

Flavio Yukio Abbud Ynoue

**O Nível de Inserção no Espaço Físico Organizacional
e as Percepções dos Indivíduos sobre
a Relação com a Empresa**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.

Orientador: José Roberto Gomes da Silva

Rio de Janeiro
Setembro de 2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Flavio Yukio Abbud Ynoue

**O Nível de Inserção no Espaço Físico Organizacional
e as Percepções dos Indivíduos sobre
a Relação com a Empresa**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Orientador

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Mario Couto Soares Pinto

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Maria José Tonelli

EAESP – FGV

Prof. Nizar Messari

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 10 de setembro de 2008

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Flavio Yukio Abbud Ynoue

Graduou-se em Economia na Universidade Federal Fluminense (UFF) em 2004. Há seis anos trabalha como analista financeiro em uma instituição privada. Iniciou o curso de pós-graduação em Administração na PUC – RJ em 2006. Possui interesse acadêmico na área de Comportamento Organizacional.

Ficha Catalográfica

Ynoue, Flavio Yukio Abbud

O nível de inserção no espaço físico organizacional e as percepções dos indivíduos sobre a relação com a empresa / Flavio Yukio Abbud Ynoue ; orientador: José Roberto Gomes da Silva – 2008.

97 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Relações de Trabalho. 3. Espaço Organizacional. 4. Contrato Psicológico. 5. Flexibilidade. I. Silva, José Roberto Gomes da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Em memória da minha avó Nadia e dos meus tios queridos,
Paulo e Kátia, que se orgulham nesse momento.

Agradecimentos

A Deus, por me permitir estudar.

Aos meus pais, por todo incentivo e pressão para aprimorar minha formação acadêmica. Além da eterna atenção e carinho imensurável.

A minha Rê, pela força, apoio, compreensão e amor.

Aos meus amigos e familiares, que torcem pelo meu sucesso.

Ao meu orientador, Prof. José Roberto, pelo suporte neste trabalho e importantes contribuições por meio de sugestões e críticas construtivas. Seu apoio foi fundamental.

Aos professores que participaram da Comissão Examinadora.

Resumo

Ynoue, Flavio Y. Abbud; Silva, José Roberto Gomes da. **O nível de inserção no espaço físico organizacional e as percepções dos indivíduos sobre a relação com a empresa.** Rio de Janeiro, 2008. 97p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Relevantes mudanças organizacionais vêm ocorrendo nos últimos anos, trazendo diversas conseqüências para as relações de trabalho. Cada vez mais, as empresas precisam se adaptar às novas estruturas de trabalho e compreender como a flexibilização tem ocorrido nessa nova realidade. O espaço físico organizacional passou a ter uma nova forma de caracterização. Este trabalho procura identificar as percepções dos trabalhadores que atuam em diferentes níveis de presença (ou ausência) no espaço físico de uma organização, além das influências que este nível de presença exerce sobre os elementos que compõem a sua relação com a empresa. Realizou-se estudo de caso em uma empresa multinacional instalada no Rio de Janeiro, na qual co-existem três níveis distintos de inserção de empregados no espaço físico da organização: (a) indivíduos que trabalham em tempo integral no escritório da empresa; (b) indivíduos que atuam nas instalações dos clientes (sistema de *outsourcing*); (c) indivíduos que trabalham no sistema *home office*. Foram realizadas 15 entrevistas semi-estruturadas, sendo cinco com cada grupo. Os resultados apontam que determinadas expectativas dos indivíduos, além de outros elementos que influenciam a formação dos contratos psicológicos, diferenciam-se de acordo com o grau de presença física no espaço organizacional. Por outro lado, aspectos como a identidade organizacional dos indivíduos não se mostram tão afetados por essa dimensão espacial.

Palavras-chave

Relações de trabalho; espaço organizacional; contrato psicológico; flexibilidade.

Abstract

Ynoue, Flavio Y. Abbud; Silva, José Roberto Gomes da (Advisor). **Level of presence in organizational physical space and individuals perceptions regarding their relation with the enterprise.** Rio de Janeiro, 2008. 97p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Relevant organizational changes have occurred during the past few years with several impacts on work relations. More often companies need to adapt themselves to the new working environment and understand how flexibility has taken place in this new scenario. Organizational space has been analyzed from a new point of view. This paper expects to identify the employee's perspectives based on their presence (or absence) on the physical organizational space. Also it intends to verify how this level of presence can influence the components part of the relations between the employee and the employer. A study case was taken in an international company located in Rio de Janeiro, where there are three different levels of presence on the physical organizational space: (a) individuals who work full time in the company's office; (b) individuals who work from customer' site (outsourcing model); (c) individuals who adopted the home office system. 15 semi-structured interviews took place considering five by each group. Results point that specific expectations and aspects related to the physiological contract differ according to the level of physical presence in the organizational space. From the other side, organizational identity does not seem to be impacted by this spatial dimension.

Keywords

Work relations; organizational space; psychological contract; flexibility.

Sumário

1. Definição do Problema	11
1.1. Introdução	11
1.2. Objetivos	14
1.3. Delimitações do Estudo	15
1.4. Relevância do Estudo	15
1.5. Estrutura da Dissertação	17
2. Referencial Teórico	18
2.1. Transformações Organizacionais no Atual Contexto	18
2.1.1. Adaptação e Flexibilização	19
2.1.2. Reflexos para as Pessoas	21
2.2. Espaço Organizacional no Novo Contexto	23
2.2.1. A Flexibilização do Trabalho	28
2.2.2. Novas Formas de Configuração do Trabalho Remoto	31
2.3. A Visão dos Indivíduos Sobre a Relação de Trabalho	40
2.3.1. Os Novos Contratos Psicológicos	40
2.3.2. A Necessidade de Comprometimento	45
2.3.3. As Bases da Identificação Organizacional	47
2.3.4. O Desenvolvimento das Carreiras no Novo Contexto	49
3. Metodologia	52
3.1. Tipo de Pesquisa	52
3.1.1. Estudo de Caso	53
3.2. Coleta de Dados	54
3.3. Seleção dos Entrevistados	55
3.3.1. Perfil dos Entrevistados	56
3.4. Tratamento e Análise dos Dados	58
3.5. Limitações do Método	59

4. Resultados	60
4.1. Influências sobre os Contratos Psicológicos	60
4.2. Influências sobre o Comprometimento	67
4.3. Influências sobre a Identidade e a Identificação com a Organização	70
4.4. Influências sobre as Carreiras	74
4.5. Flexibilidade	77
4.6. Sentimento	83
5. Considerações Finais	87
6. Bibliografia	93

Lista de figuras

Figura 1: Impactos de TI nas Organizações Modernas	21
Figura 2: Três Formas Espaciais no Processo de Criação de Conhecimento	28
Figura 3: Flexibilidades de Trabalho	30
Figura 4: Quadro Metodológico - Principais Questões	55
Figura 5: Ilustração dos Resultados acerca da Influência do Espaço de Atuação sobre as percepções dos indivíduos	91

1

Definição do problema

Meros espectadores. Tinha-se a impressão de que estavam ali por acaso e que alguém lhes havia metido uma chave nas mãos. Não se sentiam identificados com o trabalho. Não diziam: 'Eu sou mecânico'. Às cinco da tarde, ou no momento em que terminassem a jornada de oito horas, eles paravam e não pensavam mais no serviço. Tentavam não pensar no serviço até mesmo durante o trabalho. À sua maneira, estavam fazendo o mesmo que John e Sylvia: conviviam com a tecnologia sem realmente se envolverem com ela (PIRSING, R. **Zen e a Arte da Manutenção de Motocicletas**. 13ª. Ed. Paz e Terra, p. 32).

Este estudo aborda um fenômeno que tem sido verificado em um número crescente de empresas no atual contexto brasileiro e mundial: a flexibilização, parcial ou integral, do nível de inserção dos trabalhadores no espaço físico organizacional. Tratando-se de um fenômeno recente, observa-se, porém, uma lacuna de conhecimento sobre os seus efeitos na maneira como os indivíduos vêm as suas relações de trabalho com as empresas. Este capítulo tem como foco a apresentação do problema de pesquisa da presente dissertação de mestrado que se propõe a contribuir para o preenchimento dessa lacuna de conhecimento.

1.1. Introdução

Cresce a necessidade de adaptação às flexibilizações das relações de trabalho oriundas das mudanças organizacionais ocorridas nos últimos anos. Cada vez mais, o emprego formal e duradouro torna-se escasso e sem garantias. Tanto as organizações quanto os indivíduos precisam se adaptar às novas formas de relação organizacional. Alguns exemplos de novas funções oriundas dos tempos atuais são os tele trabalhadores, os gerentes internacionais, os grupos virtuais, entre outros.

De acordo com Sparrow (2000, p. 207), do ponto de vista do indivíduo, tais mudanças podem ser analisadas tanto em termos de vantagens quanto de desvantagens percebidas. Na visão do autor, o tele trabalho, por exemplo, tem a habilidade de expandir a situação dos funcionários da tirania do escritório

tradicional, porém, também é capaz de gerar novos tipos de estresse.

O avanço tecnológico e as novas condições de negócios têm criado novos paradigmas para a realização do trabalho. Como resultado da globalização, pessoas trabalham unidas, de diversos países, sem a necessidade de se encontrarem. O espaço não mais impede a possibilidade de unir as pessoas mais bem qualificadas, num trabalho mais eficiente com a melhor tecnologia. Altera-se também o sentido do tempo. Com as novas tecnologias, as pessoas podem trabalhar a qualquer momento, não mais restritas a oito horas de jornada diária. O tempo também ultrapassa as fronteiras, unindo os fusos para que se possibilite a integração entre diversos grupos num mesmo projeto, localizados em diversas partes do mundo em horários deslocados. Para Dewett e Jones (2001, p.321):

O mais eficiente benefício de TI nas organizações rodeia a habilidade de unir e conectar funcionários de mesmo departamento ou de funções diferentes – além de servir como repositório de informações, teleconferências e correio eletrônico.

A relação dos indivíduos com as empresas, dando origem aos seus contratos psicológicos, tem sido afetada pelas mudanças organizacionais que vêm ocorrendo nas relações de trabalho. Sparrow (2000, p.202) alerta que experiências profissionais como *downsizing*, reestruturações, perda de trabalho e mudanças de emprego estão relacionadas a novos elementos da estrutura dos contratos psicológicos. Ainda segundo o autor, mudanças nos comportamentos de vida das pessoas, a alarmante temática do estresse e as contínuas alterações nas leis trabalhistas são algumas causas que têm levado as empresas à necessidade de adaptação na maneira de lidarem com essas situações.

O espaço físico dessa relação passou a ter uma nova estrutura de caracterização. Variadas formas de flexibilização alteraram a idéia de espaço organizacional e suas concepções. A presença cotidiana no espaço físico da empresa não é mais uma realidade para todos os empregados de uma organização atual. Diante da conseqüente ampliação das fronteiras físicas das organizações, muitas empresas buscam meios de flexibilização, ofertando a possibilidade de inclusão aos programas tipo *home office*. Outra parte da adaptação às mudanças nas relações de trabalho busca alargar o espaço físico organizacional, deslocando parte dos funcionários da empresa para dentro das estruturas de clientes. Ambas as situações forçam funcionários de uma mesma organização a vivenciarem

experiências distintas quanto ao clima e à cultura organizacional. Conseqüentemente, faz-se necessário entender melhor como esses novos tipos de configuração afetam a visão dos indivíduos sobre sua relação de trabalho com as empresas.

O presente estudo inclui uma pesquisa numa multinacional instalada na cidade do Rio de Janeiro que oferece programas de flexibilidade às necessidades dos funcionários quanto à sua alocação física. Este programa faz parte de uma iniciativa global de adaptação às novas demandas corporativas, além de fazer parte do discurso do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Além dos funcionários instalados de forma ‘regular’ no escritório, há aqueles que participam do programa de *home office*, realizando o trabalho de suas residências. Esses funcionários não fazem parte do plano de *real estate* da empresa, o que beneficia, teoricamente, a estratégia atual de aumento de produtividade e redução de custos. De acordo com Sparrow (2000, p. 212), a AT&T reduziu custos em até 30% do seu balanço, ao estruturar seu programa de teletrabalhadores, eliminando custos com escritórios (*real estate*) desnecessários e reduzindo diversos outros tipos de despesas. Existem ainda aqueles funcionários que ficam designados dentro das instalações dos clientes, vivendo a cultura organizacional do cliente, apesar de compor o quadro de funcionários da multinacional em questão. O autor acredita que grande parte da flexibilidade existente se deve à busca constante por redução de custos, recrutamento e benefícios das empresas, e também pelo fato de existir a possibilidade de melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Mumford (1995) observa que a tecnologia é um catalisador de mudanças que pode ter resultados distintos e impactar as ações das empresas. Para o autor, bons sistemas, instalados de forma apropriada, podem proporcionar excelentes benefícios.

Contudo, torna-se relevante considerarmos a relação humana que existe por trás desse avanço tecnológico. Na expectativa de se entender como ocorrem as mudanças nas organizações, perde-se o foco em quem atua nesses cenários de adaptação impostos pela nova situação organizacional. Silva e Vergara (2003) observam que mesmo quando há uma mudança organizacional intencional, o fator da dimensão social deve ser visto como uma variável determinante para a busca do sucesso das empresas, além da ótica de estratégias, processos e tecnologias.

De acordo com Mumford (1995), o contrato psicológico que existe entre os funcionários e a organização, tende a gerar uma cobrança de lealdade, entusiasmo

e motivação da força de trabalho, pelo lado do empregador, e uma expectativa de recompensa psicológica como reconhecimento, responsabilidade, oportunidades de aprimoramento e sensação de dever cumprido, pelo lado do funcionário. Com as mudanças constantes no cenário das relações de trabalho, torna-se necessária uma análise dos fatores que compõem esse contrato e suas implicações. Sparrow (2000, p. 215) observa que:

“muitas empresas desenvolveram sua forma própria de alocação alternativa dos funcionários, levantando a bandeira de flexibilidade, combinada às práticas não-tradicionais da disposição do espaço organizacional do passado. (...) Aquelas que assim decidiram pela implementação dos tele-trabalhadores, não atentaram para a necessidade de rever positivamente as condições requeridas de um novo contrato psicológico”.

O presente estudo se propõe, então, a abordar a seguinte questão da pesquisa: como a flexibilidade na forma de inserção do indivíduo no espaço organizacional influencia a sua percepção acerca da relação com a empresa?

1.2. Objetivos

O estudo busca identificar as percepções de trabalhadores que atuam em diferentes níveis de presença quotidiana no espaço físico de uma organização, acerca da influência que este nível de presença – ou ausência – exerce sobre os elementos que compõem o seu contrato psicológico ou sua visão sobre a relação de trabalho com a empresa em questão.

Adicionalmente, serão observadas as percepções dos indivíduos que se alocam fisicamente de forma distinta na mesma organização, quanto a sua expectativa de carreira, além de se tentar apontar quais são os fatores que influenciam o nível de identificação e motivação dos indivíduos que não se encontram dentro do ambiente físico da empresa. Enfim, objetiva-se analisar, por meio de um estudo de caso, como se relacionam as percepções dos diferentes grupos de indivíduos que trabalham para a mesma organização, vivenciando, contudo, culturas e climas diferentes, por estarem alocados em ambientes físicos distintos. O presente trabalho se propõe a averiguar como o nível de presença no espaço físico da organização influencia a relação dos indivíduos com as empresas.

1.3. Delimitações do estudo

A primeira grande delimitação do estudo se refere ao foco de análise sobre o comportamento humano, e não sobre outras variáveis também relevantes para a gestão, tais como os processos de trabalho e a forma de alocação de recursos. Busca-se entender o impacto causado pelo nível de presença no espaço físico organizacional sobre a relação dos indivíduos com as empresas, por meio dos fundamentos epistemológicos ligados à Psicologia Social. A interpretação destes fundamentos não objetiva explorar profundamente, no entanto, o processo da psique humana. Popularizado no meio acadêmico a partir do início dos anos 60 do último século, o tema do contrato psicológico está relacionado à crença e às expectativas dos indivíduos acerca de sua relação com as empresas.

Adicionalmente, este estudo não procura estabelecer aferições quantitativas a respeito dos diferentes níveis de presença física dos funcionários no espaço organizacional. O foco de estudo está ligado às percepções dos indivíduos, evidenciadas por narrativas obtidas por meio de entrevistas.

Embora se reconheça que o tempo de trabalho dos entrevistados pode influenciar o tipo de percepção que eles desenvolvem sobre o seu trabalho na empresa, o estudo não se propõe a realizar uma perspectiva de análise temporal. As entrevistas tiveram como foco as percepções presentes dos indivíduos. Do mesmo modo, não se abordaram diretamente, no estudo, as diferenças de percepções decorrentes dos diversos tipos de ocupação funcional dos indivíduos na estrutura da empresa, embora se reconheça que essa é também uma variável que afeta as suas visões sobre as relações de trabalho.

Se reconhece também que a cultura da organização e do país onde os indivíduos estão situados exercem influência sobre a realidade das pessoas, entretanto, não faz parte do escopo do estudo a abordagem desta temática.

1.4. Relevância do estudo

Na visão de Penteadó e Silva (2004), num cenário de mudanças organizacionais, é fundamental que se busque um melhor entendimento sobre a diversidade de percepções e comportamentos humanos acerca das relações de

trabalho. Adicionalmente, de acordo com os autores, este processo permite um melhor tratamento desta diversidade em prol da organização e dos indivíduos. Sparrow (2000, p. 203) complementa: “é impossível separar os caminhos do futuro das expectativas e experiências pessoais”.

Ultimamente, têm surgido vários conceitos para caracterizar as transformações organizacionais que vêm ocorrendo na prática e nas teorias organizacionais. De acordo com Homem e Dellagno (2006), alguns termos têm sido utilizados para se referir a essas transformações: flexibilidade, redesenho organizacional, novos paradigmas, pós-modernismo, modelo pós-burocrático, entre outros.

Segundo Bastos e Borges-Andrade (2002, p.32), “esse contexto de transformações – ambientais e organizacionais – implica significativas reestruturações das relações ou dos vínculos psicológicos postulados como necessários entre os indivíduos e as organizações”.

A importância do estudo justifica-se, inicialmente, por possibilitar à Academia um olhar sobre algumas condições presentes das relações de trabalho, ainda em construção, dado que não há suficientes estudos que possibilitem melhor entendimento sobre a intensidade de mudança que elas apresentam, por conta do pouco tempo de existência. Adicionalmente, permitirá o auxílio a novas pesquisas, tornando-se uma nova oportunidade para o progresso do conhecimento científico.

Já para as empresas, o presente estudo ajudará a entender como se comportam as diferentes condições de alocação dos funcionários em relação às perspectivas e expectativas que elas geram, acerca da relação com a organização. Buscam-se lições para o desenvolvimento de melhores práticas e estratégias de gestão das relações de trabalho, num cenário de adaptações às mudanças organizacionais

A relevância para os indivíduos se refere à possibilidade de melhor entendimento sobre as expectativas geradas por cenários de mudanças onde exista a necessidade de lidar com novas opções de contratos formais de trabalho, quanto à inserção dos indivíduos no espaço físico organizacional. Trata-se de um *insight* para um possível processo de adaptação tanto dos indivíduos quanto das organizações.

1.5. Estrutura da dissertação

Este capítulo apresentou a definição do problema da pesquisa abordado no estudo. O Capítulo 2 expõe o referencial teórico utilizado na análise do problema. Nele são abordados: o contexto de mudanças nas relações de trabalho, principalmente em termos da adaptação e flexibilização, bem como dos reflexos na relação dos indivíduos com as empresas; a problemática do espaço organizacional, suas formas de flexibilização e os novos contratos deles decorrentes; o conceito de contrato psicológico, no contexto das novas relações de trabalho, bem como outros conceitos a ele relacionados, tal como o de comprometimento. O Capítulo 3 descreve a metodologia do estudo. No Capítulo 4, apresenta-se a discussão dos resultados. Finalmente, o Capítulo 5 aponta as considerações finais do estudo.

2 Referencial teórico

De modo a se compor um quadro de referência para a análise do estudo, neste capítulo buscou-se resgatar, na literatura recente de gestão, algumas das principais discussões que vêm sendo apresentadas acerca do contexto das mudanças organizacionais contemporâneas, com ênfase especial na temática da flexibilização e seus impactos para as relações de trabalho.

2.1. Transformações organizacionais no atual contexto

É significativo o número de mudanças organizacionais que vêm ocorrendo nos últimos tempos: mudanças estratégicas, processuais, de âmbito tecnológico e da relação entre os indivíduos e as empresas. De acordo com Bastos e Borges-Andrade (2002), existe uma grande pressão global para que as empresas se tornem capazes de se adaptarem às novas formas de estruturação, organização do trabalho e novos estilos de relações sociais dentro das empresas. De acordo com os autores (p.32), “esse processo global de reestruturação produtiva, cujos impactos se fazem sentir nas organizações, nas ocupações, nos sindicatos e na própria força de trabalho, buscaria superar o modelo tradicional e burocrático de estruturação e funcionamento organizacional”.

Homem e Dellagnelo (2006) observam que, essas mudanças surgem como um novo desenho organizacional, frente à crescente competitividade do mundo dos negócios e implicam a busca incessante de flexibilidade. Para tanto, surge uma oferta ferramental capaz de auxiliar as organizações em sua necessidade de acomodação e acompanhamento das alterações do ambiente de negócios. De acordo com esses autores,

“não há como fugir desse novo contexto mundial. As novas formas organizacionais surgem como resposta a um novo paradigma que vem tomando conta das estruturas econômicas e sociais. O paradigma da competitividade selvagem, da escassez de empregos e recursos, da tecnologia mutante e das novas relações de trabalho”. (HOMEM e DELLAGNELO, 2006, p.16)

Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) verificaram, em sua pesquisa, a capacidade que as novas organizações modernas possuem de romper definitivamente com o modelo tradicional e burocrático. Os autores concluem, no entanto, que não ocorre a ruptura da estrutura burocrática caso “a lógica de ação predominante nas organizações ainda seja voltada para o cálculo utilitário de conseqüências” (p.19). Contudo reconhecem que existe uma forte tendência de flexibilização do modelo tradicional ‘do passado’.

“Os novos arranjos organizacionais (...) apontam traços de formas organizacionais mais flexíveis, as quais enfatizam aspectos como a tomada de decisão mais freqüente, rápida e complexa; a contínua e ampla aquisição de informação dentro e fora do ambiente organizacional; a distribuição de informações mais direcionadas e o melhor gerenciamento da aprendizagem organizacional”. (DELLAGNELO e MACHADO-DA-SILVA, 2000, p.20).

De acordo com esses mesmos autores, verifica-se que grande parte dessa flexibilização ocorre em aspectos relativos à tecnologia utilizada pelas organizações. Porém, além das inovações tecnológicas, outras ‘ferramentas’ vêm sendo criadas para atender as demandas das organizações modernas e vêm sendo utilizadas para prover maior flexibilização nas empresas. Programas como os de Reestruturação, *Just in Time* e Qualidade Total oferecem uma nova opção arquitetônica às organizações de base tradicional. Por meio deles, busca-se alterar o processo burocrático mecanicista para uma solução flexível e moderna. (BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2002).

2.1.1. Adaptação e flexibilização

“O tempo está sendo acelerado, os espaços encurtados, o tempo-espaço está moldando e explicando as dimensões tradicionais em estudos organizacionais, assim como por elas é explicado e moldado” (VERGARA e VIEIRA, 2005, p.117).

O surgimento contínuo de novas tecnologias acelera a expansão dos novos cenários organizacionais, incentivando as necessidades de adaptação e flexibilização (BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2002; HOMEM e DELLAGNELO, 2006). Cravens (2006, p. 69) observa que “o rápido desenvolvimento de novas tecnologias destaca a importância das estratégias pró-ativas, capazes de criar uma vantagem sob as grandes inovações”. Dewett e Jones (2001, p.335) citam que a “TI – tecnologia da informação – regula os efeitos das estratégias nos resultados das empresas, tais como a eficiência e a inovação”. Os autores também concluem, em seu trabalho, que a tecnologia da informação é capaz de reduzir custos transacionais internos à organização, além de auxiliar a troca e renovação de informações entre os ‘braços’ da empresa, criando sinergia e oportunidades a favor da companhia. Do mesmo modo, Sparrow (2000) observou que a conjunção de novas tecnologias (como os computadores pessoais, aparelhos de videoconferências, *software* inteligentes, Internet e *Intranet*) possibilitaria às empresas unir e formar equipes de trabalhos, eliminando a dispersão de funcionários. Além disso, a TI ajudaria a combinar produtividade oriunda dos trabalhos em equipes com os benefícios de ter uma mão-de-obra flexível e geograficamente alocada de forma dispersiva.

Sheng *et al* (2005) pesquisaram alguns impactos que a tecnologia (e seu avanço) têm causado nas organizações modernas. Os autores observaram que tais impactos podem ser classificados em dois grupos distintos: aqueles de benefício tangível e os demais de benefício intangível. O primeiro grupo representa basicamente o desempenho financeiro das empresas resultante dos investimentos em TI – como, por exemplo, redução de custos, melhora da produtividade, impactos no *market share* e na lucratividade. O segundo grupo, dos efeitos intangíveis, considerou os impactos como aumento de conhecimento sobre os clientes, melhoria do atendimento ao cliente, aumento na qualidade dos produtos e na geração de vantagens competitivas. Na Figura 1, extraída da pesquisa dos autores citados acima, observam-se mais claramente os impactos pesquisados como também algumas referências teóricas que tratam de cada um dos efeitos destacados na figura.

Figura 1 – Impactos de TI nas organizações modernas

Tabela 1		
Categorias	Benefícios	Exemplos
Benefícios Tangíveis	Redução de Custos	Santhanam and Hartono (2003), Buhalis(2004), Mukhopadhyay et al. (1995), Bakos and Treacy (1986), Pfeiffer (1992), Barua et al. (1995), Baharadwaj (2000)
	Aumento de Produtividade	Ryan and Harrison (2000), Brown et al.(1995), Hitt and Brynjolfsson (1996)
	Aumento da Lucratividade	Santhanam and Hartono (2003), Devaraj and Kohli (2000), Bharadwaj (2000), Cooper et al. (2000), Brown et al. (1995), Järvenpää and Ives (1990)
	Aumento de <i>Market Share</i>	Banker and Kauffman (1988), Barua et al.(1995)
	Economia com pessoal	Ryan and Harrison (2000)
	Aumento de consumo	Hitt and Brynjolfsson (1996)
Benefícios Intangíveis	Aumento na qualidade do serviço ao cliente	Ryan and Harrison (2000), Cooper et al (2000), Quinn and Baily (1994), Pfeiffer (1992)
	Aumento da eficiência organizacional	Pfeiffer (1992), Bakos and Treacy (1986)
	Atendimento ao Cliente acelerado	Anderson et al. (2003)
	Aprofundamento do conhecimento e entendimento dos clientes	Anderson et al. (2003), Cooper et al. (2000)
	Aperfeiçoamento da habilidade de tomada de decisão	Ryan and Harrison (2000)
	Qualidade de produto elevada	Ryan and Harrison (2000), Mukhopadhyay et al. (1995), Bakos and Treacy (1986), Ives and Learmonth (1984)
	Gerenciamento e compartilhamento de conhecimento e informação	Kraemer and Dedrick (2002), Quinn and Baily (1994), Mukhopadhyay et al. (1995)
	Aperfeiçoamento do relacionamento com parceiros	Buhalis (2004), Mukhopadhyay et al. (1995), Pfeiffer (1992)
	Outras formas de vantagens competitivas	Melville et al. (2004), Griffiths and Finlay (2004), Sethi and King (1994), Bakos and Treacy (1986), Pfeiffer (1992), Porter and Millar (1985)

Fonte: SHENG *et al.* (2005).

2.1.2. Reflexos para as pessoas

O desenvolvimento de novas tecnologias também vem impactando as relações pessoais dentro das organizações, além de auxiliar diretamente a estruturação das mudanças organizacionais. Muitos autores têm questionado sobre

as conseqüências que tangem esse avanço acelerado de tecnologia e os possíveis impactos – positivos e negativos – causados por esta tendência.

Alencastro (2003, p. 43) questiona como essas inovações tecnológicas vêm interferindo na vida das pessoas, na sua forma de agir, aprender e atuar no mundo. O papel das pessoas, em meio a essas mudanças, torna-se discutível e preocupante. Os funcionários acabam sofrendo diretamente os efeitos das mudanças organizacionais e nem sempre recebem os devidos cuidados e investimentos necessários para agirem como peças fundamentais no processo de gestão das mudanças. Silva e Vergara (2003, p. 11) observam que, num contexto de mudança organizacional, “o indivíduo é, geralmente, visto como um agente investido pela organização para representar um papel predeterminado, ou como o signatário de um contrato de trabalho com obrigações e, algumas vezes, direitos recíprocos”. Os autores ratificam a possibilidade de as mudanças organizacionais influenciarem a estruturação das identidades dos indivíduos, bem como sua relação com a empresa. Em muitos casos, o espaço para a manifestação da subjetividade e dos sentimentos, fundamentais nas relações pessoais, torna-se questionável, num cenário de mudanças impostas aos funcionários. Além disso, refletem os autores, não se estudam os impactos e resultados que tais mudanças geram nas pessoas e tampouco se discute o papel real que deve ser desenvolvido pelos funcionários.

Mas quem é esse indivíduo que ao mesmo tempo precisa ser sujeito e ator de uma mudança que lhe é apresentada como algo inevitável e para a qual, na maioria das vezes, não lhe resta alternativa senão adaptar-se? Como ele percebe sua existência dentro dessa organização que se modifica, diante do outro ou dos muitos outros que lhe servem de referência para construir suas identidades? (SILVA E VERGARA, 2003, p. 11).

E como será que a organização garante que *sua* mudança e seus conseqüentes impactos foram tratados na relação existente entre ‘ela’ e os funcionários? Será que tais mudanças são capazes de gerar questionamento, dúvidas, e reflexões nos indivíduos, ao ponto de *modificar* seus sentimentos em relação a *ela*? Os autores também observaram que existem algumas limitações na maneira como as empresas conduzem seus processos de gestão de mudanças organizacionais intencionais. Em geral, a preocupação principal das empresas gira

em torno de como comunicar seus objetivos, tornar esses objetivos compreensíveis para as pessoas e fazer com que elas os assimilem e adotem as mudanças. Mas não há, em geral, uma preocupação autêntica em entender como as mudanças impactam os sentimentos e percepções dos indivíduos.

As relações pessoais se tornam mais delicadas, carentes de profundos estudos, quando se une, num só contexto, mudanças estruturais da organização com o advento de novas tecnologias modernas. Segundo Bradley e Woodling (2000), esse cenário surge, trazendo facilidades para os atores do processo. Contudo, cria uma nova visão do espaço e novas formas de relacionamento entre as pessoas e o ambiente físico da organização:

Surgem novas formas de ‘trabalho-inteligente’, embasadas no conhecimento; e novas maneiras de se gerenciar o *espaço* e tempo, fazendo com que os grupos, times e indivíduos possam trabalhar independente de *localização*, hora e lugar. (...) A Internet e as enormes oportunidades geradas por ela eram desconhecidas pelo meio acadêmico antes de 1994. As mudanças oriundas da busca e gerência sobre o *espaço organizacional* ainda estão por vir. (...) Ultimamente, as empresas estão necessitando acomodar as mudanças nos números e nas *alocações* das pessoas (muitas vezes designadas em projetos específicos) por um tempo específico e de forma a não elevar os custos operacionais (BRADLEY e WOODLING, 2000, p. 162).

2.2. Espaço organizacional no novo contexto

Sucesso nesse mundo dinâmico significa transformar a maneira como trabalhamos, onde trabalhamos e o ambiente no qual trabalhamos (ROBERTSON, 2000, p.377).

Ferreira (2006, p. 368) em seu dicionário Aurélio, define ‘espaço’ de seis formas. A mais próxima do conceito ‘espaço organizacional’ seria: “2. Lugar mais ou menos bem delimitado, que pode ser ocupado por algo ou alguém, ou ser usado para certo fim”. Essa definição acompanha a dinâmica que vem ocorrendo em relação à estrutura do ambiente organizacional. De acordo com Vergara e Vieira (2005), a noção de espaço, sua grandeza e distância, suas formas representativas mudaram acentuadamente ao longo das sucessivas teorias no campo dos estudos

organizacionais.

Na Teoria Clássica da Administração, o espaço organizacional era fisicamente bem definido, cabendo apenas simples reestruturações internas iniciadas por Taylor e Ford:

O seu sistema baseava-se em plataformas volantes (vagões) que transportavam as peças de um lugar a outro na linha de montagem. Dessa forma, os operários podiam permanecer em seus postos de trabalho, movimentando-se na fábrica o mínimo possível e ganhando tempo (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p.40).

A preocupação daquela época era maximizar a capacidade e eficiência da produção. Não cabia aos trabalhadores a hipótese de se organizarem fisicamente de outra forma, a não ser aquela imposta pelo administrador. O espaço organizacional não era visto como uma influência na relação do indivíduo com a empresa pelos planejadores ('aqueles que pensavam'). Conforme observado por Motta e Vasconcelos (2002, p.41), "ao operário cabia ser um 'braço eficiente'. Desde que cumprisse a tarefa seguindo exata e minuciosamente as ordens recebidas, a sua parte estava sendo executada a contento".

Ao contrário da visão determinada e fixamente imposta sobre o espaço organizacional, a evolução deste conceito teve início a partir do momento em que se percebeu a relevância do papel social exercido pelo espaço. Fischer (1997) ressalta a dinâmica que ocorre nas relações entre o indivíduo e o meio onde atua. De acordo com o autor, num estágio inicial de comportamento, há um interesse em explorar o ambiente e qualificá-lo quanto aos aspectos tangíveis e também de acordo com a percepção do novo contexto espacial, carregado de aspectos culturais e históricos distintos.

Vergara e Vieira (2005) questionam, em seu artigo, a utilidade real da dimensão tempo-espaço para eficiência da organização, a partir dos objetos que a compõem. Os autores observam que:

O espaço é criado, objetiva e subjetivamente, material e imaterialmente, real e virtualmente. O espaço das idéias foi a grande conquista humana, conceituando, analisando, abrindo novos horizontes ao conhecimento. As organizações, quaisquer que sejam suas formas, atuação e objetivos representam sempre novos espaços criados, novos objetos de coexistência e de inter-relações. O espaço é sempre o que se cria, seja um corpo cósmico, um ambiente natural, um acordo econômico, uma reunião social, uma exposição de artes (VERGARA e VIEIRA, 2005, p. 105).

Lindahl (2004) também questiona se o ambiente e o espaço realmente impactam a eficiência da organização e o bem-estar dos indivíduos. Seu artigo busca entender o planejamento e *design* do espaço organizacional. O autor observa que a arquitetura das novas formas de empresas ‘flexíveis’ e ‘inovadoras’ que são encontradas ao redor do mundo, como também os escritórios eficientes e prédios industriais que são estruturados para diversas organizações, têm sido alvos de estudos e pesquisas, principalmente no que diz respeito à qualidade dos ambientes, à saúde e segurança do trabalho (p.255).

O autor conclui que o ‘espaço organizacional’ é relevante como um pré-requisito para todas as ações, um processo em que a inovação do espaço organizacional não se resume ao seu formato, mas também à na sua capacidade de adaptação a novos formatos.

A relação entre os indivíduos e a organização é impactada pelo ambiente social e as características desse ambiente, tais como a forma de apropriação, o sentimento gerado pela dominância dos territórios e o sentido de privacidade, que são influenciadas pelas mudanças do espaço. Resumidamente, Fischer (1997) observa tratar-se de uma consequência da maneira como ocorre a dominação física e psicológica do espaço.

Diversos aspectos pessoais, como gênero, posição social, cultura e posicionamento na estrutura organizacional, influenciam a percepção do conceito de espaço organizacional e se refletem na forma como evolui a visão sobre a relação dos indivíduos com as organizações:

Noções como espaço social, espaço cultural, espaço econômico, em suma, o espaço construído, foram erguendo-se com a evolução do conhecimento e da informação. A noção de espaço físico, concreto, real, sempre foi mais fácil à percepção do que noções de espaço subjetivo ou do recente espaço virtual ou ciberespaço (VERGARA e VIEIRA, 2005, p. 110).

Yeung (2005, p.220) descreve o conceito de espaço organizacional como “um tipo de configuração espacial ou área constituída de relações contínuas entre organizações e dentro das próprias organizações”. De acordo com o autor, o espaço organizacional não existe apenas por meio de de um atributo físico, como também pode ser usado estrategicamente pela empresa para adquirir alguma

vantagem competitiva. Porém, caso as organizações não considerem o espaço organizacional como um componente ativo e parte integrante da formação da gerência e dos resultados das empresas, perde-se a capacidade de influência do conceito nas práticas organizacionais. De acordo com o autor, o espaço e a geografia (configurações espaciais) são resumidos a simples localização como variável independente, resultando na distância física entre dois pontos. Entretanto, a distância (tanto física quanto cultural) e a localização são consideradas como influentes nas estratégias e comportamentos das empresas.

No cenário atual, o espaço organizacional passou a ser uma grande preocupação para as empresas. Com o processo de globalização, o conceito básico de espaço precisou ser revisto e ampliado. Não apenas a divisão da produção passou a ser feita em diferentes fábricas em diferentes países, como também surgiram outras necessidades de adaptação física e psicológica:

Um dos desafios que enfrentam as organizações enquanto globalizam suas operações é adaptação de suas práticas de recursos humanos para um novo conjunto de culturas no qual a organização está operando e a criação de formas de operação que sejam ao mesmo tempo confortáveis para a organização e apropriadas para aquelas culturas e indivíduos. (...) Conduzir negócios em diferentes partes do mundo (expatriação) e o fato de não existirem mais barreiras geográficas entre as nações devido à intensificação das fusões, aquisições e alianças estratégicas (...). São exemplos de mudanças nas relações de trabalho responsáveis por diversas mudanças de situações no ambiente de trabalho e na vida dos trabalhadores (HOMEM e DELLAGNELO, 2006, p. 11).

Tornaram-se claras as evidências da construção social do espaço nas organizações globais. De acordo com Vergara e Vieira (2005, p. 106), “nas organizações globais, características da atualidade, o tempo-espaço é variável que apressa o tempo e diminui os espaços”. Paralelamente, Lindahl (2004) observa que as organizações modernas não são estruturas físicas unicamente; elas podem ser descritas como arenas para redes de relacionamento, onde as pessoas podem interagir de diferentes formas, tornando relevante uma visão mais dinâmica dos recursos.

Augé (1994 *apud* Vergara e Vieira, 2005, p.111) se preocupa em distinguir espaço e lugar, para atender aos conceitos da nova ordem global que busca flexibilidade e velocidade nas estruturas organizacionais atuantes nesse mercado: “Os lugares-globais, no sentido multinacional de produção, representam espaços criados ou ampliados para novas ações organizacionais direcionadas aos mercados

globais”. A diferenciação entre os dois conceitos restringe-se à idéia de que o espaço nada mais é que “a ação, a animação, a efetuação, o movimento do lugar” (p.111).

Gibson (2003, p. 12) considera que, junto com a diversidade dos contratos de trabalho e as diferentes oportunidades operacionais, as alternativas de organização do espaço físico representam uma das mais importantes formas de flexibilidade no atual contexto das empresas. Num cenário cada vez mais competitivo, de acordo com a autora, o conceito de espaço organizacional torna-se cada vez mais dinâmico. O ônus para possibilitar uma adaptação adequada do novo contexto de espaço organizacional inclui não apenas despesas financeiras como também mudanças processuais de cunho psicológico. Os departamentos de *real estate*, responsáveis pela alocação e organização física dos recursos, precisaram se adaptar nos últimos anos para formas mais ‘modernas’ de *layout* e *design*, de acordo com o leque de possibilidades oriundas do processo de flexibilização, para atender de forma mais apropriada à necessidade de cada organização. Como consequência, surgiram novos arranjos de estruturação dos recursos humanos capazes de atender também as demandas dos indivíduos:

As formas tradicionais de arrumação dos escritórios, com mesas individuais cercadas, espalhadas pelo corredor, poucas salas de reunião e salas fechadas para o time gerencial, não apresentam um ambiente agradável para proporcionar trabalho em equipe e a comunicação entre os indivíduos. Além disso, as estruturas adicionais são caras, inclusive em mudanças e movimentação entre as instalações. (...) Caso os indivíduos estejam trabalhando a partir de lugares ‘não-tradicionais’ (de casa, do cliente, do carro) surge a possibilidade de redução no espaço total (físico) requerido pela organização, o que resulta numa redução com despesas de imobiliário (GIBSON, 2003, p. 16).

Nenonem (2004) observa também a influência do espaço na construção de conhecimento organizacional. Em seu artigo *Analisando os benefícios intangíveis do espaço organizacional*, o autor define três formas de espaço e, a partir daí, estuda as diferentes fases de criação de conhecimento em cada uma das formas definidas. Baseado na cultura da empresa, no seu ambiente de trabalho e nas teorias de comportamentos individuais, o autor ramifica o espaço organizacional entre o ‘físico’, o ‘social’ e o ‘virtual’. Resumidamente, o ‘espaço físico’ engloba os atributos que estão ao redor dos indivíduos no dia-a-dia. Já o ‘espaço social’ se

refere ao ambiente social interativo, sendo este impactado pelo ‘espaço físico’. Finalmente, há o ‘espaço virtual’ oriundo do desenvolvimento da tecnologia da informação (vídeo conferências, Internet, *Intranet*, etc.). Pode-se observar na Figura 3 a diferenciação de criação de conhecimentos (entre tácitos e explícitos) em cada uma das formas espaciais definidas pelo autor. A conclusão do autor sugere que as formas do espaço organizacional impactam a geração de conhecimentos explícitos, porém não são relevantes na troca de conhecimentos tácitos.

Figura 2 - Três formas espaciais no processo de criação de conhecimento

		Para Conhecimento Tácito	Para Conhecimento Explícito
Físico	De Conhecimento Tácito	Espaços amplos com poucas paredes e muitos pontos de reuniões	Organizado, estruturado e com espaço definido
	De Conhecimento Explícito	Ambiente informal sem muita preocupação	Lugar fechado e definido com salas fechadas. Isolado.
Social	De Conhecimento Tácito	Ambientes em comum, inspiradores onde as pessoas se interligam.	Espaço definido a seguir processos pré-estabelecidos
	De Conhecimento Explícito	Espaço flexível	Lugar estável com privacidade
Virtual	De Conhecimento Tácito	Espaço interativo virtual	Informativo e organizado.
	De Conhecimento Explícito	Conectivo e criativo	Área de armazenamento de informações virtual

Fonte: NENONEN (2004).

2.2.1. A flexibilização do trabalho

Em paralelo às discussões sobre flexibilização do espaço organizacional, observa-se a relevância atribuída ao desenvolvimento tecnológico. As empresas foram (e estão sendo) capazes de permitir que parte da sua equipe de funcionários encontre o melhor local e a melhor forma para trabalhar:

Essas práticas significam que os empregados não estão mais ‘amarrados’ a um único lugar para trabalhar – sua ‘baía’ de escritório – porém, estão livres para escolher o lugar e ambiente mais apropriado para realização de suas tarefas. Os indivíduos estão motivados a se movimentarem fisicamente tanto dentro do próprio ‘edifício’ da empresa, como também a trabalharem remotamente (GIBSON, 2003, p. 19).

Por trás dessas mudanças, existe também uma iniciativa das empresas para compensar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (família, descanso, etc.) de seus funcionários.

Para Vergara e Vieira (2005), a economia global envolve um conjunto de estratégias das multinacionais para conquistas de mercados. Os autores acrescentam que graças às tecnologias da informação e o acervo de conhecimentos, criou-se uma interconexão rápida dos negócios, o que eles chamam de economia de velocidade.

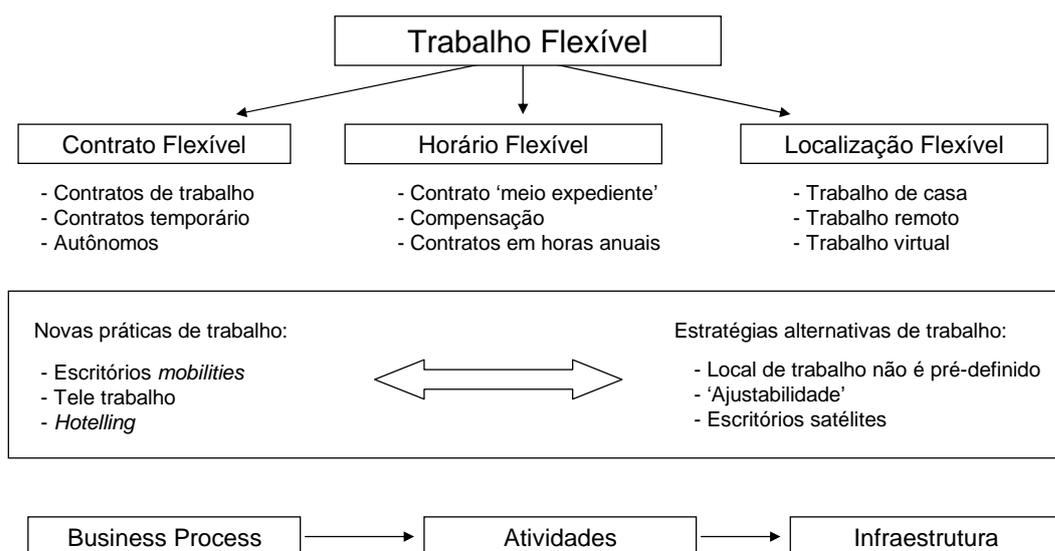
De acordo com Gibson (2003), existem três tipos de flexibilidade de trabalho, as quais são apresentadas na Figura 2. O primeiro refere-se a ‘flexibilidade dos contratos’ – incluem-se os funcionários temporários, terceirizados e autônomos contratados por tempo determinado. O autor ressalta que “as empresas têm terceirizado as atividades operacionais, portanto os funcionários que realizam tais funções não fazem mais parte do quadro de funcionários da organização” (p.15). Já a ‘flexibilidade de tempo’ está relacionada à possibilidade de trabalhar em horário deslocado. No cenário atual, esse tipo de flexibilidade é requerido por muitas empresas globais, nas quais o fuso-horário da matriz deve ser respeitado, independente da ‘filial’ em que esteja alocado o funcionário que presta serviços diretamente à matriz. E por último a ‘flexibilidade de espaço’ – “os funcionários trabalham do lugar mais apropriado, incluindo o trabalho de casa, nas estruturas dos clientes, em escritórios satélites e em outros ambientes fora da empresa” (GIBSON, 2003, p. 15). O autor cita os times de consultores como exemplo de atividades que normalmente são executadas nas instalações dos clientes ou simplesmente ocorrem de casa, em uma base *ad hoc*.

De acordo com Gibson (2003, p. 17), a necessidade de soluções flexíveis de espaço, por um lado, servem para atender às mudanças no processo de forma estratégica e, por outro lado, servem para ajudar a gerar motivação nos funcionários de nível mais operacional.

Num olhar diferenciado, Vergara e Vieira (2005, p. 113) observam que, ao utilizarem a tecnologia para flexibilizar as estruturas, as empresas geram também conseqüências negativas, sobretudo para os indivíduos:

Para a velocidade que caracteriza a nova atualidade, no domínio econômico, particularmente, não há como negar com a introdução da flexibilidade, que foi intensificada a busca por modelos pós-burocráticos de organização. Isso significa que novos modelos de estruturas organizacionais ganham força com suporte nas tecnologias eletrônicas. (...) São mudanças que afetam as formas organizacionais, tornando-se a partir dos novos modelos, mais ágeis, eficientes e otimizadas em custos. Podem também se tornar cruéis, imprimindo sobre os indivíduos formas de controle menos visíveis e, portanto, de grande caráter manipulador e coercitivo, a maior parte dessas formas, sem dúvida, proporcionada pelas tecnologias da informação, ferramentas-chaves das realidades virtuais.

Figura 3 – Flexibilidades de trabalho



Fonte: GIBSON, 2003.

De forma similar, Nenonen (2004) cita outra possível conseqüência negativa relacionada às novas formas organizacionais. De acordo com o autor, o trabalho virtual pode acabar sendo considerado uma ameaça de isolamento social, pela falta de interação 'olho-no-olho' entre as pessoas. Por outro lado, o autor também reconhece que a tecnologia de informação pode acabar com as fronteiras psicológicas, oferecendo, assim, uma ampliação do contexto social.

2.2.2.

Novas formas de configuração do trabalho remoto

As formas de trabalho mediadas pela tecnologia são conhecidas por diversos nomes como: 1. tele trabalho, *mobiles*, trabalhadores alternativos (ROBERTSON, 2000); 2. *telecommuting*, *AW – alternative workers* (APGAR, 1998); 3. *telehomeworkers* (SULLIVAN, 2003); 4. trabalhadores remotos (HARDILL e GREEN, 2003), entre outros. De acordo com Sullivan (2003), é muito importante identificar e aplicar critérios não arbitrários, quando se destaca algum tipo de definição para tele trabalho:

Existe uma enorme variação potencial entre os ‘tele trabalhadores’ (*teleworkers*) e os ‘trabalhadores de casa’ (*homeoworkers*) em termos de, por exemplo, cláusulas contratuais, status empregatícios, tipo de trabalho e localização do trabalho. (...) Algumas das classificações entre *homework* e *telework* consideram a natureza dos termos contratuais entre os indivíduos e seus empregadores ou clientes, como meio de diferenciação entre esses dois tipos de trabalhadores remotos (SULLIVAN, 2003, p. 158).

Hill *et al* (1998) explicam que, embora o tele trabalho tenha sido imaginado no início dos anos de 1950, o conceito não se tornou prático até o advento dos computadores pessoais e dos *modems* portáteis no início dos anos de 1970. Nesta época, Jack Nilles introduziu o conceito de tele trabalho a partir de um experimento investigativo que buscava a substituição dos meios de transporte pelo uso das telecomunicações. De acordo com Mann e Holdsworth (2000), o tele trabalho surgiu originalmente durante a crise de petróleo dos anos de 1970 , quando se observou que caso apenas um entre sete trabalhadores urbanos saísse do jogo, ou seja, não utilizasse seu automóvel para se locomover ao trabalho, os EUA não precisariam importar petróleo. Segundo o autor, a crise demonstrou que o tele trabalho poderia prover flexibilidade na forma de trabalho, o que poderia beneficiar as empresas e os indivíduos.

Autores como Apgar (1998), Sullivan (2003), Robertson (2000) e Tremblay (2002) definem o tele trabalho de forma mais genérica, como o trabalho que é realizado de modo remoto, de qualquer lugar, utilizando-se da tecnologia de informação e de comunicação. Nilles (1997), no entanto, diferencia três tipos de tele trabalho:

1. De casa (domicílio) – basicamente, o trabalho ocorre na residência dos indivíduos por meio do uso de tecnologias disponíveis.
2. Espaços Multifuncionais – o trabalho é realizado em tele centros compartilhado com diversos indivíduos de diversas empresas. Esses espaços são equipados com ferramentas de telecomunicações.
3. Mobilidade – neste caso, os indivíduos não têm um lugar fixo para realização de suas atividades profissionais.

Para Hill *et al* (1998) o termo ‘tele trabalho’ representa um conceito amplo para explicar o trabalho de alguém que é realizado longe das estruturas físicas do escritório (em diversas localidades) por meio de equipamentos de telecomunicações. Já o termo “*telecommuters*” é específico para aqueles que optam por realizar o trabalho virtual a partir de suas residências.

Conforme observado por Mann e Holdsworth (2000), o tele trabalho pode ser caracterizado pelo tipo de trabalho que ocorre longe dos escritórios centrais ou das plantas de produção da organização; ou seja, sem contato físico com os trabalhadores tradicionais, porém com a possibilidade de comunicação por meio das ferramentas de TI.

Os funcionários que optam por trabalhar de casa, normalmente, recebem uma estrutura completa de meios de comunicação e ferramentas eletrônicas para possibilitarem a realização do trabalho de forma eficiente. Laptops, linhas telefônicas especiais, suporte de TI, máquinas de fax, impressora, etc. (APGAR, 1998)

De acordo com Tremblay (2002, p. 56), a necessidade de se estimar a quantidade de tele trabalhadores tornou-se uma idéia desafiadora, devido às inúmeras formas de se definir o conceito. A autora pondera que quanto mais amplamente compartilhada a definição, mais fácil será estimar o número de tele trabalhadores em um país ou região específicos. Ainda de acordo com a autora, o status do tele trabalhador pode variar entre aqueles que trabalham em casa em tempo integral, em tempo parcial ou a um tele trabalhador casual – aqueles que exercem suas funções ocasionalmente de casa:

Apesar de o tele trabalho referir-se, na maior parte do tempo, ao trabalho em domicílio, vários estudos também se referem a todas as outras formas de trabalho eletrônico em domicílio, como (a) o trabalho móbil executado em vários lugares fora do escritório central (pelos representantes de vendas, técnicos, etc.); (b) o trabalho executado por uma série de firmas com tele centros; e (c) o trabalho executado pelos trabalhadores de uma mesma empresa em escritórios-satélites. (TREMBLAY, 2002, p. 56)

Segundo Nilles (1997), os novos meios de trabalho possuem algumas características específicas, tais como: a necessidade de bem estar e satisfação entre os intervenientes, aumento de rentabilidade oriunda do aumento da produtividade, mudanças na cultura da empresa para um meio envolvente de permanente mudança e o surgimento da necessidade de adaptação aos novos mercados operados pelas empresas. Ainda, de acordo com Robertson (2000):

A tecnologia vem certamente mudando a nossa maneira de trabalhar. A velocidade das mudanças tecnológicas tem forçado as empresas a se tornarem mais criativas na maneira de estruturar seus recursos humanos para garantir a forma mais produtiva. Os maiores desafios para a função dos recursos humanos nos dias de hoje é atrair e reter os funcionários experientes que são supostos a desenvolverem e usarem essas novas ferramentas tecnológicas. Existe uma demanda alta no mercado por esse tipo de recurso escasso e por isso as empresas precisam se tornar mais criativas para atrair esses recursos potenciais (ROBERTSON, 2000, p. 377).

Tremblay (2002, p.55) cita que as empresas têm se interessado pelo tele trabalho pelo aumento de produtividade, redução dos espaços de escritórios e aumento da qualidade do trabalho.

A tecnologia possui um papel importante no contexto das novas formas de alocação de trabalho. Os indivíduos e as organizações tornaram-se dependentes das inovações tecnológicas. Mais do que uma novidade, o surgimento de novas ferramentas e produtos gera vantagens competitivas capazes de definir os personagens que estão atuando no mercado nos dias de hoje. Robertson (2000) observa que o *hardware* está se tornando mais portátil e barato e isso está permitindo que, cada vez mais, maior quantidade de funcionários se torne remota – ou seja, podem trabalhar de qualquer lugar (p.378). De acordo com o autor, esse tipo uso da tecnologia aproxima os funcionários dos clientes, despendendo mais tempo junto aos mesmos sem a necessidade de idas e vindas à empresa.

Ao criar possibilidade de os indivíduos elegerem o mais adequado espaço físico para realização do trabalho, as empresas conseguem reter e receber

funcionários altamente motivados e talentosos (APGAR, 1998).

Segundo Apgar (1998, p.122), o tele trabalho representa uma das formas mais reconhecidas de espaço organizacional alternativo; porém o autor comenta que se trata de um complemento das formas tradicionais de trabalho ao invés de uma substituição.

Já na visão de Robertson (2000), o objetivo principal da ‘transformação do trabalho’ está em ajudar as organizações a se desvencilharem da forma tradicional de se trabalhar; seguindo para um ambiente que seja mais flexível, desafiador, comunicativo e agradável.

Segundo o autor, o número de funcionários remotos vem crescendo de forma exponencial, forçando as organizações a reverem a dinâmica de suas estruturas:

A tecnologia também pode ser utilizada para ajudar na comunicação entre os indivíduos espalhados geograficamente, de forma mais eficiente por meio de ferramentas de voz e informações eletrônicas, serviços e produtos de teleconferências, etc. (ROBERTSON, 2000, p.378).

De acordo com Apgar (1998), entre os benefícios ‘intangíveis’ gerados pela introdução do tele trabalho está a flexibilidade e o aumento do tempo e controle pessoais. Segundo Robertson (2000, p. 378);

Pessoas que tele trabalham são normalmente 10-20 por cento mais produtivas ao realizarem suas atividades duas ou três vezes por semana de casa. Essas pessoas são capazes de gerenciar mais tempo livre para aproveitarem suas famílias enquanto, ao mesmo tempo, são mais produtivas durante as horas de trabalho.

Hill *et al* (1998) também observam que diversos artigos tratam o trabalho virtual como uma solução efetiva para redução de custos e aumento de produtividade, motivação dos indivíduos, além de proporcionar um maior equilíbrio na vida pessoal e profissional. Contudo, os autores observaram algumas divergências quanto a alguns aspectos relativos ao tema. Eles confirmaram a percepção de maior produtividade gerada por esta nova forma de trabalho. Além disso, perceberam nos tele trabalhadores a presença de uma maior dedicação ao trabalho, um aumento na flexibilidade, e também, uma elevação de horas dedicadas ao mesmo. Porém notaram que existem influências negativas sobre o trabalho em grupo e há discordâncias quanto à influência do tele trabalho no

equilíbrio entre a vida pessoal e profissional:

Alguns cientistas acadêmicos dizem que a flexibilidade do tele trabalho é o que os indivíduos necessitam para equilibrar o trabalho e as responsabilidades domésticas e familiares. Outros enxergam os escritórios virtuais como uma potencial forma de acabar com as fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal. De qualquer forma, o trabalho virtual torna-se um nível a mais de complexidade no momento em que os indivíduos tentam lidar com a flexibilidade e precisam ‘desenhar’ efetivamente as fronteiras entre o próprio trabalho e a vida pessoal (HILL *et al*, 1998, p. 670).

De forma oposta, Mann e Holdsworth (2000) verificaram uma relação positiva entre o trabalho remoto e um possível equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; “os indivíduos podem assim, gastar menos tempo longe de casa (...) e com isso podem passar mais tempo com suas famílias e crianças. Além disso, podem resolver melhor mini-crisis domésticas” (p. 201). Além disso, os autores concordam com a existência de benefícios do tele trabalho, como o aumento da flexibilidade (os trabalhadores podem escolher o horário de trabalho), elevação da base de funcionários-chave (o tele trabalho pode ser considerado uma vantagem do mercado para reter profissionais capacitados) e aumento da produtividade (há poucas interrupções, longas horas de trabalho, e flexibilidade para planejar o melhor horário para trabalhar).

Tremblay (2002) observa que existem alguns interesses da sociedade favoráveis à implementação do programa de tele trabalho, considerando desde uma preocupação ambiental, como também a satisfação dos funcionários.

O principal interesse dos países reside na diminuição do volume de pessoas que se deslocam diariamente para o trabalho, reduzindo engarrafamento de veículos e a poluição urbana. Outro possível interesse para as empresas brasileiras manifesta-se no aumento de sua presença em diferentes partes do amplo território nacional, como a finalidade de reter trabalhadores com experiência, oferecendo condições flexíveis e assegurando sua satisfação no intuito de aumentar a produtividade e a qualidade da produção. (TREMBLAY, 2002, p. 55)

Da mesma forma, por meio da pesquisa realizada, Hill *et al* (1998) notaram um aumento de satisfação por parte dos funcionários que obtiveram maior flexibilidade no local e horário de trabalho. Contudo os autores ratificam a existência de pesquisas em que não se verificou uma diferença significativa na satisfação dos trabalhadores virtuais em relação aos regulares. Quanto à flexibilidade oriunda do tele trabalho, os autores observaram o surgimento de uma

influência positiva tanto para o trabalho como para a vida pessoal/familiar. “Os respondentes mencionaram o aumento de flexibilidade para trabalharem de qualquer lugar, a qualquer hora; em horários de ‘descanso’ familiar (como pela manhã cedo e tarde da noite)” (p. 677). A pesquisa apresentou outros comentários positivos oriundos da flexibilidade do tele trabalho, como, por exemplo, um aumento do tempo para cuidarem das crianças quando doentes, flexibilidade de estarem livres em ‘momentos-família’, além da flexibilidade de poderem cuidar de assuntos pessoais.

Standen *et al* (1999) *apud* Sullivan (2003, p. 163), mencionam que existem cinco critérios que devem ser considerados ao analisarmos o impacto gerado pelo tele trabalho na vida profissional dos indivíduos. São elas, o nível de conectividade (TI) existente entre a casa e o escritório, a partilha do tempo entre os dois ‘espaços’, o grau de necessidade que o trabalho irá depender dos outros funcionários, o nível de interação com clientes e outros grupos externos, e finalmente, o grau de dificuldade do trabalho.

De acordo com Apgar (1998), as alocações alternativas de espaço podem elevar a produtividade, reduzir os custos, ajudar as empresas a reterem os recursos humanos talentosos e valiosos, além de possibilitar às empresas a evitarem sanções de governos.

Basicamente, estamos transformando nossos escritórios mais parecidos com as nossas casas (e no caso dos tele trabalhadores, nossas casas estão mais parecidas com os nossos escritórios). É perceptível que os funcionários estão sob muito estresse para trabalhar e por isso deve-se fazer do lugar de trabalho o mais confortável possível – um lugar onde se queira estar, um lugar onde se tenha orgulho de falar e mostrar aos outros. (...) Tele trabalhadores e funcionários remotos não estão no escritório durante todo o tempo e por isso não precisam ter espaço físico reservado especialmente para os mesmos dentro da instalação da empresa. A solução mais apropriada é a implementação de mesas compartilhadas e o uso de áreas comuns para esses trabalhadores para interagirem com os demais funcionários. (ROBERTSON, 2000, p.380-381)

Tremblay (2002) realizou uma pesquisa sobre o tele trabalho focado em indivíduos que trabalham de casa e são assalariados. Os resultados revelam vantagens e desvantagens observadas por tais indivíduos. Grande parte dos respondentes (94,9%) disse que de alguma forma, a idéia de trabalhar remotamente partiu do próprio indivíduo. De acordo com os resultados da investigação, o tele trabalho foi imposto pelo empregador em somente 5,1% dos

casos. Percebeu-se que além de haver uma necessidade de ‘pré-disposição’ dos funcionários para realizar o tele trabalho, as empresas ainda avaliam outros requisitos como tempo em que estão na empresa, o nível de desempenho, o tipo de tarefa, entre outros. De acordo com o autor, não existe uma ‘decisão em conjunto’ como se costuma ouvir; a decisão final sempre será do superior imediato.

Grande parte dos respondentes da referida pesquisa disse que continua a exercer em casa as mesmas atividades que costumava fazer no escritório. A autora acredita que os tele trabalhadores respondentes de sua pesquisa conseguiram adquirir novas habilidades e conhecimentos desde que tiveram que administrar o trabalho por conta própria, em casa, ao passo que no escritório tinham sempre de consultar um colega.

Assim como em Mann e Holdsworth (2000), de acordo com os resultados da pesquisa de Tremblay (2002, p.58), o tele trabalho apresenta uma influência positiva no equilíbrio entre a vida familiar e profissional, graças aos horários flexíveis e, conseqüentemente, à possibilidade de evitar o deslocamento para o trabalho, especialmente para as mulheres. As mulheres consideram o fato de não terem de se deslocar como uma vantagem que simplifica a vida em geral, e a vida familiar, em particular.

De fato, as entrevistas revelam que a maior parte dos tele trabalhadores pensa que a flexibilização do horário e a redução dos deslocamentos são fatores que oferecem mais tempo para a vida familiar durante a manhã e a noite. Permitem também que estejam mais disponíveis para atender às necessidades dos filhos, conduzirem-los à escola de manhã e cuidar deles, mesmo que isso signifique trabalhar até mais tarde. Vários tele trabalhadores entrevistados disseram que é possível enquadrar-se nas tarefas domésticas durante o dia de trabalho e liberar mais tempo para si próprio durante o fim de semana (TREMBLAY, 2002, p. 63).

Vale ressaltar que Tremblay (2002, p. 62) alerta que apesar de muitos estudos enfatizarem um possível conflito entre o trabalho e as responsabilidades familiares para os tele trabalhadores, ela concluiu em sua pesquisa que os respondentes tiveram um período inicial de adaptação, mas que, depois de um tempo, estabeleceram regras e administravam a identidade de um espaço de escritório para eles próprios, que era respeitado pelos membros da família. Sullivan (2003) cita que os tele trabalhadores de casa, diferentemente daqueles que realizam o tele trabalho a partir de outro local qualquer (com exceção de suas residências), geram reflexões sobre o conteúdo físico e psicológico da casa. O

autor observa que se perde o foco no impacto gerado pelo tele trabalho em geral, destacando um contexto social e físico específico para este relacionamento.

No estudo de Tremblay (2002), alguns respondentes citaram que deveriam haver treinamentos específicos para os tele trabalhadores, incluindo treinamento sobre gestão do tempo, da organização e dos sistemas informáticos e de comunicação. Observou-se também a necessidade de se atentar para o estresse gerado pelas demandas pessoais e profissionais que cercam os indivíduos nos dias de hoje. O tele trabalho acaba servindo como uma forma de evitar, ou ao menos reduzir, o estresse do local de trabalho. De acordo com a autora:

A intensificação do trabalho, dependendo do caso, associa-se aos prazos cada vez mais apertados, a uma busca cada vez mais agressiva de clientes e de desenvolvimento de novas atividades. Isso aumenta a motivação dos empregados pela busca de condições de trabalho menos estressantes do que as prevalentes no escritório (TREMBLAY, 2002, p. 64).

Apesar dos inúmeros benefícios observados sobre o tele trabalho, Mann e Holdsworth (2000) comprovaram em sua pesquisa a existência de impactos negativos nas emoções e nos sentimentos dos tele trabalhadores. Ao compará-los com os empregados regulares (tradicionais), notaram sintomas como a solidão, irritação, preocupação e culpa. Além disso, os autores verificaram que os trabalhadores remotos sofrem, de forma mais significativa, de sintomas de saúde mental, como um alto nível de estresse. De acordo com os autores, os tele trabalhadores apresentam alguns sintomas psicológicos como;

- isolamento social (perde-se o ‘barômetro’ social);
- sintomas de presenteísmo (trabalha-se até quando doente);
- falta de apoio (principalmente suporte técnico);
- prospecção de carreira (depende muito de visibilidade e contatos);
- fim das barreiras (mistura-se a vida pessoal com a profissional).

Os autores alertam para um potencial aumento de conflitos entre as funções familiares e profissionais, provavelmente devido à destruição das fronteiras entre os dois papéis. A pesquisa demonstrou uma elevação no nível de estresse nos indivíduos com responsabilidades domésticas. Contudo, de acordo com os autores, o suporte familiar vem servindo para redução de problemas de saúde

física e mental dos trabalhadores.

Bibby (1999, *apud* Mann e Holdsworth, 2000, p. 199) observa que as conseqüências do tele trabalho precisam ser analisadas de forma distinta, de acordo com o gênero. O autor sugere que os homens podem tirar proveito do fato incomum de trabalharem de casa e achar tranqüilo o acúmulo das roupas pra lavar. De acordo com a pesquisa do artigo em questão, já para algumas mulheres que tele trabalham, o fato de realizarem suas tarefas a partir de suas residências, produz questionamentos em relação à seriedade e profundidade do seu trabalho:

Vizinhos e amigos se sentem à vontade de tocar a campainha ou bater na porta quando, na verdade, as mulheres estavam trabalhando (...). Mulheres demonstram mais expectativas para administrarem as duas funções (dona-de-casa e profissional) quando trabalham de casa; mulheres se encaixam melhor que os homens nas tarefas domésticas (BIBBY, 1999, *apud* MANN e HOLDSWORTH, 2000, p. 199)

Mann e Holdsworth (2000) concluem que apesar do tele trabalho ser visto com êxito, o impacto no bem-estar e saúde mental dos indivíduos deve ser considerado para que as organizações e os próprios indivíduos possam tomar qualquer iniciativa para minimizar impactos negativos. Os resultados da pesquisa sugeriram que, embora alguns impactos emocionais apareçam como positivos, tais como reduções no estresse para se locomover até o trabalho ou nas irritações causadas pelas interrupções no escritório, outras emoções apresentaram um efeito negativo maior em relação ao tele trabalho. Entre elas: aumento do sentimento de solidão gerado pelo isolamento do trabalho ocorrido longe da empresa, maior frustração devido à falta de suporte técnico, maior sentimento de culpa dos tele trabalhadores pelos dias que estão doentes e acabam trabalhando e pelo ressentimento de impactar a vida familiar pela profissional.

Embora a implementação de novas formas de trabalho possa reduzir os custos (financeiros) das organizações e gerar aumento de produtividade, a qualidade de vida dos indivíduos não necessariamente melhora. (...) Os aspectos psicológicos negativos do tele trabalho podem produzir impactos nas organizações como também nos funcionários; com custos de longo prazo em relação com o alto nível de *turnover*, licenças médicas e diminuição da lealdade e motivação (MANN e HOLDSWORTH, 2000, p. 208).

2.3.

A visão dos indivíduos sobre a relação de trabalho

Vocês estão comprometidos às novas formas de trabalho? Por exemplo, vocês estão preparados para acompanhar as medições de performance tanto quanto necessário ao ponto de atender à nova maneira que os indivíduos vêm trabalhando? Vocês estão cientes de uma ‘revolução’ cultural oriunda do fato de agora seus funcionários estarem aprendendo novas ferramentas de comunicação com outras pessoas do mundo todo? Vocês estão comprometidos a revisarem as políticas de prêmios e incentivos à luz das diferentes maneiras que agora se torna possível a realização do trabalho? (APGAR, M. **Espaço organizacional alternativo: muda-se onde e como os indivíduos trabalham**, 1998, p. 123).

Este tópico se propõe a abordar alguns dos conceitos que podem auxiliar a discussão sobre a forma como os indivíduos vêm as relações de trabalho no atual contexto, construindo expectativas acerca delas. Elegeram-se, nessa discussão, as bases dos conceitos de contrato psicológico, comprometimento, identificação organizacional e carreira.

2.3.1.

Os novos contratos psicológicos

Mumford (1995) cita a existência de diferentes tipos de contratos entre funcionários e empregadores, de acordo com as distintas situações de trabalho. Inicialmente, o autor apresenta quatro conceitos distintos para o termo, baseado nas bases da Lei Romana (MUMFORD, 1995, p. 54).

- (1) *contractus re*, relacionado a alguma atividade a ser desempenhada,
- (2) *contractus litteris*, ocorrência de um acordo por escrito e formal,
- (3) *contractus verbus*, ocorrência de um acordo verbal explícito,
- (4) *contractus consensus*, relacionado a um acordo tácito, envolvendo um benefício como recompensa.

De acordo com Rousseau (1990), os contratos são vitais para as relações de trabalho, pelo fato de definirem os termos e contribuições básicas que são exigidas e ofertadas para os indivíduos se tornarem parte de qualquer organização. Independente do formato, escrito ou oral, os contratos formalizam as promessas e

recompensas propostas pelas empresas em troca de algum tipo de serviço ou compensação provida pelos indivíduos. “Cada vez mais, contratos não-escritos e informais que surgem das relações de trabalho são considerados motivos de investigação e preocupação dos empregadores” (p. 389). A autora observa que os contratos psicológicos são peças-chave na formação da relação indivíduo–organização, estabelecendo aquilo que cada parte deve à outra. Handy (1993) ressalta que essa idéia de reciprocidade gera expectativas em ambos os lados da relação:

Assim, como em muitas situações de trabalho, existe um contrato legal entre a organização e o indivíduo que declara quem dá a quem o que em consideração a que. Também há um contrato psicológico implícito e normalmente não declarado entre o indivíduo e a organização, seja esta uma organização de trabalho, social ou familiar. O contrato psicológico é essencialmente um conjunto de expectativas. Nós temos um conjunto de resultados que esperamos da organização, resultados que demandarão certa soma de nossas energias e talentos. Similarmente, a organização tem seu conjunto de expectativas e sua lista de pagamentos ou resultados que nos dará. (HANDY, 1993)

Rousseau (1990, p. 390) define os contratos psicológicos como um conceito que é mais bem associado às expectativas do indivíduo com relação à empresa. Para a autora, os contratos psicológicos são:

crenças dos indivíduos em relação a obrigações recíprocas. Crenças se tornam contratuais quando o indivíduo passa a acreditar que ele ou ela deve ao empregador certas contribuições (tais como: lealdade, dedicação e sacrifícios) em troca de alguns benefícios (bom salário e segurança profissional).

McDonald e Mankin (2000) comparam o contrato psicológico com uma forma de examinar e explorar as expectativas que o funcionário venha a ter quanto a sua relação com o empregador e o definem como sendo “fortemente informal, não-escrito e, constantemente, alterado de acordo com a evolução do relacionamento do indivíduo com a empresa” (p. 84).

Schein (1965) define esse tipo de contrato como sendo um conjunto de expectativas não documentadas por escrito, que se atualizam a todo instante entre as pessoas e a organização na qual trabalham. O autor afirma que quando um indivíduo trabalha eficientemente, gera-se um sentimento de compromisso, de lealdade e de entusiasmo pela organização. De acordo com Schein (1965), há dois fatores que comandam a satisfação dos funcionários no trabalho: o primeiro é o

grau em que as expectativas dos indivíduos correspondem às expectativas da organização e o segundo refere-se à idéia de que cada parte conhece as aspirações do outro, formando assim, um contrato informal, no qual os funcionários entram com a dedicação de tempo ao trabalho em troca de salário e segurança.

A noção do contrato psicológico está relacionada ao fato de os indivíduos possuírem uma variedade de expectativas sobre a organização e a organização possuir uma variedade de expectativas sobre os indivíduos. Essas expectativas não consideram apenas o quanto de trabalho deve ser feito por tanta quantia de dinheiro, contudo envolvem todo o conceito de direitos, privilégios e obrigações entre os trabalhadores e as organizações. Por exemplo, o funcionário espera que a empresa não o demita depois de ter dedicado alguns anos de trabalho aquela empresa, e a empresa espera que os funcionários não vão denegrir a imagem da empresa ou repassar os segredos aos competidores. Esses tipos de expectativas não são escritos em nenhum acordo formal entre empregador e empregado, mesmo sendo fatores definitivos de comportamento. (SCHEIN, 1965; p. 11).

Rousseau (1989) define relacionamentos como “interações e trocas de expectativas de algo que vai se manter no futuro”. Menninger (1958, *apud* ROEHLING, 1997, p. 206) observa que, como em todo tipo de relacionamento humano, existe o risco de que as expectativas não sejam atendidas, gerando um sentimento de fracasso do contrato:

Em qualquer relacionamento entre dois indivíduos onde ocorra alguma negociação, existirá uma troca; haverá ofertas e demandas entre ambos os lados, buscando saciar as necessidades mutuamente. Caso não se consiga um equilíbrio, porque uma das partes não possui aquilo que a outra necessita ou porque um lado não precisa daquilo que o outro tem para oferecer, ou então, porque surge um sentimento em uma das partes relacionado a uma possível injustiça na negociação, o contrato tende a se romper prematuramente.

Basicamente existem duas formas de classificação dos contratos psicológicos de trabalho: contratos transacionais e contratos relacionais (MACNEIL, 1985; ROUSSEAU, 1990; MCDONALD & MAKIN, 2000; MAGUIRE, 2002). De acordo com Rousseau (1990, p. 391):

Os contratos transacionais envolvem algum tipo de recompensa monetária (Ex: pagamento por projeto) entre as partes, por um período específico de tempo; como nos casos das contratações temporárias. Esse tipo de contrato envolve a contratação de pessoas com conhecimentos específicos para atender necessidades pontuais. (Ex: empresas de tecnologia, agências de contratações temporárias). Alto nível de salários e falta de comprometimento de longo-prazo são características dos contratos transacionais.

Wetzel (2001) afirma que os contratos transacionais são de caráter instrumental, em que as trocas são específicas e quantificáveis. McDonald e Makin (2000) observam que não tende a existir sentimento de lealdade à organização neste modelo contratual. Segundo Maguire (2002), os contratos transacionais possuem componentes que podem ser descritos como preços por esforços (um dia justo de trabalho por um salário justo por dia) e conhecidos como peças de um processo de reciprocidade de trocas de esforços razoáveis por recompensas intrínsecas e extrínsecas.

Em relação aos contratos psicológicos relacionais, além de possível envolvimento de fatores monetários, esse tipo de contrato é movido por fatores emocionais que regem o relacionamento e as expectativas existentes entre os indivíduos e as organizações (MAGUIRE, 2002). Lealdade, comprometimento e dedicação são alguns dos sentimentos não-monetários essenciais para existência deste tipo de relacionamento. De acordo com Coyle-Shapiro e Kessler (2000, p.910), “os contratos relacionais incluem um relacionamento de longo-prazo, desenvolvimento de carreira e pode-se contar com ajuda do empregador para resolver problemas pessoais”. McDonald e Makin (2000, p. 84) sugerem que a composição de um contrato psicológico com características mais transacionais ou relacionais pode estar associada, entre outros fatores, à natureza do próprio contrato formal do indivíduo com a organização:

Aos funcionários temporários, é dito que, terão um contrato transacional, com ênfase nos elementos econômicos que tangem o contrato; enquanto os funcionários regulares terão um contrato mais relacional, com comprometimento à organização e um interesse por um emprego satisfatório. (...) Funcionários não permanentes terão basicamente um contrato psicológico transacional, que são tipicamente feitos para ‘trocas monetárias entre as partes’, em um período determinado de tempo, como no caso dos funcionários temporários.

De acordo com Rousseau (1989), a busca por um trabalho de longo-prazo em uma empresa está relacionada com um maior sentimento de comprometimento com o empregador. Neste tipo de contrato, a pessoa carrega mais obrigações relacionais do que alguém que busca uma posição já a considerando um degrau para conseguir um novo trabalho.

Vale ressaltar que ambos os elementos (transacionais e relacionais) citados acima compõem os contratos psicológicos de trabalho, porém em quantidades distintas. Dentre as diferenças principais entre esses dois tipos de contratos está o prazo de vida esperado do mesmo. Segundo McDonald e Makin (2000), contratos transacionais costumam ser de prazo curto, enquanto os contratos relacionais implicam uma demanda por longo-prazo pelas expectativas e obrigações recíprocas existentes. Os autores também salientam a diferenciação do comprometimento dos indivíduos perante a organização para cada tipo de relacionamento citado. Segundo eles, aqueles que possuem contratos predominantemente transacionais são avessos ao alto grau de comprometimento com a organização.

Como diversos outros tipos de contratos, o contrato psicológico recebe alguma importância sempre que é alterado, impactado ou ameaçado. (MCDONALD e MAKIN, 2000). Qualquer tipo de sentimento de violação do contrato psicológico impacta diretamente os elementos relacionais deste 'acordo'. De acordo com Wetzel (2001), fatores como confiança na relação com o empregador e tipo de contrato psicológico podem impedir que aflore um sentimento de violação contratual. Existe a possibilidade de ocorrerem desgastes no relacionamento entre os funcionários e as empresas sempre que uma das partes, pelo menos, gerar algum tipo de violação no acordo psicológico. Ao se perder a confiança ou gerar algum sentimento de perda de benefícios, cresce a chance de haver uma revisão do modelo contratual, resultando numa renegociação de benefícios esperados por ambas as partes (WETZEL, 2001).

Para Roehling (1997), o contrato psicológico possui uma função essencial para o entendimento do comportamento organizacional. O sentimento de violação deste tipo de contrato pode gerar inúmeras consequências para os indivíduos e para a organização. Dentre os sentimentos que podem aflorar nessas ocasiões, o autor comenta o fomento de:

Profundos e duradouros sentimentos de ressentimento e traição, como também raiva e frustração, redução da motivação dos funcionários, falta de satisfação com o trabalho, redução do comprometimento dos indivíduos, aumento da rotatividade, surgimento de ações legais contra as organizações e apoios sindicalistas. (ROEHLING, 1997, p. 204).

Com as mudanças organizacionais oriundas dos novos contextos de trabalho, cresce a necessidade de as empresas renegociarem os termos dos contratos psicológicos vigentes. Wetzel (2001) alerta que há dois tipos de estratégias a serem seguidas nesta situação:

- 1- Acomodação: altera-se o texto do contrato, porém mantêm-se a base e os princípios do contrato antigo.
- 2- Transformação: de forma efetiva, modifica-se todo o conjunto de expectativas, estipulando novos benefícios e um contexto totalmente revisto e alterado.

Coyle-Shapiro e Kessler (2000) observam que as organizações estão enfrentando um desafio para renegociar e gerenciar a transição das mudanças, uma vez que são desprovidas e incapazes de manterem os mesmos benefícios a seus funcionários. De acordo com Maguire (2002, p. 176),

Os contratos psicológicos tradicionais baseados numa relação de dependência caracterizada pela troca de cooperação, conformidade, e desempenho dos funcionários, por afeição e segurança econômica ofertadas pelas organizações, asseguravam virtualmente a lealdade dos funcionários. Esta lealdade está mais complicada de ser alcançada e mantida nos termos dos novos contratos psicológicos presentes nas organizações modernas e dinâmicas.

Assim como todas as demais adaptações relacionais, estruturais e contratuais que ocorrem devido às mudanças organizacionais presentes nos dias de hoje, os contratos psicológicos precisam ser revistos e inseridos na nova realidade organizacional. Levinson *et al* (1962, *apud* ROEHLING, 1997) reconhecem o contrato psicológico como parte dinâmica do relacionamento entre os indivíduos e a organização. Os autores vêem a necessidade de alterar e rever os contratos de acordo com as mudanças nas necessidades dos indivíduos e das organizações e por meio da interação recíproca entre as partes. Roehling (1997, p. 209) conclui que “o contrato psicológico deve ser alterado de tempos em tempos; assim como as empresas e os funcionários precisam se atualizar, o contrato psicológico precisa ser constantemente renegociado”.

2.3.2. A necessidade de comprometimento

O comprometimento está presente nos aspectos relacionais dos contratos psicológicos de ambas as partes que compõem a relação. De um lado, as empresas buscam gerar e manter determinado nível de comprometimento dos funcionários, a fim de garantir uma maior motivação e satisfação com o trabalho, pensando nos impactos positivos que esse contexto pode influenciar no comportamento dos indivíduos. Por outro lado, os funcionários criam expectativas de comprometimento da empresa em relação ao seu desenvolvimento pessoal e profissional. Borges *et al* (2004) observam que a existência de diversas dificuldades motivacionais, de insatisfações salariais e com promoções, de uma cultura organizacional frágil e de uma ausência de um plano de carreira atualizado, pode impactar as atitudes comprometidas pelos indivíduos perante a organização e, com isso, abalar a base da estrutura invisível que sustenta a relação entre os funcionários e as empresas.

Bastos e Borges-Andrade (2002) pesquisaram a forma como os indivíduos encaram o impacto causado por oito tipos de comprometimento, identificados pelos autores, em determinados aspectos que tangem as relações com as empresas modernas, comparado-as às instituições burocráticas tradicionais. A existência de diferentes tipos de comprometimento (REGO, 2003) ajuda a identificar os diferentes aspectos presentes nas relações de trabalho. A pesquisa indicou um menor grau de comprometimento nas organizações clássicas e burocráticas, e ao mesmo tempo alertou sobre a relevância da presença de comprometimento individual nas estruturas organizacionais modernas.

McDonald e Makin (2000) citaram três fatores que compõem a base do comprometimento organizacional de acordo com o modelo de Meyer e Allen. De acordo com os autores, o comprometimento de afetividade está relacionado ao grau de identificação do indivíduo com a organização. Já o comprometimento da continuidade envolve o nível de necessidade do indivíduo para continuar trabalhando na organização. Por sua vez, o comprometimento normativo, indica o quanto as normas da sociedade influenciam na decisão dos indivíduos em se comprometerem com a empresa. Os autores resumem;

As pessoas trabalham para uma empresa específica porque elas querem (afetivo), elas precisam (contínuo) ou pelo fato de elas acharem que devem fazer parte da empresa (normativo). Todos os três tipos estão relacionados ao relacionamento existente entre os indivíduos e as organizações (MCDONALD & MAKIN, 2000, p.86).

De acordo com McDonald e Makin (2000), o comprometimento afetivo está relacionado à reciprocidade existente nos termos do contrato psicológico. Segundo os autores (p.86), “trata-se do fato de as necessidades e expectativas sobre a organização estarem relacionadas com as suas próprias experiências”. Os autores relacionam este tipo de comprometimento com o que Rousseau (1989) considerou como as obrigações relacionais do contrato psicológico. Caso as empresas estejam interessadas a adquirir tal tipo de comprometimento, devem construir um contrato relacional com os funcionários, concluem McDonald e Makin.

Também segundo Maguire (2002, p. 168), comprometimento é a medida da força da identificação de um indivíduo com seu envolvimento em uma determinada organização. O autor reforça que os indivíduos devem apresentar confiança nos objetivos e valores da organização, comprometimento afetivo, interesse em se manterem parte da organização e desejo de se esforçarem a favor da organização.

2.3.3. As bases da identificação organizacional

Muitos autores destacam a diferença conceitual de identidade e imagem organizacional, apesar de haver uma estreita ligação entre esses dois termos. Caldas e Wood (1997, *apud* MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001) observam que a imagem é formada pela percepção daqueles com quem a empresa interage por meio de uma relação externa. Já Gioia *et al* (2000, *apud* SILVA E VERGARA, 2002) entendem que a imagem organizacional está mais relacionada à forma como os membros da própria organização acreditam que o mundo exterior enxerga e avalia a sua reputação. Assim, de acordo com Silva e Vergara (2002), o relacionamento dos elementos externos e internos à organização que estruturam a formação da imagem da empresa, acabam influenciando a maneira como os indivíduos se identificam com a organização pelo fato de os funcionários

serem também membros dos grupos externos que se relacionam com a empresa e assim, observam, como espectadores, como a empresa interage com o mundo exterior no seu dia-a-dia.

Albert e Whetten (1985, *apud* MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001) afirmam que a identidade organizacional é composta de três aspectos baseados nas crenças compartilhadas entre os funcionários. Os autores acreditam que existe um fator central, que representa a essência da empresa; um fator distintivo, que diferencia a empresa das demais (missão, cultura, ideologia, valores, filosofia); e um fator duradouro, que apresenta as influências da continuidade temporal na sobrevivência da empresa.

Para Machado (2005, p. 2), a identidade organizacional pode ser definida pelas percepções dos seus atores organizacionais, orientando os indivíduos no contexto do seu trabalho nas empresas:

A identidade de uma organização é constituída pelo conjunto de representações que seus integrantes formulam sobre o significado dessa organização, em um contexto social, isto é, quem é uma organização *depende de como seus integrantes compreendem a si mesmos como uma organização.*

Além dos parâmetros individuais como gênero, idade, raça e nacionalidade, outros parâmetros auxiliam os indivíduos a criarem um repertório simbólico e de valores (MACHADO, 2005) para compor a alma representativa da organização. Aspectos como a cultura e os sentimentos de autovalorização, de estar seguro, de pertencer e de se sentir bem, ajudam a dimensionar as características necessárias para moldar o perfil representativo da empresa. Gioia *et al* (2000, *apud* SILVA E VERGARA, 2002) observam as identidades individuais como algo dinâmico e adaptativo, capaz de sobreviver a diferentes contextos de mudanças, desde que os valores e crenças essenciais da organização tenham sido bem interpretados pelos indivíduos. Brickson (2000, *apud* SILVA E VERGARA, 2002) observa que a identidade é composta de diversos aspectos relacionais, tornando-a dinâmica e multifacetada.

Silva e Vergara (2002) observam que em um cenário de mudanças, muitas vezes, surge a necessidade de os indivíduos reconstruírem as bases de sua identificação com a organização, pois as mudanças organizacionais são capazes de alterar o contexto das suas relações sociais no dia-a-dia da empresa, impactando

profundamente a identidade das pessoas.

Os autores afirmam que num contexto de adaptação às mudanças, muitas identidades dos indivíduos podem ser afetadas, ratificando a importância de uma melhor compreensão da forma como as identidades são construídas e negociadas. De acordo com Machado-da-Silva e Nogueira (2001), quando a identificação dos indivíduos contradiz a imagem ou identidade da organização, acabam surgindo oportunidades de questionamento por parte das pessoas sobre a finalidade e natureza das suas atividades, resultando em uma revisão do elo que mantém o indivíduo ou o coletivo conectado à organização.

2.3.4.

O desenvolvimento das carreiras no novo contexto

A temática de gestão de carreiras vem sendo revista nos últimos anos. Com a expansão de diversas novas formas de relação de trabalho introduzidas pelo contexto atual, novas idéias surgiram para auxiliar uma melhor compreensão deste processo de desenvolvimento profissional.

No passado, não tão distante, as carreiras eram mais bem traçadas e desenhadas junto a uma única organização que se responsabilizava por cuidar e administrar a vida profissional dos indivíduos. Gibb (1998) compara, metaforicamente, o modelo mais ultrapassado de desenvolvimento de carreira com uma subida de escada, de degrau em degrau. Chandler e Kram (2005) observam que, hoje, as carreiras estão mais entregues ao gerenciamento individual de cada funcionário. Perderam-se algumas fronteiras entre as responsabilidades das empresas e dos indivíduos, fazendo com que os funcionários aumentem a sua rede de relacionamento, buscando, individualmente, por mais aprendizados, maiores desenvolvimentos e crescimento profissional. Já as empresas passaram a ter um papel de auxiliadoras nesse processo, fornecendo meios e ferramentas para suportar o desenvolvimento profissional de seus funcionários. De acordo com os autores, o novo contexto das relações de trabalho está marcado por diversas mudanças na trajetória das carreiras modernas, além da necessidade contínua de aprendizado, tanto dos indivíduos como das organizações.

Alguns autores identificam a prevalência do individualismo como essência dos novos modelos de desenvolvimento de carreira. Com isso, o desenvolvimento de competências, cada vez mais qualificadas e adaptáveis, tem se tornado uma necessidade para a manutenção de uma carreira progressista. Novos termos, tais como carreiras sem fronteira (LACOMBE, 2005) e carreiras do futuro (FILION, 2001), surgiram para descrever a introdução de maior autonomia para os indivíduos desenvolverem suas competências, um maior *networking* e uma maior capacidade de adaptação às mudanças presentes no novo processo de desenvolvimento de carreiras.

A carreira faz parte da relação entre o indivíduo e a organização, inclusive integra uma das bases do contrato psicológico. London (1983) observa que o processo motivacional gerado pelo desenvolvimento da carreira inclui a busca e a aceitação do trabalho, a decisão de continuar em uma empresa, a revisão contínua dos planos de carreira, os treinamentos e as novas oportunidades de trabalho. Essa motivação afeta diretamente as decisões e comportamentos dos indivíduos. As organizações modernas precisam buscar constantemente estratégias capazes de influenciar positivamente esse tipo de motivação dos funcionários. De acordo com Barnett e Bradley (2007), as organizações são responsáveis por atrair, motivar e reter os funcionários, auxiliando em seu desenvolvimento profissional e pessoal. Os autores observaram uma relação positiva entre o comportamento dos gestores no auxílio de desenvolvimento profissional dos indivíduos com a satisfação na carreira.

Yarnall (1998) descreve em seu artigo os oito aspectos (chamados de âncoras) que compõem a teoria desenvolvida por Schein (1978, *apud* YARNALL, 1998). As ‘âncora’ de Schein servem para explicar como os indivíduos se relacionam com as organizações, afirmando que os valores e as experiências profissionais servem de base na escolha da melhor ‘âncora’ para cada indivíduo. De acordo com a autora, a teoria de Schein não prioriza o indivíduo, mas sim equilibra a relevância de ambas as partes, empresas e funcionários, no processo para desenvolver as carreiras. Resumidamente, Schein (1978, *apud* YARNALL, 1998) observa que existem oito orientações para um indivíduo aplicar no desenvolvimento de sua carreira:

- Técnico, direcionado ao aprimoramento de determinado *skill*,
- Gerente, busca a responsabilidade por um setor da empresa,
- Autônomo, independência para trabalhar sozinho,
- Estável, preocupação com segurança financeira,
- Empreendedor, busca desafios para contornar obstáculos,
- Dedicado, direcionado a uma causa específica,
- Desafiador, busca resolver problemas complexos,
- Flexível, combina as necessidades da vida pessoal com o trabalho.

Para Yarnall (1998), a decisão dos indivíduos por uma das orientações propostas por Schein (1978, *apud* YARNALL, 1998) serve como base para entender os fatores motivacionais da carreira dos indivíduos, por meio de diversos fatores não monetários que afetam a satisfação com o trabalho e com a carreira. Nos casos em que os funcionários ocupam cargos que não condizem com a sua orientação de carreira, há grandes chances de redução da motivação por parte dos indivíduos, aumento na procura por outros empregos, diminuição de comprometimento com o trabalho e impactos nos contratos psicológicos dos funcionários com as empresas.

A literatura sobre as ‘âncoras’ das carreiras de Schein (1978, *apud* YARNALL, 1998) serve para alertar sobre a relevância em se entender e alinhar as expectativas dos funcionários quanto ao desenvolvimento e aspirações de carreira, sendo necessário buscar formas mais apropriadas de motivação das carreiras dos indivíduos, entendendo os valores, os talentos de cada um e os aspectos não monetários que compõem a estrutura do processo de desenvolvimento profissional de cada indivíduo.

3 Metodologia

3.1. Tipo de pesquisa

Milhares de indivíduos estão utilizando hoje alguma forma flexível de trabalho. Incentivados pelas empresas modernas e com a ajuda das novas tecnologias, por meio dos equipamentos eletrônicos cada vez mais portáteis, cresce de forma acelerada a quantidade de trabalhadores virtuais, gerentes virtuais e times de trabalho virtuais. Muitos artigos vêm analisando as vantagens das empresas (como redução de custos e um possível benefício ofertado de maior equilíbrio entre as vidas pessoais e profissionais), contudo se torna cada vez mais necessário avaliar a nova relação dos profissionais perante essas empresas modernas. Torna-se relevante levar em consideração a percepção dos indivíduos que atuam nesse novo cenário, que modificou o onde, o quando e o como devemos nos relacionar nesta nova realidade de trabalho.

A presente pesquisa utilizou o método de estudo de caso, buscando obter a percepção de três grupos de funcionários, que se alocam fisicamente de forma distinta, acerca de sua relação de trabalho com a empresa. Yin (1994) observa que este método é um bom instrumento para a pesquisa exploratória e para avaliação de problemas reais nas organizações. Contudo, Gil (2006) reforça uma atenção em relação a este método, referente à dificuldade de generalização;

A análise de um único ou de poucos casos, de fato fornece uma base muito frágil para a generalização. No entanto, os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (GIL, 2002, p.55).

Com base nos objetivos da atual pesquisa, foi adotada uma metodologia qualitativa de cunho predominantemente exploratório. O levantamento do conteúdo se deu por meio de entrevistas em profundidade, levantadas na pesquisa de campo, garantindo uma análise direta através da opinião dos indivíduos.

Wetzel (2001, p. 221) ratifica que “pelo relato pode-se saber como o ator organiza e atribui significado ao processo no qual está ou esteve envolvido”.

3.1.1. Estudo de caso

A empresa estudada está localizada na cidade do Rio de Janeiro. Trata-se de uma multinacional instalada no Brasil há mais de 90 anos com bases em diversas cidades do país. Atualmente, conta com mais de dez mil funcionários apenas no Brasil (e mais de quatrocentos mil espalhados pelo mundo). Basicamente, oferta produtos e serviços ligados a tecnologia da informação, incluindo consultorias e serviços financeiros.

De acordo com dados obtidos com a empresa, nos dias de hoje, mais de 40% dos seus funcionários trabalham fora dos escritórios e dos ambientes tradicionais. Não existem mais as enormes construções que antes abrigavam a todos num só lugar (espaço). Grande parte dos funcionários está alocada nas instalações dos clientes, fazendo tele comutação ou trabalhando de casa.

Através desta flexibilidade ofertada aos funcionários, a empresa busca um aumento do tempo gasto com os clientes, reduzindo as idas e vindas constantes. Busca-se também, permitir que os indivíduos tenham mais opções e assim consigam equilibrar os aspectos da vida pessoal e profissional da melhor forma.

Com o objetivo de responder de forma rápida e precisa às necessidades de mudanças organizacionais, a empresa desenvolveu um programa de mobilidade para todos os funcionários que se encaixarem neste perfil. A fim de atrair e manter talentos genuínos e aumentar a eficiência, o foco e a produtividade, a empresa está alterando o local de trabalho moderno, flexibilizando o onde, o quando e o como seus funcionários trabalham.

Existem basicamente três tipos de classificações para melhor encaixar o perfil de cada funcionário:

1 – Cliente: neste caso, o funcionário é designado a trabalhar nas instalações de clientes. Móvel, porém em local fixo, não-residência.

2 – Trabalho em casa: Maior parte das tarefas é executada a partir do

domicílio do funcionário.

3 – Escritório tradicional: o funcionário executa maior parte de seu trabalho num espaço físico determinado em alguma localidade da empresa.

Considerando os diferentes cenários físicos e todos os aspectos relacionais e comportamentais que são influenciados por cada um deles, torna-se necessário identificar como os funcionários que se alocam em cada uma dessas categorias enxergam sua relação com a empresa. Vale ressaltar que apesar das diferenças de alocação física, todos os respondentes são funcionários efetivos e regulares da empresa, com os mesmos direitos e deveres básicos.

Cabe ressaltar que o autor do presente estudo é funcionário da empresa em questão.

3.2.

Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por meio de quinze entrevistas com funcionários regulares da mesma organização que exercem diferentes atividades e são alocados de maneira distinta. Basicamente, as entrevistas rodearam alguns pontos relevantes na relação dos indivíduos com as empresas que tangem de certa forma a temática do contrato psicológico existente entre os indivíduos e as organizações.

Através das entrevistas, os indivíduos puderam falar livremente sobre os temas abordados e conseqüentemente introduzir novos temas não previstos originalmente. As entrevistas tiveram duração média de 20 minutos cada. O número de questões foi limitado para evitar efeito de desgaste na entrevistas. Com a devida autorização dos funcionários, as entrevistas foram gravadas e transcritas. Nesta etapa o tempo despendido foi de aproximadamente uma hora para cada entrevista. Foi preservado o anonimato dos entrevistados.

A partir de uma breve descrição das três formas distintas de alocação física apresentadas na seção anterior (“Cliente”, “Trabalho em casa” e “Escritório tradicional”), os entrevistados eram apresentados sequencialmente a questões de um questionário semi-estruturado, contendo maior relevância nos pontos destacados na Figura 4.

Figura 4 – Quadro Metodológico – Principais Questões

Questões	Objetivos
<p>O que você acredita que a empresa espera de você? O que você espera receber trabalhando para sua empresa?</p>	<p>Estudar as percepções dos indivíduos que trabalham para uma mesma empresa, contudo vivenciam experiências distintas - pelo fato de se alocarem fisicamente de diferentes formas - quanto a construção individual do seu contrato psicológico com a empresa em questão.</p>
<p>Qual é o perfil de funcionário que você acredita ser demandado pela sua empresa? A partir de qual grupo da pesquisa você acredita que seja mais fácil construir uma identidade organizacional? Por quê?</p>	<p>Verificar os possíveis impactos na construção de identidade corporativa dos indivíduos que se alocam de forma distinta para uma mesma organização.</p>
<p>Como você avalia o nível de comprometimento em cada um dos grupos da pesquisa? Você se sente comprometido com os valores e objetivos da sua empresa? Como?</p>	<p>Analisar comparativamente os níveis de comprometimento dos diferentes indivíduos entrevistados que se alocam de forma distinta.</p>
<p>Como você avalia as oportunidades de desenvolvimento da carreira na empresa, do ponto de vista de cada um dos grupos da pesquisa?</p>	<p>Buscar a percepção dos entrevistados quanto as suas oportunidades de carreira na empresa, uma vez que os mesmos se alocam de forma distinta; vivenciando situações diferentes.</p>
<p>Qual dos grupos da pesquisa, você acredita que seja mais beneficiados pela flexibilidade? Você acredita que os grupos consigam conciliar a vida pessoal com a profissional de forma satisfatória? Por quê?</p>	<p>Verificar a percepção de todos os entrevistados, independente de sua localidade física de trabalho, em relação aos possíveis benefícios de se trabalhar de forma mais flexível.</p>

3.3. Seleção dos entrevistados

A seleção dos indivíduos entrevistados levou em consideração o grupo ao qual pertenciam (Cliente, Casa, Empresa) para que houvesse um equilíbrio nas formas de alocação física dos mesmos. Sendo assim, cinco pessoas de cada grupo foram selecionadas, totalizando quinze entrevistas. Apesar da possibilidade de que o ‘tempo de casa’ fosse um moderador nas percepções dos entrevistados, não houve preocupação em relação à utilização desse critério na seleção dos indivíduos. Tampouco, considerou-se o sexo e a idade dos entrevistados como critérios seletivos.

Entre os cinco entrevistados que trabalham nas instalações físicas de clientes (grupo 1), apesar de todos serem funcionários regulares da empresa estudada, dois estão alocados na sede de uma grande rede de televisão do país e são prestadores de serviços de consultoria. Um dos entrevistados é técnico e trabalha fisicamente em uma empresa ligada a indústria do Petróleo. Os dois demais estão alocados dentro de uma empresa de saúde prestando serviços especializados.

Os cinco *home offices* entrevistados foram selecionados por meio de indicações e ajuda do departamento de recursos humanos da empresa. Todos são funcionários regulares da empresa estudada e realizam seus trabalhos a partir de suas residências.

Já os cinco demais entrevistados foram selecionados de forma aleatória, dentro das instalações físicas da empresa. Todos possuem contrato regular de trabalho e estão vinculados à empresa por mais de quatro anos.

Todos os entrevistados possuem computadores pessoais portáteis e conexões diretas com a base de dados da empresa em questão. Todos são comunicados sobre todos os anúncios gerais, notícias e atualizações da empresa no mesmo momento e da mesma forma: e-mail. Todos os entrevistados possuem os mesmos benefícios básicos e devem seguir a mesma norma de conduta estipulada pela empresa.

3.3.1. Perfil dos entrevistados

Considerando os três grupos de trabalho (Grupo 1 (G1) – clientes; Grupo 2 (G2) – trabalho em casa; Grupo3 (G3) – escritório tradicional), obteve-se o conjunto de entrevistados cujo perfil é apresentado a seguir:

E1 – Formação técnica em Processamento de Dados com pós-graduação em Finanças pelo IAG da PUC – RJ. Trabalha há 22 anos na organização, sempre alocada regulamente nas instalações físicas da empresa (G3).

E2 – Trabalha há quatro anos na empresa, sendo todos de forma regular no espaço físico da empresa. Formação acadêmica em Economia e Nutrição (G3).

E3 – Há quase três anos trabalha como *home office*. Contudo somam-se 17 anos de funcionário regular da empresa. Engenheiro formado pela PUC – RJ com MBA em Administração Financeira por meio da mesma instituição de ensino (G2).

E4 – Formação acadêmica em Publicidade pela PUC – RJ com MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Há dez anos na empresa e com três anos e meio no esquema *home office* (G2).

E5 – Há 17 anos funcionária da empresa. Dedicada integralmente a um cliente há oito anos. Formada em Fonoaudiologia (G1).

E6 – Com graduação em Economia e Mestre em Administração, está há dez anos na empresa. Sempre trabalhou nas instalações tradicionais (G3).

E7 – Há três anos é funcionário da empresa e durante todo o tempo esteve alocado nas instalações de um cliente. Formado em Administração de empresas (G1).

E8 – Formação em Desenho Industrial com MBA em Gestão de Negócios. Trabalha na empresa há dez anos e há cinco trabalha como *home office* (G2).

E9 – Há dez anos como funcionário regular da empresa, está há quase dois anos trabalhando de casa. Formação em técnico em Gestão de Ambientes com *Software Livre* (G2).

E10 – Graduada em Análise de Sistemas pela PUC – RJ e com Pós em Administração de Sistemas pela UFF. Trabalha há quase 16 anos na Empresa, e há dois anos e dez meses, trabalha no esquema *home office* (G2).

E11 – Formado em Economia. Trabalha há seis anos na empresa e sempre se manteve fisicamente alocado nas instalações tradicionais da empresa (G3).

E12 – Há sete anos como funcionário regular da empresa, de dedica há quase quatro anos a um cliente. Formado em Engenharia pela UERJ (G1).

E13 – Há quatro anos na empresa e sempre alocado nas instalações tradicionais. Formado em Administração de Empresas (G3).

E14 – Formação em Matemática e Informática. Trabalha há 11 anos para a empresa e há seis está dedicada a um cliente (G1).

E15 – Há oito anos na empresa, está há três anos alocado nas instalações físicas de um cliente. Formação em Informática com ênfase em análise de sistemas da Universidade Estácio de Sá (G1).

3.4. Tratamento e análise dos dados

As entrevistas foram transcritas em texto no formato Word e os conteúdos foram analisados de forma manual, sem ajuda de *software* específico para apoio à análise qualitativa. Com base no questionário semi-estruturado, foi possível agrupar e categorizar as informações coletadas de acordo com cada um dos cinco temas pré-estabelecidos. Nesta etapa também foi possível identificar novos componentes surgidos durante as entrevistas, além daqueles que já haviam sido revistos no referencial bibliográfico. Para cada categoria de análise identificada, gerou-se um arquivo texto específico, no qual os correspondentes fragmentos de fala dos entrevistados eram adicionados. Ao final desse processo, cada conjunto de fragmentos adicionados em uma mesma categoria foi analisada separadamente. As categorias de análise são indicadas na abertura do próximo capítulo.

De forma qualitativa, as entrevistas foram, portanto, analisadas levando em consideração a opinião dos indivíduos, apurando as percepções e emoções que mais se encaixavam no objetivo desta pesquisa. Cada tema foi analisado quanto aos impactos positivos e negativos que influenciam a relação dos indivíduos com a organização. Hill *et al* (1998, p. 671) ratificam que este nível de análise é consistente com o processo de entrevistas utilizado na maioria dos artigos sobre este assunto.

3.5. Limitações do método

Pelo fato de esta pesquisa se tratar de um estudo de caso, em que todos os entrevistados são funcionários de uma mesma empresa, e também pelo cunho qualitativo de toda pesquisa, cresce a dificuldade de generalização. Contudo, como já visto anteriormente, Gil (2006) manifesta a fragilidade que existe ao se generalizar resultados de um ou poucos estudos de caso. O autor confirma, entretanto, que o objetivo deste tipo de pesquisa não é fornecer características precisas de um determinado grupo de pessoas e sim, observar de forma global o problema e identificar possíveis influências geradoras e causadas pelo mesmo.

A temática das novas formas de trabalho é um assunto de extrema dinâmica. Não cabe a esta pesquisa o objetivo de delimitar a validade dos resultados aqui encontrados. Com o avanço acelerado da tecnologia e com o surgimento de novas demandas de formas inovadoras de trabalho, não se pode afirmar que este estudo será válido em longo prazo. Pesquisas futuras sobre esse assunto devem ser realizadas de acordo com a evolução das novas realidades de trabalho.

Um aspecto que merece comentário, em termos de possíveis limitações do método, é o fato de o pesquisador, também atuar na empresa. Por um lado, isso ajudou o entendimento do contexto analisado, mas, por outro lado, pode ter representado algum viés de interpretação, embora durante todo o processo da pesquisa tenha-se tentado minimizar essa influência.

4 Resultados

A empresa de hoje parece ter menos pudor que a empresa do passado.
(FREITAS, 2002 *apud* DUARTE, 2003)

Neste capítulo, são discutidos os resultados da análise das entrevistas, utilizando-se como referência os principais pontos levantados na revisão de literatura. Levando-se em conta o contexto da organização analisada, os temas abordados nas entrevistas serviram de base para se observar a influência do nível de inserção dos indivíduos no ‘espaço organizacional’ sobre as percepções que eles desenvolvem acerca da relação de trabalho.

Os temas mais relevantes das entrevistas foram separados em tópicos ou categorias de análise que, em parte foram influenciadas pelo referencial teórico e, em parte emergiram das próprias falas dos entrevistados. As principais categorias resultantes desse processo, em torno das quais são apresentados os resultados a seguir, são: (1) influências sobre os contratos psicológicos, (2) influências sobre o comprometimento, (3) influências sobre a identidade e a identificação com a organização, (4) influências sobre a carreira, (5) flexibilidade, e (6) sentimentos.

No decorrer das análises, alguns trechos das entrevistas foram transcritos a fim de facilitar o entendimento das discussões.

4.1. Influências sobre os contratos psicológicos

Nessa categoria, procurou-se analisar se os indivíduos percebem algum tipo de influência mais direta do nível de inserção ou de distância do espaço físico da organização sobre os elementos que compõem os seus contratos psicológicos com a empresa, notadamente as expectativas construídas por ambos os lados da relação de trabalho.

Para os entrevistados que trabalham de casa (ou sistema *home office*), todo o contexto da flexibilidade, ou seja, a facilidade de se poder trabalhar em qualquer lugar e a qualquer momento, representa um aspecto muito relevante dentro do conjunto de expectativas que compõem os seus contratos psicológicos com a empresa. Além disso, os aspectos relacionais do contrato, como, por exemplo, garantir a satisfação pela função exercida e obter o reconhecimento pelos desafios profissionais, parecem também possuir um peso significativo nas expectativas desses indivíduos.

Esse é o caso de E10, analista de sistemas que trabalha na empresa há dezesseis anos e que há quase três anos optou por deixar a estrutura física do escritório, decidindo trabalhar de casa, aproveitando a oportunidade criada pela empresa. Ela é mãe de três filhos e diz que a flexibilidade que a empresa é capaz de oferecer hoje passou a ser considerada uma necessidade de vida para ela. Ao ser questionada sobre o que ela espera receber da empresa, a profissional citou apenas aspectos relacionais como recompensas pelo seu trabalho:

A flexibilidade é pra mim um benefício, sim. Mas por outro lado, eu sei que há um preço que se paga por isso. (...) No meu caso, especificamente, eu costumo dizer ao meu chefe que trabalho pelo prazer de contribuir e fazer a diferença. (...) Ver esta contribuição reconhecida é o que mais me motiva (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha home office, G2).

Por outro lado, o discurso dessa entrevistada deixa claro que a flexibilidade de trabalhar em casa traz também desafios (*um preço que se paga por isso*) para aqueles que assumem, na empresa, esse tipo de relação de trabalho. Além disso, esses mesmos indivíduos identificam que a empresa também possui interesses em oferecer formas flexíveis de trabalho. Todos os entrevistados da pesquisa que hoje trabalham de casa optaram pela flexibilidade oferecida pelas empresas nos dois últimos anos, em média. Eles consideram que o aumento do número de facilidades geradas pelo projeto de flexibilização da empresa, nesse período, teve como objetivo não apenas atender as expectativas dos indivíduos, mas também possibilitar que a empresa se encaixe no perfil atual de organização adaptável e flexível.

Na visão de alguns entrevistados, a flexibilização das empresas tornou-se, para elas, um requisito de sobrevivência no mercado. A flexibilização não é vista, então, como uma simples atitude de benevolência da companhia, mas sim como

uma forma de geração de benefícios para os dois lados da relação de trabalho. A profissional que trabalha na empresa por 22 anos observa o novo contexto:

Nós entramos em uma era de empresas globalmente integradas em que o local físico do funcionário não é relevante para uma grande parte das atividades da empresa. (...) Ao contrário, é importante termos, por exemplo, funcionários trabalhando de casa em uma região onde não existe fisicamente um escritório ou filial (E1 – mulher, funcionária há 22 anos, alocada nas instalações da empresa, G3).

De uma forma geral, os entrevistados citaram tanto aspectos relacionais, como também aspectos mais transacionais na composição das expectativas que eles têm em relação à empresa. Conforme abordado por diversos autores, a construção dos contratos psicológicos é composta por ambos os aspectos, embora eles possam ter pesos diferentes para cada indivíduo (MAGUIRE, 2002; McDONALD & MAKIN, 2000; COYLE-SHAPIRO & KESSLER, 2000; WETZEL, 2001; MACNEIL, 1985; ROUSSEAU, 1990). Os aspectos financeiros e monetários existentes nessa nuvem de expectativas entre os funcionários e as empresas, são mais vistos como aspectos transacionais do contrato. Já o comprometimento e a motivação do trabalho são encaixados como peças relacionais nesse cenário de troca pelo trabalho realizado e ofertado. Basicamente, por meio desse contrato implícito, tenta-se garantir a satisfação das necessidades dos indivíduos e ao mesmo tempo, atender as demandas e interesses das empresas. Este princípio de troca de expectativas, lembra Rousseau (1990), tem garantido a sobrevivência das relações de trabalho no atual contexto.

Os entrevistados alocados nas instalações dos clientes demonstraram um equilíbrio maior entre tais aspectos que compõem os contratos psicológicos. Alguns disseram que esperam que a recompensa monetária venha acompanhada do reconhecimento profissional. Para o funcionário E15 que trabalha há três anos na estrutura física de um cliente da empresa, existe uma necessidade de ser reconhecido pela empresa pelo seu trabalho, contudo, não necessariamente apenas por meio de compensações financeiras:

a compensação de trabalhar para a minha empresa é o reconhecimento que pode ser dado, seja ele material (aumentos, promoção ou prêmios) ou o reconhecimento dado ao trabalho, com boas práticas de elogios (E15 – homem, há oito anos na empresa, está há três anos alocado nas instalações

físicas de um cliente, G1).

Do mesmo modo, a profissional E5 que trabalha há dezessete anos na empresa e está alocada em um mesmo cliente nos últimos oito anos, resume as suas expectativas em relação à empresa por meio da necessidade que sente de ser reconhecida profissionalmente e de tudo o que o seu trabalho lhe proporciona em termos de crescimento:

... acredito que o meu trabalho é compensado através do reconhecimento de meus superiores, dos meus colegas, de tudo que aprendi e vivenciei nestes 17 anos... (E5 – mulher, há 17 anos funcionária da empresa, alocada em um cliente há oito anos, G1)

Todos os entrevistados da pesquisa são funcionários regulares da empresa e diferenciam-se basicamente pelo local de onde exercem suas atividades. De qualquer forma, percebe-se que outros fatores individuais ajudam a estabelecer, de forma diferenciada, o peso que cada um atribui aos aspectos relacionais e transacionais do contrato psicológico. O tempo de trabalho na empresa, por exemplo, também parece ser um aspecto que pode influenciar o peso que é atribuído aos elementos que formam o contrato psicológico. Contudo, como forma de delimitação, buscou-se identificar, nas entrevistas, as diferenças de expectativas dos indivíduos com foco exclusivo nos diferentes ambientes de trabalho.

A importância atribuída à questão monetária (salário, reconhecimentos, prêmios, etc.) mostrou-se maior nos funcionários que trabalham na estrutura física do escritório tradicional. Ao serem questionados quanto às suas expectativas de recebimento pelo esforço e dedicação à empresa em questão, alguns são bem claros e diretos em relação à preferência pelos aspectos transacionais. A funcionária E6 que trabalha há dez anos na empresa e sempre esteve presente no dia-a-dia do escritório da organização, expõe essa preferência de forma mais enfática:

O que compensa meu trabalho é salário. Puro e simples. (...) É claro que existem outros benefícios bem importantes, mas de uma forma geral sou partidária da frase: 'prefiro sempre a minha parte em dinheiro' (E6 – mulher, há 10 anos na empresa, alocada nas instalações da empresa, G3).

Outros entrevistados deste grupo confirmam a relevância da questão monetária nos termos de troca do contrato, contudo, apresentam essa expectativa de forma mais indireta. É o caso do entrevistado E11 que sempre trabalhou na estrutura física da empresa, todavia possui interesse em tornar-se um *home office*:

espero o reconhecimento dos meus líderes, dos meus liderados e dos meus pares, e que isto se transforme em compensações financeiras... (...) Também procuro estabelecer um nível de confiança suficiente com os meus superiores para tentar, em breve, trabalhar de casa (E11 – homem, há 6 anos na empresa, alocado nas instalações da empresa, G3).

Conforme a fala desse entrevistado sugere, uma possível explicação para essa diferença de ênfase nos aspectos transacionais e relacionais do contrato parece estar associada à idéia de que, para se chegar ao ponto de trabalhar em casa, distanciando-se do espaço do dia-a-dia da organização, sem que isso represente uma ameaça concreta para o indivíduo na empresa, é preciso que ele já tenha desenvolvido com ela uma perspectiva mais relacional, que a base de confiança seja suficiente para sustentar essa relação mais distante.

Nas entrevistas, foi possível verificar que as mudanças promovidas na empresa, em termos da flexibilização do nível de inserção no espaço físico organizacional, levou os indivíduos dos três grupos aqui analisados à necessidade de reverem tanto suas expectativas com relação à empresa quanto as expectativas que ela parece dirigir aos seus funcionários. Conforme as diferenças de visões destacadas acima sugerem, o distanciamento do espaço de convivência direta parece requerer bases mais relacionais para a manutenção do contrato psicológico. E mesmo os indivíduos que estão presencialmente no dia-a-dia do escritório, são capazes de visualizar essas diferenças. Nesse sentido, as falas apresentadas anteriormente (E5, E10, E11 e E15) também parecem apontar para a importância de que os gestores olhem com mais atenção para os diferentes termos que compõem o contrato psicológico de todos esses funcionários, seja qual for a sua forma de inserção no espaço organizacional. Quanto a isso, os mecanismos de reconhecimento, sejam eles mais diretos ou mais subjetivos, parecem ter uma importância especial para os indivíduos.

Apesar das diferenças já mencionadas, os entrevistados demonstraram certa similaridade ao exporem suas percepções quanto às expectativas que os mesmos imaginam que sejam requeridas pela empresa. Independente da forma como está

alocada na organização, muitos imaginam que algumas necessidades são requeridas pela empresa, tais como dedicação, confiança, integridade e comprometimento. O entrevistado E3, que está há dois anos trabalhando de casa, porém já vivenciou por mais de dez anos o cotidiano da empresa, citou diversas atividades extras que passou a realizar depois que começou a trabalhar de casa, como, por exemplo, ter passado a praticar exercícios físicos, a levar e buscar os filhos no colégio e a usufruir de um maior tempo livre para resolver problemas de casa. Entretanto, ele acredita que a empresa somente é capaz de oferecer, por um lado, uma maior flexibilidade, se, por outro lado, o funcionário for capaz de atender algumas expectativas:

...eu entendo que a empresa espere de mim comprometimento, adequação aos seus valores e excelência na execução das tarefas a mim atribuídas... (E3 – homem, há 17 anos na empresa, engenheiro, home office há 3 anos, G2).

Da mesma maneira, o profissional E2, que sempre esteve trabalhando na estrutura física da empresa, identifica o comprometimento como uma necessidade que a empresa tem em relação aos seus funcionários:

acredito que querem que eu tenha comprometimento com os objetivos da organização (...), certo engajamento em causas comuns ao departamento, além de alto desempenho e capacidade de inovação... (E2 – mulher, há quatro anos na empresa, alocada nas instalações da empresa, G3).

As entrevistas sugerem que essa percepção mais homogênea, acerca das expectativas da empresa sobre os funcionários, tem relação com um modelo amplo de comunicação formal dos valores e objetivos organizacionais que atinge a todos os indivíduos, independentemente de sua distância física do escritório, no cotidiano do trabalho. Percebe-se, na empresa, a existência de uma sofisticada estratégia de comunicação interna que, combinada com a difusão das políticas de recursos humanos, é capaz de transmitir esses valores e objetivos mesmo aqueles que trabalham de casa ou dentro das instalações de clientes. Mas, ainda assim, a dispersão do espaço organizacional não teria trazido algum tipo de prejuízo para esse tipo de comunicação institucional ou para a comunicação entre as pessoas da empresa? E será que os funcionários também conseguem comunicar claramente as suas demandas e necessidades que, como vimos, diferem-se umas das outras?

Alguns funcionários mais antigos da empresa, falaram de uma forma

saudosa de uma época onde não havia tanta distância entre as expectativas dos indivíduos e dos gestores. Com 22 anos de dedicação à empresa, a entrevistada E1, por exemplo, relembra de um tempo em que a empresa conseguia atender melhor as necessidades dos funcionários e conseqüentemente vivenciava-se um clima de satisfação e comprometimento mais elevado:

quando eu entrei na companhia, não existia o estresse que tem hoje. As pessoas, digo, os gerentes e os funcionários, se respeitavam mais e se entendiam melhor... as coisas eram mais claras. (...) O clima era ótimo, pois eram muitos os benefícios de se trabalhar aqui,..., éramos diferentes dos outros. (...) A empresa mudou e a gente precisou se adaptar às mudanças... (E1 – mulher, funcionária há 22 anos, alocada nas instalações da empresa, G3).

Ainda no que se refere às expectativas mútuas entre os funcionários e a empresa, essa entrevistada revela também o sentimento de que as pressões sobre os indivíduos tendem a serem maiores, no atual contexto, fazendo com que o clima de convivência tenha se deteriorado. Na visão dessa empregada, as dificuldades de comunicação entre as pessoas parecem ter contribuído para isso. Já a funcionária *home office* E10, que trabalha há quase dezesseis anos na empresa, acredita que essa maior pressão é inerente ao ambiente atual de negócios, não tendo relação direta com a distância física ou mesmo com os tipos de mecanismos de comunicação utilizados:

Embora eu pense que existe um alinhamento razoável entre estas expectativas - entre meu gerente e eu - acho que atualmente existe a tendência de se exigir mais das pessoas, mais resultado, mais performance. (...) É uma pressão crescente, *na* minha opinião (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha *home office*, G2).

Pelo conjunto de resultados apresentados nessa categoria, é possível perceber, então, que existe algum tipo de influência da distância física do espaço do escritório sobre a maneira como os indivíduos lidam com os elementos de seu contrato psicológico, especialmente no que se refere à maior ênfase sobre os aspectos transacionais ou relacionais desse contrato. Mas não é possível afirmar que essa seja uma dimensão que tenha um peso predominante sobre os contratos psicológicos. Nesse sentido, outros elementos gerais que ajudam a configurar os contornos da relação de trabalho, tais como as expectativas reveladas pela empresa, o nível de pressão percebida pelos indivíduos e os mecanismos de

reconhecimento disponibilizados parecem exercer um peso maior.

Wetzel (2001) observa que num cenário de mudanças, os contratos psicológicos podem ser revistos e renegociados de formas distintas. Pode-se alterar cláusulas, termos e condições, sem modificar a maneira como se desenvolve a relação, ou pode-se, como a autora explica, ocorrer uma transformação ou até mesmo a percepção de um rompimento. Nesse caso, faz-se necessário que a empresa esteja atenta aos tipos de expectativas manifestadas pelos indivíduos bem como à maneira como eles entendem as expectativas da própria organização. No caso dos indivíduos que se encontram mais distantes fisicamente, como os que atuam no regime de *home office*, a maior ênfase sobre os termos de natureza mais relacional parece ser fundamental para a sua adaptabilidade à condição de trabalho.

4.2. Influências sobre o comprometimento

Embora as bases de formação e manutenção do contrato psicológico guardem elementos comuns aos antecedentes do comprometimento organizacional, considerou-se relevante dedicar um item específico de análise para se verificar o quanto os entrevistados percebem a influência do nível de presença física na organização sobre esse último.

Grande parte dos entrevistados acredita que o alto nível de comprometimento é uma das maiores expectativas da empresa sobre os funcionários, o que pode ser influenciado por diversos fatores. Quase todos afirmaram que são comprometidos com a empresa, mas consideram que esse alto nível de comprometimento ocorre mais por conta das suas próprias personalidades e do fato de os valores da empresa serem compatíveis com os seus valores pessoais do que com a forma como estão alocados no espaço físico da empresa.

É o caso de E6, funcionária que trabalha no escritório da empresa (G3) e que observou uma possível influência que os valores presentes nas organizações podem causar no nível de comprometimento do funcionário, além de destacar o quanto o seu próprio comprometimento está ligado a uma preocupação com os resultados da avaliação de seu desempenho. Observa-se, portanto, um componente predominantemente normativo (McDonald e Makin, 2000) na sua forma de comprometimento:

Comprometimento está muito mais ligado a caráter e perfil do que ao local onde a pessoa trabalha. (...)eu acredito que as pessoas possuem perfis diferentes e, por isso, podem sim ter o mesmo nível de comprometimento independente de onde estão fisicamente. (...) Eu me sinto comprometida com o meu trabalho. Tenho que fazer meu trabalho obrigatoriamente em linha com o objetivo da empresa. Do contrario eu não serei bem avaliada. (...) Quanto a valores, mesmo que teóricos, isso também é importante e me sinto confortável. Se a empresa onde eu trabalhasse tivesse valores diferentes dos quais eu acredito eu e não me sentiria confortável e provavelmente não ficaria muito tempo trabalhando na empresa! (E6 – mulher, há 10 anos na empresa. alocada nas instalações da empresa, G3).

A entrevistada E1 chega a afirmar que o comprometimento dos indivíduos pode ser virtual, e assim, não há necessidade em estar presente no dia-a-dia da empresa para ser ou não ser comprometido com o trabalho:

o nível de comprometimento não deve ser afetado pelo local físico onde se trabalha. Digamos que o comprometimento é ‘virtual’... meu comprometimento não é afetado quando trabalho de casa ou *on site*... (E1 – mulher, funcionária há 22 anos, alocada nas instalações da empresa, G3).

Mais do que não observar diferenças, muitos dos entrevistados manifestam a opinião de que o comprometimento com a empresa deve existir independentemente de onde se realiza o trabalho e que seria inaceitável se assim não fosse:

...não vejo que possa haver diferença entre os grupos somente pelo fato de estarem alocados fora da empresa em relação ao comprometimento dos funcionários (E4 – mulher, há 10 anos na empresa, home office, G2).

...entendo que o comprometimento com os valores e os objetivos da minha empresa tem quer ser mantido, independente de onde eu trabalhe... (E5 – mulher, há 17 anos funcionária da empresa, alocada em um cliente há oito anos, G1).

Todavia, alguns dos entrevistados que hoje exercem suas atividades no espaço físico organizacional de um terceiro (cliente), consideram que o comprometimento não é visto de forma tão uniforme entre os grupos. Para E15, analista de sistemas alocado em um cliente há três anos, a cultura e os valores do cliente podem vir a interferir no grau de comprometimento do funcionário com a empresa:

Não acho que dá... Pra manter o comprometimento de um funcionário que está alocado em casa, ainda é viável. Porém, manter o comprometimento de um funcionário que é alocado dentro de um cliente se torna perigoso,..., tendo em vista que o funcionário receberá cultura e contato direto da empresa à qual está alocado e em muitas das vezes poderá ‘vestir a camisa’ do cliente e perder o contato com sua

empresa. (...) ‘Me sinto’ envolvido com a minha empresa, porém o comprometimento poderia ser maior se o incentivo também fosse... (E15 – homem, há oito anos na empresa, está há três anos alocado nas instalações físicas de um cliente, G1).

Outros consideram, ainda, de forma mais explícita, que a distância física da empresa, no caso das pessoas que atuam em *home office* e nas instalações de clientes, pode, sim, gerar dificuldades para que o funcionário se comprometa com ela. O funcionário E7 que trabalha há três anos na empresa e que sempre esteve, contudo, alocado na estrutura de um cliente, atribui isso à maior proximidade dos objetivos dessa outra organização:

Acredito que o grupo de funcionários ‘regulares’ esteja propenso a mais engajamento com os objetivos da empresa apenas por estarem fisicamente na própria empresa. (...) Já o grupo dos *home offices*, em segundo lugar e o meu grupo, na minha opinião, é mais influenciado (...) tende a se identificar com os objetivos do cliente mais que com os objetivos da empresa. (E7 – homem, há 3 anos na empresa, alocado nas instalações de um cliente, G1)

Sendo assim, observa-se que não há um consenso absoluto sobre a influência ou não da distância física sobre o comprometimento dos indivíduos. Embora haja maior predominância nas opiniões contrárias à existência dessa correlação, alguns indivíduos percebem que ela pode ocorrer. De qualquer forma, constatou-se que alguns entrevistados acreditam que a vivência no dia-a-dia da empresa pode ajudar a criar as bases e a renovar as motivações que sustentam o grau de comprometimento. Nesse sentido, conforme observado pelo funcionário (E3), que hoje trabalha de casa, vivenciar um período inicial dentro da estrutura física da empresa pode ajudar a estabelecer um nível de comprometimento com a empresa:

Acredito que funcionários experientes - com um certo tempo de casa - que tenham começado trabalhando no prédio da empresa e que tenham assimilado bem os valores da empresa possam migrar para os outros grupos e ainda assim manterem tais valores e níveis de comprometimento, sem problemas. Eu, por exemplo, sinto-me comprometido com os valores e objetivos da empresa. Contudo, para funcionários que tenham começado na empresa já diretamente como *home office* ou nas instalações de clientes, creio que esta tarefa seja bem mais difícil... (E3 – homem, há 17 anos na empresa, engenheiro, home office há 3 anos, G2).

Quanto ao tipo de comprometimento (REGO, 2003) predominantemente manifestado nos discursos dos entrevistados, observa-se que a ênfase maior tende a ser sobre elementos de caráter normativo, principalmente associados ao cumprimento de objetivos e ao alinhamento com os valores da empresa, tal como

anteriormente identificado neste tópico. Isso não significa dizer, no entanto, que os componentes afetivos e instrumentais do comprometimento de tais indivíduos não estejam presentes. Porém eles não se manifestaram de forma tão clara durante as entrevistas.

No caso específico do comprometimento afetivo, mais fortemente associado à identificação com a organização, ver-se-á no próximo item que as mudanças que vêm ocorrendo na empresa nos últimos tempos e, conseqüentemente, nas relações que ela desenvolve com os seus funcionários, parecem vir enfraquecendo, de certa forma, esse tipo de ligação. Esse resultado pode estar alinhado com as observações de autores como Coyle-Shapiro e Kessler (2000) e Maguire (2002), para quem o comprometimento aliado à lealdade de longo prazo que persistiu por muitos anos, já quase não existe mais, nas empresas do atual contexto. Segundo tais autores, os novos tipos de comprometimento que prevalecem nos discursos dos funcionários das organizações atuais têm maior relação com aspectos relacionados à assunção de responsabilidade e foco nas atividades, componentes com apelo mais normativo. Ainda assim, conforme será verificado no próximo item, os entrevistados vêem que o grau de distância física do cotidiano da organização pode exercer influência sobre essa ligação afetiva.

Cabe ressaltar, finalmente, que, segundo a opinião dos entrevistados e o conhecimento do próprio autor deste estudo (também funcionário da empresa), a organização em questão possui um discurso de valorização da inovação e de rompimento com os padrões burocráticos tradicionais, o que na visão de Bastos e Borges-Andrade (2002) pode ser um elemento de reforço ao comprometimento dos indivíduos. Isso talvez explique porque as falas dos entrevistados tenham enfatizado tanto a importância de que o forte comprometimento ocorra, independentemente do local de atuação de cada um.

4.3. Influências sobre a identidade e a identificação com a organização

A Teoria da Identidade Social associa o processo de identificação à semelhança ou atração percebida pela pessoa com relação aos objetos de seu contexto social (TAJFEL, 1982 *apud* PENTEADO e SILVA, 2004). Nessa categoria, procurou-se observar, então, se os indivíduos percebem ou não que o seu grau de inserção ou distanciamento do espaço físico da empresa influencia suas identidades e seu processo de identificação com a organização.

Um primeiro aspecto que pode ser observado, a partir das entrevistas, é que,

no contexto atual da empresa estudada, a flexibilização da forma de inserção dos indivíduos parece ter ampliado o leque de oportunidades para que eles se identifiquem com o perfil de funcionários desejado pela empresa. Esse resultado parece também apontar que a identificação dos funcionários com a organização independe, então, do nível de presença dos indivíduos na estrutura física da empresa.

Os entrevistados do estudo, quase em sua totalidade, afirmaram que se sentem identificados e acreditam que possuem um perfil almejado pela companhia. O entrevistado E3, que faz uso mais explícito da flexibilidade criada pela organização, pois optou por trabalhar de casa, acredita que se sente identificado com o perfil requerido pela empresa, uma vez que crê que possui características necessárias para se encaixar no perfil exigido para a sua função:

...a empresa é muito grande, acomoda mais de um perfil de funcionário (...). Entendo que existe uma demanda bastante ampla nesta empresa... sinto-me bem encaixado na função que desempenho atualmente, onde posso contribuir fazendo uso das características que acredito que possuo: organizado, disciplinado, objetivo e focado nas necessidades dos meus clientes internos... (E3 – homem, há 17 anos na empresa, engenheiro, home office há 3 anos, G2).

Do mesmo modo, E1, funcionária localizada no escritório, observa que não existe um perfil único esperado pela empresa. Com mais de vinte anos de profissão, a funcionária acrescenta, porém, que é preciso saber acompanhar a dinâmica das mudanças organizacionais, para garantir uma melhor adaptação entre o seu perfil e o perfil que a empresa venha a requisitar:

me sinto super identificada! (...) a companhia precisa de diversidade de talentos, competências, experiências e níveis de maturidade... a minha principal característica é a adaptabilidade. (...) Funcionários só permanecem por longo tempo nesta companhia se se adaptam às mudanças, senão existe uma renovação natural dos recursos humanos...já passei por pelo menos quatro mudanças drásticas na companhia, muitos colegas mudaram de empresa pois não se encaixaram no novo perfil requerido pela empresa. (E1 – mulher, funcionária há 22 anos, alocada nas instalações da empresa, G3).

Alguns funcionários disseram mais explicitamente as características de seu perfil que consideram ser o desejado pela empresa e que, por isso, os ajudam a se sentirem identificados com ela. Tais características se assemelham ao discurso mais genérico do perfil de empregado desejado pelas empresas no atual contexto do trabalho e são bem sintetizadas na fala de E7, funcionário do grupo G1, ou seja, que atua nas instalações de uma empresa cliente:

...sim, sinto que tenho o perfil que a empresa precisa: sou jovem, dinâmico, tenho

espírito inovador e sou focado no cliente... (E7 – homem, há 3 anos na empresa, alocado nas instalações de um cliente, G1)

De qualquer forma, alguns dos funcionários mais antigos, independente do grau de presença física na organização, disseram que no passado também se sentiam identificados com a empresa, porém mais integrados. De acordo com a funcionária E10, que hoje trabalha de casa, a redução desse sentimento de integração não se deu pelo fato de ter optado por trabalhar de casa, mas sim, graças às mudanças organizacionais que a empresa passou nos últimos anos:

... me sinto identificada com a minha empresa, porém já me senti mais encaixada. (...). Penso que sou um profissional que trabalha com qualidade, e que isso é um ponto que a empresa valoriza em mim. Mas atualmente percebo que a pressão é tanta que alguns valores mudaram ao longo dos anos - devido até mesmo ao perfil do negócio em que estou alocada, e que também mudou muito nestes anos. (...) No passado me sentia mais integrada... Mas não associo isso ao fato de estar fisicamente fora do espaço da empresa, mas sim às enormes mudanças que ocorreram na empresa nestes dezesseis anos... (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha home office, G2).

Em paralelo, alguns dos entrevistados, que foram deslocados para trabalhar nas instalações dos clientes, disseram que se sentem menos integrados com a empresa, pois acabam vivenciando a cultura do cliente e não vivenciam o dia-a-dia da empresa. É o caso do funcionário E12, classificado nesse grupo. Para ele, a identificação com a organização ainda existe, porém de uma forma diferente de antes, quando ele trabalhava dentro do escritório da empresa:

É interessante que quando trabalhava dentro da empresa, me sentia totalmente como parte integrante da empresa e vice versa, a empresa fazia parte do meu dia a dia. (...) Há três anos trabalhando no site do cliente, sinto que perdi parte desse vínculo. Uso máquina da empresa, ferramentas da empresa, todo meu trabalho continua sendo para a empresa, mas tudo de um modo diferente... (E12 – homem, há 7 anos na empresa, há quase quatro anos alocado em um cliente, G1).

Ao serem questionados quais dos três grupos (escritório, casa ou cliente) possui maior facilidade de construção de uma identidade organizacional, muitos dos entrevistados afirmaram que os indivíduos que trabalham dentro do escritório físico tradicional da empresa saem beneficiados neste processo. A entrevistada E10, que trabalha em casa, acredita que a presença no dia-a-dia da empresa pode ajudar a fortalecer os laços que mantêm ativa a identificação dos indivíduos com a organização. Ela observa que a vivência do cotidiano da empresa permite uma participação mais ativa dos indivíduos, não apenas facilitando que eles acompanhem o que está acontecendo, mas também criando oportunidades para

que eles exerçam influência mais direta na identidade da própria organização:

Eu penso que a presença física tem o seu peso... muitas informações relevantes são disseminadas nos corredores e no cafezinho... Acho que o contato freqüente com colegas possibilita ampliar a visão sobre os acontecimentos na empresa, e possivelmente a formar esta identidade. (...) Mas também é necessário que a visão que se obtém estando presente no cliente contribua para essa identidade. O funcionário home office, como é o meu caso, fica mais distante dos acontecimentos... acho que tem menos influência na formação desta identidade (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha home office, G2).

Alguns entrevistados mencionam que o fato de participar, durante um período, da vida do escritório tradicional é um fator que pode ajudar na identificação do indivíduo com a empresa, mesmo no caso daqueles que hoje estão localizados nas instalações dos clientes ou que trabalham no sistema *home office*. O entrevistado E7 chega a criar uma suposta escala de níveis de identificação ou de participação na formação da identidade organizacional, em função do grau de convivência com outros funcionários ou de inserção no cotidiano da empresa, considerando-se os três grupos abordados neste estudo:

creio que o pessoal ‘regular’ pesará mais na construção de uma identidade organizacional... o meu grupo em segundo lugar porque mesmo trabalhando no site do cliente existem relações interpessoais entre os funcionários da empresa. Já os *home offices* eu colocaria em terceiro lugar, pois creio que o trabalho isolado em casa pode influenciar negativamente a construção de uma identidade organizacional (E7 – homem, há 3 anos na empresa, alocado nas instalações de um cliente, G1).

Da mesma forma, o funcionário E9 observa outros aspectos que fortalecem a idéia de haver uma maior facilidade do grupo dos funcionários que trabalham no prédio da empresa na construção de uma identidade organizacional. O entrevistado está há dois anos trabalhando de casa e já encontrou diversas dificuldades por estar longe da empresa. Ele acredita que o relacionamento ‘virtual’ pode influenciar a identificação organizacional dos indivíduos:

Eu acho que cada grupo possui uma característica... as pessoas que ficam lá na empresa têm mais visibilidade por estar vivendo com outros colegas o dia-a-dia da empresa, participando dos treinamentos de evacuação do prédio, votações do RH, e etc. ... Já o time que fica em cliente não participa do dia-a-dia, mas vive também mais próximo da estrutura da empresa... A gente, *home office*, ‘ficamos’ estanques... já que a comunicação com a empresa no dia-a-dia e seus negócios é virtual. (...) Qualquer dúvida em relação ao trabalho ou qualquer outra coisa em relação a empresa pode se tornar mais complicado; (...), por exemplo: problemas de TI, telefones ocupados, rede está fora, etc. Ou seja, acredito que seja mais fácil construir uma identidade organizacional se estiver dentro da empresa. (E9 – homem, há 10 anos na empresa, está há quase dois anos trabalhando de casa, G2)

Durante as entrevistas, percebeu-se também que a presença física dos gestores perto daqueles que trabalham no escritório pode fortalecer as bases que compõem a identificação organizacional dos funcionários. Observa-se que os gestores modernos precisam enxergar todo o novo contexto dos perfis demandados pela organização, a fim de garantir maior integração dos funcionários. Na opinião da entrevistada E1, as barreiras tecnológicas estão sendo superadas e cada vez mais os relacionamentos tendem a se tornar virtuais. Contudo, ela corrobora a idéia de que, hoje, ainda se percebe uma maior facilidade das pessoas que trabalham na empresa em construir uma identidade corporativa:

Eu acho que é mais fácil construir a identidade organizacional vivenciando o dia-a-dia da empresa, estando perto dos demais funcionários e dos gestores. (...) Pois o contato virtual necessário para os outros dois grupos ainda não foi incorporado a rotina das pessoas... as barreiras tecnológica já estão sendo resolvidas entretanto necessita de uma mudança comportamental que é o maior desafio. (...) Um fator relevante é a disseminação da cultura que leva em consideração o tempo de empresa de cada funcionário... acho que este tem sido também um desafio. (E1 – mulher, funcionária há 22 anos, alocada nas instalações da empresa, G3).

Esses resultados parecem sugerir que o grau de inserção no espaço físico da organização pode facilitar a identificação do indivíduo com a empresa, apesar de muitos entrevistados da atual pesquisa afirmarem que se sentem identificados com a empresa, independente da forma como estão alocados.

4.4. Influências sobre as carreiras

Em várias entrevistas, nos três grupos, notou-se que as percepções dos indivíduos sobre o desenvolvimento de suas carreiras podem ser também impactadas pela sua localização física.

Grande parte dos entrevistados acredita que os indivíduos que trabalham no escritório tradicional são beneficiados no desenvolvimento de carreiras. O funcionário E7, alocado nas instalações físicas de um cliente, observa que estar fisicamente próximo dos gestores pode ser considerado um aspecto que facilita o desenvolvimento da carreira. Todavia, considera, também, que existem mais oportunidades para os indivíduos que trabalham em cliente, comparado aqueles que optaram pelo sistema de *home office*:

... o pessoal do prédio tem mais chances de crescimento dentro dos padrões da empresa que os outros, apenas por estarem mais próximo das pessoas que decidem. (...) Já o pessoal que fica alocado nos clientes pode ter mais oportunidades no que diz respeito à substituição de recursos mais *seniors*, digo, preenchendo buracos, uma vez que o relacionamento com o cliente pode ser mais importante que o próprio desenvolvimento técnico e profissional (E7 – homem, há 3 anos na empresa, alocado nas instalações de um cliente, G1).

Basicamente, a pesquisa observou uma maior crença da existência de mais oportunidades de carreira para os indivíduos que vivenciam o dia-a-dia da empresa, constroem *networking* e possuem maior visibilidade. A entrevistada E8 trabalha de casa há quatro anos e reconhece que a vivência cotidiana no espaço físico da empresa ajuda a aumentar a rede de comunicação com os pares e a visibilidade diante dos gestores, e com isso, elevam-se as chances de desenvolvimento da carreira. Isso, de certo modo, atenua o benefício de se trabalhar em casa:

... acho que *network* é fundamental para o crescimento na empresa. As pessoas precisam ser vistas para serem lembradas. (...) Encaro o home office como um benefício para a minha vida pessoal mas acredito que não é o melhor para a carreira (E8 – mulher, há 10 anos na empresa e há 5 trabalha como home office, G2).

Opinião semelhante é revelada pelo entrevistado E3, também funcionário *home office*. Mas ele acrescenta que o benefício percebido depende daquilo que é considerado como prioritário no momento vivido pelo indivíduo. No caso específico desse entrevistado, o peso da qualidade de vida se mostra mais relevante:

eu penso que o grupo dos ‘regulares’ possuirá, em longo prazo, mais oportunidades de carreira... quanto mais visível o funcionário for, maior serão as suas chances de progredir mais rapidamente na carreira. (...) Acredito que a minha está sendo bem administrada, pois o que eu busco como objetivo principal é o *work-life* balance como eu te disse anteriormente. Para mim, neste ponto da minha vida, isto é mais importante do que perseguir uma ‘aceleração de carreira’ (E3 – homem, há 17 anos na empresa, engenheiro, home office há 3 anos, G2).

Da mesma maneira, a entrevistada E1 reconhece a existência de uma desigualdade nas oportunidades de carreira entre os três grupos de indivíduos devido ao nível de presença física na organização. Entretanto, expõe também a relevância do papel que cabe a cada um no processo de desenvolvimento de sua carreira na empresa, uma vez que ela acredita que as ferramentas e os meios de acesso são abertos a todos os funcionários. Mais uma vez, percebe-se o fato das escolhas dos indivíduos gerarem impactos no equilíbrio de suas expectativas profissionais e pessoais:

...acredito que tenham oportunidades diferentes sim, mas isto não significa desigualdade. (...) Qualquer escolha tem limitações inerentes (E1 – mulher, funcionária há 22 anos, alocada nas instalações da empresa, G3).

Conforme abordado no referencial teórico, a relação entre os funcionários e a empresa e o gerenciamento das carreiras profissionais vêm sofrendo influências das transformações oriundas da nova realidade de trabalho. Alguns entrevistados comentaram sobre o paternalismo que chegou a existir há vinte anos, quando a empresa se responsabilizava totalmente por cuidar da carreira dos indivíduos. Atualmente, percebe-se a necessidade de que as pessoas sejam mais flexíveis e focalizem um aprendizado contínuo, para conseguirem desenvolver suas carreiras na organização de hoje. Grande parte dos entrevistados demonstra perceber que a carreira tradicional de anos atrás, quando se encontravam contratos psicológicos compostos de estabilidade versus lealdade, certezas versus comprometimento, não existe mais. Na empresa atual, percebe-se uma estrutura hierárquica reduzida e um maior foco na flexibilidade do que na estabilidade. As incertezas têm rodeando as relações de trabalho e isso tem impactado diretamente a relação entre os funcionários e a organização. Ultimamente percebe-se uma maior pressão nos funcionários para gerenciarem suas próprias carreiras, tornando-os cada vez mais vulneráveis a uma transferência de cargos ou perda de seus postos de trabalho. Filion (2001) observa que as organizações precisam ser extremamente flexíveis para acomodar o grande número de subcontratações e reduzir a pressão competitiva. Hoje se fala em carreira do futuro (FILION, 2001), ou também carreira sem fronteira, para identificar as novas formas de gerenciamento e desenvolvimento de carreiras. Supõe-se que a principal característica dessa nova maneira de enxergar a construção de carreiras é a introdução concreta da flexibilidade nas relações entre funcionários e empresa. Basicamente, esse novo termo repassa a responsabilidade pela administração da carreira para o funcionário. O papel da organização passa a se restringir em prover apoio para que os funcionários possam desenvolver continuamente suas capacidades, habilidades e conhecimentos. A funcionária *home office* E10 mostra que essa história se reproduz na organização em estudo, principalmente para aqueles que, como ela, estão distanciados do escritório da empresa:

respondendo por mim, penso que, hoje em dia, isso depende muito da gente, funcionários. (...) Cada vez mais, temos que correr mais atrás das nossas necessidades com menos ajuda dos gerentes... Costumávamos dizer que a nossa carreira estava na mão dos gerentes,..., hoje, não é mais bem assim. (...) Na minha experiência atual, como *home office*, é ainda mais complicado,... fico isolada... mas sei que é uma opção de ficar com menos visibilidade (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha *home office*, G2).

4.5. Flexibilidade

Para grande parte dos entrevistados, a flexibilidade está disponível para todos os funcionários, porém, a maioria concorda que as pessoas que optam por trabalhar de casa possuem maiores oportunidades e capacidade de gerenciar melhor o tempo entre o trabalho e a vida pessoal. Reafirmando Gibson (2003), existem três motivadores do trabalho flexível: contratos flexíveis, horários flexíveis e espaços flexíveis. A autora observou as novas formas de trabalho existentes nas organizações atuais, por meio dos impactos gerados pela flexibilização nas relações entre funcionários e empregadores. O entrevistado E3 comentou sobre os benefícios profissionais e pessoais que possui em sua vida, por causa da flexibilidade introduzida na sua relação de trabalho. Há mais de dois anos, ele decidiu trabalhar de casa e passou a ter mais qualidade de vida. Hoje, ele consegue manter um alto padrão no trabalho exercido à distância e em horário deslocado, além de motivação profissional, graças a essa flexibilidade:

a minha função atual, por ser exercida em home office e em horário deslocado – eu sigo o horário da costa leste americana, me possibilita uma excelente qualidade de vida (...). Perfeito *work-life balance*, usando o linguajar da empresa. (...) E esta qualidade de vida me dá, por si só, muita motivação em minhas atividades profissionais... (E3 – homem, há 17 anos na empresa, engenheiro, home office há 3 anos, G2).

Durante as entrevistas, percebeu-se que, dentre as diversas expectativas que surgem por meio da nova realidade de trabalho, está a elevação da satisfação de alguns funcionários, que passam a poder optar pelos horários e locais mais adequados para a realização de suas tarefas. Em paralelo, observa-se que as empresas estão buscando meios para facilitar esse processo, criando políticas para garantir o bem-estar dos seus empregados. Da mesma forma, Apgar (1998) e Tremblay (2002) observam que espaços de trabalho alternativos passaram a oferecer uma grande oportunidade de beneficiar tanto os indivíduos quanto as empresas.

Alguns indivíduos disseram que a flexibilidade permite que eles trabalhem durante a madrugada ou estendam o horário de almoço, especialmente os entrevistados que trabalham de casa. Outros entrevistados, que estão alocados nas estruturas dos clientes, mencionaram que gostam de trabalhar, pelo menos um dia da semana dentro do escritório tradicional da empresa. Como visto em Gibson (2003), a flexibilidade presente atualmente nas relações de trabalho pode ser vista

tanto pelo lado dos funcionários – por meio da informalidade dos novos contratos profissionais, do deslocamento dos horários de trabalho e da expansão dos espaços organizacionais, como também, pelo lado da companhia, que consegue diversificar as formas negociais, os *layouts* dos escritórios e as ofertas de trabalho. Reafirmando a autora, os indivíduos estão sendo desafiados a mudarem suas maneiras tradicionais de trabalhar, a fim de encontrar maior equilíbrio entre as necessidades do negócio e as prioridades pessoais de cada um. O funcionário E3 acredita que a flexibilidade, que possui hoje com o trabalho em sistema *home office*, permite que ele consiga adaptar, de uma melhor forma, as demandas profissionais junto às necessidades pessoais. O fato de poder aproveitar melhor o tempo do dia, decidindo qual o melhor horário para trabalhar, tem gerado um alto nível de satisfação e felicidade para o funcionário:

trabalho mais ou menos 8 horas por dia... e como meu regime é de home office, acredito que estou enquadrado no grupo que melhor administra os impactos do trabalho na vida pessoal, entende?... Minha percepção é que meu trabalho atual e minha vida pessoal se complementam, ao invés, simplesmente, de uma interferir na outra negativamente. (...) Acredito que todos os 'home offices' consigam conciliar a vida pessoal com a profissional muito mais facilmente do que os outros funcionários. (...) Hoje em dia, fico muito feliz em poder aproveitar o tempo que gastaria com locomoção, em atividades mais produtivas... (E3 – homem, há 17 anos na empresa, engenheiro, home office há 3 anos, G2).

Nas entrevistas, notou-se maior insatisfação dos indivíduos que se deslocam diariamente para chegar e sair do trabalho por conta do trânsito e do tempo desperdiçado. A entrevistada E2 observa que sente na vida pessoal os impactos causados pelo desgaste de se locomover diariamente para o trabalho:

hoje eu gasto duas horas em locomoção e num total, eu trabalho em média 10 horas por dia... isso impacta significativamente na minha vida pessoal,..., como se durante a semana não tivesse vida pessoal. (...) Acho que pessoas que trabalham em casa tenham mais facilidade em conciliar a vida pessoal com a vida profissional. (E2 – mulher, há quatro anos na empresa, alocada nas instalações da empresa, G3).

Algumas pessoas que trabalham de casa disseram que utilizam o tempo economizado com a locomoção do dia-a-dia em outras atividades pessoais. O entrevistado E4 ainda ressalta a problemática moderna da falta de estacionamento como mais um exemplo de benefício por trabalhar de casa:

...não existe esse problema como home office o que hoje pra mim é um fator importantíssimo, pois levaria 1h de casa para o trabalho e ainda teria um complicador com relação ao local de estacionamento (E4 – mulher, há 10 anos na empresa, home office, G2).

No caso do entrevistado E15, o fato de estar alocado dentro da instalação de um cliente, é para ele, hoje, um benefício, pois gera economia de tempo gasto em engarrafamento e com isso sobra mais tempo livre para outras atividades pessoais:

...eu acho ótimo... trabalho em um cliente perto da minha residência e me desloco somente nove quilômetros por percurso e gasto menos de vinte minutos por dia com locomoção (E15 – homem, há oito anos na empresa, está há três anos alocado nas instalações físicas de um cliente, G1).

Já a funcionária E8 acredita que o tempo que gastaria para se locomover até o trabalho pode ser mais bem aproveitado, estando perto dos dois filhos:

eu moro na Barra e gastaria pelo menos duas horas por dia me deslocando. (...) Avalio isso como um desperdício, já que posso usar essas duas horas para ficar perto dos meus dois filhos (E8 – mulher, há 10 anos na empresa e há 5 trabalha como home office, G2).

A presença da família foi vista, no entanto, de forma contraditória durante as entrevistas. Os funcionários que têm filhos disseram que aproveitam mais o tempo economizado para se dedicar ainda mais às necessidades das crianças. Em muitos casos, percebe-se uma relação positiva do contexto profissional com a presença familiar, num mesmo ambiente físico. Grande parte dos funcionários que trabalha de casa afirma que a presença da família ajuda a equilibrar a vida profissional e a pessoal. Contudo, na atual pesquisa, outros entrevistados vêem o aspecto da presença familiar no ambiente de trabalho de forma cuidadosa. Para alguns entrevistados alocados no escritório tradicional que, portanto, não usufruem do esquema *home office*, a presença da família parece ser um ponto negativo para a produtividade e concentração no trabalho. Isso confirma o que Hill *et al* (1998) observaram. Os autores identificaram que, para determinados indivíduos, o deslocamento do trabalho para ambiente familiar pode acabar impactando negativamente o lado profissional. Eles citam, entre outros aspectos, a perda das barreiras entre trabalho e vida pessoal, além dos diversos relatos sobre desconcentração, interrupções e insatisfações causados por assuntos relacionados a casa e à família. A entrevistada E2 compartilha essa crença:

(...) realmente os *home offices* podem ser beneficiados pela flexibilidade. (...) mas, na verdade, eu acho que a presença da família atrapalharia o meu desempenho no trabalho... (E2 – mulher, há quatro anos na empresa, alocada nas instalações da empresa, G3).

A entrevistada E5, que trabalha na empresa há 17 anos, acredita que, nessa situação, fica difícil priorizar o trabalho sobre a família:

eu, por exemplo, não conseguiria ficar como *home office* sem deixar que a rotina de minha casa interferisse no meu trabalho... eu seria muito mais minha família que o trabalho... (E5 – mulher, há 17 anos funcionária da empresa, alocada em um cliente há oito anos, G1).

No caso da funcionária E10, que hoje trabalha como *home office*, o distúrbio causado pela presença dos filhos ou de outros problemas do dia-a-dia, não é maior que o distúrbio que existe no escritório tradicional, toda vez que um outro funcionário tira sua atenção. De qualquer forma, ela conseguiu separar bem a área física da casa dedicada ao trabalho para evitar ao máximo qualquer impacto na concentração:

no meu caso, meu escritório é em uma área isolada da minha casa e não participo da dinâmica do dia a dia. Eventualmente um filho entra e me interrompe, mas isso não é mais freqüente do que um colega passar na sua mesa para dizer olá toda hora. (...) No meu caso eu consegui estabelecer uma boa dinâmica nesse aspecto (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha home office, G2).

Além disso, outros indivíduos que trabalham no sistema de *home office*, levantaram também pontos positivos, que os próprios já vivenciam, além de formas encontradas de garantir a presença de uma fronteira entre os dois mundos. Algumas pessoas chegaram a citar algumas necessidades e regras estabelecidas, como, por exemplo, uma linha telefônica especial e sinalizações por meio da porta do escritório, para garantir uma maior concentração, impondo limites aos membros da família. É o caso da entrevistada E8 que trabalha de casa. Ela explica que a porta do escritório aberta é um sinal verde para que possa ser interrompida. De acordo com a funcionária, é muito importante que a família entenda o contexto e respeite os limites que o empregado *home office* venha a necessitar para manter a concentração e o nível de produtividade:

... a presença da família pode ser boa ou ruim, depende de como é tratada e quanto presente ela é. (...) À hora do trabalho tem que ser do trabalho e não pode ser dividida com os filhos. Isso tem que estar claro para a família. A família pode estar presente no momento que a porta do quarto é aberta, mas não pode estar presente nos outros momentos... (E8 – mulher, há 10 anos na empresa e há 5 anos trabalha como home office, G2)

A funcionária E4 reconhece os possíveis impactos que podem ocorrer na realização do trabalho, devido à presença dos filhos no mesmo ambiente. Em contrapartida, ela ressalta a satisfação que os *home offices* podem ter por almoçar na presença dos filhos e o tempo que resta do dia para cuidar das crianças:

existem os dois lados: se você tem filhos que não entendem que você está no quarto ao lado trabalhando pode ser um problema, mas se isso não acontece acho que é bastante positivo... Não tem preço poder almoçar com a família, por exemplo... ou estar cedo em casa e ter tempo para cuidar de você mesma e da família! (E4 – mulher, há 10 anos na empresa, home office, G2).

Os entrevistados, de forma geral, acreditam que existem muitos benefícios, gerados pela flexibilidade, que influenciam a relação entre os indivíduos e a empresa. De qualquer forma, muitos acreditam que existe um perfil de indivíduo com características mínimas capaz de possibilitar alguém a trabalhar fora do escritório tradicional, garantindo o nível de qualidade e produtividade. Segundo eles, pessoas com maturidade, capacidade de foco e comprometimento possuem maiores chances de equilibrar com maior facilidade os impactos da família e da casa no dia-a-dia do trabalho. Além disso, o tipo de tarefa que será realizada fora do escritório tradicional precisa ser avaliado pelos gestores, a fim de garantir que não haverá impactos para o processo da empresa como um todo. De acordo com o funcionário E12 que está alocado em um cliente, é muito importante que se levem em consideração alguns aspectos pessoais na hora de os gestores permitirem que seus funcionários trabalhem de casa:

não é todo mundo que pode trabalhar de casa... eu vejo que muitas vezes já é complicado trabalhar no 'cliente', pois já ficamos longe dos gerentes e sem contato com os outros funcionários da empresa. (...) Sem dúvida, é preciso ter credibilidade e comprometimento para conseguir manter a mesma qualidade do trabalho do escritório, em casa... concentração também é fundamental... (E12 – homem, há 7 anos na empresa, há quase quatro anos alocado em um cliente, G1).

Durante as entrevistas, percebe-se que as pessoas que optam por usufruir da flexibilidade disponibilizada pela empresa, precisam levar em consideração, todas as consequências, positivas e negativas, que esta decisão pode causar nas bases do relacionamento do indivíduo com a empresa. As empresas, por outro lado, precisam garantir que as pessoas possuam as ferramentas apropriadas para gerenciar o trabalho fora da empresa com o mesmo nível de qualidade, sem impactar a produtividade. Nesse contexto, o avanço tecnológico tem um papel de vilão para o equilíbrio da vida pessoal e profissional, que ambas as partes, indivíduos e empresa, dizem buscar. Fica claro que o avanço tecnológico – a cada dia surgem novas ferramentas eletrônicas – agregado à necessidade constante de redução de custos pelo lado da organização, alimenta as bases dos novos contratos psicológicos onde se oferta e demanda, dos dois lados, um maior equilíbrio entre as vidas pessoais e profissionais dos indivíduos. Algumas pessoas citaram, durante as entrevistas, que a flexibilidade existe graças às novas tecnologias pessoais e portáteis, além da internet rápida, que é essencial para manter o nível

de produtividade fora do escritório. Contudo, outras preocupações levantadas durante as entrevistas foram relacionadas ao impacto que a flexibilidade vem causando no aumento da quantidade de horas trabalhadas por diversos funcionários que se tornam escravos do computador, ou também são chamados de *workaholics*. Foi visto que as mudanças organizacionais estão acompanhadas por um aumento na pressão por maior produtividade de cada indivíduo. Durante as entrevistas, algumas pessoas observaram que, muitas vezes, as demandas da empresa fazem com que alguns indivíduos trabalhem mais horas, até de madrugada. A funcionária E10 relata que utiliza a flexibilidade que tem no trabalho para encontrar as melhores horas para trabalhar a cada dia, sem rotina. Com isso, percebe-se uma maior facilidade em perder o controle do horário no período da noite, trabalhando até de madrugada:

eu acho que isso é uma característica muito pessoal... pessoalmente, sempre produzi melhor à noite. Então sempre trabalhei em horário um pouco deslocado, mesmo que não oficialmente. (...) Atualmente tenho conseguido chegar ao escritório - meu escritório não fica dentro da minha casa - em horário razoavelmente regular, mas não consigo sair na hora... Normalmente trabalho cerca de nove ou dez horas por dia, mas tenho dificuldades com rotina. (...) Às vezes dou uma parada maior no almoço..., às vezes, trabalho até a madrugada e depois venho mais tarde no dia seguinte... (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha home office, G2).

Todos os entrevistados mencionaram vantagens e desvantagens causadas pela introdução da flexibilidade nas relações de trabalho nas empresas modernas. Muitos disseram que a flexibilidade deve proporcionar uma maior liberdade na vida dos indivíduos. Entretanto, entendem que alguns indivíduos se encaixam melhor no ritmo e no ambiente do escritório tradicional. Alguns entrevistados afirmaram também que a flexibilidade tem ajudado a dispor de maior autonomia na solução de problemas de trabalho, por meio dos novos conhecimentos e habilidades que foram adquiridos sem auxílio das pessoas do escritório.

Observa-se que toda essa nova percepção do relacionamento mais flexível entre as pessoas e as empresas precisa ser revista e continuamente gerenciada pelos gestores modernos, pois, cada vez mais, torna-se importante considerar o que realmente compõe as necessidades e as expectativas dos indivíduos, atreladas às diferentes formas de gerenciamento e estruturação dessa relação. Em resumo, aparentemente, a flexibilidade gera maior satisfação aos indivíduos, quando existe a opção de escolha pelo nível de flexibilidade desejado. Em contrapartida, a flexibilidade também foi vista como fator negativo na vida profissional de algumas pessoas, devido aos possíveis impactos que podem ocorrer, como a presença familiar no ambiente do trabalho, a falta de *networking* e,

consequentemente, possíveis impactos no desenvolvimento da carreira. Mencionou-se como problemática, também, a falta de limitação do horário de trabalho gerada pelo avanço tecnológico e que já impacta a vida de muitos indivíduos que fazem uso de aparelhos eletrônicos para se comunicar com a empresa, a qualquer horário, de qualquer lugar. A funcionária E10 observa esses dois lados da moeda, reconhecendo que sua carreira é impactada pela sua escolha de trabalhar de casa:

Acho que é um benefício trabalhar de casa sim, mas por outro lado há um preço que se paga por isso. A carreira, *na* minha opinião, é uma parte deste preço... (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha home office, G2).

4.6. Sentimentos

Entre os entrevistados que estão alocados na estrutura física da empresa e nas instalações de clientes, foi perceptível a presença generalizada de estresse nas relações de trabalho. Alguns indivíduos desses grupos chegaram a afirmar que o grau de insatisfação e o desgaste devido à pressão do contexto atual estão impactando diretamente na qualidade do trabalho. O entrevistado E12, alocado na instalação de um cliente da empresa, destaca o impacto que a pressão e o estresse do dia-a-dia, característico das empresas modernas, vêm causando nos indivíduos e nas novas relações de trabalho. Para ele, o nível de estresse está forçando uma priorização cada vez maior do trabalho frente à vida pessoal e familiar dos profissionais:

pra mim estresse é a palavra e o sentimento do momento... Todos nós nos estressamos, todos sofremos pressões. (...) Entramos numa rotina onde o trabalho está sendo o mais importante em nossas vidas... Vemos chefes – pais e mães de família! – darem mais importância ao trabalho que aos próprios filhos, compensando-os com o material! (...) Na realidade, as empresas cobram isto de cada um de nós... dedicação integral,... Isto gera uma divisão no nosso emocional, gerando, um estado de estresse, e, como não podemos perder nossos empregos, nos submetemos a isto... (E12 – homem, há 7 anos na empresa, há quase quatro anos alocado em um cliente, G1).

Em contrapartida, alguns entrevistados, alocados no escritório tradicional da organização, consideram que a empresa possui um bom ambiente de trabalho, mas, mesmo assim, disseram que o clima ainda pode melhorar. Além disso, o funcionário E11 observou que algumas pessoas ainda cultivam um sentimento de orgulho por fazer parte do quadro de funcionário da empresa, mesmo com a

introdução dos diversos tipos de estresses que as novas relações de trabalho geram na vida de cada indivíduo:

(...) Eu tenho sentimentos de orgulho em trabalhar em uma grande empresa, que busca a implementação de programas de crescimento na carreira profissional e respeito ao ser humano... (...) Porém, sei que há diversos problemas causados pelo descontrole na pressão por resultados... (E11 – homem, há 6 anos na empresa, alocado nas instalações da empresa, G3).

Sob a ótica dos entrevistados, percebe-se que a vida moderna tem gerado diversos sentimentos que acabam impactando o trabalho e as relações pessoais dos indivíduos. Hoje em dia, observa-se uma maior cobrança pelo lado da família que acaba demandando novas preocupações e atenções que antes não existiam. Também podemos concluir que a tirania, que antes era visível nos escritórios tradicionais, está sendo equilibrada pela introdução da flexibilidade nos processos organizacionais. Em grande parte das entrevistas com os indivíduos que hoje usufruem da flexibilidade para exercerem suas atividades de casa, não se cogita a possibilidade de trocar de ambiente de trabalho, ou seja, os entrevistados que trabalham de casa disseram que não têm interesse em abrir mão da flexibilidade oferecida pelo sistema de *home office*; apesar de saberem os possíveis impactos que esta escolha pode causar no seu desenvolvimento profissional:

Eu não troco de grupo,... Estou muito satisfeita como *home office* ... Estou no programa oficial da companhia há um ano e meio... Vou à empresa pelo menos uma vez por semana. (...) No início, as pessoas não estavam acostumadas e sempre diziam que eu estava sumida. Mas depois de algum tempo as pessoas se acostumam com o fato de você trabalhar de casa e ter que entrar em contato com você através das ferramentas que a empresa oferece... (E4 – mulher, há 10 anos na empresa, home office, G2).

As pessoas que hoje trabalham de casa garantem que a motivação que existe hoje na vida delas está no fato de haver a possibilidade de flexibilizar o local, a hora e a maneira de trabalharem. Além disso, os entrevistados afirmam que a flexibilidade tem ajudado a melhorar os relacionamentos familiares, pois possibilita uma maior aproximação entre pais e filhos, diferente da grande maioria. A entrevistada E10 demonstrou enorme satisfação com a sua escolha de trabalhar de casa, ao comentar a relação que existe hoje entre ela e os filhos. Ser *home office*, para a funcionária, hoje, tornou-se uma necessidade de vida. Além disso, a presença dos filhos no seu dia-a-dia gera um sentimento de satisfação e garante a motivação na realização do seu trabalho:

Se depender da minha escolha, não troco de forma alguma! (...) E vou te dizer uma coisa que não sei se vai servir muito pra você... Eu tenho três filhos e a minha filha mais velha é excepcional... Ela sempre apresentou muitas complicações de saúde... entretanto depois que comecei a trabalhar como Home Office, o estado dela equilibrou de uma forma tão significativa que não posso nem pensar em mudar isso... Ser Home Office é praticamente uma necessidade pra mim neste momento da minha vida. Além do mais, como diz o anúncio do cartão de crédito: dar um beijo nos filhos antes deles saírem pra escola não tem preço!! (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha home office, G2).

Nas entrevistas, surgiram ainda algumas contradições de sentimentos. Em cada grupo de indivíduos, de acordo com a alocação física dos mesmos, perceberam-se sentimentos variados, contudo relacionados aos impactos que vêm ocorrendo no contexto de cada um dos grupos. Em paralelo, tais influências acabam impactando os contratos psicológicos desses indivíduos, alterando a forma de se relacionar. Mais uma vez, torna-se relevante a atenção dos gestores para evitar a violação dos termos do contrato. Os sentimentos dos indivíduos formam um aspecto muito frágil para a manutenção dos contratos psicológicos, quando não estão alinhados entre as partes e não são respeitados pelos gestores. As empresas precisam estar preparadas para ofertar um treinamento especial para os funcionários que optam pela flexibilidade e passam a trabalhar fora do escritório tradicional da empresa. Durante as entrevistas, algumas pessoas que trabalham de casa observaram uma maior quantidade de bons sentimentos em suas vidas profissionais, como por exemplo, um alto nível de tranquilidade e um enorme conforto com o trabalho, além de impactos positivos também na vida pessoal. Contudo, vale ressaltar que, alguns entrevistados *home ofereces* alertaram sobre a perda gerada pela ausência física nos treinamentos e nos desafios que surgem no dia-a-dia da empresa, pois proporcionam uma importância significativa para auxiliar a atualização dos funcionários. Essas oportunidades, existentes nos escritórios tradicionais e, muitas vezes, nos *sites* dos clientes, podem ajudar a garantir um certo grau de motivação dos funcionários que trabalham na empresa. De acordo com o entrevistado E10, ao mesmo tempo em que o trabalho de casa lhe oferece inúmeros momentos de satisfação, e conseqüentemente, motivação para manter a qualidade do trabalho, ele sente a falta da vivência no cotidiano na empresa e a perda do aprendizado único que acontece na interação com as pessoas. Em outras palavras, alguns entrevistados observam que a realização do trabalho fora das estruturas físicas da empresa pode aumentar o sentimento de

isolamento e falta de *teamwork*, causado pela ausência dos colegas de trabalho:

Sim, existem os dois lados. (...) O lado ruim é a falta do convívio diário com o meu time. Nos falamos por telefone e através do *messenger* da empresa, todos os dias, mas não é a mesma coisa,... Sei que perco alguma coisa estando longe deles. (...) Eu acredito que todo mundo que trabalha de casa perde essa coisa que surge da sinergia das pessoas, quando estão juntas... (E10 – mulher, há 16 anos na empresa e há 3 anos trabalha home office, G2).

Percebe-se que as novas relações de trabalho estão repletas de incertezas e inseguranças. As promessas que formam a base dos novos contratos psicológicos precisam estar sempre sendo revistas. A evolução dos termos que regem as relações entre indivíduos e as empresas precisa acompanhar o ritmo das mudanças organizacionais para garantir um alinhamento mínimo entre as expectativas de ambas as partes e, com isso, evitar o surgimento de sentimentos negativos entre os funcionários. Cada vez mais, os prazos estão sendo encurtados, intensificando-se mais o trabalho, com a cobrança de se manter a mesma qualidade, além do mesmo nível de produtividade das atividades. Mais uma vez, observa-se que a tecnologia possui um papel importante para gerar essas alterações nos sentimentos dos indivíduos, porém também se demonstra útil para solucionar diversas demandas existentes por processos e meios mais flexíveis de se realizar o trabalho, sem impactar tanto a relação entre os indivíduos e a organização. As mudanças organizacionais na realidade do trabalho trouxeram uma ruptura entre o mundo corporativo tradicional e o cenário moderno.

5 Considerações finais

Nos últimos anos, observa-se que inúmeras mudanças organizacionais foram responsáveis por alterar o comportamento dos indivíduos perante as organizações de maneira significativa. As relações de trabalho vêm sendo revistas e diretamente impactadas. No mundo corporativo globalizado dos dias de hoje, percebe-se o desaparecimento das fronteiras geográficas, introduzindo a flexibilidade de forma generalizada. Consequentemente, renova-se a maneira como o indivíduo se relaciona com a empresa e consigo mesmo. Em paralelo, surgem a todo instante, novas ferramentas tecnológicas que ajudam os indivíduos a expandirem os meios de interação com a organização, recriando o onde, o quando e o como se trabalha.

Percebeu-se que as novas realidades de trabalho têm se diferenciado do passado, pela introdução massiva da flexibilidade no processo que antes seguia rigidamente modelos pré-estabelecidos. O conceito de espaço organizacional também evoluiu e modificou definitivamente as estruturas físicas das organizações. Basicamente, a tecnologia foi a responsável por proporcionar às empresas uma nova forma de interação com os indivíduos sem exigir mais a necessidade da presença física dos funcionários nos escritórios. A flexibilidade também permitiu aos gestores remanejar parte dos funcionários para dentro das instalações dos clientes, visando um possível aumento de produtividade e melhoras dos resultados, por meio da redução do tempo gasto nas viagens entre o escritório e os clientes, além da redução de custos de *real estate*. Muitas empresas vêm se tornando mais virtuais, reduzindo drasticamente suas unidades físicas, criando centro de excelências em lugares-chaves. Os processos vêm sendo revistos e os custos operacionais estão mais controlados. Observou-se que por meio dessas mudanças organizacionais, com a introdução de flexibilidade nos processos e com a evolução do conceito de espaço organizacional, passou-se a garantir uma maior retenção de talentos no quadro de funcionários e menores níveis de despesas para as organizações; surgindo assim vantagens competitivas

que antes não existiam.

Em paralelo, faz-se necessário lembrar as relações comportamentais que suportam todas essas mudanças organizacionais. Nem sempre se percebe a participação dos indivíduos no processo decisório dos novos contextos de trabalho. O sujeito, que é capaz de atuar nesse cenário de mudanças, muitas vezes, é obrigado a aceitar as transformações processuais sem ter tido a possibilidade de influenciá-las com suas percepções e expectativas. Muitas vezes nos períodos transitórios, os contratos psicológicos tornam-se desatualizados, pois mudam os cenários, alteram os *scripts*, manipulam os personagens e não levam em consideração os impactos que todas essas mudanças causam no elo que liga as pessoas às organizações, tampouco no elo que liga as pessoas entre si.

No estudo de caso desta pesquisa, ao avaliar alguns elementos que compõem o relacionamento entre os indivíduos e a empresa, percebeu-se uma maior necessidade de garantir olhares diferenciados àqueles que optaram por usufruir de certa flexibilidade ofertada pela empresa. Ou seja, ao olhar os três grupos de funcionários, que de certa forma, mantêm diferentes níveis de presença física na organização, deve-se atentar para os diferentes anseios, necessidades e expectativas individuais.

Os entrevistados que usufruem da flexibilidade e alocam-se fora do espaço físico da empresa, ou seja, trabalham de suas residências ou designados dentro das instalações dos clientes, demonstraram demandas diferenciadas daqueles que vivenciam o dia-a-dia da empresa em relação a alguns elementos que influenciam suas relações com a empresa. No caso dos trabalhadores que exercem suas funções a partir de suas residências, o fator relacional proporcionado pela flexibilidade demonstrou ser a principal base de seus contratos psicológicos. Já o aspecto transacional dos contratos psicológicos, ou seja, a expectativa financeira – salários, prêmio e bônus, apareceu com mais frequência no discurso dos funcionários alocados na estrutura física da empresa. Para este grupo de funcionários, a flexibilidade de trabalhar de casa não é necessariamente um atrativo. Alguns entrevistados alocados no escritório tradicional mencionaram que a influência da casa e da família pode atrapalhar a produtividade e a realização do trabalho. Contudo, independente do local de onde exercem suas atividades profissionais, os indivíduos expuseram as crenças similares daquilo que acreditam que a empresa espera de cada um deles. Através das entrevistas, percebe-se uma

uniformidade na forma pela qual a empresa entra em comunicação com todos seus funcionários para expor seus valores, objetivos, metas e expectativas. Aparentemente, a comunicação executiva virtual já se tornou uma realidade em muitas empresas.

Com a multiplicação do conceito de espaço organizacional, possibilitando aos indivíduos a liberdade de escolha do local mais apropriado para se trabalhar, de forma regular ou por apenas por um dia, percebe-se uma necessidade de maior comprometimento dos funcionários capaz de gerar um melhor relacionamento com as empresas modernas. Tanto os funcionários alocados no escritório tradicional, como aqueles que trabalham no sistema *home office*, acreditam que o comprometimento não é impactado pelo local de onde os funcionários trabalham, mas sim pelo perfil e objetivos de cada indivíduo. Já, para grande parte dos funcionários que estão alocados nos escritórios de clientes, o espaço organizacional pode influenciar no grau de comprometimento, uma vez que se vivencia a cultura e o cotidiano dos clientes, interferindo diretamente no estado psicológico que liga os indivíduos às organizações.

A pesquisa foi capaz de apresentar aspectos da relação entre as empresas e os funcionários influenciados pelo local de onde os indivíduos realizam suas atividades. É notável a necessidade de revisão e adaptação constante dos *termos* que compõem os contratos psicológicos desses indivíduos que formam a organização, sofrem as mudanças, mas nem sempre atuam como peças importantes nesse processo de transformação da realidade de trabalho. A preocupação em entender o papel do contrato psicológico ainda é importante para a sobrevivência do relacionamento entre as pessoas e as organizações, pois outros diversos aspectos relevantes estão relacionados a este contrato implícito, influenciando a produtividade, a motivação, o comprometimento e consequentemente, a sobrevivência das relações de trabalho. Observou-se que não existe mais o sentimento paternalista das empresas, forçando, cada vez mais, os indivíduos a buscarem e alcançarem seus próprios objetivos de forma independente. Aparentemente, as carreiras dos profissionais que se alocam em diferentes níveis de presença no espaço organizacional não proporcionam as mesmas oportunidades entre os indivíduos. O local de onde se realiza o trabalho demonstrou ser vital para evolução das carreiras. De forma geral, muitos concordam que o grupo dos funcionários que trabalha no escritório tradicional,

possui maiores chances de acelerar a carreira pela proximidade com os gestores e tomadores de decisões, além de maior visibilidade junto à linha gerencial. Ademais, os funcionários que optaram pela flexibilidade de se trabalhar de casa demonstraram sentimentos que não foram percebidos nas demais entrevistas. A satisfação profissional e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional foram claramente percebidos nos discursos daqueles que optaram pela flexibilidade. Já o estresse tornou-se uma constante nas entrevistas com o pessoal do escritório tradicional. Entretanto, independente do nível de presença espacial na organização, grande parte dos entrevistados acredita possuir o perfil de funcionário desejado pela organização. A identidade organizacional mostrou-se presente e uniforme na percepção dos entrevistados, conferindo-lhes, em todos os grupos, características como adaptabilidade, dinamismo, criatividade, flexibilidade, maturidade e responsabilidade.

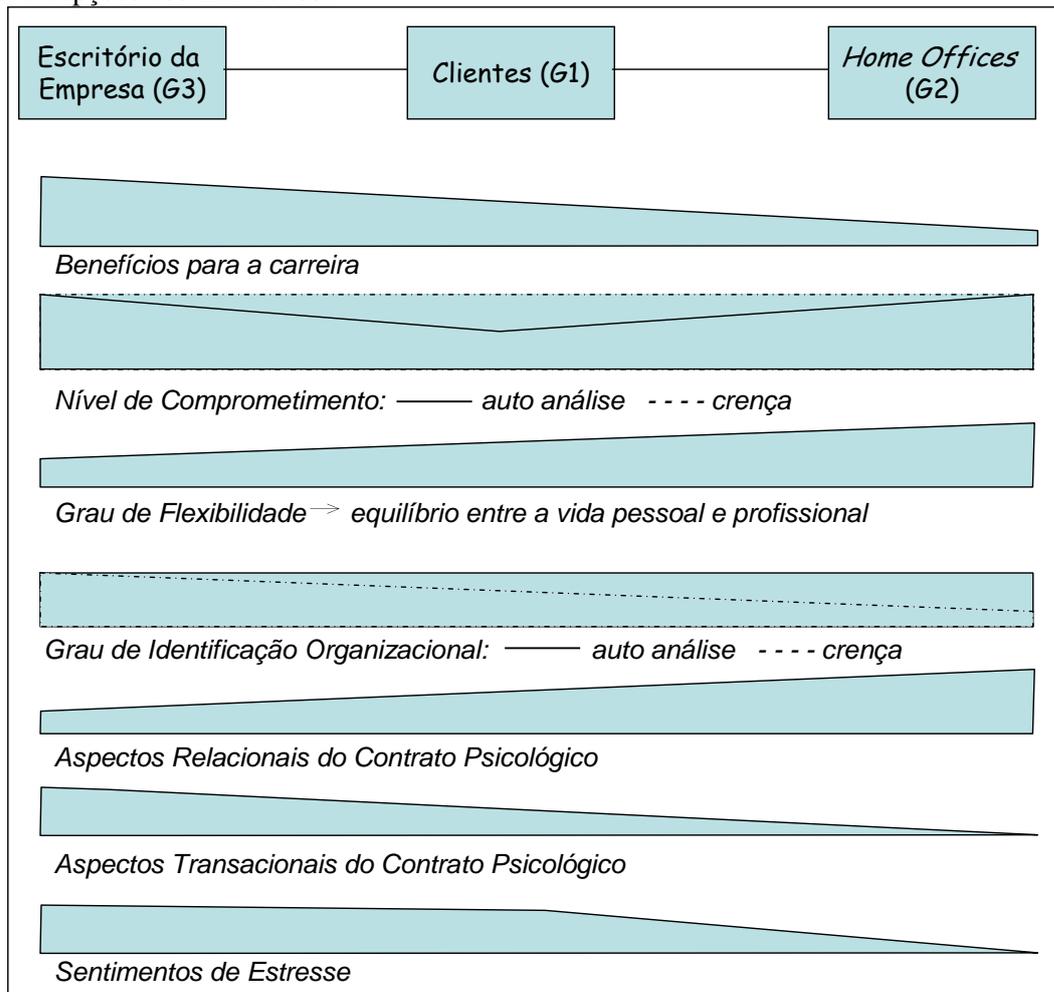
Observou-se que a cada mudança organizacional surgem novas demandas de todos os lados que precisam ser analisadas e ponderadas de acordo com as expectativas e percepções dos indivíduos que compõem a organização. A presente pesquisa demonstrou que o espaço organizacional possui uma influência significativa na relação dos indivíduos com as empresas. De acordo com o nível de presença no espaço organizacional, perceberam-se diversas expectativas e necessidades oriundas, especificamente, de cada um dos grupos de funcionários.

Os resultados da atual pesquisa servem para identificar algumas vantagens e desvantagens que a diversidade do espaço organizacional tem gerado na relação entre os funcionários e a empresa. Na verdade, pode-se comparar uma relação de troca, que se torna necessária ocorrer, sempre que alguém opta de onde irá realizar o trabalho.

O que você precisa, talvez, abrir mão para receber em troca um benefício na relação com a empresa? Vale a pena impactar o desenvolvimento da carreira para trabalhar em um ambiente com menos estresse? O que você prioriza na sua relação de trabalho: seu salário no fim do mês ou um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? Será que a presença da família compensa a sensação de isolamento do dia-a-dia da empresa? O ambiente ou espaço de onde trabalhamos, aparentemente, ajuda a proporcionar alguns aspectos positivos e negativos na relação dos indivíduos com as empresas, contudo, os exemplos desta pesquisa não possuem o interesse de generalizar os contextos existentes nas organizações

modernas. Através desta pesquisa podemos verificar que as relações entre os indivíduos e as empresas são impactadas pelo local eleito como o espaço organizacional de trabalho, e assim precisam ser tratadas de forma diferenciada pelos gestores. Esses resultados da pesquisa podem ser sintetizados visualmente na Figura 5.

Fig. 5 – Ilustração dos Resultados acerca da Influência do Espaço de Atuação sobre as Percepções dos Indivíduos.



Aspectos como o comprometimento dos funcionários e a identificação com a empresa demonstraram-se presentes nos diferentes grupos de entrevistados, de forma mais homogênea. Por outro lado, aparentemente, a produtividade e conseqüente motivação dos funcionários continuam sendo necessárias pelas organizações modernas nos diversos cenários analisados, levando em consideração as inúmeras transformações organizacionais que as empresas vêm

sofrendo. As entrevistas foram essenciais para entendermos melhor como os indivíduos estão se relacionando com as organizações modernas do ponto de vista das transformações que vêm ocorrendo na dinâmica do espaço organizacional.

Com o ritmo de transformações nas relações de trabalho, gera-se uma necessidade de manter um olhar mais cuidadoso na forma com a qual os indivíduos estão se relacionando com a empresa e entre si. O relacionamento virtual já é uma realidade nas organizações modernas e os gestores precisam estar preparados para lidar com as diferentes expectativas que surgem no novo contexto das relações de trabalho.

Como sugestões para futuros estudos, pode-se mencionar a necessidade de maior aprofundamento sobre as características do trabalho quotidiano de cada um dos três grupos ora analisados. É importante também, que futuros estudos ofereçam comparações com os contextos observados em outras empresas. Uma vez que este estudo concentrou-se nas percepções dos trabalhadores, é interessante que outras pesquisas venham a apresentar também a visão das empresas sobre o foco em questão.

6

Bibliografia

ALENCASTRO, M. S. C. **Aspectos do Pensamento Ético Face à Modernidade Tecnológica**. Curitiba: CEFET – PR, 2003.

APGAR, M. The alternative workplace: changing where and how people work. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 3, p. 121-137, May-June, 1998.

BAINES, S. New technologies and old way of working in the home of the self-employed teleworker. **New Technology, Work and Employment**, v. 17, issue 2, 2002.

BARNETT, B. R.; BRADLEY, L. **The Impact of Organizational Support for Career Development on Career Satisfaction**. *Career Development Internacional*, v. 12, n. 7, p. 617–636, 2007.

BASTOS, A.; BORGES-ANDRADE, J. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 31-41, Abr. /Jun., 2002.

BORGES, L. O. et al. Comprometimento no Trabalho e sua Sustentação na Cultura e no Contexto Organizacional. **RAE – Eletrônica**. v. 3, n. 1, art. 8, 2004.

BRADLEY, S.; WOOLDING, G. **Accommodating Future Business Intelligence: New Workspace and Work-time Challenges for Management and Design**. *Facilities*, v. 18, issue 3, p. 162-167, 2000.

CAPPELLI, P. **The New Deal at Work**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

CHANDLER, D. E.; KRAM, K. E. Mentoring and Delevopmental Networks in the New Career Context. **Handbook of Carreer Studies**, Sage, 2005.

COYLE-SHAPIRO, J.; KESSLER, I. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 903-930, 2000.

CRAVENS, D. Strategic marketing's global challenges and opportunities: in: Fulano, X; **Handbook of Business Strategy**, Cidade, Editora, p. 63-70, 2006.

DELLAGNELO, E.; MACHADO-DA-SILVA, C. **Novas Formas Organizacionais: Onde se Encontram as Evidências Empíricas de Ruptura com o Modelo Burocrático de Organizações.** O&S – Organização e Sociedade, v. 7, n. 19, p. 19-33, 2000.

DEWETT, T.; JONES, G. The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment. **Journal of Management**, v. 27, p. 313-346, 2001.

DUARTE, L. O. **Comunicação e Contrato Psicológico – Os Mecanismos de Interação dos Indivíduos com as Organizações.** São Paulo: Escola de Comunicações e artes da Universidade de São Paulo, 2003.

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio.** 6ª ed, Curitiba: Positivo, 2006.

FILION, L. J. Carreiras Empreendedoras do Futuro. **Revista SEBRAE**, Brasília, n. 2, p. 28-51, novembro, 2001b.

FISCHER, G. **Individuals and Environment: A Psychosocial Approach to Workspace.** Walter De Gruyter: Berlim – New York, 1997.

GIBB, S. Exploring Career Chaos: Patterns of Belief. **Career Development Internacional**, v. 3, n. 4, p. 149-153, 1998.

GIBSON, V. Flexible working needs flexible space? **Journal of Property Investment & Finance**, v. 21, issue 1, p. 12-22, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, São Paulo, 7. ed., Atlas, 2006.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo, 4. ed., Atlas, 2002.

HANDY, C. **The Empty Raincoat**, Hutchinson, London, 1993.

HARDILL, I.; GREEN, A. **Remote Working – Altering the Spatial Contours of Work and Home in the New Economy.** *New Technology, Work and Employment*, v. 18, issue 3, 2003.

HILL, J. et al. **Influences of the Virtual Office Aspects of Work and Work/life Balance.** *Personnel Psychology*, v. 51, issue 3, p. 667-683, 1998.

HOCHSCHILD, A. R. **The Time Bind: When work becomes home and home becomes work.** New York: Metropolitan Books, 1997.

HOMEM, I.; DELLAGNELO, E. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE eletrônica – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 5, n. 1, 2006.

INKSON, K.; HEISING, A.; ROUSSEAU, D. M. **The Interim Manager: Prototype of the 21th century worker?** *Human Relations*, v. 54, p. 259-284, 2001.

LINDAHL, G. **The Innovative Workplace: An analytical model focusing on the relationship between spatial and organizational issues.** *Facilities*. v. 22, n. 9/10, p. 253-258, 2004.

LONDON, M. Toward a Theory of Career Motivation. **The Academy of Management Review**, v. 8, n. 4, p. 620–630, 1983.

MACHADO-DA-SILVA, C.; NOGUEIRA, E. E. da S. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **RAC**. v. 5, p. 35-58, 2001.

MACHADO, H. V. Identidade Organizacional: Um estudo de caso no contexto da Cultura Brasileira. **RAE – Eletrônica**. v. 4, n. 1, art. 12, 2005.

MACNEIL, I. Relational Contracts: what we do and do not know. **Wisconsin Law Review**, p. 483-525, 1985.

MAGUIRE, M. **Psychological Contracts: Are they still relevant?** *Career Development International*, v. 7, n. 3, p. 167-180, 2002.

MANN, S.; HOLDSWORTH, L. The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. **New Technology, Work and Employment**, v. 18, n. 3, p. 196-211, 2000.

MCDONALD, D. J.; MAKIN, P. J. The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. **Leadership & Organizational Development Journal**, v. 21, n. 1-2, p. 84-91, 2000.

MORRINSON, E. W.; ROBINSON, S. L. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 226 – 256, 1997.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, p. 10-60, 2002.

MUMFORD, E. Contracts, complexity and contradictions: the changing employment relationship. **Personnel Review**, v. 24, n. 8, 1995.

NENONEN, S. **Analyzing the Intangible Benefits of Work Space.** *Facilities*, v. 22, issue 9/10, p. 233-239, 2004.

NILLES, J.M. **Fazendo do Teletrabalho uma Realidade: Um guia para telegerentes e tele trabalhadores**. São Paulo: Futura, 1997.

PENTEADO, A. S.; SILVA, J. R. G. Tentativa de reforço de um perfil desejado de funcionário e seus efeitos sobre a orientação das identidades nas situações de mudança organizacional. **Anais**. 28º ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba – PR, 2004.

REGO, A. Comprometimento Organizacional e ausência psicológica – Afinal, quantas dimensões? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2003.

ROBERTSON, K. **Work Transformation: Integrating people, space and technology**. Facilities, v. 18, issue 10/11/12, p. 376-382, 2000.

ROEHLING, M. V. The origins and early development of the psychological contract construct. **Journal of Management History**, v. 3, n. 2, p. 204-217, 1997.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations, **Employer Responsibilities and Rights Journal**, v. 2, p.121-139, 1989.

_____. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. **Journal of Organizational Behavior**, v. 11, n. 5, 1990.

_____. **Psychological Contract on Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements**. Thousand Oak: Sage, 1995.

SCHEIN, E.H, **Organizational Psychology**, Engelwood Cliffs, NJ, 1965.

SHENG, H.; NAH, F. F.; SIAU, K. Strategic implications of mobile technology: A case study using Value-Focused Thinking. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 14, p.269-290, 2005.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

_____. Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. **Anais**. Salvador : ANPAD, 2002.

SPARROW, P. New employee behaviors, work designs and forms of work organization: what is in store for the future of work? **Journal of Managerial Psychology**. v. 15, n. 3, p. 202-218, 2000.

SULLIVAN, C. **What's in a Name? Definitions and Conceptualizations of Tele Working and Home Working**. New Technology, Work and Employment, v. 18, n. 3, 2003.

TREMBLAY, D. G. Organização e Satisfação no Contexto do Teletrabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____.; VIEIRA, M. Sobre a Dimensão Tempo-Espaço na Análise Organizacional, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 9, n. 2, p. 103-119, 2005.

WETZEL, U. Transformação do Contrato Psicológico no Contexto da Privatização: Estudos de Casos, **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, p. 217-235, 2001.

YARNALL, J. **Career Anchors: Results of an organizational study in the UK**. Career Development International, v. 3, n. 2, p. 56–61, 1998.

YEUNG, H. **Organizational Space: A new frontier in international business strategy?** Critical Perspectives on International Business, v. 1, n. 4, p. 219-240, 2005.

YIN, R. K. **Case Study Research**. London: Sage, 1994.

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](#)