

**ÂNGELA MARIA MARTINS PAIVA**

**OS SIGNIFICADOS DA VIRTUALIZAÇÃO DO TRABALHO: MANIFESTAÇÕES  
DISCURSIVAS DAS PERCEPÇÕES TECNOLÓGICAS, PROCESSUAIS E  
PESSOAIS NAS RELAÇÕES INTRA-ORGANIZACIONAIS**

**Belo Horizonte, MG  
UNIVERSIDADE FUMEC – FACE  
2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**ÂNGELA MARIA MARTINS PAIVA**

**OS SIGNIFICADOS DA VIRTUALIZAÇÃO DO TRABALHO: MANIFESTAÇÕES  
DISCURSIVAS DAS PERCEPÇÕES TECNOLÓGICAS, PROCESSUAIS E  
PESSOAIS NAS RELAÇÕES INTRA-ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada à Faculdade de Administração,  
Economia e Ciências Contábeis da Universidade  
FUMEC, como requisito parcial a obtenção do título de  
Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia, mercadologia e  
competitividade no contexto da gestão de organizações.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini

**Belo Horizonte, MG  
UNIVERSIDADE FUMEC – FACE  
2008**

## FICHA CATALOGRÁFICA

P149s	<p>Paiva, Ângela Maria Martins Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intra-organizacionais/ Ângela Maria Martins Paiva. Belo Horizonte, 2008. 113f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini Dissertação (Mestrado) – Universidade FUMEC - FACE Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis. Mestrado em Administração.</p> <p>1. Tecnologia da Informação - Administração. 2. Planejamento estratégico 3.Trabalhadores – Efeitos das inovações tecnológicas. 4. Virtualização do trabalho. 5.Teletrabalho. I. Pardini, Daniel Jardim. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis. Mestrado em Administração. III. Título.</p> <p>CDU: 658.011.56</p>
-------	---

Dissertação intitulada **Os Significados da Virtualização do Trabalho: Manifestações Discursivas das Percepções Tecnológicas, Processuais e Pessoais nas Relações Intra-organizacionais**, de autoria da mestranda Ângela Maria Martins Paiva, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini (Orientador) - Universidade FUMEC

---

Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira - Universidade FUMEC

---

Prof. Dr. George Leal Jamil - Universidade FUMEC

---

Prof. Dr. Mozart José de Britto - UFLA

*As raízes do estudo são amargas, mas seus frutos são doces. (Aristóteles)*

## **AGRADECIMENTOS**

Meu Deus, obrigada por me dar consciência da importância das pessoas na minha vida, por me fortalecer a cada dia e por jamais me deixar só.

A minha mãe querida que, dentre outras coisas, me ensinou com exemplo e muito amor como é importante estudar, dando-me todas as ferramentas que precisei para seguir a vida provida de educação.

A meus irmãos, Teté, Tina, Xande que também sempre foram exemplo e motivo de orgulho para mim.

A meus sobrinhos por fazerem minha vida mais alegre.

A Tia Glória que com tanta sabedoria me ensina coisas que passam longe das discussões acadêmicas, mas muito mais importantes para minha existência.

A Sheiloca amiga fiel e companheira de mais uma aventura. É muito bom saber que passamos juntas mais esta! Obrigada por me escutar sempre. Que paciência!

Ao professor Daniel Pardini pelos ensinamentos e por viabilizar a bolsa do PROPIC que financiou este estudo e foi muito importante durante esta trajetória.

A todos da Core Synesis, que foram muito atenciosos e prestativos na realização das entrevistas, principalmente ao César que possibilitou tudo isso de uma forma que me deixou muito confortável. Muito obrigada pessoal. Sem a generosidade de vocês este trabalho não seria possível

E em especial, ao meu marido Boris, que sempre se orgulhou das minhas vitórias, apoiou-me nos momentos difíceis, compreendeu as minhas ausências, torceu por mim e sempre com palavras de amor e muito carinho. Muito obrigada!

## RESUMO

O cenário atual em que as organizações utilizam-se da constante inovação tecnológica, para se flexibilizarem e adequarem à crescente competitividade mundial, é base de pesquisas recentes no campo das ciências administrativas. Formatos de trabalho que relativizam conceitos de tempo e espaço fazem emergir a vinculação entre virtualização e trabalho no contexto organizacional. Este estudo analisou as manifestações discursivas sobre a virtualização do trabalho em uma organização de desenvolvimento de *software* no que tange as dimensões dos processos, tecnologia e pessoas. A virtualização do trabalho é aqui entendida como toda a forma de realização das atividades laborais proporcionada pelo uso de recursos tecnológicos que favoreçam a interação entre os envolvidos e a execução das atividades de forma que presença dos profissionais dentro da organização seja dispensável no alcance dos resultados. A revisão literária percorreu conceitos de virtualização, virtualização do espaço, virtualização do trabalho aprofundando-se no papel da tecnologia, processos e pessoas na constituição da concepção virtual de trabalho. Selecionou-se uma empresa mineira de desenvolvimento de *software*, que já pratica a virtualização de suas atividades como unidade de análise. Foi adotada metodologia qualitativa, elegendo-se o método de análise do discurso, como delineador do caminho exploratório das percepções explícitas e implícitas dos envolvidos nas relações virtualizadas sobre o tema proposto. A escolha do método visou ainda contribuir com abordagem infreqüente em estudos de caráter interdisciplinar, entre tecnologia da informação e ciências administrativas. A operacionalização desta pesquisa se deu a partir da elaboração de questões abertas que permitiram ao entrevistado, manifestação livre sobre a transição do trabalho “convencional” ao virtualizado. Representantes de distintas camadas funcionais da organização – presidência, diretoria, gerência e operacional – contribuíram com seus depoimentos que mais tarde foram interligados e analisados minuciosamente. Os resultados reforçaram as contribuições teóricas, sobre a dificuldade por parte dos envolvidos, em aceitarem a total desvinculação presencial em função da necessidade de sociabilidade. A busca de formulação de processos mais rígidos que garantam o controle das atividades realizadas virtualmente, a preocupação com uma comunicação efetiva e o novo papel que o gestor deve assumir foram algumas das principais manifestações consideradas neste estudo. O uso da análise do discurso, por meio de apreciações interdiscursivas, favoreceu a exploração das manifestações de perpetuação do poder, comumente encontrada nas organizações. Foi possível inferir que os gestores ainda se preocupam em garantir a ordem do trabalho pelo exercício do poder e que têm dificuldade em aceitar as mudanças provenientes da virtualização do trabalho, exatamente por não acreditarem na efetividade do domínio na conjuntura não presencial.

**Palavras chave:** Virtualização. Virtualização do espaço. Virtualização do trabalho. Teletrabalho.

## ABSTRACT

The current scene, in which the organizations use the constant technological innovation to flexibilize and to adjust to the increasing worldwide competitiveness, is the base for recent research in the field of managerial sciences. Formats of work that relativise concepts of time and space bring to light the bond between virtualization and work in the organizational context. The present study analyzed the discursive manifestations on the virtualization of work concerning the dimension of the processes, technology and people in a software development organization. The virtualization of work is here understood as all forms of accomplishment of the labour activities due to the use of technological resources that favor the interaction among the involved ones and the performance of the activities in a way that the attendance of the professionals at their work place is dispensable for the reach of goals. Literary review dealt with concepts of virtualization, virtualization of the space, virtualization of the work and analysed in a deeper manner the role of technology, processes and people in the constitution of the virtual conception of work. A software development company from Minas Gerais, Brazil, was selected since it already has the virtualization of its activities as unit of analysis. One adopted qualitative methodology, choosing the method of discourse analysis as framework of the exploratory patterns of the explicit and implicit perceptions of the involved ones in virtual relations. The choice of the method also aimed at contributing with non-frequent approach studies of interdisciplinary character between technology of the information and managerial sciences. The operationalization of this research started with the elaboration of open questions that allowed the interviewed to freely make assumptions on the transistion of conventional work to the virtual one. Representatives of distinct functional layers of the organization – presidency, board of directors, and operational managers - contributed with their declarations that were later interlinked and minutely analyzed. The results strengthen the theoretical contributions on the difficulty of the involved ones in accepting the complete presential detachedness due to the necessity of sociability. The search for the formulation of more rigid processes that guarantee the control of the activities virtually carried out, the concern with an effective means of communication and the new role that the gestor must have were some of the main manifestations considered in this study. The use of discourse analysis by means of interdiscursive analysis favoured the exploitation of the manifestations of perpetration of power commonly found in organizations. It was possible to infer that managers are still worried in assuring the order of the work by means of using power and that they have difficulties in accepting the changes that happen due to the virtualization of work exactly for not believing in the effectiveness of the domain in the current context of non-presential.

**Key words:** Virtualization. Virtualization of the space. Virtualization of work. Telework.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Representação da definição de teletrabalho.....	24
FIGURA 2 – Abordagens distintas em análise do discurso.....	49
FIGURA 3 – Agrupamento de questões do roteiro de entrevistas.....	51
FIGURA 4 – Estruturação do discurso da presidência.....	63
FIGURA 5 – Estruturação do discurso da diretoria .....	70
FIGURA 6 – Estruturação do discurso da gerência.....	76
FIGURA 7 – Estruturação do discurso operacional.....	85
FIGURA 8 – Estruturação do interdiscurso .....	95

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Mudanças provocadas pelo uso de tecnologias móveis e sem fio .....	32
QUADRO 2 - As categorias de processos empresariais .....	35
QUADRO 3 – Definições de processos de negócio .....	36
QUADRO 4 – Benefícios e limitações do teletrabalho para empresas e profissionais	44
QUADRO 4 – Benefícios e limitações do teletrabalho para empresas e profissionais	45
QUADRO 5 – Significados da virtualização do trabalho.....	102

## LISTA DE SIGLAS

BPM	– <i>Business Process Manager</i>
CEP	– Código de Endereçamento Postal
ENANPAD	– Encontro Nacional de Programas Pós-Graduação em Administração
ERP	– <i>Enterprise Resource Planning</i>
FTP	– <i>File Transfer Protocol</i>
HTTP	– <i>HyperText Transfer Protocol</i>
IP	– <i>Internet Protocol</i>
IPEA	– Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISOC	– <i>Internet Society</i>
OIT	– Organização Internacional do Trabalho
SIGE	– Sistemas Integrados de Gestão Empresarial
SLA	– <i>Service Level Agreement</i>
SMTP	– <i>Simple Mail Transfer Protocol</i>
TCP	– <i>Transmission Control Protocol</i>
TIMS	– Tecnologias Móveis e Sem Fio
VPN	– <i>Voice Protocol Network</i>
WWW	– <i>World Wide Web</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Justificativa .....	13
1.2 Problema de pesquisa.....	16
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo geral .....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 A virtualização.....	18
2.2 A virtualização do espaço .....	21
2.3 A virtualização do trabalho.....	23
2.3.1 Tecnologia .....	26
2.3.2 Processos.....	33
2.3.3 Pessoas .....	38
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>47</b>
3.1 Tipo de pesquisa .....	47
3.2 Estratégia da pesquisa.....	50
3.3 Unidade de análise .....	52
3.3.1 Processos internos da Core Synesis .....	53
3.4 Coleta dos dados.....	55
<b>4 MANIFESTAÇÕES DISCURSIVAS.....</b>	<b>58</b>
4.1 O discurso da presidência.....	58
4.2 O discurso da diretoria .....	64
4.3 O discurso da gerência.....	71
4.4 O discurso operacional.....	77

**5 MANIFESTAÇÕES INTERDISCURSIVAS .....87**

**CONCLUSÃO .....98**

**REFERÊNCIAS..... 104**

**ANEXOS**

**ANEXO A – Roteiro de Entrevistas ..... 109**

## 1 INTRODUÇÃO

A tecnologia da informação é um campo de conhecimento que realizou (e realiza) mudanças importantes na sociedade contemporânea e conseqüentemente nas empresas mundiais. O constante aprimoramento de estudos na área trouxe inovações sem as quais muitos são capazes de dizer que não se vive mais. A agilidade dada a processos antes manuais, o controle mais organizado da informação e os avanços na comunicação são alguns dos muitos pontos positivos desta transformação tecnológica.

Os acontecimentos neste sentido, favoreceram ainda o resgate de um conceito vastamente discutido pelos estudos sociológicos e filosóficos, mas que parecia distante do cotidiano: a virtualização.

A sociedade moderna habituou-se ao uso deste termo principalmente após a popularização do computador pessoal. Vive-se em um mundo de lojas, escolas, objetos e até pessoas virtualizadas. Somos capazes de entender que existe um mundo intangível dos zeros e uns que de alguma maneira se torna compreensível aos sentidos humanos.

As mudanças citadas se estendem ao mundo empresarial e conseqüentemente as relações de trabalho inseridas neste universo. O trabalho virtualizado se apresenta hoje na agenda das organizações mundiais como um fator estratégico de diminuição de custos e maior mobilidade funcional, suscetível de ser revertida em vantagem competitiva. Uma das tendências apontadas nos estudos de estratégia revela que as organizações têm procurado aumentar os processos em detrimento à redução das estruturas organizacionais. Nesse entremeio as formas de trabalho a distância se apresentam como alternativa potencial para evitar, por exemplo, os custos de deslocamentos de longas distâncias de trabalhadores da casa para o trabalho e vice-versa, ou mesmo, de funcionários em trânsito no exercício de outras atividades profissionais. Seguindo essa premissa, as investigações sobre as vantagens, obstáculos e limitações do uso da tecnologia da informação pode vir a auxiliar no

entendimento de como as novas relações de trabalho que utilizam meios virtuais se apresentam como recursos estratégicos para as organizações.

Virtualização e trabalho formam dois atributos constitutivos da interdisciplinaridade das áreas da ciência computacional com os estudos organizacionais. Este estudo busca associar as tendências dos novos recursos tecnológicos refletidos nas facilidades proporcionadas pela virtualização com os impactos nos processos e pessoas no ambiente organizacional.

A utilização de atividades virtualizadas, nas organizações brasileiras, ainda é reduzida e também pouco explorada no meio acadêmico. A necessidade de se estar numa mesma estrutura física para se relacionar no trabalho está enraizada no nosso cotidiano. Por outro lado, as possibilidades de mobilidade e flexibilidade, advindas da tecnologia, surgem com velocidade cada vez maior no ambiente organizacional. O caráter inovador dos recursos de virtualização apresenta-se como uma alternativa de rompimento das formas habituais do trabalho.

De acordo com Diniz *et al.* (2006), observa-se uma predominância de questões técnico/racionalistas nas pesquisas em sistemas de informação. Os autores mostram que do ano de 1997 a 2004, nenhum dos artigos dessa área que foram publicados e premiados nos Encontros Nacionais de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) apresentaram postura metodológica diferenciada.

Para Fell *et al.* (2004) a ausência de trabalhos de natureza qualitativa está associado ao fato das ciências da computação surgirem dentro de departamentos de engenharia e matemática, que têm características técnicas e lógicas nas suas pesquisas. Os autores argumentam, porém, que no fim dos anos de 1970 a eficiência dos sistemas começou a ser questionada, pois eles precisavam ser algo mais além da automatização dos processos, o ser humano precisaria ser reconhecido como presente e significativo neste contexto. Desta forma, uma visão qualitativista que favorece o entendimento das percepções humanas, em estudos que tratam de temas associados à informática, ganha destaque e justifica uma abordagem que analisa as impressões dos atores sociais envolvidos.

A lacuna criada pela utilização escassa de metodologia qualitativa em estudos da área de sistemas de informação e a aspiração de se compreender um fenômeno, onde as percepções sociais se apresentam importantes, contribuiu para a escolha do método da análise do discurso. Foram utilizadas técnicas de interdiscurso a fim de enriquecer a análise e a compreensão dos dados de forma que os resultados fossem construídos, considerando-se razões ideológicas, históricas e sociais constituintes do elemento virtualização do trabalho.

O plano de atividades para a pesquisa constará preliminarmente da revisão da literatura que trata de tecnologia da informação, virtualização, processos e pessoas no ambiente organizacional. Os temas abordados terão como principal dimensão as formas de existência virtual, que viabilizam a atualização do trabalho. A idéia principal é buscar entender como o ambiente computacional, que privilegia a atividade virtual nas relações intraorganizacionais, é interpretado pelos diversos atores envolvidos.

### **1.1 Justificativa**

O mercado mundial apresenta um cenário que faz repensar as formas tradicionais de trabalho. Com o progresso rápido e contínuo da tecnologia, em especial, com o advento da internet, tempo e a distância se tornaram relativos. A realidade hoje é que a utilização de locais de trabalho virtuais, em que os funcionários operam remotamente entre si ou com a gerência, está se tornando freqüente nos ambientes organizacionais.

De acordo com Alves (2006), empresas mundialmente conhecidas como a IBM, Cisco Systems e Shell oferecem a adoção do trabalho realizado à distância como alternativa para seus funcionários. As organizações acreditam ainda que a desvinculação do contato presencial possa trazer benefícios à empresa como, por exemplo, aumento de produtividade ou redução de custos.

Para a realização deste trabalho de pesquisa, encontro-me no escritório, em minha casa em, frente a um computador. Acesso à internet de qualquer ponto fazendo uso

da tecnologia sem fio. Por meio do teclado, do mouse, da câmera e do microfone posso trocar mensagens e idéias com colegas que compartilham da mesma experiência. Também, é possível entrar nas melhores bases de dados do mundo e encontrar referências que vão embasar a dissertação. Procuo livros nas bibliotecas do Brasil e visualizo os artigos que mais me interessam no próprio computador, tarefa viabilizada pelo meio digital. Comunico-me ainda, com o professor orientador e recebo suas críticas e sugestões. Até mesmo os livros que necessito, caso eu os queira na “arcaica” versão impressa em papel, podem ser adquiridos pela internet e entregues aqui. Mas se a opção for totalmente virtual... Utilizo o dinheiro eletrônico e pago para baixar uma versão digital da obra. Em minutos a tenho na tela. Os questionamentos sobre que maneira como essas atividades do cotidiano estariam associadas à virtualização do trabalho, também constituem fonte motivacional para este estudo.

As organizações virtuais são extremamente dinâmicas e, de acordo com Wayne (2000), apresentam dois grandes desafios para serem gerenciadas: a) a separação física entre trabalhadores e gerentes e b) as incertezas sobre como os gerentes serão avaliados pelas organizações ao gerenciarem os funcionários que não estão fisicamente presentes. A mudança radical nas novas relações de trabalho provoca uma série de transformações nas práticas, no comportamento e no controle dos indivíduos envolvidos com as atividades virtuais.

Segundo Laurindo (2005), a disseminação da tecnologia de informação nas organizações brasileiras, justifica a realização de pesquisas que aprofunde a investigação dos modelos de gestão tecnológicas que as empresas têm adotado para gerenciar e controlar suas atividades. Semelhante posição é compartilhada por Schröder (2006). Para a autora, o tema que trata de trabalhos virtuais ainda não foi suficientemente explorado no Brasil e existem poucas pesquisas produzidas neste sentido, o que nos leva a visualizar a importância da abordagem da temática.

Apesar de ainda incomum no Brasil, o trabalho a distância cresce consideravelmente em outros países. Empresas multinacionais<sup>1</sup> começaram, após o surgimento da

---

<sup>1</sup> <[www.empregos.com](http://www.empregos.com)>

internet nos anos de 1990, a adotar o trabalho virtual e, desde então, essa tendência tem se consolidado. Dados da Associação e Conselho Internacional de Teletrabalho apontam que 45 milhões de pessoas nos Estados Unidos trabalham em suas próprias casas.

No Brasil também existem estudos mais focados em trabalhadores que usam suas casas como ambiente de trabalho virtualizado. Para esses casos, o número brasileiro é de 4,5 milhões de pessoas com crescimento médio de 10% ao ano. De acordo com a pesquisa de Lavinias *et. al*, (2000), a utilização de formas alternativas de execução do trabalho são conseqüências de uma economia recente e dinâmica, onde a produtividade, necessariamente, precisa ser alta, fazendo com que as velhas formas de empregabilidade sejam substituídas.

Em reportagem sobre as novas tendências nas relações de trabalho os “espaços de trabalho não territoriais são realidade na Europa e tendência forte no Brasil” (HELVÉCIA, 2007)<sup>2</sup>. Fontes entrevistadas para a reportagem justificam que a tecnologia aliada à necessidade de redução de custos faz com que as empresas encontrem na diminuição de gastos com imóveis uma solução.

As teorias organizacionais modernas que tratam temas como flexibilização de atividades, gestão de pessoas, inovação tecnológica, dentre outras, vinculam-se com a linha discursiva do trabalho virtualizado e por isso o assunto vem à tona nos últimos anos. A virtualização do trabalho proporciona a visão diferenciada de tempo e o espaço, dificultando inclusive o delineamento de uma organização. Uma empresa que se propõe a utilizar atividades virtualizadas liberta-se para operar vinte

e quatro horas por dia em qualquer lugar do mundo (COSTA, 2003). O cenário de limites confusos é constituído de atores que vivenciam essas mudanças, adaptam-se a seus novos processos, relacionam-se e comunicam-se pela tecnologia propiciadora deste mundo atualizado.

---

<sup>2</sup> <[http://veja.abril.com.br/especiais/mulher\\_2007/p\\_024.html](http://veja.abril.com.br/especiais/mulher_2007/p_024.html)>

Esta pesquisa tem o intuito também de colaborar com a edificação dos conceitos de virtualização e ambiência no trabalho presentes na literatura. O uso de metodologia qualitativa, que proporcione à constituição de significados, apresenta-se como alternativa, uma vez que, de acordo com Costa (2003), a contribuição científica recente não tem abordado a teoria desta forma e, portanto, “é papel dos que se dedicam ao estudo das organizações entender o teletrabalho e tentar agir na construção de seu discurso e práticas.”

## **1.2 Problema de pesquisa**

O caminho seguido neste trabalho teve como destino final a busca por possíveis respostas a questão central de pesquisa:

- Quais os significados da virtualização do trabalho no que tange às dimensões dos processos, tecnologia e pessoas?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar as manifestações discursivas sobre a virtualização do trabalho, em uma organização de desenvolvimento de software, no que tange às dimensões dos processos, tecnologia e pessoas.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Identificar as principais mudanças ocorridas na organização com a virtualização do trabalho.
2. Analisar os discursos de cada grupo funcional da empresa, quanto aos significados das alterações na tecnologia, processos e relações pessoais envolvidos na mudança.

3. Proceder à análise do interdiscurso entre os diferentes grupos hierárquicos e analisar suas percepções sobre tecnologia, processos e pessoas associados à virtualização do trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O caminho teórico escolhido para realização desta pesquisa, inicia-se com o aprofundamento nos conceitos associados ao termo virtualização. Em seguida, parte-se para o entendimento de como essa virtualização é aplicada ao espaço. No terceiro tópico é feita a explanação sobre a virtualização do trabalho e os aspectos tecnologia, processos e pessoas como componentes do trabalho virtualizado.

### 2.1 A virtualização

A obra do autor francês Pierre Lévy, referência citada na imensa maioria de estudos sobre virtualização, percorre três sentidos para o termo virtual. O corrente, o filosófico e o técnico.

No sentido corrente, Lévy (1996) argumenta que para a maioria das pessoas o virtual seria uma palavra oposta ao real, algo que não existe, intangível, ilusório. No entanto o autor enfatiza que a avaliação do senso comum está equivocada ou é no mínimo apenas parcialmente verdadeira e acrescenta que a palavra virtual origina-se de virtus que significa força, potência e que o virtual se opõe ao atual e não ao real. Por sua vez, o possível é algo oculto, subentendido, mas que se realizará sem a necessidade de produzir algo novo. Algo real, mas que ainda não existe.

Numa concepção filosófica Lévy (1996) coloca que virtual “é aquilo que existe apenas em potência e não em ato, o campo de forças e de problemas que tende a resolver-se em uma atualização [...]. Dimensão muito importante da realidade” (LÉVY, 1996, p. 47).

Na mesma obra complementa, “É virtual toda entidade desterritorializada, capaz de gerar diversas manifestações concretas em diferentes momentos e locais determinados, sem, contudo estar ela mesma presa a um lugar ou tempo de particular” (LÉVY, 1996, p. 47).

Exemplificando, o autor afirma que a palavra é algo virtual uma vez que existe em potência, “existe sem estar presente”. Uma palavra pode ser pronunciada de forma distinta (voz, pronúncia, etc.), em locais e horários diferentes, isso significa que ela pode ser atualizada a qualquer momento. O autor elucida ainda que a palavra não deixa de ser real, uma vez que existe de fato. Ratificando a aproximação entre real e virtual.

E assim, interligando virtualização, realização e atualização finda por definir:

Realização: Ocorrência de um estado pré-definido.

Atualização: Invenção de uma solução exigida por um complexo problemático

Virtualização: Passagem do atual ao virtual. Não é uma desrealização (transformação de uma realidade num conjunto de possíveis, mas uma mutação de identidade). [...] Virtualizar uma entidade qualquer consiste em descobrir uma questão geral à qual ela se relaciona, em fazer mutar a entidade em direção a essa interrogação e em redefinir a atualidade de partida como resposta a uma questão particular (LEVY, 1996, p. 20).

Quanto ao sentido **técnico** do termo virtual, Lévy (1999) o associa à informática.

Um mundo virtual – considerado como um conjunto de códigos digitais – é um potencial de imagens, enquanto uma determinada cena durante uma imersão no mundo virtual, atualiza esse potencial em um contexto particular de uso. Essa dialética do potencial, do cálculo e da exibição contextual caracteriza a maioria dos documentos ou conjunto de informações de suporte digital (LEVY, 1996, p. 47).

O cenário apresentado por Lévy é explicado pela descrição da constituição primária da informação proveniente do meio informático. Toda informação “manipulada” no computador vem do que podemos resumir em dois sinais elétricos distintos representados pelos algarismos 0 e 1. A infinidade de combinações possíveis feitas a partir de um seqüenciamento desses algarismos é efetuada dentro da máquina. No entanto, tais combinações são incompreensíveis ao ser humano. Segundo Lévy (1999), ao transformar aquele conjunto de zeros e uns em uma imagem ou um texto na tela, acontece uma atualização do que antes era virtual e o que é exibido torna-se compreensível.

A posição de Lévy (1999) é compartilhada por Castells (1999). Este argumenta que o virtual está longe de ser algo inexistente e oposto ao real. Para Castells (1999),

não há divisão entre realidade e representação simbólica uma vez que a sociedade e a comunicação sempre existiram em um ambiente simbólico. O sociólogo lembra ainda que as novas formas de interação provenientes de ambientes de integração eletrônica, como as redes de computadores, seguem a mesma linha tradicional de criação da realidade baseada nessas representações. Portanto, o ambiente computacional denominado por muitos de realidade virtual é de fato a virtualidade real, uma vez que o virtual é a capacidade de representar simbolicamente e afetar o real.

Fazendo uma reflexão sobre os conceitos de Lévy (1999 e 1996), Andrade (2004) caracteriza a virtualização como sendo o abandono da presença e assim a possibilidade de desterritorialização. A autora ainda esclarece que os computadores tornaram a virtualização da informação tecnicamente possível, pois os dados estão potencialmente presentes para serem alterados quando necessário. No entanto, a desterritorialidade só acontece a partir do surgimento das redes de computadores. Um arquivo compartilhado em rede pode ser atualizado independente de tempo e espaço (ANDRADE, 2004).

Para Cano (1999) o termo virtual é ainda muito pouco discutido na literatura daí a dificuldade de se fechar um conceito claro de virtualização. A palavra virtual serviria então como alicerce para construir definições úteis para um assunto demasiadamente novo. Diferentemente da definição de Lévy (1996) e Castells (1999), Cano (1999) defende que virtual seria o oposto do material ou físico.

Considerando-se os estudos dos autores supracitados pode-se extrair possibilidades infinitas de virtualização. O fato de sua aplicabilidade no ambiente organizacional vincular-se intimamente à desterritorialização faz com que um formato alternativo do espaço de trabalho seja criado. Nessa situação o espaço físico onde os processos, a comunicação, a interação, dentre outros acontecem já não representa tanto durante realização das atividades. Por causa disso, o próximo tópico aborda exatamente a virtualização desse espaço que também se virtualizou.

## 2.2 A virtualização do espaço

A tecnologia da informação e o avanço das telecomunicações são hoje os principais canais viabilizadores da criação de um novo mundo de relacionamentos. O sucesso estrondoso da internet não é um simples modismo. A rede mundial concretizou e popularizou a virtualização desse novo espaço. Mas essa interação no local virtual tem características mais amplas. Envolve muito mais que o contato do homem com o computador. É um mundo de novos hábitos, relacionamentos e comportamentos. A todo este ambiente dá-se o nome de Ciberespaço. Para melhor compreendermos o que é o ciberespaço partimos de uma definição simples e prática,

[De ciber- + espaço; ingl. cyberspace.]

S. m.

1. Dimensão ou domínio virtual da realidade, constituído por entidades e ações puramente informacionais; meio, conceitualmente análogo a um espaço físico, em que seres humanos, máquinas e programas computacionais interagem.

2. Restr. A Internet (CIBERESPAÇO. In: FERREIRA, Século XXI).

Se a virtualização apresentada por Lévy (1999) for utilizada na interpretação da definição encontrada no dicionário podemos compreender o ciberespaço como a virtualização do espaço físico. A utilização do termo “análogo ao espaço físico” direciona esta conclusão.

A conceituação de ciberespaço extraída da obra do próprio Lévy (1999) contribui ainda mais com o grupo de informações que permeiam o tema. Na visão do autor, o ciberespaço é algo bastante próximo às possibilidades trazidas pela informática e ampliadas pela internet. As conexões entre as máquinas no mundo proporcionam um tráfego permanente de informações que provoca mudanças no dia-a-dia da humanidade.

Espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial de computadores e das memórias dos computadores.[...] Esse novo meio tem a vocação de colocar em sinergia e interfacear todos os dispositivos de criação de informação, gravação, de comunicação e suporte de memória da humanidade a partir do início do próximo século (LÉVY, 1999, p. 92).

Numa visão ainda mais ampla, Pellanda (2005) contribui afirmando que o ciberespaço não se restringe apenas aos limites da internet fixa. O autor ressalta

que as possibilidades de comunicação proporcionada por tecnologias móveis trazem uma abrangência ainda maior da potencialidade do ciberespaço.

Utilizando-se do termo *always on* o autor salienta que estamos sempre conectados a esse espaço. Em um passado recente desligava-se o computador e já não mais se pertencia a esse mundo novo da interação virtual. No entanto a mobilidade vem ligando rápida e permanentemente a esse universo. Na rua, nos escritórios ou em casa estamos sendo bombardeados por mensagens e ligações. Ao esquecermos o telefone celular é possível que um sentimento de perda ou desamparo nos absorva quando percebemos que não estamos *on-line*. A cultura formada neste novo espaço está se enraizando em todos nós.

A visão de mobilidade de Pellanda é ratificada por Sá Filho (2006) ao identificar que a internet não é o limite do ciberespaço e que engloba outras mídias de comunicação que proporcione ao usuário um deslocamento virtual. O ciberespaço tem tomado importância na era em que vivenciamos uma imersão no universo informacional. Percebe-se que esse novo meio está alinhado com os comportamentos humanos e interfere cada dia mais na vida pessoal e organizacional.

Este mundo que rompe fronteiras de tempo e espaço faz com que surjam reflexões no campo da comunicação. Novos meios de transmitir, emitir e receber mensagens se popularizam no espaço virtual. O e-mail, por exemplo, se torna uma ferramenta comum e com papéis diferentes no universo pessoal e profissional. Tem funções documentais dentro de uma empresa, é meio de comunicação e agiliza processos. É ainda uma forma de comunicação barata, alternativa de interação e diversão.

Também de grande popularidade observa-se o crescente surgimento de comunidades virtuais. Nessas sociedades é possível estabelecer diálogo e troca de informação entre pessoas com interesses afins. É a organização de idéias diversificadas sobre assuntos comuns.

Pellanda (2005) afirma que o ser humano está se tornando onipresente, uma vez que consegue se conectar a vários locais concomitantemente. E, portanto, não é necessária dar importância ao local onde se encontra e sim qual o tipo de informação será compartilhado em determinado momento.

A questão da onipresença nos remete à viabilidade do trabalho virtualizado e as características processuais que culminariam na possibilidade real de existência do mesmo. A falta de privacidade, a utilização indevida da mídia ou o descontrole sobre a velocidade de resposta do ser humano a essas mudanças são alguns dos assuntos que vêm à tona a partir do fenômeno. Pellanda (2005) sublinha a complexidade do ciberespaço ao citar a afirmação de Lévy (1996) de que o mesmo não se esgota.

### **2.3 A virtualização do trabalho**

A virtualização do trabalho nas organizações é ainda recente. A originalidade temática faz com que a literatura científica careça de autores que abordem o tema. Para os poucos estudos existentes, é comum encontrar o uso do termo teletrabalho para designar o trabalho realizado à distância. De acordo com Costa (2003), “a dificuldade em se definir o teletrabalho deve-se ao próprio perfil multifacetado do fenômeno e à multiplicidade de situações que a prática envolve”.

Espaço e tempo são, portanto concepções importantes na designação do trabalho virtualizado ressaltadas por Puma e Wetzel (2007). O espaço é visto como um vazio, um lugar de ações e realizações. O homem se relaciona com o espaço e dá a ele um conceito de território. Para demarcar esse território o homem precisa alocar nele representações físicas (objetos) que indicam que aquele espaço lhe pertence. (PUMA e WETZEL, 2007). Já o tempo, na revisão feita pelos autores, está se desvinculando do espaço com o surgimento da era tecnológica. A rapidez de meios modernos de deslocamento como aviões ou a agilidade proporcionada por programas de computador podem encurtar o tempo ou torná-lo mais produtivo.

A constituição da palavra “tele (longe) + trabalho” reforça a idéia de um trabalho que deixa de ser realizado dentro da organização e passa a ser realizado longe dela. No entanto, a concepção desta pesquisa prevê que nos tempos atuais o trabalho conta com recursos tecnológicos que permitem que sua realização esteja desvinculada de tempo e espaço. Já não importa mais onde e sim o que foi realizado. A transformação do trabalho prevê, assim como sintetizado por Lévy (1996), o abandono da presença e a possibilidade de desterritorialização. Justifica-se, portanto, a opção pelo uso do termo virtualização do trabalho a teletrabalho. Utiliza-se material literário cujos autores optam pelo uso do termo teletrabalho devido a proximidade conceitual do termo virtualização do trabalho.

O espaço está presente na conceituação de teletrabalho feita pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) “forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação.”

A definição da OIT enfatiza ainda a dimensão tecnologia como viabilizadora da comunicação. Complementarmente, o estudo de Mello (1999, p. 7) inclui o tempo, processos e pessoas. Para o autor o trabalho virtualizado “é o processo de levar o trabalho aos funcionários em vez de levá-los ao trabalho, é ainda uma atividade periódica de um ou mais dias por semana realizada fora da empresa, seja em casa seja em outra área intermediária.” (FIG. 1).

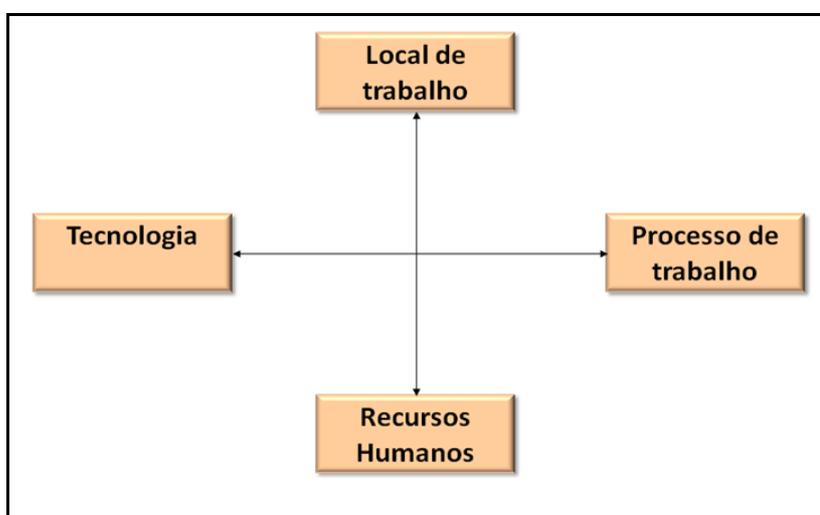


FIGURA 1 – Representação da definição de teletrabalho

Fonte: MELLO, 1999, p. 51.

Essa inversão processual em que o trabalho busca o trabalhador, também é apresentada por Nilles (1997). Tido como um dos principais estudiosos da virtualização do trabalho, o autor dá importância à substituição de deslocamentos dos atores envolvidos por tecnologias da informação fazendo com que o trabalho seja enviado ao trabalhador e o mesmo não precise se deslocar para realizar suas atividades. O autor enfatiza também a não necessidade de presença física para a realização das atividades.

Assim como Nilles (1997), Maciel (2002) acentua os aspectos de substituição do deslocamento por tecnologias. Para o autor, o trabalho virtualizado seria uma forma de substituir parcial ou totalmente o deslocamento diário à empresa que se trabalha e essa substituição também seria feita por meio de tecnologias de telecomunicação, computadores e demais equipamentos. Para Costa (2003), essas tecnologias proporcionam a virtualização na execução das atividades.

O local de realização do trabalho, uma das quatro dimensões do teletrabalho abordadas por Mello (1999) é encontrada com frequência na literatura como recurso que possibilita a tipificação dos formatos virtuais de trabalho. Uma revisão feita por Hanashiro e Dias (2002) e adaptada para este estudo, aborda seis formatos de virtualização e designam opções de local para prática do mesmo.

- **Home office ou trabalho em domicílio:** O trabalhador cria um ambiente profissional dentro da sua própria casa e trabalha lá. É a forma mais comum de virtualização do trabalho tornando-se muitas vezes sinônimo do mesmo. Nesta modalidade, o trabalhador tem opção de prestar serviço para um ou mais empregadores.
- **Pendular:** O trabalho pode ser desenvolvido parcialmente dentro da empresa e parcialmente dentro de casa.
- **Escritórios centrais:** São escritórios que atendem a vários tipos de negócio. São projetados para atender as necessidades de trabalhadores flexíveis. Não pertencem a organização contratante. Estão localizados nas proximidades da

residência do trabalhador e são opção para quem não se adéqua ao trabalho realizado em casa.

- **Nômade:** Geralmente atende a área de vendas da empresa e precisa estar distante da empresa contratante em função das atividades que realiza. Está em constante visita a clientes.
- **Escritórios satélites:** São locais de trabalho que pertencem à organização contratante onde são realizadas atividades para atender outras organizações ou até mesmo a organização central. Os escritórios satélites são geralmente montados para estarem próximos das residências dos trabalhadores, evitando custos de deslocamento ou mudanças.
- **Hoteling:** São espaços temporários de trabalho, usados eventualmente para uma reunião ou como endereço de correspondência.

O entendimento mais aprofundado das dimensões tecnologia, processos e pessoas no contexto organizacional, e conseqüentemente na virtualização do trabalho, são aspirações dos três tópicos seguintes.

### 2.3.1 Tecnologia

O estudo aqui apresentado tem a característica da interdisciplinaridade entre as ciências sociais e as ciências exatas. Os aspectos sociais e humanos presentes na virtualização do trabalho estão envolvidos por uma tendência tecnológica que permite a atividade virtual. A internet é uma invenção do século XX que mudou a forma como as pessoas se comunicam, obtém informação, interagem comercialmente, dentre outros. Essa alteração substancial não poderia deixar de refletir nas organizações. A rede mundial é a base que viabiliza necessidades atuais de virtualização da presença e possibilidade de realizar as atividades laborais, mesmo estando fisicamente desvinculado do ambiente de trabalho. Torna-se, portanto, importante expor como a internet e as ferramentas que se utilizam dela para promover a interação à distância funcionam e operacionalizam a virtualização do trabalho.

De acordo com a Internet Society (ISOC, 2003), a internet revolucionou os computadores e as comunicações como nada feito antes. Sua capacidade de disseminar a informação e interação entre indivíduos que estejam geograficamente separados é muito importante. A história da rede mundial começa em 1969, naquele ano a *Advanced Research and Projects Agency* (ARPA), implantou um projeto conectando os computadores de quatro das suas unidades de pesquisa (MIACIRO, 2003). A rede criada, que no futuro iria evoluir para a internet da atualidade, foi denominada Arpanet. As pesquisas prosseguiram durante toda a década de 70 e resultaram na criação do padrão de comunicação conhecido como protocolo TCP/IP. Este padrão é adotado até os dias presentes. A conexão de outras unidades de pesquisa à Arpanet foi realizada na década de 80 e então, em 1986 a internet foi oficialmente instituída. Dois anos mais tarde, em 1988, a rede mundial chegaria ao Brasil, também pelas instituições de pesquisas como a Universidade Federal do Rio de Janeiro e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. Apesar de já ser explorada comercialmente em outras partes do mundo desde 1993, no Brasil a internet só se tornou popular em 1995 (MIACIRO, 2003).

Contribuição de Gralla (2004) mostra que a internet constitui-se da ligação de milhares de redes espalhadas pelo mundo e não há uma centralização de seu funcionamento. Essa cooperação, está baseada em acordos mundiais de comunicação. A adequação a tais padrões possibilita a integração à rede e o desfrute de seus benefícios.

De acordo com Miaciro (2003) a internet é:

Um conjunto de redes de computadores interligados pelo mundo inteiro, que têm em comum um conjunto de protocolos e serviços, de forma que os usuários a ela conectados podem usufruir de serviços de informação e comunicação de alcance mundial (MIACIRO, 2003, p. 4).

Kurose e Keith (2003) esclarecem que os principais protocolos – acordos de comunicação – da internet são o *Transmission Control Protocol* (TCP) e o *Internet Protocol* (IP). O TCP é responsável por garantir que a transferência dos dados seja confiável. Ele controla ainda o fluxo e o congestionamento na rede. Utilizando-se de uma analogia a fim de simplificar o exposto pelos autores, o TCP seria uma espécie

de correio com mais recursos. O remetente se preocupa em escrever a carta, preencher o envelope conforme as normas previamente acordadas e postar sua correspondência. A segurança e garantia de entrega é de responsabilidade da empresa de postagem, no caso o TCP. Se os correios tivessem todo o poder deste protocolo ele faria ainda o controle do trânsito no percurso até a entrega da carta, garantindo que a mesma chegasse ao destino mais rapidamente.

Quanto ao protocolo IP, Kurose e Keith (2003) informam que o mesmo define como a informação é enviada e recebida na internet. O protocolo “planeja” o caminho que a informação seguirá da origem até o destino. Voltando à analogia dos correios, o IP seria o responsável por definir as ruas, cidades, países e demais lugares que a correspondência passará até chegar ao destino. Todas as redes que se conectam a internet utilizam o protocolo IP e um endereçamento (KUROSE e KEITH, 2003). Tal endereçamento seria o Código de Endereçamento Postal (CEP) dos correios.

As aplicações que utilizam os benefícios da rede são, para Kurose e Keith (2003), o motivo pelo qual ela existe. Os autores destacam os programas de acesso a outros computadores de forma remota, o popular correio eletrônico, as transferências de arquivos (*downloads* e *uploads*), ferramentas de bate-papo, grupos de discussão, aplicações de multimídia, a telefonia utilizando-se a internet, videoconferência, vídeo e áudio por demanda.

Talvez o mais popular de todos os recursos da internet e até muitas vezes tida como sinônimo da rede mundial é o Word Wide Web (WWW). Miaciro (2003) afirma que esse é o sistema com maior utilização atualmente e também a que mais cresce. Desta forma é responsável por alavancar o uso da rede.

A Web provoca transformação na maneira como as pessoas interagem dentro e fora do seu ambiente de trabalho. Ela se apresenta como uma forma de comunicação que tem a vantagem da interação, diferentemente dos meios tradicionais como o rádio e a televisão. Tecnicamente a web pode ser explicada como um arquivo que faz o gerenciamento de imagens, textos, arquivos de áudio e vídeo, dentre outros. Os recursos gerenciados são apresentados usando o *browser*, programa que faz a

interpretação desses arquivos e os apresenta de maneira mais clara aos usuários. (KUROSE e KEITH, 2003)

O correio eletrônico é outra aplicação bastante popular na internet. Seu funcionamento está baseado na utilização do protocolo *Simple Mail Transfer Protocol* (SMTP). Também conhecido como e-mail, o mensageiro virtual possibilita a troca de mensagens entre usuários da internet. Utiliza-se um endereço no formato *usuario@dominio* que representa para quem (usuário) e para onde (domínio) a correspondência será destinada (MIACIRO, 2003).

De acordo com Miaciro (2003) o Telnet é um recurso que propicia a execução de programas de forma remota. Ou seja, de um determinado computador é possível acessar outro e utilizá-lo. Tal facilidade permite, por exemplo, que uma máquina seja configurada remotamente. Isto torna desnecessária a presença física de um técnico que instale uma impressora ou execute um programa para remoção de um vírus.

Outro serviço importante que vem para facilitar o trabalho à distância é o *File Transfer Protocol* (FTP). É um padrão utilizado na internet que permite que arquivos sejam enviados e recebidos. O controle de acesso a esses arquivos pode ser estabelecido com a definição de senhas ou pode não oferecer restrições e ser de domínio público (MIACIRO, 2003).

Alguns componentes básicos para a operacionalização da rede mundial são apresentados por Gralla (2004) e suas definições são úteis para se entender melhor como funciona o gerenciamento do tráfego de dados na internet. De acordo com o autor, *hubs*, *bridges*, *gateways*, *repeaters* e *routers* são equipamentos que possibilitam este tráfego. Os *hubs* fazem a ligação de grupos de computadores a outros grupos e permitem a comunicação entre as máquinas. Como os dados trafegam por distâncias longas pela internet os *Repeaters* recebem os sinais elétricos já enfraquecidos e os amplificam a fim de garantir que os dados sigam íntegros até o destino. Já as *Bridges* permitem a ligação de redes locais a redes externas. Similares a elas, os *gateways* também fazem a conexão entre redes, porém também têm a função de traduzir dados de um tipo de rede para outro tipo.

Os *routers* executam regras que gerenciam o tráfego na internet. Têm o papel de garantir que pacotes cheguem ao destino de forma íntegra. Eles são necessários na ligação de duas redes diferentes. Determinam o melhor caminho a ser feito para que dados da origem cheguem de forma eficaz ao destino (GRALLA, 2004).

O aparato tecnológico apresentado aqui e outros recursos não descritos devido a amplitude e dinâmica do assunto tecnologia aplicada a informática são base para a construção de sistemas de informação que facilitarão o controle e execução do trabalho virtualizado.

As nuances entre os conceitos de sistema, sistema de informação, sistema de informação com tecnologia da informação e sistema de informação empresarial são apresentadas por Resende (2003), por meio de distintas definições, atribuídas a cada um dos termos:

Sistema: um conjunto de partes que interagem entre si, integrando-se para atingir objetivos e resultados.

Sistema de informação: relatórios de determinados sistemas ou unidades departamentais, entregues e circulados dentro da empresa, para uso dos componentes da organização; relato de processos diversos para facilitar a gestão da empresa; coleção de informações expressas em um meio de veiculação; conjunto de procedimentos e normas da empresa, estabelecendo uma estrutura formal; conjunto de partes (quaisquer) que geram informações.

Sistema de informação com tecnologia da informação: grupo de telas e relatórios habitualmente gerados na Unidade de Tecnologia da Informação que possui maioria dos recursos de processamento de dados e gestiona a tecnologia da informação na empresa e seus recursos, gerando informações profícuas e oportunas aos clientes e/ou usuários; conjunto de software, hardware, recursos humanos e respectivos procedimentos que antecedem e sucedem o software (RESENDE, 2003, p.61-62).

Resende (2003) reforça que os sistemas de informação existem obrigatoriamente a partir do uso da tecnologia se levado ao contexto da organização e finda por defini-lo como “o processo de transformação de dados em informação que são utilizados na estrutura decisória da empresa e que proporcionam a sustentação administrativa, visando à otimização dos resultados esperados.” (RESENDE, 2003, p.61-62).

Laudon e Laudon (2004) reforçam a idéia da associação de sistema de informação e tecnologia ao colocar que o sistema de informação integra os dados gerados pelos processos de negócio em um banco de dados único, que é disponibilizado para a organização como um todo. O uso dos sistemas como suporte a decisão, também é ponto abordado pelos autores que apontam os mesmos como auxiliares do controle das operações realizadas na empresa.

É possível entender que os sistemas informatizados são os meios pelo quais as práticas de gestão, comunicação, aprendizado e sociabilidade podem se tornar factíveis no ambiente virtual. A definição desses sistemas está intimamente vinculada ao desenho processual da organização, pois os mesmos precisam suportar esses processos para que sejam úteis. O mesmo destaque dado às mudanças de práticas conseqüência do desenvolvimento tecnológico é apresentado por Pardini *et al.* (2007). Os autores consideram difícil imaginar uma evolução tecnológica que não venha acompanhada com mudanças processuais e apresentam nos resultados de seu estudo como essas mudanças afetaram práticas de trabalho em termos de “precisão, velocidade, visibilidade e capacidade analítica”.

O momento atual conta ainda com recursos que favorecem a utilização de Tecnologias Móveis e Sem Fio (TIMS). O telefone celular é o representante principal das possibilidades de flexibilização do espaço a partir da desvinculação de uma rede computacional fixa (SACCOL e REINHARD, 2005). A facilidade de desvinculação física proporcionada pelas TIMS casa com a condição não presencial do trabalho virtualizado. Desta forma, é importante destacar o estudo de Saccol e Reinhard (2005) sobre as implicações positivas e negativas do uso de tecnologias móveis e sem fio, principalmente associadas a fatores sociais, uma vez que o vínculo entre tecnologia e seus usuários é também foco deste estudo. O QUADRO 1 apresenta as decorrências positivas e negativas das TIMS no ambiente organizacional.

QUADRO 1 – Mudanças provocadas pelo uso de tecnologias móveis e sem fio

Decorrências positivas das TIMS	Decorrências negativas das TIMS
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Melhoria na capacidade de comunicação, coordenação, colaboração e troca de conhecimentos entre as pessoas em um escopo mais amplo de tempo e espaço, em tempo real.</li> <li>– Melhor acesso a dados transacionais, redução de esperas entre o armazenamento de dados de operações físicas e seu acesso para decisão.</li> <li>– Maior facilidade no acompanhamento das operações da organização em diferentes locais.</li> <li>– Acesso direto a decisores e <i>stakeholders</i> que são fundamentais em uma tomada de decisão.</li> <li>– Compartilhamento de documentos, facilidade na busca de consenso e legitimação de decisões.</li> <li>– Descentralização no envio de informações e comunicações.</li> <li>– Melhor alocação do tempo.</li> <li>– Aproveitamento oportunístico de intervalos e “tempos mortos”.</li> <li>– Possibilidade de ajustes em programações e agendamento em tempo real.</li> <li>– Melhor controle de recursos.</li> <li>– Proveito de <i>insights</i> fora do horário de trabalho.</li> <li>– Acesso a dados corporativos de qualquer local.</li> <li>– Possibilidade de acessar e de ser acessado em qualquer local, a qualquer horário, tanto a trabalho quanto em relação à vida pessoal.</li> <li>– Possibilidade de se trabalhar enquanto se está em movimento</li> <li>– Possibilidade de trabalhar de forma remota à organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordenação do trabalho torna-se mais complexa.</li> <li>– Sobrecarga de dados.</li> <li>– Interrupções desnecessárias.</li> <li>– Necessidade de gerenciar o recebimento de novas informações/comunicações <i>versus</i> atividades “aqui e agora”.</li> <li>– Tomada de decisões baseadas somente em eventos recentes ou evidências inadequadas.</li> <li>– “Ilusão de controle”: gestores podem querer centralizar decisões pelo fácil acesso a dados transacionais, mas lhes falta conhecimento sobre realidades locais</li> <li>– Dependência por parte de subordinados, reduzindo o desenvolvimento de autonomia, capacidade decisória e liderança.</li> <li>– “Bilaterização” na comunicação, perda de conhecimento e controle sobre comunicações.</li> <li>– Aumento de demandas e exigência de respostas de forma imediata.</li> <li>– Aumento do controle das organizações sobre as pessoas.</li> <li>– “Invasão” da vida profissional sobre a vida pessoal e vice-versa.</li> <li>– Perda de privacidade.</li> <li>– Diminuição da qualidade de vida.</li> <li>– Isolamento, individualismo.</li> <li>– Baixo direcionamento e estímulo ao desenvolvimento das pessoas</li> <li>– Dificuldades em se desenvolver equipes</li> <li>– Ambientes nos quais os trabalhadores móveis se encontram podem carecer de outros recursos além da TIMS</li> </ul>

Fonte: SACCOL e REINHARD (2005, p. 3)

É importante destacar que os pontos positivos e negativos da utilização das TIMS pode se aplicar ao uso de tecnologia da informação como um todo. Independente da forma como a mesma se apresenta para os usuários.

O aparato tecnológico apresentado é também subsídio para a criação ou adequação de processos organizacionais.

### **2.3.2 Processos**

De acordo com Cury (2006), a idéia de processo nasce na passagem dos anos 80 e 90 juntamente com a necessidade de estudo de valorização da importância do cliente para a empresa. O autor relata que, após o fim da Segunda Guerra Mundial até os anos 60, o consumidor, diante de pequena oferta de produtos se comparada à quantidade demandada, estava sujeito as determinações das organizações. No entanto, já nos anos 70, com a produtividade aumentada o cliente viu-se na situação privilegiada de escolha fazendo com que as empresas passassem por uma reengenharia de seus processos, a fim de atender as necessidades desse mercado, agora também mais competitivo.

Uma das principais contribuições sobre essa reestruturação processual nas organizações foi feita por Davenport (1993). O autor aponta a questão financeira como motivação para esse redesenho processual. As empresas precisavam urgentemente cortar seus custos e para isso os novos processos deveriam auxiliar no crescimento da qualidade, velocidade, produção e entrega de seus produtos.

Os precursores da reengenharia faziam críticas aos executivos da época exatamente porque os mesmos tinham uma visão vertical da organização, ou seja, ao serem indagados sobre os processos organizacionais eles recorriam ao organograma da empresa, citando as principais áreas e funções dentro da organização. Essa estruturação vertical, no entanto, não contemplava a dinamicidade da organização, vista como “um sistema social, com uma série de interações, inclusive no ambiente externo” (CURY, 2006). Em alternativa às restrições das organizações verticais, foi proposta a visão sistêmica da organização,

também conhecida como organização horizontal. Nesse modelo, as interações entre departamentos eram mapeados pelos processos empresariais e assumiram a importância antes dada às funções (CURY, 2006).

Cury (2006, p. 311) define um processo como sendo,

Uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor. Portanto, qualquer tipo de trabalho que uma empresa estiver realizando, em princípio, deve integrar um processo (*apud* ADAIR ; MURRAY, 1996).

Em concordância com o conceito que todas as tarefas realizadas dentro da organização vêm de um processo, Gonçalves (2000) apresenta seu entendimento sobre o tema: “qualquer atividade ou conjunto de atividades que tem uma entrada (*inputs*), trabalho que adiciona valor a essa entrada e fornece uma saída (*outputs*) ou um produto ou serviço a um cliente específico.” E acrescenta que esses inputs podem ser tangíveis (equipamentos, por exemplo) ou intangíveis (informação), sendo que na atualidade muitos dos processos estão encapsulados pelos “cabos de redes informatizadas”, ou seja, são caracterizados pela troca de informação favorecida por sistemas de informação ou correio eletrônico, por exemplo.

De acordo com o autor, um processo não está necessariamente associado ao fluxo de trabalho, pois há situações em que as entradas e saídas são bem definidas, mas o que ocorre entre o estado inicial e final não pode ser claramente determinado. Muitas vezes a coordenação das atividades é bem mais importante do que seus inter-relacionamentos (GONÇALVES, 2000).

Gonçalves (2000) apresenta então as três categorias de processos: os processos de negócio, os internos e os gerenciais. Processos de negócio são aqueles que definem a realização das atividades que resultarão em produto ou serviço destinado ao cliente final. Os processos internos são aqueles que, além de dar suporte aos processos de negócio, são definidos para controlar as atividades internas da organização como fluxos administrativos, marketing, gestão de recursos humanos, dentre outros. Já os processos gerenciais têm como foco a gestão da empresa. São

as ações que os administradores realizam a fim de medir o desempenho organizacional e aprimorar os resultados. Os processos gerenciais também estão associados a metas da organização e negociações com clientes e fornecedores. O QUADRO 2 resume as categorias de processos empresariais e os classifica como primários (atividades que geram valor ao cliente) e de suporte (processos internos da organização que dão sustentação aos processos primários).

QUADRO 2 - As categorias de processos empresariais

Processos de negócio	Processos Organizacionais	Processos Gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- São ligados à essência do funcionamento da organização.</li> <li>- São suportados por outros processos internos.</li> <li>- Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São centrados na organização.</li> <li>- Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização.</li> <li>- Garantem o suporte adequado aos processos de negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São centrados nos gerentes e nas suas relações.</li> <li>- Incluem ações de medição e ajuste do desenvolvimento da organização</li> <li>- Incluem as ações de suporte que os gerentes devem realizar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendas.</li> <li>- Desenvolvimento de produtos.</li> <li>- Distribuição.</li> <li>- Cobrança.</li> <li>- Atendimento de pedidos.</li> <li>- Atendimento de garantia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento estratégico.</li> <li>- Orçamento empresarial.</li> <li>- Recrutamento e seleção.</li> <li>- Compras.</li> <li>- Treinamento operacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixação de metas.</li> <li>- Avaliação do resultado da empresa.</li> <li>- Gestão das interfaces.</li> <li>- Alocação de recursos.</li> </ul>
Processos primários	Processos de suporte	

Fonte: Adaptado de GONÇALVES, 2000, p.13.

Nos estudos de Sobreira (2006) a nomenclatura processos de negócio não se restringe apenas ao um determinado tipo de processo. Para o autor, os processos de negócios são a reunião de todas as etapas e atividades a serem realizadas na empresa na busca por resultados. O autor reúne conceituações de diversos estudiosos sobre o tema (QUADRO 3).

QUADRO 3 – Definições de processos de negócio

Autores	Definição de processos de negócio
HARRINGTON (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para a geração de resultados predefinidos, visando apoiar os objetivos da empresa.</li> </ul>
DAVENPORT (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É um conjunto estruturado e dimensionado de atividades de trabalho, com começo e fim, e com insumos e produtos claramente especificados para um cliente ou mercado em particular.</li> </ul>
RUMMLER E BRACHE (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e preenchendo as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais, objetivando com isso estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente.</li> </ul>
HAMMER E CHAMPY (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É um conjunto de atividades cuja operação simultânea produz um resultado de valor para o cliente.</li> </ul>
BERETTA (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É o local em que os recursos e as competências da empresa são ativados a fim de criar uma competência organizacional capaz de preencher suas lacunas com o objetivo de gerar uma vantagem competitiva sustentável.</li> </ul>
SMITH E FINGAR (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É um conjunto completo e dinamicamente coordenado de uma série de atividades colaborativas e transacionais que gera valor aos clientes</li> </ul>
SPANYI (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É a coordenação de ponta a ponta das diversas faces de um trabalho, com a participação de diferentes departamentos de uma organização, que criam e fornecem produtos aos clientes, podendo se constituir numa cadeia de valor entre parceiros comerciais.</li> </ul>
CRUZ (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É o conjunto de atividades (cadeia de eventos) que tem por objetivo transformar entradas por meio de procedimentos, em saídas (bens e serviços) que serão entregues a clientes.</li> </ul>
DE SORDI (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É um fluxo de atividades, de diferentes áreas funcionais, ou mesmo de diferentes empresas, que geram algo de valor para seus clientes.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de DE SORDI (2005, p. 21-22) (*apud* SOBREIRA, 2006)

Sobreira (2006) acrescenta que o movimento de reengenharia empenhava-se em repensar os processos empresariais e pelas estratégias de mudança organizacional colocá-los em funcionamento.

Os *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou também conhecidos no Brasil como Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (SIGE) foram concebidos para que, utilizando-se dos sistemas de informação os vários departamentos organizacionais se integrassem e a empresa pudesse ser vista por seus processos. Programas de computadores previamente desenvolvidos são implantados com o objetivo de abranger todas as necessidades processuais (SOBREIRA, 2006).

Os pacotes fechados de aplicativos foram que formavam o ERP foram considerados deficitários diante dinamicidade dos negócios. Atualizações dos produtos eram caras e os responsáveis por usá-los demonstravam resistência para aceitá-los. Mantinha-se ainda a não integração com outras organizações e processos externos (SOBREIRA, 2006).

Em face do caráter inflexível dos ERP surgiram os chamados *Workflows*. Esse novo modelo sistêmico de gestão processual prometia melhor ajuste aos processos de negócio e seus imperativos de adaptabilidade. A produtividade almejada pelas companhias mundiais era garantida pela organização (ordenação) e tecnologia pertencentes à solução. As ferramentas tinham o objetivo especificar os métodos de trabalho espalhados na organização o que apoiaria o aprimoramento dos processos. O grande problema percebido era que os sistemas de informação, construídos com esses propósitos, não aderiam perfeitamente aos sistemas já existentes enfraquecendo a consolidação do conceito (SOBREIRA, 2006).

De acordo com Sobreira (2006) o *Business Process Manager* (BPM) apresenta-se como uma nova proposta de visão de processos na qual uma gestão mais flexível é promovida sempre com o objetivo de satisfazer o cliente. A facilidade de alteração dos processos é priorizada pelo fato de que o mundo organizacional e, conseqüentemente, as regras de negócio sofrem transformações freqüentes conforme exposto por Gonçalves (2000),

Novos componentes vão sendo adicionados e outros são adaptados à medida que o ambiente muda, a empresa cresce e o conhecimento especializado se desenvolve. O funcionamento do processo precisa, então, ser adaptado, de modo que possa se adequar à nova situação (GONÇALVES, 2000, p. 42).

Sobreira (2006) acrescenta ainda que os processos auxiliam na medição e documentação das atividades realizadas de forma a viabilizar a gestão das mesmas, daí a importância dada ao BPM.

Movimentos recentes, surgidos no século XXI, apontam uma tendência de se pensar a organização orientada para processos. Nessa estruturação privilegia-se o enquadramento dos recursos e fluxos de trabalho dentro dos processos de operação o que possibilita o que Gonçalves (2000) chamou de reforma conceitual. Esse novo formato permite a medição do desempenho da equipe de trabalho e a separação física dos recursos humanos envolvidos no trabalho (GONÇALVES, 2000).

Para esta pesquisa, o termo “processos” é entendido como a seqüência de atividades definidas e organizadas a partir de métodos de trabalho, que serão realizadas por trabalhadores a fim de produzir produto ou serviço com valor agregado para o cliente.

### **2.3.3 Pessoas**

Pesquisas recentes reconhecem o ser humano como ativos no processo de mudança e que merecem atenção dos pesquisadores. (CHAVES *et al*, 2005). Tecnologia renovada intensamente e possíveis alterações processuais que permeiam o ambiente de trabalho virtualizado, não podem ser reconhecidos sem que as pessoas envolvidas assumam papel de destaque nesse novo cenário. Torna-se importante, portanto, compreender as principais características das pessoas envolvidas na atividade virtual, o reflexo das mudanças no comportamento e satisfação dos trabalhadores e ainda quais as peculiaridades da gestão dos indivíduos virtualizados.

Estudos demonstram ainda que, o trabalhador virtualizado precisa ter características que privilegiem sua adequação ao formato não presencial. Hanashiro e Dias (2002) traçam o perfil esperado desse trabalhador fazendo uma reunião dos estudos de Trope (1999); Mello (1999); Nilles (1997) e Gauthier & Dorin (1996).

- **Flexibilidade:** O trabalhador deve ser uma pessoa que gosta de lidar com mudanças. Deve estar preparado, por exemplo, para lidar com a possibilidade de programar seus próprios horários, de se adaptar a um local de trabalho sem colegas, estar aberto ao uso de novas tecnologias (HANASHIRO; DIAS, 2002).
- **Espírito de inovação:** Os novos formatos de trabalho que favorecem a virtualização são relativamente novos no contexto das organizações, e o trabalhador, que se propõe a trabalhar remotamente, deve estar preparado para se lançar nesse novo desafio, caracterizado pela inovação (*apud* HANASHIRO; DIAS, 2002).
- **Autodisciplina e automotivação:** O trabalhador virtualizado tem a liberdade para determinar seus prazos e horários de trabalho. Para objetivos serem alcançados ele precisará ser organizado e disciplinado, uma vez que não contará com os estímulos de colegas fisicamente presentes. Ele precisará ainda ter a capacidade de se automotivar para que não perca a vontade de trabalhar, desestimulado pela possibilidade de não estar tendo seu trabalho reconhecido uma vez que se encontra distante da organização. De acordo com Nilles (1997) o trabalhador deve estar apto a identificar suas prioridades, organizar seu trabalho e controlar seu tempo a fim de produzir livre de controles e demandas gerenciais (*apud* HANASHIRO; DIAS, 2002).
- **Responsabilidade, iniciativa, independência e confiança:** O cumprimento das tarefas é primordialmente de responsabilidade do trabalhador, que terá a confiança dos seus superiores de que está realmente cumprindo suas obrigações. O fato de estar virtualizado dá ao trabalhador a liberdade de decidir o melhor caminho para realizar seu trabalho, mas também o torna mais exigido. Os prazos e metas precisam ser cumpridos para que não haja desconfiâncias quanto a sua dedicação (*apud* HANASHIRO; DIAS, 2002).
- **Maturidade profissional:** A capacidade de assumir responsabilidades, de cumprir o que foi acordado e responder às expectativas da empresa é esperado do trabalhador virtualizado, que deverá ter maturidade suficiente para lidar, saber se autogerenciar e trabalhar sem que tenha que ser supervisionado. Esse

profissional precisa ainda ter certa experiência do que faz pois o aprendizado pode ser dificultado virtualmente (*apud* HANASHIRO; DIAS, 2002).

- Capacidade de suportar solidão: A atividade virtualizada é muitas vezes solitária. O simples fato de não estar ouvindo as conversas dos colegas ou os barulhos do escritório pode provocar no trabalhador um sentimento de isolamento e solidão. É importante que o profissional virtualizado saiba estar sozinho e até goste disso (*apud* HANASHIRO; DIAS, 2002).

A última característica esperada do profissional virtualizado é bastante discutida nos estudos sobre a virtualização do trabalho. Nilles afirma que no local de trabalho tradicional as pessoas se encontram e sociabilizam. No entanto, essa necessidade de convívio intenso pode variar de acordo com a faixa etária e maturidade do profissional. Os mais novos em idade ou na profissão precisam mais do convívio presencial, o que pode favorecer o aprendizado e criação de rede de relacionamentos. Em contrapartida, os profissionais com mais tempo de trabalho talvez privilegiem o aumento do contato familiar (NILLES, 1997).

É possível perceber o contato social por dois ângulos no contexto da virtualização. Se por um lado o trabalhador virtualizado deixa o ambiente de trabalho e passa a realizar suas atividades em um local mais próximo ou dentro da própria casa permitindo ênfase ao contato familiar, por outro, o distanciamento físico dos colegas de trabalho pode trazer descontentamento às suas necessidades de sociabilidade fora do ambiente pessoal. Estudo realizado por Tremblay (2002), no entanto, revelam que a satisfação do trabalhador virtualizado está muito mais associada ao fato de flexibilizar seus horários e reduzir o tempo com deslocamentos que a possibilidade de reforçar o convívio com a família.

A sociabilidade no trabalho é fruto da comunicação entre os trabalhadores e essa comunicação ainda precisa acontecer no contexto virtual. Nilles (1997) acrescenta que as trocas de informação (formais ou informais) são peças importantes nas questões motivacionais do trabalhador. Sarsur *et al.* (2004) alertam que a tecnologia da informação como promotora da comunicação entre equipes dispersas de trabalhadores pode prejudicar a interação social devido à impessoalidade que ela

gera nas relações. As emoções transmitidas no contato pessoal não têm a mesma efetividade quando no encontro realizado por meios tecnológicos. De acordo com Sansur *et al.* (2004), essa “desumanização” provocada pelo desfalque de contato as vezes é compensada financeiramente ou por encontros presenciais programados.

A transformação dos formatos de trabalho traz embutidas as mudanças nas estruturas organizacionais. Tais mudanças podem afetar no comportamento dos indivíduos dentro da organização. De acordo com Cruz (2000) são poucas as pessoas favoráveis à mudança. De forma geral, durante as etapas de transformação, o ser humano percorre quatro diferentes estágios: Rejeição, boicote, aceitação e cooperação. O autor explica que durante a fase de rejeição o indivíduo vê a mudança como algo indesejado. Existe um desconforto com relação ao que está por vir. Na fase de boicote as pessoas deixam apenas as manifestações de descontentamento e passam a agir para impedir a ocorrência da mudança. Nesse momento, os problemas são enfatizados e colocados como insolúveis. Na terceira fase, dá-se início a uma aceitação à mudança que é percebida como inevitável e necessária. Há aqueles que aceitam a mudança e a promovem dentro da organização tentando demonstrar aos demais sua importância e também aqueles que apenas a aceitam, mas deixam claro que não os agrada. Na quarta e última fase, os sujeitos passam a cooperar com as mudanças, contribuindo com críticas e sugestões que enriqueçam e favoreçam a transformação. As pessoas aceitam a exploração do novo.

O uso da tecnologia que viabiliza a virtualização pode se tornar um ponto de resistência a essa mudança. A metáfora da hospitalidade, estudada por Ciborra (1996, 1999, 2002) (*apud* SACCOL; REINHARD, 2005), prevê a existência de ambigüidade de pensamentos em relação aos aspectos tecnológicos que envolvem as mutações na conjuntura da virtualização do trabalho. Tal estudo aponta a tecnologia como sendo um hóspede que pode ser bem vindo ou não. Saccol e Reinhard (2005) afirmam existir uma imposição por parte da organização para que a implantação da tecnologia se case com as necessidades, cultura e identidade da empresa. No entanto, é preciso se adaptar a novos “padrões, linguagens, infraestrutura e interfaces” que a tecnologia estabelece.

A metáfora da hospitalidade sugere uma visão determinista na implantação da tecnologia. É como se a mesma fosse imposta pela organização ou até mesmo se impusesse. Rodrigues e Costa (2006) afirmam que para se avaliar os impactos que a tecnologia da informação tem sobre o trabalho, é necessário entender a interação dos agentes com a mesma, pois a intervenção das pessoas, na redefinição e modificação dos significados da tecnologia, é fundamental. A visão não determinista da implantação de sistemas informacionais prevê que a tecnologia é um processo de construção social e que a interação, entre os atores organizacionais, controla a tecnologia e seus efeitos.

Ao abordar a dimensão, pessoas no cenário virtualizado, emerge ainda necessidade de se discutir os fatores que motivam o trabalhador a fim de alcançar o entendimento das suas expectativas quanto a virtualização do trabalho. Estudos reconhecidos de Herzberg (1966) relatam o vínculo entre motivação e satisfação de funcionários buscando a compreensão sobre o que são fatores de satisfação e insatisfação no ambiente organizacional. Conclusões demonstram que a satisfação no trabalho não se opõe a insatisfação, são na verdade parte de grupos distintos de necessidades humanas. “Realização, reconhecimento, a atratividade do trabalho em si, responsabilidade e progresso” foram apontados como causadores de satisfação. Já a insatisfação está associada a “política e administração da empresa, supervisão, salário, relações interpessoais e condições de trabalho.” (PUGH, 2004).

Para Herzberg (1966), a insatisfação está associada à privação de necessidades básicas do ser humano como o contato social e físico. A satisfação, por sua vez, vincula-se a necessidade humana de desenvolver seus potenciais, de realizar. Herzberg (1966) chamou os fatores que proporcionam a satisfação no trabalho como fatores “higiênicos”. A analogia com higiene se dá uma vez que doenças podem ser geradas pela falta de higiene, porém a higiene não garante saúde.

Outro resultado dos estudos de Herzberg (1966) se refere à motivação do trabalhador. Oportunidades de crescimento dadas como maior liberdade para realizar suas tarefas, mais responsabilidades e aprendizado são motores para a satisfação. Essa postura, chamada enriquecimento de cargos, exige um

compromisso maior do trabalhador e diminuição de controles das atividades dos mesmos. O autor enfatiza que gerenciar pessoas nessas condições exige mais dos gestores, mas é também mais interessante do que controlar minuciosamente as etapas do trabalho.

Relativo a gestão das pessoas que realizam seu trabalho virtualmente Cardoso (2006) salienta que a informação e a comunicação são importantes na prática de gestão empresarial e que devem ser revistas com novos enfoques, que considerem o indivíduo e não só o instrumental tecnológico, que proporciona tudo isso. As recentes transformações organizacionais, provenientes das tecnologias da informação, devem ser lembradas como evento importante para que as organizações repensem, melhorem e ampliem formas metodológicas e referências teóricas para abordar essa nova tendência.

Sarsur *et al* (2004) enfatizam que a confiança, inicialmente abordada por Herzberg(1966) é promotora da qualidade de gestão. A valorização adequada ao trabalho realizado, a autonomia dada ao trabalhador na tomada de decisões e a facilitação da comunicação também devem ser preocupações do gestor de equipes virtuais. O acompanhamento do trabalho, que antes era feito a partir da supervisão presencial, se transforma em avaliação constante do desempenho.

Para Nilles (1997), surge uma nova postura do gestor virtualizado, que deixa de acompanhar as horas de trabalho e passa a visualizar o desempenho de seus profissionais. O gerente deve ainda abdicar da subordinação e aceitar que os trabalhadores praticarão o autogerenciamento.

De acordo com Pugh (2004), a obra de Rensis Likert relaciona quatro estilos de gestão: Os sistemas 1, 2, 3 e 4. O gestor do sistema 1 é alguém com perfil mais autoritário. Os funcionários precisam obedecer seus superiores, sem questionar. A comunicação ocorre sempre de cima para baixo. Decisões sobre a empresa são tomadas pelas camadas mais altas da hierarquia. No sistema 2, ainda existe autoritarismo, mas existe pequena abertura para que a comunicação venha de baixo para cima, desde que o que se diz seja o que o superior queira ouvir. As decisões da

empresa são tomadas por camadas superiores da hierarquia, mas algumas decisões podem ser atribuídas a camadas inferiores. No sistema 3, existe mais envolvimento entre gestores e subordinados. Subordinados têm influência nas decisões que se relacionam às atividades da sua camada organizacional. A comunicação acontece nas duas direções, no entanto, existe cautela por parte dos subordinados ao falar o que desejam. Já no sistema 4 é exercida a gerência participativa. Todos contribuem como colegas de trabalho e estão próximos psicologicamente. Nesse último sistema as pessoas se envolvem e produzem mais. Ainda de acordo com Likert, não existe fórmula correta para gerenciar. O gestor deve sempre considerar as pessoas que lidera e procurar as melhores ações, considerando-se o comportamento de cada um.

Sansur *et al* (2004) fazem revisão aprofundada dos estudos dos autores Davidow & Melone(1992); Mello(1999); Nilles(1973); Tremblay (2002) e Trope (1999) a fim de sintetizar o que seriam os benefícios e limitações do trabalho virtualizado, do ponto de vista das empresas e de seus profissionais.

QUADRO 4 – Benefícios e limitações do teletrabalho para empresas e profissionais

Continua

Unidade	Benefícios	Limitações
EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Redução de custos (imobiliários, encargos fixos e outros).</li> <li>– Introdução de novas tecnologias.</li> <li>– Menores índices de <i>turnover</i>, licenças etc.</li> <li>– Maximização de resultados.</li> <li>– Acréscimo de eficiência e produtividade.</li> <li>– Maior agilidade de resposta e aumento da competitividade entre concorrentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Enfraquecimento do espírito de grupo/cultura empresarial.</li> <li>– Dificuldades de gestão.</li> <li>– Acréscimo de custos de comunicação, formação e ações para manutenção do sentido de “equipe”, sistemas de segurança.</li> <li>– Dependência dos sistemas tecnológicos.</li> <li>– Questões legais e oposição sindical.</li> </ul>

QUADRO 4 – Benefícios e limitações do teletrabalho para empresas e profissionais

		Conclusão
Unidade	Benefícios	Limitações
PROFISSIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Redução do tempo e inconveniências de deslocamento.</li> <li>– Acréscimo de produtividade e realização profissional (autonomia).</li> <li>– Gestão personalizada das formas de atingir objetivos/projetos de trabalho.</li> <li>– Melhoria da qualidade de vida (tempo com família, biorritmo, flexibilidade de horários).</li> <li>– Vantagens em ganhos financeiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Possibilidades de isolamento social (perda do sentimento de pertença).</li> <li>– Defasagem profissional, impactos negativos na carreira e qualificação e incerteza.</li> <li>– Impacto familiar negativo e conflitos, senão houver disciplina e condições adequadas de trabalho.</li> <li>– Sensação de disponibilidade permanente.</li> <li>– Conflitos com os “não-teleworkers”.</li> </ul>

Fonte: SANSUR, *et al.*, 2004, p. 5.

Na visão dos autores citados por Sansur *et al* (2004), as empresas que adotam o trabalho virtualizado ganham desde a redução dos custos, uma vez que as instalações que acomodam os trabalhadores não seriam mais necessárias, até com a seleção de profissionais que realmente preferem o trabalho não presencial e que, por estarem satisfeitos, terão produtividade aumentada e não vão querer deixar a empresa. Tais benefícios influenciariam diretamente nos resultados. Por outro lado, as empresas enfrentariam dificuldade em gerir e manter a união da equipe de trabalhadores dispersos fisicamente. Por mais que houvesse uma redução de custos com os locais de trabalho, haveria para a empresa um aumento das despesas com a tecnologia facilitadora do processo virtual. Tecnologia que inclusive seria indispensável e geraria dependência.

Já o trabalhador virtualizado é favorecido por poder utilizar melhor o seu tempo em função de menos dispêndio com deslocamentos, tendo mais tempo para usufruir do convívio familiar e pessoal, o que possivelmente reflete em sua produtividade. A liberdade de gerir suas próprias atividades também é vista como benefício ao profissional, que pode inclusive obter ganhos financeiros, tanto advindos de mais tempo para realizar suas atividades, quanto da transferência do que antes eram despesas da empresa em favor do profissional. No entanto, o afastamento dos colegas poderia causar desconforto ao trabalhador, por estar socialmente isolado.

Tal isolamento traria ainda dificuldade em absorver novas informações passadas, presencialmente o que refletiria em sua carreira e crescimento. A união do espaço de trabalho ao ambiente familiar também pode gerar dificuldades ao trabalhador, se o mesmo não souber separar vida profissional e pessoal. Por não ter determinado horário e espaço de trabalho o profissional pode se sentir ainda coagido a estar sempre disponível para a empresa. Além da desconfiança que o trabalhador virtual está mesmo trabalhando, por parte dos colegas que não praticam o trabalho virtualizado, pode trazer conflitos intra-organizacionais (SARSUR *et al*, 2004).

### **3 METODOLOGIA**

Utilizou-se nesta pesquisa a metodologia qualitativa, elegendo-se o método de análise do discurso como suporte ao entendimento dos significados da virtualização do trabalho.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Fairclough (2003) caracteriza os discursos como sendo formas de representação de aspectos do mundo. Processos, relações e estruturas do mundo material, mundo dos pensamentos, sentimentos, crenças e etc. Para o autor, os discursos têm diferentes perspectivas pelo mundo. Os relacionamentos entre os discursos são elementos que caracterizam os relacionamentos entre diversas pessoas. Os discursos podem completar a idéia de outro discurso, podem competir com outro ou ter efeito de dominação.

De acordo com Phillips e Hardy (2002) os discursos estão sempre enquadrados em um contexto social e histórico. O indivíduo constrói seu discurso baseado nesse complexo ambiente. Os autores afirmam que análise do discurso é um método poderoso para o estudo dos fenômenos sociais uma vez que não são apenas as palavras do entrevistado a serem consideradas, mas sim seu significado neste conjunto social. Na análise do discurso o mundo não existe separadamente do discurso.

Os autores complementam afirmando que o papel do analista de discurso é exatamente explorar esse relacionamento entre realidade e discurso. Devem-se buscar os significados do discurso no aprofundamento de análise de grupos de textos inter-relacionados e as práticas associadas à sua produção, disseminação e consumo. Um texto, de acordo com Phillips e Hardy (2002) é a unidade do discurso e pode ser apresentado de muitas formas: fala, escrita, desenhos, símbolos, artefatos, etc.

Também fazendo uma distinção entre texto e discurso e em acordo com Phillips e Hardy (2002), Charaudeau (1996), afirma-se que a análise do discurso é feita a partir do exame de vários textos semelhantes (*corpus* de textos) que se relacionam a um determinado foco de estudo. Busca-se na análise desse corpus a identificação de características comuns e diferentes a todos para estudo posterior.

Para Fairclough (2003) os discursos possuem níveis de abstração. Um único discurso pode gerar muitas representações específicas uma vez que eles transcendem o concreto.

Diferentes textos de correntes de pensamentos iguais diferem nos seus discursos. O discurso pode ser pensado como a representação de uma parte específica do universo e a representação do universo sob uma perspectiva particular. A identificação e caracterização do mesmo, a partir do texto, devem ser feitas pelas:

- a. Identificação do tema principal que ele representa e
- b. Identificação da perspectiva particular ou ponto de vista pelo qual ele é representado.

Por exemplo, o tema globalização pode ser tratado por vários ângulos e pontos de vista diferentes. Os discursos podem ser diferenciados em termos semânticos, construções gramaticais, suposições e colocações. Possenti (2002) afirma que não se deve utilizar os mesmos critérios de análise para todos os discursos, uma vez que papéis diferentes implicam em discursos diferentes. Ou seja, as questões que se deseja tratar em uma pesquisa e as condições ambientais em que a mesma está inserida, influenciam na forma de se utilizar o método.

Phillips e Hardy (2002) propõem quatro abordagens distintas na análise do discurso. O objetivo é enquadrar o estudo a partir do material de análise (contexto e texto) e a forma de se obter resultados com a pesquisa (construtivista e crítica). A FIG. 2 traz a representação dessas abordagens.

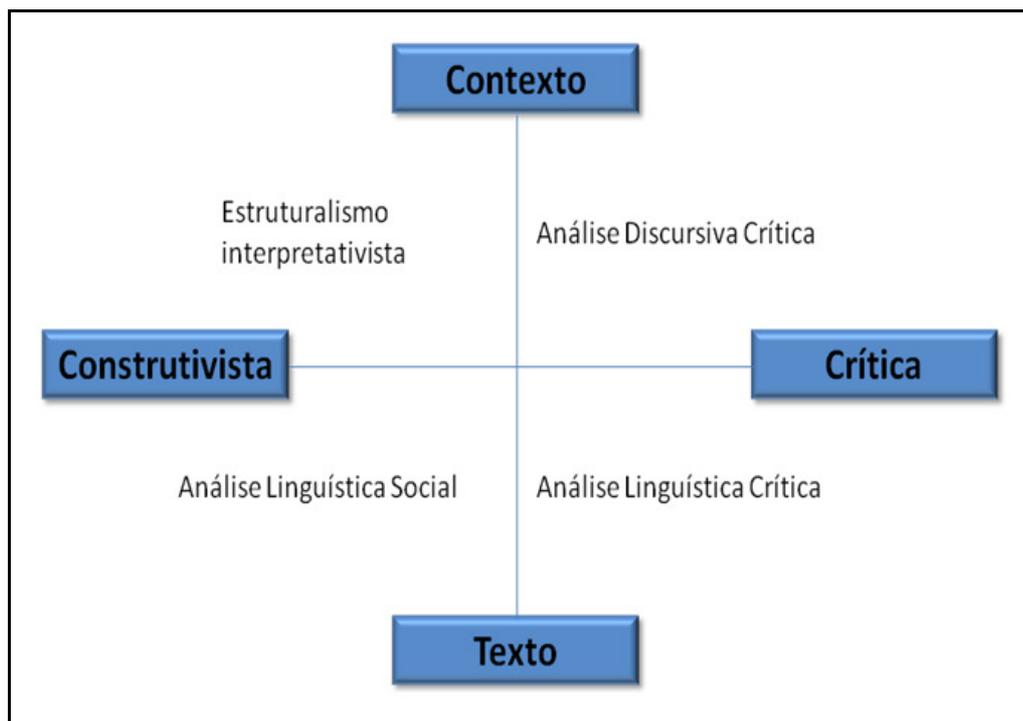


FIGURA 2 – Abordagens distintas em análise do discurso

Fonte: PHILLIPS e HARDY, 2002.

O eixo vertical da FIG. 2 mostra um *continuum* entre texto e contexto. Ambos se ligam, pois a análise de vários textos se dá a partir de um contexto histórico social. A ênfase maior em um ou outro é dada pela característica da pesquisa. Pode-se abordar mais rigorosamente conteúdo de textos ou optar-se por um enfoque contextual mais detalhado. O eixo horizontal representa a forma de interpretação dos dados. Numa postura construtivista procura-se entender o caminho em que uma realidade social se constituiu. Já a abordagem crítica visa explicitar as dinâmicas de poder, conhecimento e ideologia em que se apresentam no discurso (PHILLIPS e HARDY, 2002).

Quatro caminhos metodológicos são traçados a partir desta combinação entre forma de obtenção de dados e tema a ser enfatizado na pesquisa. São eles: Análise Lingüística Social, Estruturalismo Interpretativista, Análise Discursiva Crítica e Análise Lingüística Crítica.

A Análise Lingüística Social é construtivista e baseada no texto individual. A partir da leitura cética dos textos é possível produzir idéias para entender como os mesmos

trabalham para organizar e construir um fenômeno. Um dos aspectos construtivistas do texto auxilia no entendimento não só do discurso micro dinâmico de decisões individuais, mas também na fundamentação discursiva ligada à realidade social em que essas decisões estão presentes. Philips e Hardy (2002) argumentam que tal abordagem é bastante usada para entender como os fenômenos sociais são produzidos por aspectos específicos de ações e eventos de atores particulares.

O Estruturalismo Interpretativista volta-se para a análise de um contexto social e o discurso que o suporta (PHILLIPS e HARDY, 2002).

Focando-se na regra da atividade discursiva, em constituir e sustentar relações de poder, constitui-se a Análise Discursiva Crítica. Nessa forma de abordar o discurso deve-se descrever e explicar como o abuso de poder é inserido, reproduzido e legitimado pela fala e texto dos grupos dominantes. Analisa-se ainda como o contexto privilegia alguns atores em detrimento de outros (PHILLIPS e HARDY, 2002).

Assim como a Análise Lingüística Social, a Análise Lingüística Crítica é focada em textos individuais, mas com enorme interesse em dinâmicas de poder que envolvem o texto. Peças individuais de cada um deles são analisadas para gerar entendimento sobre a estrutura de dominação. Usa-se o estudo da lingüística para identificar tais sinais.

### **3.2 Estratégia da pesquisa**

Na presente pesquisa, buscou-se uma abordagem que percorresse caminhos tanto construtivistas quanto críticos. Assumiu-se que a compreensão do fenômeno virtualização do trabalho a partir da análise do discurso seria realizada pelo cruzamento de discursos gerados em níveis hierárquicos distintos. Dentro do contexto organizacional tais relações trazem diferentes visões e interesses.

A fim de levantar e compreender os significados da virtualização do trabalho nas relações intraorganizacionais, dividiu-se a pesquisa em seis etapas:

1. Identificação da unidade de análise (organização no Estado de Minas Gerais que adota a virtualização do trabalho).
2. Identificação e seleção os atores envolvidos nos trabalhos virtuais.
3. Realização de entrevistas.
4. Transcrição de depoimentos.
5. Análise discursiva dos textos de cada grupo funcional.
6. União dos discursos de todas as camadas funcionais e análise interdiscursiva do *corpus* gerado.

A primeira etapa do método de investigação identificou uma organização que tem operado com o ferramental do trabalho virtualizado. Identificada a unidade de análise, procedeu-se a formalização institucional (universidade-organização) da pesquisa para o início da coleta de dados e a posterior identificação de indivíduos, grupos e tarefas virtuais exercidas no ambiente organizacional.

O roteiro de entrevistas foi dividido em quatro grupos de perguntas que favoreciam discursos focados em objetivos específicos da pesquisa. Os três últimos grupos visavam um melhor aprofundamento das percepções relativas ao primeiro grupo.

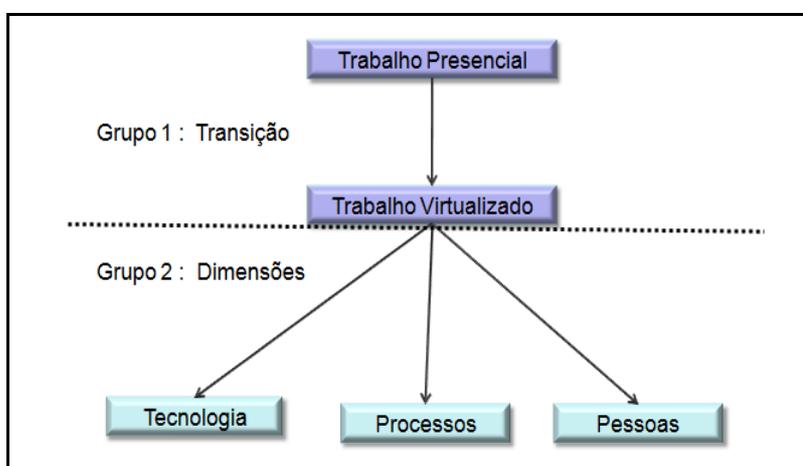


FIGURA 3 – Agrupamento de questões do roteiro de entrevistas

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

O grupo 1 visou identificar percepções dos entrevistados sobre a transição entre o trabalho presencial e virtual. Os demais grupos objetivavam refinar o entendimento do trabalho virtual propriamente dito, abordando aspectos tecnológicos, processuais e pessoais da virtualização do trabalho.

A metodologia utilizada para análise dos discursos seguiu a linha de Gil (2002), aplicada por Leão (2006). Primeiramente foram realizadas várias leituras dos textos produzidos para organização e compreensão do material. Em seguida, os discursos foram codificados. Criaram-se categorias que representavam trechos dos discursos que seguiam um padrão de abordagem, entre os entrevistados. Seguiu-se com a análise propriamente dita dos dados, utilizando-se das diversas categorias criadas com o objetivo de extrair e relacionar as percepções dos entrevistados. Finalmente foram feitos testes dos dados analisados, a fim de enquadrá-los melhor na realidade organizacional.

### **3.3 Unidade de análise**

A organização escolhida para realização deste estudo foi a Core Synesis (pertencente ao grupo Synesis). A empresa possui atualmente 160 funcionários e tem sedes em Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Vitória. Atua no ramo de prestação de serviços em informática e também fornece serviços de desenvolvimento de *software* e consultoria em projetos de BI<sup>3</sup>. Sua sede, em Belo Horizonte, foi escolhida para a realização das entrevistas.

A empresa, que tem como negócio prestação de serviços em TI, foi propositalmente escolhida levando-se em consideração o fato que seus colaboradores percebem os conceitos virtualização de forma mais natural, pois a virtualidade é a matéria prima do negócio, na área de prestação de serviços de informática. A virtualização do trabalho, já é praticada pela empresa. Desta forma, a abordagem feita aos atores envolvidos poderia produzir, portanto, discursos com percepções mais claras sobre o assunto.

---

<sup>3</sup> BI: *Business Intelligence*. Estruturação de processos, ferramentas e necessidades do negócio com a finalidade de gerar informações para suporte a tomada de decisões nas organizações.

A Core Synesis possui contratos de prestação de serviços com grandes organizações brasileiras em ramos distintos, como: telecomunicações, área financeira, varejo, indústria, energia e outros.

Recentemente a organização se reestruturou para que as atividades, realizadas nas dependências do cliente (até o presente momento), fossem feitas nos escritórios da empresa. A nova estrutura contou com a ligação das redes de dados entre a empresa contratante e contratada. Deslocados fisicamente e realizando as mesmas atividades, os colaboradores puderam entender como se dá a interação não presencial com o cliente. O remanejamento da equipe é, para a alta administração da empresa, o primeiro passo para que todos os seus funcionários possam realizar suas atividades de casa, sendo que alguns já o fazem. O objetivo da Core Synesis é virtualizar completamente o seu trabalho e diminuir também o espaço físico utilizado. Tal intenção resultou em recente realização de pesquisa quantitativa interna, que mediu o interesse dos funcionários em trabalhar virtualmente.

### **3.3.1 Processos internos da Core Synesis**

Atualmente 41 funcionários estão dedicados ao projeto de BI de uma grande empresa brasileira, que terá seu nome resguardado nesta pesquisa. A maior parte deles é analista de sistemas e trabalha com levantamento e desenvolvimento de requisitos dessa empresa cliente. O serviço desenvolvido pela consultoria Core Synesis, são relativos à manutenção do *datawarehouse*<sup>4</sup> do cliente. Engloba-se nessa prestação de serviço a criação e manutenção de *softwares*, levantamentos e especificações de negócios, geração de relatórios para tomada de decisão, manutenção do ambiente operacional que garanta o funcionamento do *datawarehouse*, dentre outros.

Três equipes interagem na realização dos trabalhos. São elas: Equipe de Funcionários do Cliente, Equipe Operacional da Core Synesis, Equipe de Desenvolvimento da Core Synesis.

---

<sup>4</sup> *Data Warehouse*: Sistema informacional projetado para unificar dados disseminados em várias bases de dados de uma organização. É projetado para conter grande volume de dados, informações históricas e para que tais informações sejam facilmente acessadas pelos relatórios preparados, de acordo com a necessidade do negócio.

Um sistema informacional foi desenvolvido para o registro de todos os pontos do processo, possibilitando aos envolvidos conhecer o *status* de qualquer projeto ou demanda. A interação entre as pessoas é feita por este sistema, contato telefônico, algumas reuniões presenciais, utilização de e-mail e ferramentas de conversas em tempo real. O sistema está disponível na internet e pode ser acessado de qualquer parte do mundo. Eventualmente são realizadas reuniões presenciais entre os trabalhadores.

De forma a ilustrar a atividade virtual, realizada entre a empresa-cliente e a Core Synesis, descreveu-se as etapas de desenvolvimento dos serviços oferecidos pela Core Synesis que se traduzem na definição de um dos processos da empresa. No exemplo, o cliente solicita um relatório gerencial para desenvolvimento dentro da empresa contratada. Os atores envolvidos no processo são:

- **Cliente:** Funcionário da empresa cliente, responsável por identificar necessidades de seus usuários e solicitar a Core Synesis desenvolvimento da demanda. O cliente também é responsável por aprovar prazo definido pela Core Synesis, validar o produto entregue e fornecer aceite do mesmo.
- **Operador BI:** Funcionário da Core Synesis. Responsável por intermediar conversas entre cliente e demais funcionários da Core Synesis. Conhece bem o ambiente do cliente e faz a especificação do que será necessário tecnicamente, para atender as necessidades do mesmo. Também é responsável por implantar a requisição do cliente depois de pronta.
- **Consultor BI:** Funcionário da Core Synesis. Responsável por interagir com Operador BI e desenvolvedores, para que o produto final tenha a qualidade esperada pelo cliente. Conhece o negócio da empresa solicitante. Também efetua testes e entrega o serviço pronto.
- **Desenvolvedor:** Funcionário da Core Synesis. Responsável técnico pela a execução do que foi especificado pelo Consultor BI e Operador BI. Conhece bem as ferramentas de desenvolvimento.

O cliente identifica a necessidade de desenvolvimento de um relatório gerencial e, por meio de funcionalidades disponíveis no sistema de informação, descreve suas necessidades para a Core Synesis.

- a. Operador BI: recebe de forma eletrônica notificação sobre requisição do cliente, interage com Consultor BI e Desenvolvedor para fazer avaliação do que foi solicitado e estimar prazo para desenvolvimento. Informações são registradas no sistema onde o cliente tem completa visão do andamento da requisição.
- b. Consultor BI: entrega ao desenvolvedor a especificação técnica para ser desenvolvida a requisição do cliente. Desenvolvedor executa a sua atividade utilizando-se de todos os recursos tecnológicos do ambiente do cliente, mesmo estando fisicamente distante da organização. O cliente pode acompanhar o que está sendo desenvolvido, mesmo a distância.
- c. Desenvolvedor: entrega ao Consultor BI o produto desenvolvido para ser feita a validação e entrega ao cliente.
- d. Consultor BI: avalia e entrega produto. A entrega é feita pelo registro no sistema. O produto desenvolvido já se encontra no ambiente virtual do cliente.
- e. Operador BI: agenda data para efetuar implantação do produto, que ocorre muitas vezes no período da noite. Operador acompanha a execução do novo programa da sua casa ou de qualquer lugar que tenha acesso a internet, garantindo assim o sucesso da entrega.
- f. Operador BI: altera *status* da requisição informando ao Cliente que o produto já está disponível para homologação e aceite. Cliente homologa e aceita o produto.
- g. Cliente: valida o produto entregue e formaliza o aceite da atividade realizada.

### **3.4 Coleta dos dados**

Foram realizadas 10 entrevistas, com pessoas envolvidas nas relações de trabalhos virtuais da organização pesquisada. Tais profissionais ocupam cargos nos níveis da

presidência, diretoria, gerência e área operacional da organização, conforme explicitado na TAB. 1.

A segmentação da amostra contemplou aqueles atores que fazem uso do trabalho virtual e outros que gerenciam e controlam as atividades. Para explorar a riqueza do conteúdo dos discursos, utilizou-se de perguntas abertas. As perguntas foram elaboradas de forma a extrair percepções das relações tecnológicas, processuais e pessoais que envolvem o trabalho virtual.

TABELA 1 – Relação de entrevistados por função

Função	Qte. entrevistados
Presidente	1
Diretor	1
Gerente	2
Analistas de Sistemas – Consultores BI	6
Total	10

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

A fase de tratamento dos dados comportou a transcrição dos depoimentos e a análise discursiva e interdiscursiva dos textos produzidos. Os discursos foram segmentados por níveis hierárquicos – presidência, diretoria, gerência e operacional – a fim de explorar as percepções de cada grupo sobre como as dimensões tecnologia, processo e pessoas incorporam-se na conjuntura do trabalho virtualizado. A análise passou por duas etapas macro: análise do discurso de cada grupo funcional e a análise interdiscursiva.

A análise dos discursos foi operacionalizada em três etapas: Leitura cética dos textos, codificação e análise propriamente dita. Na primeira fase cada texto foi lido minuciosa e repetidamente a fim de extrair uma visão genérica do direcionamento do discurso. Posteriormente, seguindo Leão (2006), fez-se a codificação do texto

identificando-se categorias presentes nos conteúdos gerados, a fim de facilitar a estruturação da análise. Na terceira etapa realizou-se o aprofundamento interpretativo dos textos produzidos pela decodificação de metáforas, intertextualidades e demais riquezas da simbologia contida na oração. Foram criados grupos baseados em determinados fragmentos de textos, conectando-os as dimensões tecnologia, processos e pessoas. Buscou-se extrair o máximo possível de categorias, para evitar a perda de material importante. O produto desta estruturação foi um diagrama representativo de cada grupo de discursos por nível hierárquico, estruturando as suas percepções sobre tecnologia, processos e pessoas na conjuntura da virtualização do trabalho.

Após a análise individual dos discursos produzidos avançou-se na análise interdiscursiva das manifestações, buscando-se as relações e contradições existentes nos interdiscursos. Os fatores implícitos do texto foram considerados e associados ao contexto da Core Synesis. Nessa fase, também foi gerado diagrama representativo dos resultados da análise interdiscursiva.

Os dois próximos capítulos oferecem as referidas análises discursivas e interdiscursivas.

## 4 MANIFESTAÇÕES DISCURSIVAS

### 4.1 O discurso da presidência

A construção de saberes em torno do trabalho virtualizado inicia-se com a entrevista concedida pelo presidente da Core Synesis. Na organização existe um interesse grande e assumido da alta administração, em tornar essa forma de trabalhar em algo mais viável e aceito culturalmente. Dentro desse contexto o discurso da presidência percorreu as dimensões tecnologia, processos e pessoas, gerando o conjunto de peças constituintes das percepções do seu representante sobre a virtualização do trabalho.

Na abordagem da dimensão pessoas, o discurso da presidência refere-se às preferências do profissional como ponto que determina à adaptação do mesmo a flexibilidade de tempo e espaço proporcionada pela virtualização.

*Pra algumas pessoas funciona bem, pra outras não necessariamente. [...]. Tem umas pessoas que tem uma capacidade muito grande de produzir a noite, em horários diferentes, no fim de semana. Maior liberdade, produzir sem estar atado ao meio físico. [...] exige uma disciplina muito maior (Informação verbal – Presidente).*

Utiliza-se o horário escolhido pelo funcionário para trabalhar e sua conseqüente relação com a produtividade para explicitar que a adaptação ao trabalho virtualizado é algo que se relaciona ao perfil do indivíduo dando a essa pessoa poder de agir conforme sua escolha. O “*meio físico*” referido se traduz em ambiente de trabalho em que as pessoas se encontram materialmente. No entanto, sabe-se que esse espaço, apesar de promover encontros presenciais, é na verdade algo intangível e que, portanto não se pode “*atar*” a nada. Ata-se alguma coisa material a outra também corpórea. Essa idéia de materialidade dada ao trabalho realizado em ambiente presencial oferece ao mesmo uma constituição sólida, rígida, que prende o indivíduo ao meio em que ele se encontra, destituindo-se da sua liberdade. Desta forma, o discurso da presidência prevê que pessoas disponíveis a lidar com a flexibilidade, proporcionada pelo trabalho virtualizado por terem, assim como abordado por Nilles (1997), mais facilidade em ordenar e regularizar suas próprias

tarefas estão mais preparadas a se desvincular do ambiente habitual de trabalho e a exercer atividades virtualizadas.

Outro ponto associado às características do trabalhador que vai influenciar na realização do trabalho no formato virtualizado, é a capacidade de autodisciplina. Esta adequação também está associada à época vivida pelos trabalhadores, o que determina seus hábitos.

*As pessoas não têm hábitos nesse sentido, mas na hora que eu vejo o meu filho, doze anos, fica no Messenger, com câmera interagindo com quatro, cinco pessoas ou mais, a gente vê que essa geração que está aí, que vai vir agora, ela é muito mais propensa a isso, muito mais fácil, quer dizer, já se relacionam virtualmente. Então, daí pra isso acontecer no trabalho fica mais fácil. Há uma mudança também de paradigma nesse sentido, quer dizer, as novas gerações são mais propensas a isso. Eu vejo isso direto no meu filho, às vezes ele interage com um cara que ele conheceu na internet que tá lá na Austrália, que tá lá nos EUA. Interessantíssimo isso (Informação verbal – Presidente).*

As proferições sobre a facilidade com que o filho do discursista interage no meio virtual, demonstram que a aceitação a esse ambiente associa-se às tendências da época vivenciada. Ao apresentar a baixa idade (*doze anos*) de uma pessoa que está mais confortável com o mundo virtual, o discurso enfatiza a recentidade do contato virtualizado e infere que a geração que se formou nos últimos anos, tem comportamento mais receptivo à tecnologia e apresenta-se melhor adaptado a virtualização do meio interativo. Traduz-se, portanto, que trabalhadores que ingressarão no mercado de trabalho em um futuro próximo possuem raízes no mundo virtual e, possivelmente, colocarão menos barreiras para se ajustar ao trabalho virtualizado.

Ainda voltado para o papel das pessoas na virtualização do trabalho, o discurso da presidência mostra uma preocupação com a forma de gerir os trabalhadores virtualizados e controlar suas atividades.

*Você ter informação do que essas pessoas estão fazendo para ter gestão. [...] nós estamos implantando uma série de mecanismos de gestão, de saber o que as pessoas estão fazendo, levantamento de horas, uma série de coisas que são básicas e que são informações para gestão, mas que são informações preparatórias para esse pulo também, para esse salto também. A partir do momento que a gente tenha isto bem estabelecido a gente*

*consegue ir para esse caminho da virtualização sem problemas. É a questão de controle, de processos que permitam controlar a situação, ter a coisa fluindo, você ajustar no momento correto (Informação verbal – Presidente).*

Utilizando-se da sonoridade proporcionada pela rima entre as palavras “*informação*” e “*gestão*” o discurso deixa claro a intenção de enfatizar que a primeira é material de trabalho da segunda e que precisam estar sempre juntas. O controle dessa informação se dá pela definição de processos. A presidência confere explicitamente, ao uso desses processos, o papel de garantir que o trabalho virtualizado tenha continuidade. Esse andamento incessante e imprescindível é evidenciado pela escolha das palavras “*coisa fluindo*”, pois a coisa (trabalho) deve fluir (percorrer um caminho sem interrupções) para garantir sucesso de resultados. É possível extrair ainda que a adequação total à virtualização mostra-se como um grande avanço – um “*salto*” – e sua viabilidade está vinculada a um ajuste processual que modele o caminho das informações que transitam no ambiente virtualizado, facilitando a gestão.

Apesar de crer no sucesso da virtualização, prevendo que novas gerações possam se adequar mais perfeitamente ao contexto virtualizado e que o ajuste nos processos facilitará essa transição, aceitar distanciamento físico é ainda um receio apresentado no discurso da presidência.

*Agora isso está na cabeça também dos gestores. Nós temos alguns gestores que não necessariamente gostariam de ter uma situação dessas. Têm necessidade de ver as pessoas. [...] Tem o lado cultural pra se trabalhar também (Informação verbal – Presidente).*

Ao utilizar o termo “*ver as pessoas*” é possível deduzir que o texto gerado pelo discurso alerta para o fato de que alguns gestores demonstram não confiar no que não enxergam presencialmente e não se manifestam favoráveis a exercer suas funções em um contexto virtualizado. “*Ver*” aqui praticamente significa tocar, garantir uma supervisão presencial.

Outra crença apresentada no texto é que o esforço de se fazer os gestores pensarem de forma diferente, é um desafio no sentido cultural.

*Existe algo que é uma preocupação da virtualização que é essa questão do contato menor entre as pessoas. Porque um contato maior entre as pessoas num cafezinho, no bebedouro numa coisa assim sempre flui muita informação. É muita inteligência que roda, muita informação, muita troca de experiência, [...] que o contato permite (Informação verbal – Presidente).*

Em alusão a inquietação dos envolvidos quanto à perda da troca de informação que se dá informalmente – “*num cafezinho, no bebedouro*” – o discurso destaca a importância do conhecimento gerado no espaço, onde as pessoas se encontram descerimoniosamente, e indica que isso não pode ser perdido com o afastamento entre funcionários. A “*inteligência que roda*”, ou seja, o ensinamento e aprendizado que resultam de um encontro presencial sem grandes pretensões, não devem ser prejudicados pela virtualização do contato. A colocação da presidência, quanto à eficiência dos encontros presenciais, pode ser entendida ainda como os aspectos motivacionais favorecidos pela troca de informação no ambiente de trabalho abordadas por Nilles (1997). O autor lembra que a confiança e comprometimento advindos do convívio influenciam diretamente na execução das obrigações profissionais. Em outra manifestação sobre as conversas informais é sugerida solução mais adequada ao contexto virtual,

*Agora a gente vê pela experiência de algumas outras empresas que isso acaba conseguindo substituir esse tipo de coisa por algum outro mecanismo, mecanismo até mesmo mais formais, por exemplo, eu tenho um amigo que trabalha virtualizado para uma grande empresa e ele tem uma prática de que toda segunda-feira, tem que registrar as lições aprendidas na semana passada, fazer uma série de coisas. Então ele transforma aquilo que era passado tacitamente, de cafezinhos, nos corredores, ele transforma isso, coloca isso de uma maneira explícita (Informação verbal – Presidente).*

Os “*corredores*”, uma das palavras escolhidas como representante do ambiente informal, é o lugar que, além de unir e permitir comunicação entre cômodos, simboliza metaforicamente o espaço de passagem onde pessoas se cruzam e comunicam. Nesse ambiente acontecem conversas despreziosas e, portanto, sem intenção de gerar conhecimento. No entanto, esse conhecimento acende de maneira subentendida (*tacitamente*) uma vez que as conversas que vão além das obrigações cotidianas do trabalho são também importantes para a empresa. Ao que parece ter sido comprovado, por um caso de sucesso do amigo do entrevistado, a troca de conhecimento implícita pode ser formalizada pela utilização de ferramentas específicos que transformem o latente em algo concreto.

Abordando o papel da tecnologia o discurso destaca que os recursos oriundos dela são capazes de atualizar a forma de trabalho habitual.

*Os meios de comunicação, os recursos em termos de ferramenta, a web, tudo isso favorece a dispersão geográfica das pessoas. [...] Ela torna possível. Até algum tempo atrás não era possível (Informação verbal – Presidente)*

É possível extrair do discurso que a tecnologia é a grande responsável pelo movimento da virtualização, “*ela torna possível*”. O verbo “tornar” aqui tem o sentido de transformação, mudança. Ou seja, os recursos tecnológicos existentes são proporcionadores de uma nova forma de trabalhar em que a separação física das pessoas pode existir sem impactos nas atividades tradicionais. No entanto, existe, de acordo com o texto, uma vinculação dessa tecnologia a políticas e depois a processos,

*Para a virtualização acontecer bem as políticas precisam estar muito claras e muito bem definidas. Em cima das definições políticas são construídos os processos e os processos são suportados por sistemas de informação. [...] Não basta tecnologia, você tem que usar bem a tecnologia. Não basta só definir o processo, você tem que automatizar o processo para que ele tenha mais garantias. [...] Se tivermos algumas pessoas trabalhando em casa precisamos deixar claro para elas essa questão do horário de trabalho, temos que ver questões trabalhistas pra gente não tomar ferro depois, e assim por diante, de maneira que a coisa não é fácil (Informação verbal – Presidente).*

A presidência finaliza o seu discurso voltando-se para a preocupação com a licitude do trabalho virtualizado. De acordo com o texto a tecnologia existente atende as necessidades de virtualização, porém, essa virtualização não acontece apenas porque existe infra-estrutura adequada. É preciso ainda uma definição clara que o discursista chama de políticas. Ao colocar a frase “*pra gente não tomar ferro depois*”, a presidência demonstra sua preocupação em ter que responder judicialmente por ter aderido totalmente ao trabalho virtualizado e ter, por exemplo, desvinculado o trabalhador do espaço físico que ocupava dentro da organização. Isso pode ser explicado trazendo o discurso proferido para o contexto legal brasileiro. Observa-se que os direitos trabalhistas deste país são atualmente rigorosos na proteção ao trabalhador. Se a empresa não age conforme a lei trabalhista determina, é bem provável que responderá por isso mais tarde. No caso da virtualização do trabalho, existem mudanças conceituais que ainda não foram adequadas à lei. Um exemplo é

o período de trabalho, que é hoje controlado por leis. Se a virtualização torna esses horários flexíveis como então a empresa deve se portar? Para o trabalhador ter a opção de escolher o local que deseja trabalhar, em casa, por exemplo, a empresa precisa se enquadrar nas determinações da lei.

Depois de preenchidas as arestas legais a empresa deve, de acordo com o discurso, definir processos que atendam o trabalho virtualizado. Se as regras atuais determinam que o funcionário preencha um cartão de ponto informando que ele esteve presente no trabalho, qual o equivalente virtualizado? Apenas depois de modelado esses novos processos a tecnologia prestaria seu papel de implementar e viabilizar o uso dos mesmos.

A FIG. 4 apresenta as dimensões de análise propostas nos estudos e as categorizações geradas da interpretação dos discursos que formam a concepção da presidência sobre o trabalho virtualizado. Considerando-se o contexto discursivo – o ambiente onde se manifestam os discursos – e as manifestações ocorridas é possível interconectar as categorias e dimensões de análise.

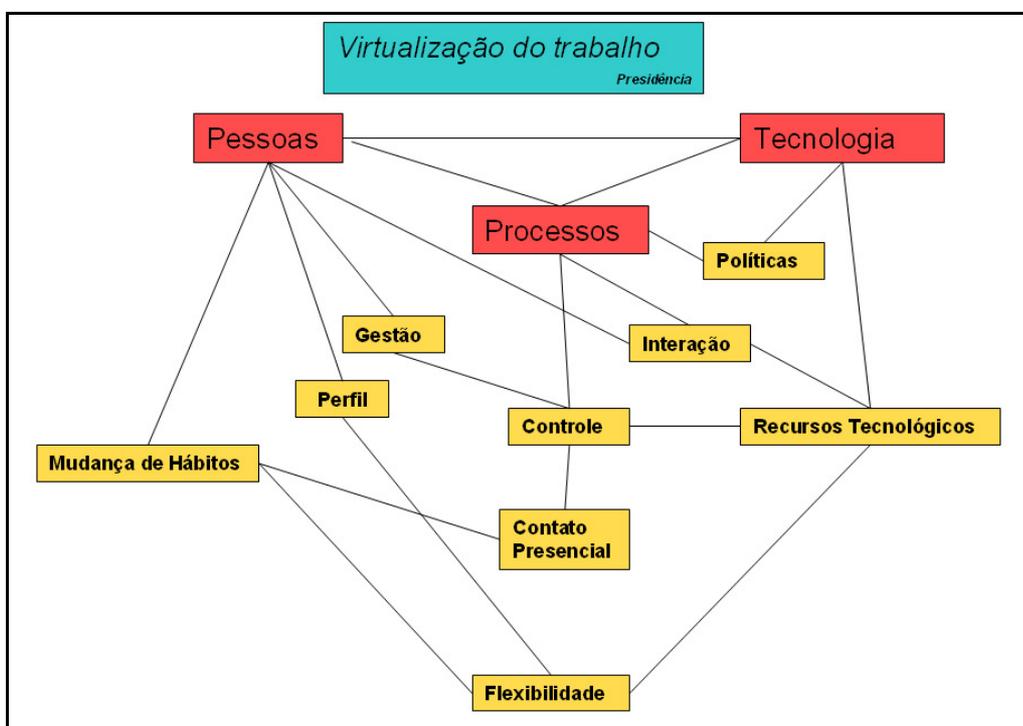


FIGURA 4 – Estruturação do discurso da presidência

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

O discurso da presidência associa o perfil do profissional com a possibilidade de adaptação à flexibilidade, proporcionada pela virtualização, enfatizando que pessoas com habilidade para se organizar e controlar suas atividades estão mais preparadas para cumpri-las no formato virtual. De acordo com o discurso, mudanças nos hábitos conseqüentes do uso de recursos tecnológicos<sup>5</sup>, favorecem a adequação ao ambiente virtual e promovem a flexibilização do trabalho. Os processos organizacionais são os responsáveis por garantir que a informação resultante da interação virtualizada, seja devidamente controlada e usada em prol de uma gestão de trabalho mais eficiente nesse novo cenário. No entanto, ainda não apresenta efetividade que permita a eliminação completa do contato presencial. O discurso presidencial prevê, ainda, que a organização precisa adequar os processos organizacionais e repensá-los de acordo com as leis trabalhistas do país, antes de optar pela completa adoção do trabalho virtualizado.

#### **4.2 O discurso da diretoria**

A diretoria erige sua conceituação sobre a virtualização do trabalho a partir das dimensões tecnologia, processos e pessoas, conforme apresentado a seguir.

A começar pelo fator tecnologia o discurso apresentado revela que, no passado, havia um receio quanto à sua adoção, mas que hoje já foi superado,

*Eu tinha uma preocupação muito grande quando a gente estava fazendo o primeiro projeto era a questão de tecnologia. A questão de garantir que você tenha um nível de SLA compatível com o que você precisa para executar seu trabalho. Até o momento que a gente fez algumas pesquisas num outro trabalho que nós fizemos e eu estava numa reunião que o gerente operacional do cliente chegou e falou o seguinte:*

*Nós estamos analisando friamente o que nós vamos fazer com Venezuela, Colômbia e Argentina. Se a gente vai deixar um link dedicado ou se vamos passar pra VPN. Porque você paga muito mais caro por um link dedicado e a garantia de SLA que eles te dão é praticamente igual à de uma VPN. Eles já tinham feito análise nesse sentido. Então quer dizer, a tecnologia já está avançada a ponto de você ficar pouco tempo sem o serviço estar no ar. Isso me assustou muito. Como surpresa, né, porque eu tinha muita preocupação com isso aí. Basicamente o que: telecomunicações. Eu tinha muita preocupação com isso (Informação verbal – Diretor).*

---

<sup>5</sup> Recursos tecnológicos são entendidos neste trabalho como softwares próprios da atividade do trabalhador, sistemas de informação para controle das atividades, ferramentas de e-mail e de comunicação que são sempre mencionados pelos discursistas, além de todo o aparato relacionado na revisão de literatura sobre tecnologia.

O uso de um vocabulário próprio do campo da informática, com siglas que representam termos desse meio, expõe um conhecimento da diretoria sobre os recursos tecnológicos e demonstra a importância que o representante daquele nível hierárquico dá ao tópico. O discurso enfatiza receio já superado quanto ao papel efetivo da tecnologia. A palavra “preocupação” se repete em três diferentes momentos destacando essa desconfiança.

De acordo com o texto a insegurança estava na não garantia de estabilidade necessária ao sucesso do trabalho virtualizado – “SLA<sup>6</sup> compatível com o que você precisa para executar seu trabalho”. Citando como exemplo uma comparação da evolução positiva de qualidade dos serviços de link dedicado<sup>7</sup> e VPN<sup>8</sup> e ainda utilizando-se de verbos no passado – “tinha” – o texto deixa a conclusão que os recursos tecnológicos atuais, já se revelam satisfatórios para a adoção do trabalho virtualizado, pois as desconfianças ficaram no passado e as evoluções causam inclusive “surpresa”.

Superado o problema da disponibilidade, o discurso aponta ressalvas quanto ao preço da tecnologia e segurança das informações, que transitam no meio virtual usando-se dessa tecnologia.

*Acho que a gente tá próximo disso aí também. Depende do barateamento de tecnologia. A tecnologia boa pra isso, que você não tem corte de voz, que você possa apresentar voz e texto e uma apresentação ppt ao mesmo tempo ela é cara hoje, não é todo mundo que consegue ter, ficaria caro para a empresa bancar isso, quando tiver isso, mais barateado, que não deve demorar muito, aí sim, acho que você consegue ter todo o ciclo do projeto virtualizado. (Informação verbal – Diretor)*

O texto assevera explicitamente que apesar da disponibilidade dos recursos de telecomunicações, os recursos tecnológicos que utilizarão desse meio ainda não são

---

<sup>6</sup> SLA: (*Service Level Agreement*) é um acordo firmado entre a parte que prestará serviço na área de TI e a parte que o receberá. É combinado o nível de qualidade do serviço prestado determinando o grau de tolerância às falhas.

<sup>7</sup> Link dedicado: É uma conexão direta e exclusiva da empresa com a internet por um canal óptico exclusivo, de alta disponibilidade, e velocidade compatível com a necessidade da empresa.

<sup>8</sup> VPN: (*Virtual Private Network*) é uma rede de comunicações privada normalmente utilizada por uma empresa ou um conjunto de empresas e/ou instituições, construída em cima de uma rede de comunicações pública (como por exemplo, a internet). O tráfego de dados é levado pela rede pública utilizando protocolos padrão. Não existe um canal exclusivo, como no link dedicado.

acessíveis financeiramente para todas as empresas – “*não é todo mundo que consegue ter*”.

Apesar da disponibilidade dos recursos tecnológicos se mostrarem, em um primeiro momento, apropriada para a virtualização do trabalho, ela também é apresentada com algumas restrições, uma vez que, de acordo com o discurso da diretoria, a disponibilidade excessiva pode afetar diretamente o bem estar das pessoas,

*Agora, tem que ter disciplina, senão você acaba trabalhando mais também. Quando você começa a ter acesso às tecnologias aí é e-mail durante o final de semana, é à noite (Informação verbal – Diretor).*

Como a tecnologia está presente vinte e quatro horas por dia, as pessoas precisam aprender a racionar o seu uso. Utilizando-se da palavra “disciplina” o discurso enfatiza a necessidade de um regime pessoal de limites que evitem o trabalho excessivo. Em outras palavras, os trabalhadores precisam se policiar para não extrapolar suas obrigações. O que se observa é que a percepção da diretoria está de acordo com a de Sarsur *et al.* (2004), nas contribuições dos autores, onde é destacado que o trabalho realizado em casa pode trazer conflitos ao ambiente doméstico, se não houver disciplina e condições adequadas de trabalho. Além do que, o indivíduo pode ter a sensação de que está disponível integralmente para a empresa, já que os recursos tecnológicos possibilitam que ele trabalhe a qualquer momento.

O discurso aponta problemas também quanto à substituição do contato presencial por recursos tecnológicos.

*Você tem uma dúvida com alguma coisa, com alguma pessoa, você não tem o acesso rápido a essa pessoa. Aí você tem que ou pegar o telefone, tentar achar, ou passar e-mail, esperar a resposta, sendo que se você estivesse pessoalmente isso poderia ser mais rápido (Informação verbal – Diretor)*

A expressão da diretoria deixa a entender que pessoas dispersas fisicamente têm sua acessibilidade condicionada ao uso de recursos tecnológicos. A explicitação do cenário por meio de frases que se traduzem em etapas – “*pegar o telefone, tentar achar*”, “*passar e-mail, esperar resposta*” – demonstram a morosidade percebida no

emprego do contato virtualizado. As ferramentas tecnológicas podem ser utilizadas como barreira à comunicação visto que, o encontro presencial, objetivando respostas, é apresentado como algo mais acelerado que o contato pelos meios tecnológicos. De acordo com o discurso, quando existe interação presencial tem-se “o acesso rápido a essa pessoa”. Assim sendo o tempo de resposta no contato virtualizado é determinado pela predisposição da pessoa em responder a outro colega, já que a tecnologia pode esconder a real disponibilidade, fazendo com que o trabalhador virtualizado defina em qual momento pode ou quer responder. Diante das percepções da diretoria sobre o uso da tecnologia da informação para viabilizar a virtualização do trabalho, torna-se necessário observar que a aceitação da tecnologia está associada aos significados que as pessoas dão a ela e que, a sua aceitação é geralmente alvo de resistência, assim como proposto por Rodrigues e Costa (2006). Portanto, a apresentação de uma visão conservadora sobre a utilização do novo já era esperada.

Associando disponibilidade do profissional e recursos tecnológicos à adequação processual ao trabalho virtualizado, o discurso da diretoria defende a rigidez e o controle desses processos para garantir andamento satisfatório das atividades.

*A partir do momento que você tem a virtualização o controle tem que ficar mais rígido, tende a ficar mais rígido. (...) E a pessoa tem que ter consciência disso também, tem que ter uma conscientização de todo mundo em cima disso porque você não tá olhando o trabalho da pessoa, o que faz com que você tenha alguns controles, algumas métricas que dê pra você mensurar se aquilo tá dentro do prazo ou não, se aquilo tá com qualidade ou não. Isso burocratizou um pouco, mas é necessário pra gente começar a ter controle das coisas (Informação verbal – Diretor).*

O depoimento demonstra a defesa do enunciador ,quanto à imposição de um rigor regulamentar aos processos que sustentam o trabalho virtualizado, apesar de ver desvantagens nesse rigor. Ao utilizar expressão “*olhando o trabalho da pessoa*” o discursista demonstra acreditar que a supervisão feita ao trabalhador fisicamente próximo, é mais rápida e exige menos rigidez de controles processuais. O modelo burocrático Weberiano prevê o detalhamento completo das atividades a serem realizadas, a fim de garantir a eficiência organizacional. Conforme apregoadado no discurso, o domínio austero realizado por novas definições processuais garante elementos para mensurar o que o trabalhador está realizando virtualmente. O termo

“*burocratizou um pouco*” é usado intencionalmente para mostrar que, apesar de entendida popularmente como uma disfunção da burocracia ou um retrocesso por trazer lentidão aos procedimentos, o aprimoramento processual por meio controle mais rígido é importante. Valor confirmado no momento em que a frase “*burocratizou um pouco*” completa-se com a expressão “*mas é necessário*”, o discurso confirma a concepção favorável da burocracia aplicada ao trabalho virtualizado tornando significantes as comunicações formalizadas e o uso de rotinas e procedimentos padronizados.

A produtividade medida por meio de controles mais rigorosos pode, entretanto, promover a flexibilidade aceita no trabalho virtualizado,

*Eu nunca fui muito a favor desse negócio de horário não. Eu acho que se a pessoa cumpriu um cronograma, independente se ela faça isso de madrugada, de manhã ou de tarde ou a noite, mas desde que seja cumprido, dentro das métricas estabelecidas de produtividade (Informação verbal – Diretor).*

O discurso evidencia explicitamente que, no momento em que se consegue criar regras – “*métricas*” – avaliem o desempenho do trabalhador, ele tem liberdade de exercer suas atividades quando melhor lhe convier, desde que cumpridos os prazos estabelecidos. Desta forma, no trabalho virtualizado o controle adquire um aspecto mais temporal que presencial.

A modernização dos processos traz mudanças nas interações pessoais. A redescoberta desse novo ambiente e a adequação de novos processos à necessidade de intercâmbio de informações entre as pessoas, são assim reveladas,

*No ambiente de trabalho você acaba tendo menos contato com as pessoas, menos contato físico, você passa a ter contato via e-mail e o ambiente de trabalho vai ficando menor, a gente tá vendo aí a maioria das empresas diminuindo área, diminuindo pontos de trabalho. [...] perde a aproximação de pessoas e perde também, em minha opinião, na passagem de conhecimento entre uma pessoa e outra. [...] Você tem que ter alguns procedimentos de documentação e liberação da documentação, das experiências das pessoas pra que todo mundo tenha acesso, nem todo mundo tem isso organizado, acho que ainda falta um passo grande para resolver essa parte aí. Mais a parte de processo mesmo, a pessoa ficar com processo coerente com o teletrabalho para poder passar know-how para as outras pessoas e conhecimento sem ter o presencial, que ainda é grande fonte de passagem de know-how, de conhecimento é você trabalhando próximo do outro (Informação verbal – Diretor).*

Em um primeiro momento no discurso do diretor é divulgada a preocupação com o distanciamento das pessoas em face ao contato virtualizado. Os artifícios tecnológicos são expostos como causa da redução do número de encontros presenciais – *“o ambiente de trabalho vai ficando menor”*. Com o enxugamento de trabalhadores dentro da organização, a interação diminui e isso afeta a disseminação do conhecimento na empresa. O discurso volta então a abordar o enrijecimento normativo, estabelecido pela definição de processos que solucione problemas gerados nos desencontros presenciais de forma a garantir a troca de conhecimento entre os profissionais – *“Você tem que ter alguns procedimentos de documentação e liberação da documentação”*. Além da redefinição de processos, as pessoas precisam estar disciplinadas a organizar bem suas atividades. Além disso, o conhecimento gerado a partir da produção deve ser formalmente disponibilizado para que todos compartilhem suas experiências. O comportamento do trabalhador é, portanto um fator que favorecerá o êxito das definições processuais. Todavia, de acordo com o discurso, esses mecanismos de comunicação e auto-gestão ainda não atingiram eficácia suficiente para substituir as trocas de informação feitas presencialmente – *“trabalhando próximo do outro”*.

Assim como apresentado no discurso presidencial, a FIG. 5 representa graficamente as dimensões de análise propostas nos estudos e as categorizações geradas da interpretação dos discursos, que formam as percepções da diretoria sobre o trabalho virtualizado.



### 4.3 O discurso da gerência

Esta sessão apresenta a análise de dois discursos, que representam a percepção do corpo gerencial da Core Synesis, sobre a virtualização do trabalho. Assim, como nos demais discursos analisados, o alinhavar das idéias percorreu as dimensões tecnologia, processos e pessoas, no entanto a maior parte do texto voltou-se para necessidade de contato presencial que, de acordo com os depoimentos, é fator de grande importância. O corpus analisado foi consolidado em um único texto representativo da visão da gerência.

A questão tecnológica é inicialmente abordada no discurso como importante na virtualização, mas não sendo o único fator que possibilita a virtualização.

*Ela proporciona a virtualização. [...] Podia até ter né, mas aí os meios iam ser outros. Ia ser uma carta, um pouco mais lento. Uma carta que você mandava, um telefone que talvez existisse na época. A virtualização do trabalho seria mais lenta, mas seria viável, claro que sim (Informação verbal – Gerente1).*

Assim, como apoiado por Andrade (2004), o discurso da gerência mostra a característica da renúncia da presença e possibilidade de relativização do território, que está inserida na concepção do virtual, ao atentar para o fato que a tecnologia não é a única responsável pela virtualização. O texto apresenta o trabalho virtualizado como sendo possível, tanto no passado privado de tecnologia quanto nos dias de hoje. De forma clara o discurso enfatiza que os recursos tecnológicos atuais são, na verdade, aceleradores do processo virtualizador e não sinônimo da virtualização do trabalho – “a virtualização do trabalho seria mais lenta, mas seria viável, claro que sim.”

O bom uso tecnologia é apontado como meio para viabilizar a interação virtualizada. A ênfase na busca pela qualidade na comunicação é apresentada nos trechos abaixo,

*Alguma noção de informática tem que ter, sabe assim... de lidar com e-mail, uma certa questão de você conversar por telefone também né, a questão da comunicação, você ter que apurar um pouco esse tipo de comunicação, porque você não tá olho no olho (Informação verbal – Gerente 1).*

*Agora se você tem que conversar com sua equipe, como é que tá... você até que consegue sentir alguma coisa por telefone, por e-mail. Você consegue sentir o animo. [...] Pra ser efetivo mesmo você tem é que estar ali. Olho no olho, né. Calor, ser humano com ser humano, isso é importante NE (Informação verbal – Gerente 1).*

*Tem reuniões que as vezes é necessário fazer fisicamente, presencialmente. Por quê? Porque se você vai dar um feed-back para a pessoa, negativo ou positivo que seja é importante que haja um olho-a-olho. A pessoa saber o que você ta falando. Você passar o seu sentimento mesmo. Acho que isso é importante (Informação verbal – Gerente 2).*

O texto gerado pelo depoimento dos gerentes apresenta a informática como ponto de partida e ao mesmo tempo sustento ao trabalho virtualizado. O uso da mesma exige um conhecimento básico – “*alguma noção*” – que deverá ser suficiente para que a comunicação seja efetiva. No entanto, apesar de confirmadas soluções técnicas que permitam essa comunicação, existe a demonstração silenciosa da dificuldade de desprendimento do contato presencial, manifestada pelo termo “*olho-no-olho*” que reforça a idéia que o completo distanciamento físico não é seguro e positivo, não é “*efetivo*”. Ao se encontrar presencialmente acontece o contato visual, que adiciona sentido ao que se quer expressar. Pelo olhar é possível chorar, sorrir, demonstrar dor, medo, ânimo, afeto... – “*Você passar o seu sentimento mesmo*”. Sendo assim, a máquina parece não realçar as emoções que o discurso da gerência julga ser importante.

A necessidade do contato presencial é também apresentada como imperativa no controle do andamento do trabalho,

*A minha equipe, a simples questão de eu estar na mesma sala que eles, eu já tive feed-backs que isso muda. Engraçado que eu gostaria que não fosse assim. Mas como a gente tem diversos níveis de maturidade na equipe, existe ainda aquelas pessoas que se eu estou presente elas agem de uma forma, se eu estou ausente elas agem de outra forma. Principalmente as pessoas mais novas. Então tem determinados tipos de brincadeira que se eu não estou presente acontece. Então tem outras pessoas que vem me reclamar sobre isso (Informação verbal – Gerente 2).*

A associação da maturidade do profissional ao sucesso da virtualização, abordada por Nilles (1997), é ratificada pelo discurso gerencial que acrescenta ao fator maturidade o quesito comprometimento. O gestor elucida que nem todo profissional está pronto para exercer as atividades virtualizadas, pois as mesmas parecem exigir um grau mais alto de amadurecimento dos gerenciados. Aqueles mais jovens, recém

ingressados na profissão, muitas vezes, não adotam uma postura profissional adequada à realização das suas atribuições. Essa imaturidade prejudica o andamento do trabalho tornando importante a atuação do gestor presencialmente.

Os discursos trazem à tona a dificuldade que o gestor encontra para exercer sua função no formato virtualizado. A citação a seguir exemplifica a apreensão do entrevistado quanto a essa mudança, e elucida a dificuldade do corpo gerencial em se enquadrar no novo ambiente,

*O problema maior é gestão. O receio maior é de... de... como você vai gerir as pessoas que estão trabalhando a distância. É esse que é o grande problema. Eu, assim, particularmente, que até uma opinião um pouco...é... assim... não é nem diferente não. É que aqui dentro da empresa tem muita gente que não compartilha com ela. [...] combinamos 2 dias pra fazer um negócio... quero nem saber se você gastou 3 dias, se você virou noite, se você gastou 1 dia. A gente combinou, estava adequado porque eu aceitei a combinação, você me entregando no momento que a gente combinou não tem problema nenhum, entendeu.[...] Eu particularmente, eu particularmente não tô preocupado com isso. Agora tem muita gente que fica preocupada, com os horários e tal... Agora o que eu tenho que perceber é se aquele acordo ali, se ele tá bom ou se ele não tá. Depois que nós acordamos, tá beleza (Informação verbal – Gerente 1).*

O discurso apresenta momentos de hesitação na tentativa de esclarecer o pensamento sobre o novo papel do gestor. Ao mencionar como acredita que os gerentes vêem essas mudanças o discursista diz: *“Eu, assim, particularmente, que até uma opinião um pouco... é... assim... não é nem diferente não. É que aqui dentro da empresa tem muita gente que não compartilha com ela.”* Ora, se a opinião não é diferente, por que algumas pessoas não compartilham com ela? Na realidade, pelo menos aquele grupo de pessoas que não compartilham com a opinião do gestor, não pensa como ele. O paradoxo encontrado na formulação da frase demonstra uma insegurança em discordar dos demais e ao mesmo tempo uma preocupação em expor percepção individual do gerenciamento de trabalhadores virtualizados. As menções sobre como as pessoas vêem o acompanhamento das atividades – *“Eu particularmente, eu particularmente não tô preocupado com isso. Agora tem muita gente que fica preocupada, com os horários e tal...”* – demonstram ainda, dificuldade em enquadrar o gestor nesta nova condição e ratificam a contribuição de Wayne (2000) que apresenta as dificuldades de se lidar com a separação física entre

gestores e trabalhadores e também o problema de enquadrar e avaliar os gerentes nesse novo contexto.

A autogestão é apontada no texto como um dos pontos de readequação do papel gerencial no contexto virtualizado,

*E agora eu acho que isso é muito a cabeça mais comum desse gerenciamento ela é muito desse pegar no calcanhar, tá vendo ali se a coisa tá sob controle, de controle, controle. Talvez o caminho seja isso, é mudar o foco de controle pra resultado. Talvez mudando o foco de controle pra resultado. É claro que controle sempre tem que ter, claro, mas talvez mudando o foco de controle pra resultado apresentado a coisa muda um pouco e fica viável (Informação verbal – Gerente1).*

De acordo com o discurso, o comportamento gerencial dominador, onde cada detalhe do andamento do trabalho é monitorado, não atende as necessidades da virtualização. O uso da expressão “*pegar no calcanhar*” enfatiza o comportamento de alguns gestores que exercem autoridade reforçada pela presença. Ao se afirmar que uma pessoa está pegando no “calcanhar de outra”, apresenta-se um cenário onde o trabalhador não tem liberdade no exercício de suas tarefas, pois “arrasta” o gestor que está sempre acompanhando tudo de perto – pois está se encontra presente, perto. O profissional está preso a ordens e inspeções e tem cada movimento monitorado pelo gerente todo o tempo. Esta relação de poder e controle é tida como desnecessária no discurso. O texto da gerência defende a reversão deste comportamento em um acompanhamento da produção – “*resultado*” – em que o trabalhador tem mais flexibilidade e liberdade para fazer o seu trabalho, porém, será normalmente cobrado para entregá-lo com qualidade.

O foco nos resultado, é incluído no discurso, como fator que não modifica a estrutura dos processos na organização,

*Então como o nosso trabalho aqui, ele já é muito bem determinado, a gente tem as solicitações que são feitas pelo cliente, nós temos documentos que devem ser preenchidos e os executores sabem o que precisam fazer, o controle maior tem que ficar é no produto entregue (Informação verbal – Gerente 2).*

*Existem relações que elas são bastante tranquilas de você fazer virtualmente. Seguir um processo, por exemplo, um processo de faturamento do projeto... Conversou com o cliente, aceitou, aceitou, assinou*

*o termo de aceite, voltou pra casa, pega o formulário do termo de aceite, preenche, manda pro financeiro... Beleza! Não tem problema. O próprio financeiro vai, faz o procedimento de faturamento (Informação verbal – Gerente 1).*

Assim como apresentado no discurso, o fluxo de trabalho continua sendo o mesmo quando se migra da forma atual para a virtualizada, uma vez que o que existe já satisfaz a condição virtualizada – *“ele já é muito bem determinado”*. Explicitamente, a gerência demonstra, em seu depoimento, que os processos não mudam. A construção dos dizeres de forma seqüencial, com repetição de palavras e utilização de muitos verbos traz a idéia de ações rápidas, ordenadas e simples – *“Conversou com o cliente, aceitou, aceitou, assinou o termo de aceite, voltou pra casa, pega o formulário do termo de aceite, preenche, manda pro financeiro...”* – demonstrando que esses processos inclusive, funcionam muito bem – *“Beleza! Não tem problema”*. Eles existem para garantir a execução de tarefas que resultarão em um produto final satisfatório.

O controle que antes privilegiava o bom andamento das atividades, agora deve se voltar para o resultado do trabalho. No entanto, a fórmula para medir esse resultado aceitável parece ser complexa,

*Agora nós temos os operadores BI que são profissionais seniores, no meu ponto de vista o trabalho deles pode ser totalmente feito de casa. São pessoas que já têm uma maturidade maior, que tem condição de fazer sua autogestão. Então assim, o trabalho deles é bem mais plausível de ser feito fora do ambiente de trabalho (Informação verbal – Gerente 2).*

A relação entre a autogestão e a maturidade do profissional, apresentada no discurso dos gestores, demonstra que a postura do profissional é que determinará se ele está apto a se autogerir e gerar os resultados almejados.

A FIG. 6 reflete a percepção da gerência sobre o trabalho virtualizado:

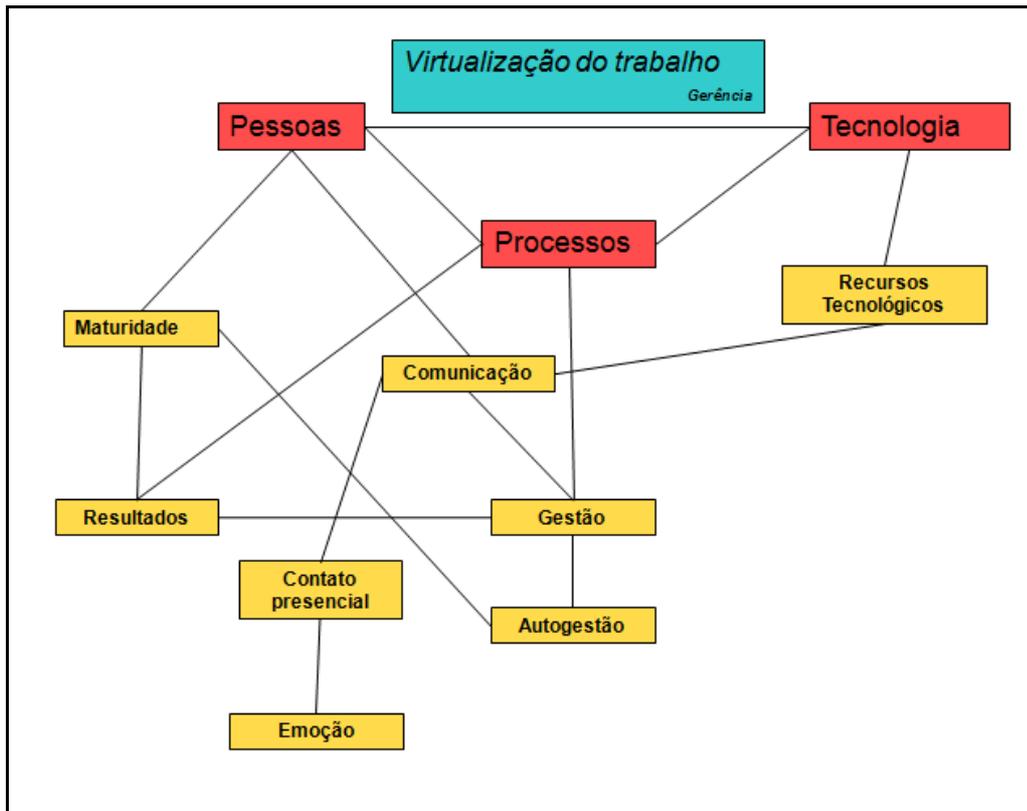


FIGURA 6 – Estruturação do discurso da gerência

Fonte: Pesquisa direta, 2007

Em síntese, o discurso gerencial coloca os recursos tecnológicos como artifícios aceleradores do processo de virtualização. O uso dos mesmos está associado à comunicação entre os trabalhadores distanciados. No entanto, o discurso gerencial prevê que a interação que acontece virtualmente não é tão efetiva quanto à realizada presencialmente, uma vez que a exposição de emoções é mais clara quando as pessoas encontram-se no mesmo local. A resistência ao distanciamento também é percebida durante a abordagem do perfil dos trabalhadores aptos ao trabalho virtualizado. O discurso mostra que apenas os profissionais experientes e maduros tem capacidade de se autogerir, sendo a capacidade de autogestão considerada qualidade importante necessária ao trabalhador virtualizado. Perante o fato de que o profissional passa a se gerir, existe ainda uma manifestação de dificuldade enquadrar o papel do gerente na transição presencial-virtual. Porém, o discurso sugere que gerentes terão seu foco de trabalho no resultado da equipe e não mais na supervisão da mesma. Com relação aos processos de trabalho, a gerência os entende como fluxo de atividades e acredita que os mesmos não sofrem

alterações no contexto virtualizado, pois devem existir em qualquer situação de forma a garantir a qualidade do trabalho.

#### 4.4 O discurso operacional

O corpus representativo do discurso dos trabalhadores que atuam na área operacional da Core Synesis foi constituído por seis textos e trazem no seu conteúdo a percepção dos analistas de sistema que prestam consultoria a outras empresas fazendo levantamento de negócio, desenvolvendo programas que atendam necessidades do cliente e garantindo o bom funcionamento dos sistemas de informação da organização contratante. Os entrevistados responderam as mesmas questões feitas aos demais representantes dos outros níveis hierárquicos da empresa o que possibilitou novamente a abordagem da virtualização do contexto tecnológico, processual e pessoal.

A tecnologia é apresentada como responsável pela virtualização do trabalho e ao mesmo tempo como ponto crítico associado ao mesmo.

*Acho que ela tem 100% de virtualização, a tecnologia ela tem que ser de ponta pra que a pessoa não esteja no local do serviço (Informação verbal – Analista 1).*

*Por mais que a gente consiga se virar bem com isso utilizando os meios de tecnologia que é o e-mail, telefone e Messenger. A gente usa essa ferramenta mensagem instantânea como ferramenta de trabalho. Sem essa tecnologia não seria possível. [...] Prá mim é fundamental. Tudo que a gente usa é por causa da tecnologia se não tivesse ela não seria possível. Não tem como (Informação verbal – Analista 2)*

*Eu acho que ela é essência, acho que inclusive passa a ser um ponto crítico. Uma queda de energia, por exemplo, quando tiver alguma coisa assim o meu trabalho pára (Informação verbal – Analista 3)*

*Primeiro ela faz muito parte desse processo aí de virtualização do trabalho. Ela é fundamental para esse trabalho. Eu vejo como uma coisa muito fundamental, você pode fazer reuniões virtuais, elas podem não necessariamente estar no mesmo local físico pra fazer uma reunião importante ou tomar alguma decisão estratégica e a tecnologia é fundamental para você ter essa interatividade entre as pessoas (Informação verbal – Analista 4).*

*A tecnologia, a gente precisa disso, então como a gente se torna dependente disso e a gente sabe que a matemática não é uma ciência exata quando se trata de tecnologia. A gente depende de máquina mesmo,*

*então, isso aí pra mim é o que mais pesa no trabalho virtual porque você depende, não tem jeito, você precisa de um acesso, precisa que o link esteja funcionando. Se não estiver você fica a mercê [...] (Informação verbal – Analista 5).*

O uso da palavra “essência” para explicar a função do meio tecnológico no trabalho virtualizado destaca, no discurso operacional, o valor dado à tecnologia. A essência de algo pode ser interpretado como a origem, a alma. Aquilo que é essencial é também algo que possui grande destaque, que é o principal. A tecnologia é portanto base para o sucesso dessa virtualização.

Esse mesmo alicerce, por sustentar o trabalho virtualizado é também interpretado como algo extremamente crítico, que por ser utilizado intensamente, acaba determinando a viabilidade do trabalho não presencial. – *“Tudo que a gente usa é por causa da tecnologia se não tivesse ela não seria possível.”* – O uso da palavra: “tudo”, da referência numérica “100%” e da expressão “*não seria possível*” apresenta explicitamente a percepção dos entrevistados sobre a impossibilidade de virtualizar caso não exista tecnologia, e vai além, pois, se por algum motivo ela fica indisponível – *“Uma queda de energia, por exemplo, quando tiver alguma coisa assim o meu trabalho pára”*. – as atividades são impossibilitadas de dar continuidade. A expressão “*você fica à mercê*” demonstra uma preocupação explícita com a dependência desses recursos tecnológicos, ou seja, o profissional só conseguirá exercer seu trabalho se tudo isso estiver funcionando, o que torna a atividade virtualizada dependente dos meios tecnológicos. A dependência abordada pelo discursista casa com um dos fatores negativos da adoção de tecnologias móveis e sem fio previstas por Saccol e Reinhard (2005). Para os autores essa dependência reduz a capacidade de autonomia, tomada de decisões e liderança. Apesar das contribuições dos autores se vincularem os meios tecnológicos móveis sem fio é possível inferir que a subordinação tecnológica acontece independente dos recursos utilizados.

O uso da tecnologia é abordado principalmente como algo que provê meios para garantir a comunicação. Ferramentas (softwares) que favorecem o diálogo no convívio virtualizado são mencionadas como acessório totalmente inserido no ambiente de trabalho atual.

*É... Alguma coisa, isso aí é... Alguma coisa a gente acaba... aí depende da pessoa, muita coisa que antes você fazia pessoalmente você começa a fazer com o uso de tecnologia. Então é comum hoje uma pessoa vai querer falar com você, ela trabalha com você, e ela manda um Messenger para você. Isso é comum, acontece o tempo todo. E as vezes, eu, por exemplo, que passo muita demanda pra muita gente, como eu estou cheio de atividade, as vezes quando a pessoa está na minha frente e ela não está com o Messenger ligado eu peço pra ela ligar o Messenger. Porque pra mim é mais fácil conversar com o cara no meu computador olhando minhas coisas do que parar, levantar, chamar o cara, o cara prestar atenção em mim, eu falar e ele me responder. Então até nisso, eu acho que cria uma certa distância (Informação verbal – Analista 2).*

O texto apresenta o uso de softwares como uma forma moderna da articulação da palavra o que gera a atualização dos meios tradicionais de comunicação fazendo com que o ambiente de trabalho tenha novo formato. Esta concepção atualizada do processo de comunicação dentro da empresa sugere ainda o aparecimento de um ambiente análogo ao físico antes mesmo de se ter distanciamento entre os profissionais. A configuração do meio virtual de comunicação – “às vezes quando a pessoa está na minha frente e ela não está com o Messenger ligado eu peço pra ela ligar o Messenger. Porque pra mim é mais fácil conversar com o cara no meu computador olhando minhas coisas.” – em contraste com a comunicação tradicional – “do que parar, levantar, chamar o cara, o cara prestar atenção em mim, eu falar e ele me responder” – ilustra a percepção dos discursistas sobre o processo de virtualização e a conseqüente constituição ciberespaço já discutido nas obras de Levy (2000) e Pellanda (2004).

Mecanismos de comunicação virtual, como o Messenger, são apresentados como facilitador dos processos e conseqüente organização das atividades. No entanto, por mais que a constituição desse novo ambiente pareça surgir, o texto apresenta certa resistência ao completo descarte do contato presencial em determinadas situações.

*Mas eu, no meu jeito de trabalhar, eu já adoto o seguinte: quando eu tenho que falar alguma coisa importante eu falo pessoalmente, além de mandar um e-mail. Eu gosto assim, é... Eu uso a tecnologia até onde que dá, quando eu acho que a coisa é muito importante eu prefiro falar pessoalmente. Isso numa relação de subordinação. Que eu acho que é mais importante. Fixa mais. No caso das demais pessoas da empresa só ajuda (Informação verbal – Analista 2).*

Ao enfatizar que assuntos “*muito importantes*” devem ser tratados pessoalmente o texto ressalta que apesar de recursos tecnológicos serem algo bastante comum e significativo eles não garantem a efetividade trazida pelo contato presencial. É como se a comunicação feita virtualmente tivesse menos credibilidade. O discurso vincula implicitamente o contato presencial à garantia e fortalecimento do poder. Tal intenção pode ser percebida porque, de acordo com a fala do analista, que também exerce funções de coordenação, a repreensão ou passagem de diretrizes ocorrida presencialmente é mais efetiva. É possível extrair do discurso que para que as pessoas compreendam a expectativa dos seus superiores a abordagem deve acontecer presencialmente. A exposição de idéias utilizando o termo “*fixa mais*” confirma uma busca por este estabelecimento claro de ordens. O discursista vê o contato presencial como mecanismo mais eficiente para alcançar suas ambições de se fazer entender.

A indispensabilidade do contato presencial não aparece no discurso apenas como ferramenta de garantia do exercício do poder. Ele é apresentado ainda como algo importante do ponto de vista do relacionamento mais afetivo com os colegas.

*Eu acho que o maior impacto neste caso seria a falta de contato com pessoas. Estou supondo uma virtualização total, eu to trabalhando em casa, eu tenho contato virtual com todas as pessoas que eu preciso, não preciso fazer reunião física mais, mas eu acho teria uma falta sim do contato com pessoas, de sair ali pra almoçar junto, entendeu... Acho que isso seria a desvantagem dessa questão (Informação verbal – Analista 3).*

A importância dada ao ato de “*almoçar junto*” com os colegas demonstra uma necessidade talvez até mesmo vinculada à cultura brasileira de estreitar um relacionamento pessoal onde a princípio só deveria haver interação profissional. Quando o trabalhador virtual vai trabalhar na sua casa, por exemplo, e perde o contato com seus colegas esse relacionamento mais embebido de emoção é prejudicado e isso incomoda o trabalhador que percebe no encontro presencial uma forma de sociabilizar-se. A afirmação do discursista pode ser associada aos estudos de Herzberg (1996) que apontam a privação do contato social e físico como causador de insatisfação no trabalho.

Por outro lado, e até mesmo paradoxalmente, é possível perceber o uso desse afastamento como arma em prol da impessoalidade e conseqüente diminuição dos desgastes causados por vínculos pessoais em um ambiente profissional.

*Eu acho que quando a gente está dentro do cliente, por exemplo, com o tempo a gente passa a se tornar o cliente e quando a gente vem pra dentro da empresa ou vai pra sua casa, ou trabalha de uma forma mais virtual, você consegue separar mais as coisas. (...) Acho que a coisa ficou mais profissional porque você perde aquele vínculo direto com o cliente e passa a tratar como efetivamente deveria ser que é cliente-empresa prestadora e assim por diante (Informação verbal – Analista 4).*

*Se você está virtualizado, você está longe, então você trata tudo de uma maneira um pouco mais impessoal. Muita coisa mudou, eu acho que até mesmo no ponto de vista de cobrança. Porque se você está perto é mais fácil. Você está ali, cara a cara... Se você está longe, é um pouco mais complicado dele te cobrar aquilo ali porque ele não sabe o que está se passando além do seu trabalho... (Informação verbal – Analista 5).*

O discurso operacional coloca a virtualização como promotora da separação entre pessoal e profissional. Estar dentro do cliente significa que contratante e contratado dividem o mesmo local de trabalho. O encontro presencial permite uma interferência inconveniente no andamento das atividades profissionais. Ao afirmar que “*se está perto é mais fácil*” o discursista coloca de forma subentendida seu incômodo ao controle indevido do seu comportamento dentro do trabalho. É como se ele quisesse dizer: - Fica mais fácil verificar se estou mesmo trabalhando, se demorei muito para voltar do almoço, se cheguei mais tarde. Fica mais fácil inclusive solicitar atividades além das planejadas de forma informal. Ao passo que virtualmente o que há de concreto e de percebível é apenas seus resultados profissionais – “*você consegue separar mais as coisas*”. “*O que está se passando além do seu trabalho*” – não deve ser considerado, principalmente porque não é visto.

A possibilidade de melhor divisão entre assuntos pessoais e profissionais pode ser traduzida também em liberdade para realização das atividades e essa liberdade é apresentada de como algo positivo proveniente da virtualização:

*Com essa desvinculação do contratante você tá dentro da empresa, tá aqui. Você recebe um pedido pra você fazer um produto, você faz o produto e entrega, não precisa mais tá, fisicamente no local, porque nós temos hoje ferramentas, uma metodologia e essa metodologia te dar o respaldo pra você executar o serviço que você foi contratado, tchau e bença (Informação verbal – Analista 1).*

*Mas o ganho do tempo, tempo pra eu fazer coisas pra mim eu teria um ganho, uma vantagem muito grande. [...] A gente resolve problemas por telefone mesmo, então a questão do deslocamento, se eu ficasse em casa trabalhando eu poderia acordar mais tarde, poderia terminar meu trabalho e imediatamente fazer alguma coisa que eu gosto (Informação verbal – Analista 3).*

*No sentido de dinâmica, por exemplo, eu acho que teve uma melhora porque as vezes você está no meio de um processo que você estando dentro do cliente você tem que ter certas atitudes, você tem que ficar mais melindroso, tomar mais cuidado. Agora quando você está distante você sente mais solto. [...]Então, se você está em um ambiente onde você se sente muito mais aconchegante, muito mais agradável, tem uma certa liberdade com seus horários, eu entendo que isso se traduz em mais produtividade. Eu penso assim. [...] Eu acho que isso vai se traduzir em mais produtividade (Informação verbal – Analista 5).*

No primeiro trecho apresentado o discursista ressalta que uma metodologia de trabalho bem aplicada e o uso de ferramentais que viabilizam a virtualização são suficientes para que o que tenha sido contratado possa ser realizado e entregue. Ao utilizar a expressão “*tchau e bença*” enfatiza-se a liberdade de se fazer apenas o previsto. Se existe o respaldo dos métodos e ferramentas adequadas, o trabalhador virtual tem a liberdade de realizar e entregar. Ele não precisa ser mais fiscalizado e controlado presencialmente. Uma vez realizado despeço-me e desvinculo-me com mais facilidade, apenas o resultado do trabalho teve importância. No segundo discurso essa liberdade se traduz em mais flexibilidade para realizar atividades pessoais. Como a virtualização pode tirar a necessidade do deslocamento, sobra mais tempo para outras atividades e até mesmo para mais descanso. É a liberdade a favor das vontades pessoais do trabalhador. No último texto o discursista vê a liberdade como a possibilidade de se comportar de forma menos formal e se sentir mais a vontade no próprio trabalho. A escolha de um ambiente que mais o agrada faz com que a produtividade se eleve. Em todos três trechos a liberdade proporcionada pela virtualização é tida como fator que aumenta a qualidade de vida no trabalho.

A autonomia apreciada pelos representantes da área operacional é fruto, de acordo com seus discursos, de um controle de atividades proveniente de processos bem definidos e em constante adaptação. A utilização desses processos favorece a auto-gestão das atividades, melhoram a produtividade e organizam o trabalho, conforme demonstrado do trecho abaixo:

*Para o nosso serviço que é de fábrica de software, é fundamental ter ferramentas de acompanhamento de atividades. As nossas ferramentas ainda estão evoluindo e tal, mas é fundamental pra esse tipo de trabalho porque eu já tive uma experiência da gente tentar fazer o controle [...] das atividades via e-mail, por exemplo, só que essa tecnologia ainda não era adequada. Então hoje o uso da tecnologia pra mim é muito importante para se conseguir acompanhar todas as etapas do processo de atendimento do cliente. É fundamental, sem isso eu acho que a gente nem conseguiria tanto satisfazer o cliente quanto nos organizar. [...] pessoa tem que conhecer bem o processo. Acho que as pessoas têm que ter um treinamento adequado, nas ferramentas e sistemas que ela vai utilizar. Ela tem que estar bem treinada. Saber cada passo e os principais são as atitudes que ela tem que tomar, a mudança de status de alguma nova atividade, qual o fluxo do processo. Sem esse conhecimento a coisa não anda (Informação verbal – Analista 2).*

De acordo com o discurso, não basta utilizar qualquer tipo de recurso para controlar as atividades. Em uma fábrica de software, dada como exemplo, ou em qualquer outro ramo de atuação, a ferramenta de acompanhamento do processo deve ser adequada ao serviço desenvolvido. Cada etapa precisa ser acompanhada para que o serviço seja de qualidade e satisfaça o cliente. Como várias pessoas estão envolvidas no trabalho o controle deve ser bem feito e para isso os trabalhadores devem estar a par de tudo, pois, conforme citado pelo discursista, se esse acompanhamento do processo não for feito “a coisa não anda”, ou seja, o trabalho não tem continuidade.

O controle dos processos permite, portanto que a gestão seja facilitada transformando a atividade do gestor que antes conseguia acompanhar tudo mais de perto.

*Eu acredito que ela criou a necessidade de ter esses processos muito mais definidos. É um gerente que não está presente o tempo todo, fisicamente do nosso lado ali, [...] porque na verdade são processos que cada um tem que seguir para que as coisas funcionem. [...] se eu não realizo essas atividades, se eu não sou disciplinado o bastante pra poder seguir isso então eu acho que todo esse processo da parte gerencial ele fica meio capenga, vamos dizer assim, não vai conseguir medir, não vai conseguir acompanhar, não vai conseguir gerenciar cada uma das pessoas, então de uma forma facilitou, mas porque todo mundo conseguiu se adaptar a essa forma de trabalhar que é bem restringida, vamos dizer assim, pelos processos criados que a gente tem (Informação verbal – Analista 3).*

Ao utilizar a frase “fisicamente do nosso lado” o representante da área operacional demonstra que o contato com o gestor sofre alterações no contexto virtual. Com a virtualização “para que as coisas funcionem” é necessário que os trabalhadores

obedeçam as etapas do processo, controlem seu trabalho e o reportem adequadamente. Tudo isso pode ser traduzido em auto-gestão. A maturidade do profissional determina o cumprimento de metas ou apontamento de problemas ao gerente permitindo que seu papel não fique “capenga”. No sentido figurativo a palavra capenga representa algo incompleto, portanto, o discurso enfatiza que a informação precisa continuar chegando ao gestor, pela utilização de ferramentas próprias para que o trabalho funcione. Os novos processos criados para tornar possível a virtualização laboral normatizam o trabalho e facilitam a gestão. A percepção sobre exigência de padrões na elaboração desses processos é demonstrada na seguinte manifestação,

*Esse projeto mesmo que a gente ta envolvido na Inglaterra a gente faz reunião via conference, as especificações vem todas claras em documentos que a gente especificou, não são documentos que nós impomos, nem eles também, foi um documento que a gente entrou num consenso de que ficava claro para os dois lados. E todo tipo de tráfego de informação é via documentação. Tem uma regra de versão de documento e a gente segue isso a risca, com os processos claros, foi um projeto interessante porque foi pequeno então a gente não viu grandes problemas, até mesmo por causa do tamanho, mas foi importante pra gente rodar o processo uma vez pra ver que efetivamente funciona (Informação verbal – Analista 4).*

É possível extrair do discurso operacional que a elaboração dos processos, pela determinação de padrões deve ser fruto de um consenso entre as partes envolvidas. O controle deve ser intenso e sofrer constantes readequações favorecendo o resultado. As pessoas estão se adaptando às mudanças e aceitando as diferenças do trabalho virtual em relação ao trabalho presencial.

*As pessoas têm que se acostumar mais com isso, você vê até nas próprias empresas de TI que em muitos casos e a gente já viu muitos as pessoas ainda não estão acostumadas com uma tecnologia muito forte. Essa questão de reunião virtual, por exemplo, pelo menos até a onde a gente vê é um negócio que as pessoas ainda não estão acostumadas, elas precisam de estar próximas, precisam de estar ali, no mesmo ambiente, conversando, vendo a expressão física, corporal das pessoas, então acho que elas ainda não se acostumaram com isso (Informação verbal – Analista 4).*

O texto mostra que a troca do contato presencial pelo virtual, pelo do uso da tecnologia é ainda uma barreira. As adequações necessárias para que as tarefas sejam realizadas remotamente sofrem resistência natural dos contextos de mudança – “as pessoas ainda não estão acostumadas, elas precisam de estar próximas, precisam estar ali, no mesmo ambiente”. Por fim, é possível perceber que o discurso

operacional entende o trabalho virtual como algo perfeitamente viável, porém que ainda está sujeito a adequações processuais e aceitação das pessoas.

A FIG. 7 estrutura a percepção dos representantes do nível operacional sobre o trabalho virtualizado.

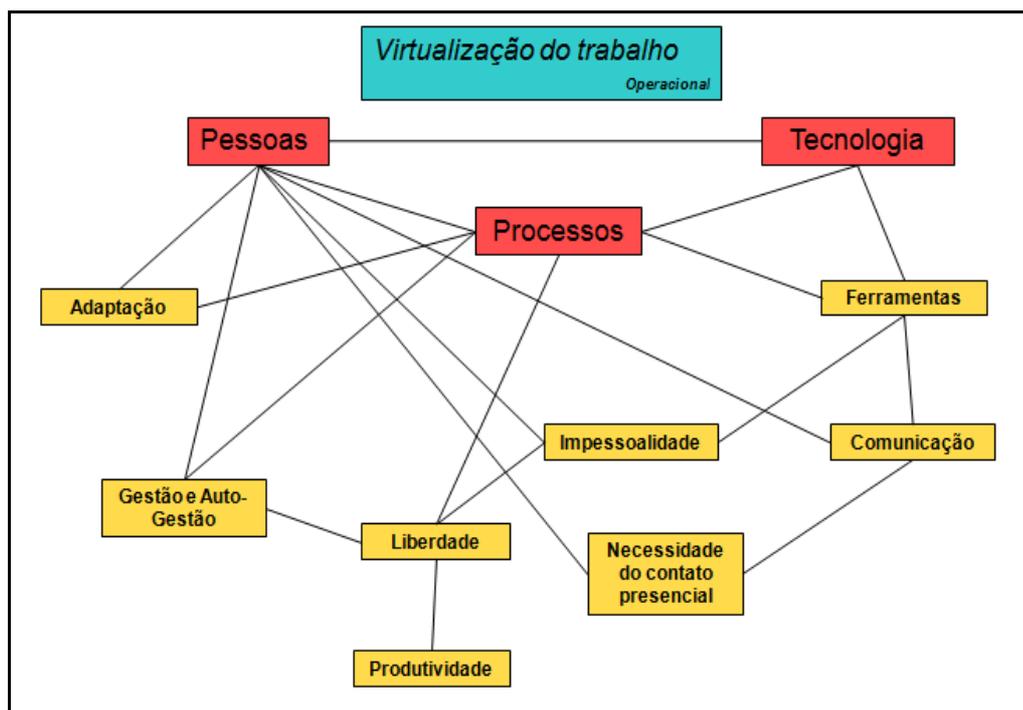


FIGURA 7 – Estruturação do discurso operacional

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

De forma geral manifestações discursivas da equipe operacional demonstram que os recursos tecnológicos são fundamentais para a virtualização do trabalho gerando inclusive dependência dos envolvidos. Os atores organizacionais acreditam que apesar de propiciar a comunicação entre os profissionais o uso de ferramentas para tal gera um distanciamento entre os colegas. A diminuição do contato social que engloba assuntos do trabalho é vista como incômodo, mas ao mesmo tempo paradoxalmente também é apresentada como a viabilizadora de uma impessoalidade nas relações que gera mais liberdade aos trabalhadores uma vez que faz uma separação mais clara das responsabilidades profissionais e do relacionamento pessoal entre executores das mesmas atividades. Essa liberdade é, para os trabalhadores do nível operacional, responsável pelo aumento da produtividade. A categoria liberdade se liga ainda ao fato de que estando virtualizada, a pessoa precisa de autogerir e desta forma determinar horários e local

de trabalho que melhor atendam suas vontades e necessidades pessoais. Os representantes operacionais entendem os processos organizacionais como um conjunto de métodos de trabalho e fluxos de atividades e entendem que no contexto virtualizado eles precisam ser ainda mais bem definidos e devem ser usados de maneira correta. Esse uso devido é, no entanto algo que deve ser adotado por todos, mas que ainda passa por adaptação dos envolvidos.

## 5 MANIFESTAÇÕES INTERDISCURSIVAS

A análise do discurso se propõe a valorizar o que é heterogêneo. A buscar muitas linguagens dentro de uma. A existência de contradições é reconhecida e aceita uma vez que as práticas discursivas “se dominam, se aliam ou se afrontam em um certo estado de luta ideológica e política, no seio de uma formação social em uma conjuntura histórica determinada” (BRANDÃO, 1996 p. 72). Diante dessa concepção, optou-se pela apreciação do interdiscurso como ferramenta que permita o enriquecimento da análise utilizando-se do relacionamento de idéias afins, complementares ou conflitantes.

A interdiscursividade foi explorada por meio do aprofundamento nos tópicos que se formaram durante a análise dos discursos dos representantes da organização. Em alguns momentos foram feitas releituras dos trechos já analisados focando em uma análise mais crítica pertinente ao aprofundamento no interdiscurso. Foi possível identificar novas categorias associadas às dimensões processos, pessoas e tecnologia.

Ao abordar a **tecnologia** os discursos foram bastante coerentes ao apresentá-la como é imprescindível para que a virtualização aconteça.

*Ela torna possível (Informação verbal – Presidência).*

*Ela não influencia, ela proporciona (Informação verbal – Gerência)*

*Olha, prá mim ela influencia 100% (Informação verbal – Gerência)*

*Pra mim é fundamental (Informação verbal – Operacional)*

*Tudo que a gente usa é por causa da tecnologia se não tivesse ela não seria possível (Informação verbal – Operacional).*

*Eu acho que ela é essência, acho que inclusive passa a ser um ponto crítico (Informação verbal – Operacional).*

*Ela é fundamental para esse trabalho (Informação verbal – Operacional).*

*Eu acho que é o que mais pesa (Informação verbal – Operacional).*

Em frases curtas e objetivas as compreensões sobre a influência da tecnologia são apresentadas sem qualquer manifestação de incerteza. De acordo com os discursos a tecnologia existente “*torna possível*”, “*proporciona*”, “*influencia 100%*”, “*é fundamental*”, “*é essência*”, “*é o que mais pesa*”. Expressões distintas com significados praticamente iguais têm a intenção de caracterizar o uso da tecnologia na virtualização como indiscutível.

Apesar de veementemente apresentada como base para a virtualização, a tecnologia, por outro lado, tem sua confiabilidade e viabilidade ainda questionada.

*A tecnologia boa pra isso, que você não tem corte de voz, que você possa apresentar voz e texto e uma apresentação ppt ao mesmo tempo ela é cara hoje, não é todo mundo que consegue ter, ficaria caro para a empresa bancar isso, quando tiver isso, mais barateado, que não deve demorar muito, aí sim, acho que você consegue ter todo o ciclo do projeto virtualizado (Informação verbal – Diretoria).*

*Um problema em que eu não consiga mais comunicar com as pessoas, eu preciso conversar com ela ali, estou dependente daquela tecnologia. Enquanto quando a gente trabalhava com papel ou contato com a pessoa a coisa saía de qualquer forma, era aquilo que você tinha pra trabalhar, a partir do momento que a tecnologia tá sendo a base do seu processo, você começa a ficar muito dependente dela, então eu vejo dessa forma (Informação verbal – Operacional).*

Os discursos colocam restrições ao uso da tecnologia uma vez que a mesma é tida como necessária para a eficiência da virtualização, mas ainda não é financeiramente viável. A importância atribuída aos recursos tecnológicos é vista como fator crítico na adoção dos mesmos. Os entrevistados receiam que falhas nessa tecnologia possam prejudicar o andamento do trabalho. Falha de comunicação é um dos principais pontos desse receio e pode ser visto como uma interseção entre as dimensões pessoas e tecnologia. Os entrevistados argumentam que a garantia de que mensagens serão transmitidas e compreendidas, utilizando-se de recursos tecnológicos, deve existir, pois é alicerce para a atualização dos meios tradicionais de interação.

Nos discursos que tratam a questão dos **Processos** como dimensão que compõe a virtualização do trabalho foi possível perceber uma associação dos mesmos a forma de garantia de uma coordenação que viabilize o controle. Conforme se examina nos

trechos a seguir, o entendimento sobre o propósito desse controle varia de acordo com os interesses de cada grupo hierárquico:

*E no lado dos processos tem a questão das pessoas estarem trabalhando de maneira coordenada, de maneira cooperada e você ter informação para ter gestão. [...] Você ter informação do que essas pessoas estão fazendo para ter gestão. [...] Ter um sistema que você saiba quem está fazendo o quê. [...] A ausência de um mecanismo de controle aqui você resolve num “face to face” num olho a olho. Remotamente não, você tem que saber o que o cara tá fazendo (Informação verbal – Presidência).*

*A partir do momento que você tem a virtualização o controle tem que ficar mais rígido, tende a ficar mais rígido. E a padronização também. [...] E a pessoa tem que ter consciência disso também, tem que ter uma conscientização de todo mundo em cima disso porque você não tá olhando o trabalho da pessoa o que faz com que você tenha alguns controles, algumas métricas que dê pra você mensurar se aquilo tá dentro do prazo ou não, se aquilo tá com qualidade ou não. Isso burocratizou um pouco, mas é necessário pra gente começar a ter controle das coisas (Informação verbal – Diretoria).*

*E os gestores dessas pessoas tem que ter a forma de cobrar também que ajude até a gestão do profissional também. Então como o nosso trabalho aqui, ele já é muito bem determinado, a gente tem as solicitações que são feitas pelo cliente, nós temos documentos que devem ser preenchidos e os executores sabem o que precisam fazer, o controle maior tem que ficar é no produto entregue (Informação verbal – Gerência).*

*Além da questão de ter mais controle, levar a documentação bem a risca, acho que é fundamental. Essa questão de versionamento de documento que é um negócio que as pessoas fazem pouco mais acho que precisaria ser levado mais a sério (Informação verbal – Operacional).*

Mecanismos que permitam que o realizado seja de conhecimento dos gestores são apresentados no discurso da presidência como meio de garantir a eficiência administrativa. Não dito pela presidência, mas implícito em seus ideais, é que existe o interesse em dominar o passo a passo dos funcionários, pois essa vigia pode garantir melhores resultados e perpetuação do poder. Dito, a presidência revela que saber exatamente o que as pessoas estão fazendo continua importante mesmo quando o trabalho se virtualiza – “*Você ter informação do que essas pessoas estão fazendo para ter gestão*”. Outra preocupação encontrada no discurso é com a documentação do trabalho. Ao escrever e transmitir aos demais trabalhadores os resultados de uma atividade observa-se a intenção de perpetuação do aprendizado garantindo enriquecimento da empresa com as informações geradas.

Compartilhando das mesmas intenções da presidência, a diretoria acredita que processos definidos permitem um comando mais fortalecido. É possível observar no discurso que variações da palavra “rigidez” são utilizadas três vezes ao se tentar exprimir o que seria esse controle esperado. Rigidez é sinônimo de inflexibilidade. Para a diretoria, o ato de controlar as atividades virtuais pressupõe procedimentos bem amarrados, que não fujam do esperado e que garantam a realização dos propósitos organizacionais. Essa proposta de estruturação processual também tem o objetivo de garantir que as coisas se tornem mais compreensíveis entre os envolvidos. O acompanhamento processual implacável parece garantir etapas bem cumpridas e tem ainda o papel de substituir a fiscalização presencial uma vez que *“você não tá olhando o trabalho da pessoa”*. Ou seja, não é possível garantir pelo contato presencial que o trabalhador está realmente trabalhando.

O *corpus* representativo das colocações da gerência volta-se menos para o controle criterioso das atividades de cada profissional, pois parte do pressuposto que no trabalho “convencional” essa estruturação já existe. É possível entender esse discurso considerando-se o contexto da empresa Core Synesis. De acordo com o relatado percebe-se que já existe uma relação de confiança entre gestores e operacional – *“os executores sabem o que precisam fazer, o controle maior tem que ficar é no produto entregue”*. A gerência, que vivencia mais de perto as atividades operacionais, entende que o controle processual vem antes da virtualização e opta por focar no controle da qualidade das entregas independente ou não da presença do trabalhador no ambiente organizacional.

O discurso operacional enfatiza o controle como fundamental no para a virtualização do trabalho, no entanto, esse controle está muito mais associado a uma melhor operacionalização das atividades do que ao acompanhamento de cada etapa do desenvolvimento das mesmas. Ao contrário da presidência e diretoria, o discurso dos analistas entende o controle como algo que vá facilitar o andamento das tarefas e não como algo que garanta a execução das mesmas. A preocupação com o *“versionamento de documento”* é um exemplo de como a operação acredita que o desenho de processos para o trabalho virtualizado passa principalmente pela necessidade de garantir uma facilitação do labor.

Em resumo, os analistas operacionais tendem a associar processos a meios que viabilizem a execução das tarefas. Os gestores parecem compartilhar da mesma idéia da camada operacional uma vez que entendem que a utilização dos recursos processuais como sistemas e documentos é necessária para facilitar o trabalho tanto dos executores quanto dos gestores. Para a gerência, os critérios de confiança exigidos no trabalho presencial se aplicam ao virtual. Em contrapartida para presidência e diretoria a definição processual tem o papel de auxiliar no controle das etapas do trabalho e o acompanhamento da produtividade dos trabalhadores.

Ao versar sobre pessoas os discursos apresentam várias alusões à necessidade de contato com os demais membros envolvidos com as mesmas atividades. O encontro virtual é tratado como algo que dificulta o entendimento e expressão. Por mais que a tecnologia permita que o contato permaneça, a necessidade de compartilhar o mesmo ambiente com outros profissionais pode ser percebida claramente nas entrevistas concedidas:

*Mas a interação é sempre importante, isso não tem jeito e aí o virtual ele sempre perde, porque por mais que se tenha ferramenta de colaboração, Messenger, essas coisas, mesmo assim não é a mesma coisa (Informação verbal – Presidência).*

*[...] grande fonte de passagem de know-how , de conhecimento é você trabalhando próximo do outro. Você tem a fonte de pesquisa de internet, de outras coisas aí, mas onde você passa conhecimento hoje mesmo é no trabalho “on the job”. Ainda (Informação verbal – Diretoria).*

*O feed-back a ser dado em termos de correção é que talvez esse momento seja interessante uma presença física. Eu não sei se atenda por telefone, ou e-mail ou esse tipo de coisa poderia resolver. Como na fábrica existem pessoas que estão iniciando, que estão aprendendo, o próprio contato para acompanhar esse desenvolvimento também para essas pessoas é importante (Informação verbal – Gerência).*

*Eu vejo perfeitamente possível de ser feito, acho que não tem a menor necessidade de eu estar fisicamente onde eu estou. Não tem a menor. É claro que existe a necessidade principalmente no início de alguns projetos ou no início de algumas atividades. [...] algumas atividades precisam que você tenha que chegar lá e conversar, ter que mostrar, desenhar, botar no papel, uma reunião (Informação verbal – Operacional).*

Os discursos da presidência, diretoria, gerência e operação interceptam-se na menção aos benefícios da virtualização, mas colocam objeções à completa desvinculação presencial. De acordo com os textos, na interação o “*virtual sempre perde*”, ou seja, o intercâmbio de idéias, soluções, conhecimento, retorno sobre o

desempenho profissional (*feed-back*), emoções, dentre outros, não têm a mesma qualidade virtualmente, parecem ser mais eficientes quando ocorrem “*próximo do outro*”. Todos os itens citados como prejudicados pela virtualização podem ser entendidos como um único ponto a ser observado: A comunicação. Esta preocupação com a ineficiência do recebimento e envio de mensagens por meios virtuais pode ser extraída, por exemplo, no trecho: “*chegar lá e conversar, ter que mostrar... desenhar, botar no papel, uma reunião*”. Os depoimentos discordam da eficiência do virtual no sentido técnico apresentado por Lévy (1999), uma vez que, para os discursistas, a matéria que constitui o “*papel*” ou as ações exigidas na passagem de informação – “*mostrar, desenhar*” – não se atualiza de maneira a substituir o que pode ser oferecido presencialmente.

A liberdade e flexibilidade proporcionada aos trabalhadores virtuais também é encontrada nos discursos de todas as camadas funcionais da empresa e sempre associadas à dimensão Pessoas, como é possível observar nos trechos a seguir.

*Os meios de comunicação que facilitam, o trânsito cada vez mais complicado, hoje as pessoas tem horários muito mais irregulares comparando há 20 anos atrás[...] e as pessoas funcionam de maneira diferente. Esse negócio de você atribuir uma tarefa a pessoa e aquela pessoa entregar, independentemente de onde ela esteja em que horário ela trabalhava [...] acho que isso é um sonho que é possível realizar (Informação verbal – Presidência).*

*Eu nunca fui muito a favor desse negócio de horário não. Eu acho que se a pessoa cumpriu um cronograma, independente se ela faça isso de madrugada, de manhã ou de tarde ou à noite, mas desde que seja cumprido, dentro das métricas estabelecidas de produtividade (Informação verbal – Diretoria).*

*Se você entrou as 7 e saiu as 8, eu não to preocupado com isso. Eu particularmente, eu particularmente não to preocupado com isso. [...] Agora o que eu tenho que perceber é se aquele acordo ali, se ele ta bom ou se ele não ta. Depois que nós acordamos ta beleza (Informação verbal – Gerência).*

*Trabalhar na sua casa, por exemplo, você tem seu horário. Você sabe que você tem uma meta, você tem que entregar aquilo, naquele dia, naquela hora... Se você tem isso em mente já você vai trabalhar pra isso, em paralelo você pode ta fazendo outras coisas que você precisa e que se você estivesse no cliente ou na sua consultoria você não poderia estar fazendo (Informação verbal – Operacional).*

Presidência, diretoria e gerência concordam ao afirmar que a flexibilidade é algo favorável para o trabalhador virtualizado. Utilizam-se do horário de trabalho como principal demonstrativo de benefício – “*independentemente de onde ela esteja em que horário ela trabalhava*”, “*Se você entrou as 7 e saiu as 8, eu não to preocupado com isso*”, “*independente se ela faça isso de madrugada, de manhã ou de tarde ou à noite*”. No entanto, são enfáticos ao dizer que apesar dessa autonomia o controle do que é produzido deve sempre existir. Vinculando o discurso sobre pessoas e flexibilidade ao controle favorecido por processos percebe-se que, apesar de haver uma defesa da liberdade, a busca pelo contínuo exercício do poder permanece. A liberdade até que pode existir, mas os prazos e metas precisam ser cumpridos. O preço dessa liberdade é uma carga de pressão focada na realização dos acordos feitos com seus superiores. É a atualização das ferramentas de que favorecem o exercício do poder.

Apesar de o compromisso sofrer aumento considerável, é pertinente observar que a camada operacional tem especial interesse em garantir essa liberdade proporcionada pela virtualização. No discurso apresentado acima, das 65 (sessenta e cinco) palavras utilizadas pelo representante do grupo operacional, 10 (dez) é o pronome “você”. A palavra é empregada nesse contexto como um brasileirismo. Significa “alguma pessoa” ou “determinada pessoa” (FERREIRA,2004). A utilização desse pronome faz aflorar a intenção implícita do discursista em enfatizar o quanto essa liberdade caracterizada pela flexibilidade de horários, por exemplo, agrada-lhe. Tal satisfação é então ampliada ao interesse do grupo. Implícitamente, todos esperam confiança dos seus superiores e que pressão exercida presencialmente seja revertida em pressão conseqüente da necessidade de mais comprometimento.

O ganho de liberdade trazido pela virtualização é por sua vez associado a uma mudança na gestão, conforme demonstrado nos discursos.

*Eu acho que no lado pessoas tem a questão da atitude que é fundamental (Informação verbal – Presidência).*

*Agora, tem que ter disciplina, senão você acaba trabalhando mais também. Quando você começa a ter acesso às tecnologias aí é e-mail durante o final de semana, é à noite (Informação verbal – Diretoria).*

*Eu particularmente vejo que isso não teria problema desde que o profissional consiga fazer esse controle. [...] a gente tem que ter uma autogestão muito grande. Ou porque você pode ser perder em coisas que acontecem dentro de casa, por exemplo, ou porque às vezes você vai trabalhar demais. Pode acontecer as duas coisas (Informação verbal – Gerência).*

*É você que tem que criar os meios, é você que tem que gerenciar o seu tempo. Acho que isso muda, o principal ponto que muda é isso daí. Você mesmo torna-se o dono de tudo que estiver relacionado ao seu processo (Informação verbal – Operacional).*

Os discursos mostram que o comportamento do profissional nessa situação deve corresponder às expectativas da empresa e ao mesmo tempo não interferir na vida pessoal. A palavra “*atitude*” é empregada no sentido de pró-atividade, situação que casa bem com o fator maturidade. As exposições enfatizam que a conquista da liberdade pode ter efeitos ruins para o trabalhador se usada de forma desmedida. Caso o comprometimento com o trabalho seja excessivamente exagerado o trabalhador pode não conseguir dividir momentos profissionais de momentos pessoais e trabalhar mais do que o previsto. A responsabilidade agora não está apenas em executar as atividades, mas também em saber como controlá-las. Em síntese, o trabalhador “*tem que ter disciplina*” e amadurecimento suficientes para exercer o autogerenciamento – “*a gente tem que ter uma autogestão muito grande*” – e usufruir da tão almejada liberdade.

As principais categorias vinculadas às dimensões processos, tecnologia e pessoas encontradas nos discursos de todos os níveis da organização e gerados a partir da análise do interdiscurso são apresentadas na FIG. 8.

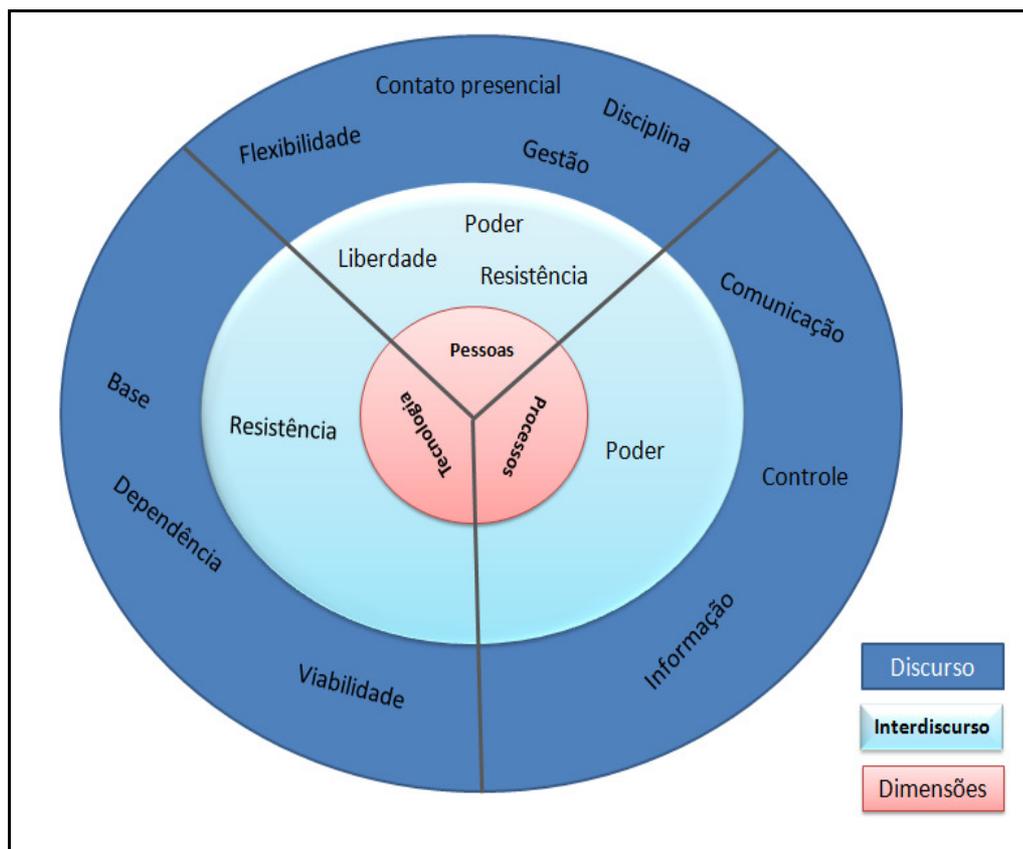


FIGURA 8 – Estruturação do interdiscurso

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

A parte central da FIG. 8 representa as três dimensões de análise na busca pelos significados da virtualização do trabalho. A faixa mais clara, imediatamente após as dimensões encontram-se as palavras que representam as manifestações implícitas nos discursos extraídas a partir da análise interdiscursiva. A faixa mais externa do círculo representa as revelações explícitas sobre os significados da virtualização do trabalho. O círculo está dividido em três partes a fim de separar as relações entre cada dimensão analisada e as principais categorias manifestas.

A tecnologia na análise interdiscursiva é percebida por todos como base que viabiliza a realização de qualquer atividade virtualizada. Sua importância é tão acentuada que os atores organizacionais vêm-se dependentes dela. Se algo falha e os meios tecnológicos deixam de funcionar, o trabalho virtualizado não se realiza. No entanto, exposições sobre a efetividade do contato presencial sobre o virtual escondem uma resistência dos envolvidos em adotar definitivamente tecnologias que permitam o contato virtual.

Os processos são compreendidos nos discursos como um conjunto que engloba métodos de trabalho que embasam ou pertencem a um fluxo de atividades. Os processos desempenham o papel de facilitar a comunicação entre os trabalhadores, viabilizam o controle de tudo que está sendo realizado remotamente e provê informações que tanto poderão ser utilizadas para o aprendizado mútuo quanto para reforçar o controle das pessoas e atividades envolvidas. O rigor processual esperado no contexto do trabalho virtualizado pode ser interpretado como necessidade implícita de garantia de poder principalmente dos profissionais responsáveis pelas decisões da empresa, ou seja, o corpo administrativo e gerencial. A intenção de reforço do poder pela severidade processual também pode ser percebida na dificuldade dos envolvidos em aceitar a completa virtualização e conseqüente autonomia dos trabalhadores.

As principais características explicitadas nos discursos relacionadas a dimensão pessoas são a necessidade de contato presencial, a disciplina exigida do trabalhador virtual, a flexibilidade proporcionada pela não vinculação de tempo e espaço no contexto do trabalho e os novos formatos de gestão exigidos para a adaptação ao trabalho virtualizado. Com relação ao contato presencial os discursos da presidência, diretoria e gerência colocam que as pessoas precisam se encontrar em determinadas situações, principalmente aquelas em que se deseja perceber o sentimento dos envolvidos. Os trabalhadores operacionais também acreditam nessa necessidade e acrescentam a ela uma precisão de contato social extra trabalho com os demais colegas. Todos os discursos concordam com a idéia de que as informações passadas presencialmente são mais efetivas do que virtualmente, inclui-se ainda as essas necessidades de encontro presencial a efetividade no aprendizado gerado a partir de trocas de informação do ambiente laboral. O afastamento dos colegas e da empresa exige ainda que o trabalhador seja mais disciplinado, pois para se trabalhar longe da empresa parece ser importante que o profissional saiba se organizar definindo seus horários de trabalho, suas prioridades e atividades, além de não deixar o ambiente familiar – no caso do trabalhador que opta por realizar atividades em casa – interferir nos resultados do trabalho. A capacidade de auto-gestão também é uma característica disciplinar esperada do profissional virtualizado, no entanto, esse novo formato de gestão coloca o papel do gestor tradicional como algo a ser repensado. A princípio, percebe-se que os

gestores deverão ainda mais focar nos resultados e esquecer a supervisão da execução do trabalho que era realizada presencialmente.

As abordagens implícitas sobre o papel das pessoas na virtualização do trabalho foram relativas à liberdade, poder e resistência. As análises das colocações inferiram que os profissionais, principalmente da área operacional, enfatizavam os benefícios da virtualização exatamente por causa dos seus interesses em conquistar mais liberdade e conseguir planejar melhor suas vidas pessoais. Porém, com o intuito de barrar essa busca por liberdade e manter o controle da situação os discursos presidencial, da diretoria e gerencial demonstram receios para aceitar a completa desvinculação presencial, visando com isso garantir a pressão melhor exercida presencialmente e fortalecer o poder. Também não dito, mas perceptível, foram às manifestações de resistência a mudança na transição presencial – virtual principalmente no que tange a aceitação das tecnologias que permitem a virtualização. Os trabalhadores de todos os níveis viram dificuldade na adoção da tecnologia, seja pelo custo elevado, seja pela dependência gerada ou até mesmo pela alta disponibilidade que pode significar aos olhos de alguns, trabalho além dos limites. As resistências também são percebidas como medo do isolamento.

## CONCLUSÃO

O estudo apresentado teve como objetivo fundamental analisar as manifestações discursivas sobre a virtualização do trabalho, em uma organização de desenvolvimento de *software* no que tange as dimensões dos processos, tecnologia e pessoas. A partir da necessidade de se escolher uma unidade de análise que já praticasse a virtualização, elegeu-se a empresa de consultoria em informática Core Synesis. Representantes de quatro esferas hierárquicas da organização – presidência, diretoria, gerência e operação – responderam questões abertas que abordavam as três dimensões propostas para esta pesquisa. Após transcrição dos depoimentos, partiu-se para a apreciação das manifestações discursivas e interdiscursivas. O método de análise do discurso propiciou a leitura que ia além do que foi dito e utilizava-se do contexto em que a organização está inserida, da forma como os entrevistados se expressavam, das palavras utilizadas, dentre outros recursos a fim de extrair intenções e agudezas não explicitamente reveladas.

Os resultados deste trabalho propiciaram a identificação das principais mudanças ocorridas na organização com a virtualização do trabalho.

Os recursos tecnológicos existentes são percebidos como os grandes responsáveis pela viabilidade do trabalho virtualizado. Os atores apontam que boa parte das práticas atuais de trabalho já utiliza recursos como e-mail, ferramentas de conversa e sistemas de informação e que, portanto, a transição do trabalho que descarta a presença parece ser simples no que tange a dimensão tecnológica. Entende-se ainda que a tecnologia seja utilizada para realizar a criação e uso de processos, os resultados apontam a necessidade de controles processuais mais rígidos a fim de facilitar a gestão e a comunicação nessa transição presencial-virtual. A definição de documentos que garantam a qualidade da informação gerada, pela execução das atividades e o uso de sistemas de informação que suportem esses processos, foram considerados essenciais nessa nova abordagem do trabalho. No que se refere às pessoas no contexto de mudanças ocorridas na organização é possível identificar a adaptação ao afastamento entre colegas de trabalho como maior dificuldade que os

trabalhadores enfrentam, por outro lado, a liberdade e flexibilidade proporcionada por esse afastamento é fonte de agrado, principalmente aos representantes da área operacional. Outro aspecto da mudança ocorrida com virtualização, que foi enquadrado da dimensão pessoas, diz respeito aos formatos de gestão adequados ao trabalho virtualizado. A exigência que o gestor se concentre e mensure os resultados de trabalho e não se foque mais no controle dos trabalhadores e suas atividades, são apresentadas como bastante importantes para todos. Essa postura a ser adotada pelo gestor exige ainda uma reformulação nas leis do Brasil, para que as mesmas permitam, por exemplo, horário e local flexíveis de trabalho.

Foi possível ainda analisar os discursos de cada grupo funcional da empresa quanto aos significados das alterações na tecnologia, processos e relações pessoais envolvidos na mudança.

A presidência vê a tecnologia como algo perfeitamente viável e entende seu uso como passível de adaptações, que acontecem junto com a evolução mundial. O discurso presidencial faz um vínculo entre processos e pessoas ao proferir que a definição e utilização dos primeiros são importantes para garantir o controle do trabalho, realizado pelo segundo e também gerar a informação necessária para a gestão ser realizada remotamente. Além do papel de aprimoramento da gestão, foi lembrado outro tipo de informação, aquela que é passada pelo contato presencial entre colegas e que pode favorecer o enriquecimento do trabalho. Para a presidência, é necessário encontrar uma solução, para o distanciamento físico não dificultar essa informalidade tão significativa aos resultados organizacionais.

As manifestações discursivas da diretoria equiparam-se às da presidência no que se refere ao papel de controle dado aos processos, e também à dificuldade provocada pelo distanciamento entre as pessoas. Na visão do diretor, ocorre um fortalecimento da burocracia para o controle ser rígido e substituir o acompanhamento feito presencialmente. Por outro lado, informações geradas por esses processos permitem a reformulação dos meios de avaliação do funcionário, que passa do controle de atividades para o de produtividade. Com relação à tecnologia, o discurso aponta que o preço ainda não está acessível para todas as empresas e que a

interação feita a partir da utilização dos recursos tecnológicos, pode esconder a real disponibilidade do trabalhador para atender outras pessoas durante a necessidade de um contato profissional.

Os discursos dos gestores relacionam a tecnologia ao meio que proporciona a interação e base para a virtualização. De acordo com os depoimentos, os processos organizacionais não sofrem mudanças no contexto virtual. O que muda é a forma como esses processos serão utilizados para garantir que o gestor execute seu trabalho, pois, com o fator virtualização os trabalhadores virtualizados precisam se autogerenciar, fazendo com que o papel do gerente seja exercido de outra maneira, ainda não bem definida. Assim como os discursos dos demais representantes funcionais, a gerência acredita que o completo distanciamento não é ideal e que as pessoas precisam se encontrar no mesmo espaço físico esporadicamente, pois a efetividade da comunicação só se dá quando, pelo contato presencial, é possível transmitir emoções.

Para o nível operacional a definição e utilização de processos são vistos como garantia de um fluxo de trabalho, promotor de interação facilitada entre as pessoas da equipe. A tecnologia é a base para realização do trabalho virtualizado e sua importância leva, inclusive, a uma dependência. Tecnologia e processos bem definidos viabilizam o distanciamento físico que é visto de forma negativa e positiva no que tange as questões pessoais. Para os analistas operacionais o afastamento traz liberdade de ações, promove uma separação mais concreta do profissional e do pessoal, favorece a flexibilidade de horários e viabiliza mais tempo para realização de atividades fora do trabalho. Por outro lado, esse distanciamento atrapalha a sociabilização, pois as relações pessoais, criadas no ambiente profissional, são dificultadas pelo afastamento. Assim como a gerência, o grupo operacional ainda acredita que a expressão verbal que acontece presencialmente, garante mais efetividade na comunicação.

Finalmente, procedeu-se a análise do interdiscurso entre os diferentes grupos hierárquicos a fim de considerar suas percepções sobre tecnologia, processos e comportamento associados à virtualização do trabalho. O contexto da empresa Core

Synesis bem como análise prévia dos ideais de cada grupo funcional permitiu o aprofundamento das interpretações de forma a agregar fatores implícitos nos discursos ao entendimento do tema.

Processos de trabalho na concepção virtualizada são vistas de forma distinta entre os diferentes setores da organização. Para a alta administração – presidência e diretoria – o papel da definição e utilização dos processos está associado ao imperativo de garantir controle do que o profissional está fazendo, enquanto que para gerência e operação, a camada processual está fundamentalmente associada ao auxílio no controle das atividades.

No que se refere à tecnologia foi possível constatar que a mesma é vista como base e ao mesmo tempo ponto crítico do trabalho virtual por gerar dependência. Todavia, não recebeu o mesmo destaque se comparado a aspectos processuais e pessoais. Os discursos apresentaram desvios para outros tópicos mesmo quando as perguntas tinham como objetivo o aprofundamento do tema tecnologia, o que permite inferir que a tecnologia já é parte dos novos tempos e apesar de algumas restrições apontadas de seu uso, não é motivo de geração de resistência, pelo menos na empresa pesquisada.

Outro fator verificado é que as pessoas ainda não acreditam que todo o aparato tecnológico, necessário para a virtualização, seja financeiramente viável, mas que em breve isso não será mais problema.

Relativo ao impacto nas questões pessoais, os resultados mostraram que os trabalhadores ainda cultivam a necessidade de encontros presenciais esporádicos por acreditarem que a presença garante mais efetividade na comunicação. Em contrapartida, grande parte dos profissionais, principalmente do nível operacional, parecem sonhar com a liberdade de trabalhar em horários alternativos e definir suas prioridades, sem o olhar atento de superiores no formato presencial. No entanto, os discursos da presidência, diretoria e gerência são condescendentes na intenção implícita de garantir poder, pela pressão mais efetiva, exercida pelo contato presencial.

O QUADRO 5 resume os principais significados da virtualização do trabalho, no que tange as dimensões tecnologia, processos e pessoas, de acordo com manifestações discursivas dos atores envolvidos.

QUADRO 5 – Significados da virtualização do trabalho

Tecnologia	Processos	Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Em constante evolução.</li> <li>– Fundamental para a virtualização.</li> <li>– Promotora da comunicação não presencial.</li> <li>– Promotora de impessoalidade nas comunicações.</li> <li>– Geradora de dependência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mantenedores do controle da informação.</li> <li>– Demanda por métodos de trabalho mais claros.</li> <li>– Importantes para formalização da comunicação.</li> <li>– Precisam ter definição e utilização mais rígidas no contexto virtual do trabalho.</li> <li>– Representam o fluxo de trabalho.</li> <li>– Garantem o controle do que está sendo realizado.</li> <li>– Provêem informações para criação de indicadores de produtividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Resistentes a total desvinculação presencial.</li> <li>– Medo do isolamento.</li> <li>– Readequação do papel dos gestores.</li> <li>– Necessidade de garantia de poder pela supervisão presencial.</li> <li>– Buscam liberdade e flexibilidade no trabalho.</li> <li>– Precisam ter disciplina, maturidade e organização para exercer auto-gestão.</li> <li>– Estão se adaptando às mudanças.</li> <li>– Ainda demonstram necessidade do contato presencial.</li> <li>– Passam a ser avaliadas pelos resultados.</li> </ul>

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Além dos vários pontos abordados e apresentados no QUADRO 5, a reunião das idéias proferidas dos discursos, por meio das análises discursivas e interdiscursivas, permite uma visão global dos principais aspectos percebidos sobre o tema virtualização do trabalho para a empresa pesquisada, e que, talvez, possa ser estendida a outros contextos organizacionais. São eles: a resistência à completa desvinculação do contato presencial, a busca de formulação de processos que garantam o controle das atividades realizadas virtualmente que o auxiliem a gestão de pessoas e a consciência da constante evolução tecnológica, que permite a execução da atividade laboral desassociada ao meio físico.

### **Limitações da pesquisa e sugestões**

Foi grande o empenho em realizar as análises e alcançar resultados que contribuam para melhor entendimento do tema aqui proposto. Mas, necessário se faz reconhecer algumas imitações, como:

- A unidade de análise representa apenas um setor organizacional, o de prestação de serviços em informática. A organização possui formato de trabalho específico para o seu negócio, que parece demonstrar aderência ao trabalho virtualizado. No entanto, essa realidade pode não ser aplicável a outras organizações.
- O número de entrevistas realizadas não permite que as manifestações analisadas, representem as percepções da maioria dos trabalhadores envolvidos com a virtualização.
- A atualidade do tema e seu vínculo às questões tecnológicas em evolução acelerada, podem gerar uma rápida desatualização dos recursos tecnológicos utilizados, para promover a virtualização.

Diante da vasta abrangência do conhecimento científico e consciência das limitações deste estudo, algumas sugestões para trabalhos futuros:

- Pesquisar a virtualização do trabalho em organizações que atuem em diferentes setores.
- Enfocar na cultura organizacional a dimensão de análise da virtualização do trabalho.
- Estudar, com maior aprofundamento, o redesenho do papel do gestor de trabalhadores virtualizados.
- Relacionar o tema virtualização do trabalho, às mudanças organizacionais.
- Abordar a possibilidade de internacionalização de organizações e exportação de serviços, proporcionados pela virtualização do trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Daniele. **A mobilidade adiada**. Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/carreira/parceiros/amanha/120906-mobilidade\\_adiada.shtm.2006](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/parceiros/amanha/120906-mobilidade_adiada.shtm.2006)>. Acesso em: 19 ago. 2007.
- ANDRADE, Viviane Toraci Alonso de. **Webvertise: virtualização, interatividade e tridimensionalidade nos formatos publicitários dos maiores portais web do Brasil**. 2004. Dissertação. (Mestrado em Comunicação Social). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2004.
- BRANDÃO, Helena H. Nagamine. **Introdução a análise do discurso**. Campinas: UNICAMP, 1996.
- CANO, Baldessarini Carlos. **Modelo para análise de organizações que operam em espaço Cibernético**. 1999. Tese. (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999.
- CARDOSO, Onesino de Oliveira. **Comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2006.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHARAUDEAU, Patrick. **Para uma nova análise do discurso**: In: CARNEIRO, Agostinho Dias (Org.). **O discurso da mídia**. Rio de Janeiro: Oficina do Autor, 1996. p. 5-43.
- CHAVES, Rosana Costa; MARQUES, Antônio Luiz; DIAS, Alexandre Teixeira. **Validando um instrumento de medida de resistência a mudança**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.
- CIBERESPAÇO. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio**. O dicionário da língua portuguesa. Século XXI. Dicionário eletrônico. 3.0 Versão. Lexiton Informática. São Paulo: Nova Fronteira. 3.0 Versão. [s.d.]
- COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Poder/Saber e subjetividades na construção do sentido do teletrabalho**. 2003. Tese. (Doutorado em Administração). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

CRUZ, T. **Sistemas de informações gerenciais**: tecnologia de informação e a empresa do século XXI. São Paulo: Atlas, 1998.

CRUZ, T. **Workflow**: a tecnologia que vai revolucionar processos. São Paulo: Atlas, 2000.

CURY, Antonio. **Organizações e métodos**: uma visão holística. 8. ed. rev. e ampl. – 2.reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

DAVENPORT, Thomas H. **Process innovation**: reengineering work through information technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DINIZ, E. H.; PETRINI, M.; BARBOSA, A. F., CHRISTOPOULOS, T. P.; SANTOS, H. M.; Abordagens epistemológicas em pesquisas qualitativas: além do positivismo nas pesquisas na área de sistemas de informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2006.

FAIRCLOUGH, Norman. **Analysing discourse**. Routledge, 2003.

FELL, André Felipe de Albuquerque; XIMENES, Fonseca Ximenes; FILHO, José Rodrigues. Pesquisa qualitativa em sistemas de informação (s.i.) no Brasil: uma análise da produção acadêmica. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 11, 2004, Bauru. **Anais...** Bauru: SIMPEP, 2004.

GRALLA, Preston. **How the internet works**. 7. ed. Indianapólis: Que, 2004.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori, DIAS, Wellington Fonseca. O sistema de teletrabalho: algumas implicações de um ambiente virtual. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26. 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002.

HELVÉCIA, Heloísa. Para onde vamos. É ten-dêêên-cia! Como vamos morar, trabalhar, comer, comprar e nos vestir daqui pra frente. **VEJA**. Edição especial. Mulher. Maio. 2007. Disponível em <[http://veja.abril.com.br/especiais/mulher\\_2007/p\\_024.html](http://veja.abril.com.br/especiais/mulher_2007/p_024.html)>. Acesso em: 01 jun. 2007.

ISOC Internet society. Disponível em: <<http://www.isoc.org/internet/history/brief.shtml>>. Acesso em: 29 ago. 2007.

KUROSE, James F; ROSS, Keith W. **Redes de computadores e a internet: uma nova abordagem**. São Paulo: A. Wesley, 2003.

LAUDON, Kenneth C.; LOUNDON, Jane P. **Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital**. Tradução Arlete Simille Marques. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LAURINDO, Fernando José Barbin. Tecnologia da informação como suporte às estratégias empresariais. In: AMATO NETO, João (org.) **Redes entre organizações**. São Paulo, Atlas, 2005. p. 240-257.

LAVINAS, Lena; SORJ, Bila; BARSTED, Leila; JORGE, Angela. Trabalho a domicílio: novas formas de contratualidade. **Pesquisa divulgada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)**. Rio de Janeiro, 2000.

LEÃO, André Luiz M. de Souza. Hedonismo como valor do cliente pós-moderno: simples clímax experiencial ou uma nova razão no consumo? In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

LÉVY, Pierre; **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LÉVY, Pierre; **O Que é o virtual**. São Paulo: Editora 34, 1996.

MACIEL, Eduardo. **As várias faces do tele trabalho: lar doce escritório?** Dissertação (Mestrado em Administração). 2002. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2002.

MELLO, Álvaro. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MIACIRO, Kátia. **Guia Internet de conectividade**. 10 ed. São Paulo: Senac Ed., 2003.

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

PARDINI, D. J.; MATUCK, P. J. P. Mudanças nas práticas organizacionais com a implementação do programa de gerenciamento da cadeia de suprimentos (GSC) em uma multinacional do setor siderúrgico. In: SYMPOSIUM ON PRODUCTION, LOGISTICS AND INTERNATIONAL OPERATIONS, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SIMPOI POMS, 2007.

PELLANDA, Eduardo Campos. O “local” do virtual no ambiente de Internet móvel. NP08 – Tecnologias da Informação e da Comunicação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2005.

PHILLIPS, Nelson. HARDY, Cynthia. **Discourse analysis** – Investigating processes of social construction. Thousand Oaks : Sage, 2002.

PUGH, Derek S., HICKSON, David J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2004.

PUMA, Milena; WETZEL, Ursula. Trabalho em transformação: dimensões de espaço e tempo no trabalho em casa. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2006.

RESENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 3. ed., São Paulo : Atlas, 2003.

RODRIGUES, Elaine; COSTA, Isabel. Valores individuais: uma lente conceitual para o estudo do uso da tecnologia da informação nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

SÁ FILHO, Carlos Alberto Cordeiro de. **Influência das TIC na dinâmica cultural e política de comunidades**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2006.

SACCOL, A. I.C.Z ; REINHARD, Nicolau. . Processo de adoção e decorrência da utilização de tecnologias de informação móveis e sem fio no contexto organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

SANSUR, Moyzes Amyra; LICIO, Flávio Gama; VERSIANI, Ângela França; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Aspectos culturais em organizações virtuais: novidades ou mascaramento de concepções tradicionais? In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

SCHRÖEDER, Christine da Silva. A interação em comunidades virtuais nas organizações e o sensemaking de Weick (1995): Uma possibilidade de aproximação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

SILVA, J. R. G.; OLIVEIRA, M. C. L. A composição de um quadro de referência para a gestão da comunicação organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003.

SOBRATT – **Sociedade brasileira de teletrabalho**. Disponível em: <[www.sobratt.com.br](http://www.sobratt.com.br)>. Acesso em: 14 abr. 2007.

SOBREIRA, Francisco Netto. **Medição de desempenho do gerenciamento de processos de negócio – BPM no PNAFE**: uma proposta de modelo. 2006. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006,

TREMBLY, Diane-Gabrielle. Organização e Satisfação no contexto do teletrabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP**. São Paulo. v. 42, n. 3, p.54 -65, 2002.

## **ANEXOS**

### **ANEXO A – Roteiro de Entrevistas**

## **APRESENTAÇÃO**

Meu nome é Ângela, sou mestranda da Universidade FUMEC do curso de Administração. Estou fazendo uma pesquisa sobre virtualização do trabalho, seus significados e impactos no ambiente organizacional. Esta entrevista é de natureza acadêmica, sendo garantido o anonimato de todos entrevistados que contribuíram com suas respostas.

O método de pesquisa utilizado privilegia a análise do discurso, portanto as questões são abertas e elaboradas de forma que você possa dissertar livremente sobre elas expondo o máximo da sua compreensão sobre o assunto.

O termo virtualização do trabalho pode ser entendido como a simulação de um ambiente real sem a necessidade da presença física.

## **PERGUNTAS**

1. Diante dessa concepção [Tendo como referência esse conceito que virtualização é...] como você interpreta essa situação no seu trabalho?
2. Quais as mudanças ocorridas no seu trabalho com a virtualização?
3. Como você vê o trabalho que hoje é feito na empresa sendo realizado em casa ou em local de escolha do funcionário?
4. Em sua opinião de que maneira a tecnologia influencia na virtualização do trabalho?
5. Que dificuldades e facilidades você percebe com a adoção dessas tecnologias de apoio a atividades virtuais?
6. Como a virtualização influenciou na execução e elaboração dos processos gerenciais?
7. Quais as mudanças processuais decorrentes da virtualização das atividades?

8. Em sua opinião, o que é necessário para que os processos virtuais sejam reconhecidos e utilizados por todos?
9. Na sua visão o que mudou nos mecanismos de controle com a realização remota das atividades de trabalho?
10. De que maneira a virtualização do trabalho interfere nas relações de trabalho?
11. Como você percebe a interação entre cliente e empresa quando as atividades são virtualizadas?
12. Como você percebe a interação entre colegas de trabalho quando as atividades são virtualizadas?
13. Como você percebe a interação entre setores distintos da empresa quando as atividades são virtualizadas?
14. A mudança para atividades virtuais teve alguma influência nas suas outras atividades fora do serviço?
15. Teria mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar, de dizer e de comentar que pela sua participação, sua experiência, sua visão seja importante para o tipo de estudo que nós estamos fazendo?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)