membros, a transparência da Xerox SC com relação a sua atual crise para com os seus colaboradores demonstrou uma atuação conjunta e uma cultura com potencial flexível para o aprendizado e para a adaptação ao contexto do mercado. Em um sistema organizacional mais flexível, a existência de valores e padrões comuns (cultura organizacional) permite a ação conjunta dos diversos grupos, que preservam, porém, a sua identidade. A capacidade analítica e crítica pode ser desenvolvida em todos os níveis da organização. Os indivíduos podem aprender a tornarem-se agentes e não apenas pacientes dos processos de transformação organizacional (VASCONCELOS, 1997).

Os aspectos em que houve certo grau de discordância, especialmente com relação às particularidades do processo de teletrabalho, citados por alguns teletrabalhadores, não demonstraram ser conseqüentes ou dependentes da localização geográfica – atuação na filial, menor ou maior distância em relação a esta – mas uma relação com a função exercida, com as prioridades operacionais e as metas de cada área ou atividade.

Da mesma forma, a efetivação dos ritos culturais, do processo de comunicação e do trabalho em equipe na filial, embora tenham demonstrado algumas limitações com relação ao contato informal entre os dois grupos analisados e uma certa tendência ao trabalho individual, pareceram ser uma preocupação constante por parte da Xerox SC. Esta filial procura reduzir ou eliminar o grau de isolamento social por meio de eventos/ritos e procedimentos que promovam a socialização suficiente e o aprendizado constante entre a



totalidade dos seus membros. As relações informais também são elementos importantes para a formação e a análise da identidade nas organizações. A estrutura prescrita, composta pelos papéis, responsabilidades e sistemas de decisão, não é exaustiva na formação da identidade organizacional (SILVA e NOGUEIRA, 2000).

No entanto, em se tratando dos grupos de empregados teletrabalhadores e de empregados não teletrabalhadores da Xerox SC, verificou-se que estes apresentam uma relação de congruência entre os seus valores. Nesse sentido, a identidade organizacional da Xerox SC demonstrou ser homogênea entre os dois grupos. Os valores são compartilhados e a sua atuação é conjunta e orientada para a superação da sua atual crise. O seu processo de reestruturação não pareceu ter interferido nesta congruência cultural, mas evidenciou o forte foco no cliente externo e a ênfase na otimização dos meios para melhor atendê-lo. Constatou-se ainda a interferência do tamanho do grupo de teletrabalhadores e a natureza de suas atividades na formação da identidade na filial. Sendo o número de empregados teletrabalhadores maior que o número de empregados não teletrabalhadores e suas atividades estarem relacionadas com a atividade-fim da organização, o primeiro grupo pareceu ser o determinante dos valores e estratégias da filial, influenciando a sua incorporação pelo grupo de empregados não teletrabalhadores, consolidando assim a identidade organizacional da filial.

A partir das conclusões apresentadas, recomendam-se novas pesquisas que contemplem:

- O estudo da relação existente entre o teletrabalho e a cultura organizacional nesta mesma organização, porém, tomando como um dos grupos de análise os teletrabalhadores terceirizados, os quais se apresentam em maior número e podem vir a demonstrar diferenças de identidade em relação aos empregados não teletrabalhadores, ou mesmo teletrabalhadores, em decorrência de manterem vínculo empregatício com outra(s) organização(ões) e;

- Um estudo comparativo entre esta e outra organização adepta do teletrabalho, que permita analisar as relações apresentadas por ambas entre esta prática de trabalho e a cultura organizacional, considerando sua utilização em atividades não centrais destas organizações.

O teletrabalho vem se consolidando como uma estratégia de flexibilização organizacional nos últimos anos. Sua prática requer o conhecimento das suas particularidades e efeitos nas organizações e nos profissionais. Os estudos em torno deste tema ainda são limitados. Assim, é importante o aprofundamento acerca desta prática de trabalho em nível acadêmico e organizacional, para ampliar a sua utilização e otimizar os seus resultados como processo produtivo nas organizações, avaliando-o como estratégia de melhoria da *performance* organizacional no atual contexto de inovação e de competitividade empresarial em termos de cultura, estrutura organizacional, tecnologia e prestação de serviços.

## REFERÊNCIAS

ALBERT, S.; WHETEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: Jay Press, 1985. v. 7.

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. Theories of organizational culture. **Organization Studies**, v. 15, n. 3, p. 193-226, 1984.

ALMEIDA, M. de S. Cultura organizacional e atitudes contra mudanças. **Revista de Ciências da Administração**, p. 19-35, ago. 1998.

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

ANGELONI, M. T.; FERNANDES, C. B. A comunicação empresarial: um estudo evolutivo das teorias das organizações. **Revista de Ciências da Administração**, p. 84-94, ago. 1999.

APGAR, M. The alternative workplace: changing where and how people work. **Harvard Business Review**, p. 121-136, mai.-jun. 1998.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 5, p. 13-21, set./out. 1995.

\_\_\_\_\_. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1997.

CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.

CORREIA, L. A. Trabalhando em casa: o movimento dos sem-terno. **Parceria em Qualidade**, Rio de Janeiro, n. 23, p. 28-29, 1997.

COZZA, F. A casa como local de trabalho. **Revista das Pequenas e Médias Empresas**, São Paulo, n. 20, p. 26-27, out. 1997.

EIRAS, R. **Gurus do teletrabalho em confronto**. Disponível em: <[http://www.janelanaweb.com/reinv/entrev\\_gurus.html](http://www.janelanaweb.com/reinv/entrev_gurus.html)>. Acesso em: 19 março 2001.

ENZ, C. The role of value congruity in interorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 284-304, 1988.

FEUERSCHUTTE, S. G. **Cultura organizacional e dependências de poder**: a mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S. A. – CIASC. Florianópolis. 1996. 121 p. (Dissertação, Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, Mcgraw-Hill, 1991.

FROST, P., et al. **Reframing organizational culture**. London: Sage, 1991.

FULK, J.; De SANCTIS, G. Electronic communication and changing organizational forms. **Organization Science**, v. 6, n. 4, p. 337-349, 1995.

GOMES, M. A. V.; GOMES, R. C. R. A tecnologia de informação, a empresa e o emprego virtual: uma abordagem sobre as conseqüências nas relações formais e informais de trabalho. In: **Revista Brasileira de Administração Contemporânea – Anais 19º ENANPAD**, p. 190-205, set. 1995.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HATCH, M. J. **Organization theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HININGS, C. R., et al. Values and organizational structure. **Human Relations**, v. 49, n. 7, p. 885-916, 1996.

HOME-OFFICE. **Guia SEBRAE**: Tendências e Oportunidades. Florianópolis, n. 5, p. 1-4, jun. 1997.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho**: novas oportunidades para o trabalho flexível; seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação. São Paulo: Atlas, 1996.

LAFFITTE, E.; NUNES, A. M. **Bioação**: uma abordagem relacional para o sucesso organizacional. Curitiba: Edição Comemorativa dos Autores, 1999.

LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.

MALVEZZI, S. Menos controle, mais responsabilidade. **Ser Humano**, p. 3-6, mai. 1996.

MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of the three different views. **Journal of Management Studies**, v. 4, n. 6, p. 623-647, nov. 1987.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. S. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**. São Paulo: Futura, 1997.

\_\_\_\_\_. **Com o pai do teletrabalho na maior marina do mundo**. Disponível em: <<http://www.janelanaweb.com/reinv/nilles5.html>>. Acesso em: 19 março 2001.

NKOMO, S. M.; COX JR. T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, p. 334-354.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 570-581, 1979.

\_\_\_\_\_. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 145-153.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUES, J. N. **Uma estratégia de massificação do teletrabalho em área metropolitana**. Disponível em: <<http://www.janelanaweb.com/reinv/catral.html>>. Acesso em: 19 março 2001.

ROWLINSON, M.; HASSARD, J. The invention of corporate culture: a history of the histories of cadbury. **Human Relations**, v. 46, n. 3, p. 299-326, 1993.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e liderança: uma visão dinâmica**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publisher, 1985.

SILVA, C. L. M.; NOGUEIRA, E. E. S. Instituições, cultura e identidade organizacional. In: **1º ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO/ANPAD**, Curitiba, 15 a 17 de junho, 2000. CD-ROM.

SMIRCICH, L. Concepts of culture organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983.

SOARES, A. Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 64-77, mar./abr. 1995.

STEIL, A. V., et.al.. O papel dos departamentos de recursos humanos na implantação do teletrabalho no domicílio. In: **XXVII CONGRESSO INTERAMERICANO DE PSICOLOGIA**, Caracas, Venezuela, jul. 1999.

STEIL, A. V.; BARCIA, R. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantação do teletrabalho. **Revista de Administração da USP**, 1999b.

STEIL, A. V.; NAVAS-SANCHES, E. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. In: **ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD 98**, Foz do Iguaçu, 27 a 30 de setembro, 1998. CD-ROM.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

\_\_\_\_\_. **The culture of work organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

VALENTI, G. D.; SILVA, R. S. Trabalho criativo e ética: o início da nova história. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 1, p. 22-29, jan/fev. 1995.

VARELLA, C. Quando a casa vira escritório. **Mulher de Negócios**, Rio de Janeiro, n. 14, p. 50-53, 1996.

VASCONCELOS, I. F. F. G. de. **Os processos de formação e preservação da identidade social no trabalho: uma análise crítica do processo de reestruturação da Bull França**. São Paulo. 1997. 300 p. (Tese, Doutorado em Administração). Fundação Getúlio Vargas.

VASCONCELOS, I. F. F. G. de; VASCONCELOS, F. C. de. Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico. In: **1º ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO/ANPAD**, Curitiba, 15 a 17 de junho, 2000. CD-ROM.

VASSALLO, C. O escritório do futuro. **Exame**, São Paulo, p. 78-85, set. 1996.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm: how to remain competitive**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

WOOD Jr., T. (Coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em psicologia e administração. In: TAMAYO, A. ; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997, p. 83-94.

## **ANEXOS**

**Anexo 01**



## **Roteiro-base das entrevistas**

### **- Questões gerais**

- 1) Sexo?
- 2) Idade?
- 3) Formação profissional?
- 4) Tempo que trabalha na empresa?
- 5) Tempo que trabalha nesta filial?
- 6) Unidade/setor em que trabalha?
- 7) Tempo que atua como teletrabalhador?

### **- Identificação do processo de implantação do teletrabalho na organização**

- 1) Qual a denominação/nomenclatura que a organização utiliza para se referir ao teletrabalho?
- 2) Qual (is) a(s) razão(ões) que levou (aram) esta filial da organização a implantar o teletrabalho? Ou esta filial apenas seguiu os procedimentos da organização como um todo, que já atuava com o teletrabalho?
- 3) A implantação do teletrabalho na filial foi influenciada por processos anteriores presentes na organização (terceirização, *downsizing*, programas de qualidade total, entre outros)?
- 4) Antes da decisão de implantar o teletrabalho, a filial preocupou-se em analisar se o seu contexto e suas características eram adequados ao modelo?
- 5) Qual(is) a(s) vantagem(ns) buscada(s) pela filial ao optar por implantar o teletrabalho?
- 6) Houve algum planejamento/projeto da filial para a sua implementação? Como foi feito?
- 7) Há algum documento que permita compreender melhor o processo?
- 8) Qual(is) foi(oram) o(s) membro(s) responsável(eis) pela sua implementação?
- 9) Houve a participação dos empregados no processo de implementação? De que forma?

- 10) A filial realizou algum processo de esclarecimento/conscientização com os empregados a respeito da importância de implantar o teletrabalho?
- 11) A filial deixou claros os possíveis benefícios e aspectos negativos do teletrabalho aos membros da filial antes da sua implantação?
- 12) Houve resistência ao processo por parte de algum(ns) empregado(s) da filial?  
Como ocorreu isto?
- 13) Esta filial tinha entre os seus objetivos com a implantação do teletrabalho algum(ns) benefício(s) em favor dos empregados que atuavam sob o processo?  
E em favor dos não teletrabalhadores?
- 14) Como a filial definiu os empregados/áreas que atuavam sob o novo processo (perfil desejado)?
- 15) A filial realizou algum tipo de treinamento para os membros/áreas (envolvendo as chefias e os teletrabalhadores) que iriam trabalhar de acordo com o novo modelo?
- 16) Quanto tempo levou até que se efetivasse o processo do teletrabalho nesta filial da organização?
- 17) A filial modificou efetivamente alguma(s) atitude(s) com a implantação do teletrabalho (relação de confiança chefia/empregado, processo de comunicação, frequência de reuniões, remuneração, etc.)?
- 18) Qual(is) a(s) modificação(ões) que ocorreu(eram) em decorrência do teletrabalho (estrutura organizacional, hierarquia, autoridade, normas e regulamentos e processos de comunicação)?
- 19) Quando teve início efetivo o teletrabalho nesta filial da organização? Há quanto tempo há o processo?
- 20) O teletrabalho sofreu alguma(s) evolução(ões) desde a sua implantação nesta filial da organização? Qual(is)?

**- Identificação das características e da situação atual do teletrabalho na filial da organização**

- 21) Há algum teletrabalhador desta filial que já tenha teletrabalhado em outra organização? Quantos? Há quanto tempo?
- 22) Quais as áreas desta filial possuem teletrabalhadores?
- 23) Qual o número de empregados teletrabalhadores nesta filial da organização?

- 24) Quais as tarefas executadas pelos teletrabalhadores na filial?
- 25) O teletrabalho é realizado em equipes?
- 26) E o número de empregados não teletrabalhadores (convencionais)?
- 27) Estes números se modificam constantemente?
- 28) Qual(is) a(s) tecnologia(s) ou ferramenta(s) tecnológica(s) utilizadas pela filial no processo de teletrabalho?
- 29) Quais os programas de treinamento/reciclagem existentes na filial para o aprimoramento dos seus teletrabalhadores?
- 30) Qual a forma de atuação dos teletrabalhadores nesta filial (*home-officers*, trabalham em trânsito, possuem centros-satélite)?
- 31) Esta filial já cedeu ou costuma ceder algum empregado teletrabalhador (tendência do *time sharing* - empregado emprestado) para uma empresa menor, para fins de execução de projetos, por um determinado período de tempo?
- 32) De que forma ocorre o controle dos teletrabalhadores? Há um plano prévio de metas traçado? Qual o período de abrangência deste plano (mensal, trimestral, semestral, anual)?
- 33) Com que frequência os teletrabalhadores comparecem na filial? Ou somente em ocasiões de reuniões?
- 34) Como o(s) chefe(s) da(s) área(s) que atua(m) sob o teletrabalho trabalha(m) a questão de 'supervisionar à distância' (têm dificuldades? encaram como algo normal no processo? sentem-se mais seguros para tomar decisões?)?
- 35) De que forma a filial avalia o desempenho dos teletrabalhadores? Há algum tipo de remuneração por resultados ou premiações/punições conforme o desempenho alcançado?
- 36) Entre os teletrabalhadores, há casos de promoções ou transferência de cargos? Como e porque ocorrem?
- 37) Como teletrabalhador, qual a sua opinião sobre a avaliação de desempenho realizada pela organização/filial em relação ao seu trabalho? Em caso de promoção ou transferência de cargo, a organização/filial favoreceu a sua integração no cargo?
- 38) Qual o nível de autonomia existente para os teletrabalhadores?
- 39) Por parte dos teletrabalhadores, há algum planejamento de horas de trabalho e de agenda de visitas aos clientes?

40) Entre os teletrabalhadores já houve ou há algum(ns) caso(s) de trabalho excessivo (*workaholic*)?

**- Identificação dos aspectos positivos e negativos do teletrabalho percebidos pela filial da organização**

41) Do ponto de vista da(s) chefia(s) da(s) área(s) que atuam sob o teletrabalho, qual(is) a(s) vantagem(ns) obtida(s) com esta prática de trabalho (aumento da produtividade e da motivação dos trabalhadores, melhorias no atendimento aos clientes, redução do absenteísmo, racionalização do uso do espaço físico de trabalho, redução de custos operacionais, eliminação de estruturas organizacionais pesadas, redução de níveis organizacionais, agilidade nos negócios, minimização de conflitos, maior investimento nos colaboradores (educação empresarial), incremento da atividade de pesquisa tecnológica, fortalecimento das relações formais de trabalho, oportunidades de obter incentivos do Governo, maiores rendimentos aos acionistas em virtude do melhor atendimento ao cliente e a alavancagem do patrimônio da empresa, entre outros)?

42) Do ponto de vista dos teletrabalhadores, qual(is) a(s) vantagem(ns) obtidas com esta prática de trabalho (melhor qualidade de vida no trabalho, otimização da administração do tempo, possibilidade de conciliar melhor as atividades pessoais com as profissionais, redução dos deslocamentos de suas residências até o local de trabalho, redução de gastos com vestuário, transporte, estacionamento e alimentação, melhor aproveitamento de suas potencialidades produtivas de acordo com o seu “relógio biológico”, mobilidade para atuarem em locais diversos, entre outros)?

43) A chefia da(s) área(s) que atua(m) sob o teletrabalho detectou algum(ns) aspecto(s) negativo(s) decorrente(s) do teletrabalho (conflitos, dificuldades de gerenciamento do processo, entre outros)?

44) Os teletrabalhadores apontam algum(ns) aspecto(s) negativo(s) em relação ao teletrabalho (redução do salário, aumento das horas de trabalho, entre outros)?

45) A chefia da(s) área(s) que atua(m) sob o teletrabalho percebeu alguma modificação em relação às disputas de poder no ambiente organizacional

(houve redução? permaneceu normal?)? Tal fato é considerado positivo ou negativo?

- 46) O que a chefia da(s) área(s) que atua(m) sob o teletrabalho percebeu em relação ao teletrabalho em equipe (aumento ou redução da coesão social)?
- 47) A filial realiza algum tipo de treinamento que possa amenizar ou eliminar o sentimento de falta de integração/isolamento social?
- 48) De que forma os teletrabalhadores encaram a questão de serem supervisionados à distância (como um procedimento normal? sentem-se “excluídos/esquecidos” pelo(s) seu(s) chefe(s)?)?

**Anexo 02**

- **Caracterização da identidade organizacional da organização – com base em Freitas (1991) e Volberda (1998)**

- 1) Você pode resumir, em palavras-chave, a razão da existência da sua organização? Ou sua missão?
- 2) Qual a contribuição da filial para o alcance da missão/visão da organização?
- 3) Você acredita que a missão/visão da organização é compartilhada por todos os membros da filial? Ou existem diferentes idéias/imagens a seu respeito na filial? Por exemplo?
- 4) Na ocasião do seu ingresso na organização/filial, como você foi recebido? Houve uma integração/apresentação aos seus colegas de trabalho e à chefia?
- 5) Quais as histórias você ouve com mais frequência? Todas são verdadeiras?
- 6) Qual(is) foi(ram) a(s) descoberta(s) mais importante(s) que você fez em relação ao seu trabalho nos três primeiros meses na organização/filial?
- 7) Quais são os erros que você não pode cometer em sua organização/filial?
- 8) Alguma coisa já lhe aconteceu que fizesse você pensar “eu pertenço a esta empresa” ou “eu não faço parte da empresa”? O que?
- 9) De que forma você tomou conhecimento do que é aceito e do que não é aceito na sua organização/filial?
- 10) Qual a imagem que a organização possui, para você como empregado e para o mercado? E para os seus colegas?
- 11) O que é considerado importante para a organização/filial (questões, práticas)?
- 12) O que seria a base para o sucesso de uma organização? A sua organização/filial possui?
- 13) O que você julga que distingue a sua organização de outras em geral e/ou da mesma área de negócios?
- 14) Quais os eventos/atividades planejadas que ocorrem nesta filial? Quais são os mais importantes para a organização/filial? E Para você? Quem participa?
- 15) Se você participa destes eventos, como você se sente estando envolvido? E se não participa?
- 16) Você pode identificar uma crise importante pela qual a sua organização/filial passou? Qual foi o comportamento das pessoas neste(s) momento(s)?

- 17) Na sua opinião, há pessoas que são hoje muito importantes para a sua organização/filial? Quais? Por que? E no passado?
- 18) Quais são, na sua opinião, algumas das regras mais importantes (escritas e não escritas) da organização/filial?
- 19) Você acha que na filial houve alguma(s) mudança(s) em termos de valores, normas, idéias e sentimentos em relação ao trabalho? Qual(is)?
- 20) Você acha que outras normas e idéias são necessárias na filial?
- 21) De modo geral, como se dá o processo de comunicação na filial? Você o considera eficiente?
- 22) Há termos que você aprendeu especificamente na sua organização/filial? A organização/filial possui uma linguagem própria?
- 23) Há algum(ns) provérbio(s)/ditado(s) de uso da organização/filial?
- 24) Há algum(ns) artefato(s) presente(s) na filial utilizado(s) como ferramenta(s) de trabalho para facilitar a comunicação informal ou simbolizar um fato importante ocorrido no cotidiano? Caso haja, qual a sua opinião sobre ele(s)?
- 25) Qual a sua opinião sobre o ambiente físico da filial (*layout*, divisões, tamanho das salas, decoração, estacionamento ou outros)?
- 26) Qual o seu vestuário habitual para o trabalho? Como você se sente em relação a este?
- 27) Há algum(ns) dia(s) em que o seu vestuário possa ser outro? Em caso positivo, há algum sentimento em relação a isto?
- 28) Você julga haver diferenças de comportamento e de visão da organização/filial entre os que trabalham geograficamente dispersos (teletrabalhadores) e os empregados internos? Em caso afirmativo, o que difere nos dois grupos?
- 29) De modo geral, como você se sente fazendo parte da organização/filial (compatibilidade/incompatibilidade de idéias, seguro, satisfeito)?
- 30) Você optou por ser teletrabalhador? Em caso afirmativo, porque o fez?