

## Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si



**Control in contemporary work arrangements: teleworkers and the 'enterprise of the self' discourse**

Isabel de Sá Affonso da Costa<sup>1</sup>

### Resumo

As tecnologias de controle nas organizações contemporâneas caracterizam-se não mais pela supervisão direta sobre os atos do trabalhador, mas pelo controle à distância, pela formatação dos sujeitos “adequados” para o desempenho dos papéis organizacionais. Até o momento, o teletrabalho pode ser considerado a iniciativa gerencial que põe em prática, de maneira mais contundente, o afastamento indivíduo-organização. Este artigo busca explorar como o esforço de controle à distância se dá nessa situação em que a separação física organização-indivíduo é clara e estabelecida. Foram entrevistados 25 teletrabalhadores residentes na cidade do Rio de Janeiro, todos mantendo vínculo empregatício com as empresas para as quais teletrabalham e desenvolvendo tarefas que podem ser caracterizadas como intensivas em conhecimento. Os resultados apontam que o teletrabalho alimenta o auto entendimento dos entrevistados como indivíduos responsáveis, maduros, independentes, flexíveis e proativos, enquanto os faz trabalhar mais e de maneira automotivada – ou seja, os entrevistados articulam a experiência do teletrabalho à lógica que sustenta o controle na organização contemporânea. O discurso do empreendedorismo de si só não se mostra capaz de acomodar conflitos advindos de duas frentes: o isolamento social e a família.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Controle Organizacional. Discursos Organizacionais. Empreendedorismo de si.

### Abstract

The new technologies of control in contemporary organizations rely on the constitution of the adequate subjects for performing organizational roles. Their objective is to control at a distance, instead of the direct supervising of individuals. It can be said that teleworking is the managerial initiative that has taken further the idea of distance between organizations and individuals. This paper aims at exploring how organizational control takes place in a situation in which physical distance between organization and individual is clearly established. Twenty-five teleworkers residing in Rio de Janeiro city were interviewed. All of the interviewees are teleworkers who hold steady job positions and perform knowledge-intensive tasks. The results indicate that telework make interviewees see themselves as responsible, mature, independent and flexible individuals, while making them work harder in a self-motivated way, that is, respondents articulate the experience of telework to the logic that underpins contemporary organizational control. The 'enterprise of the self' discourse fails to accommodate conflicts arising from two fronts: social isolation and family.

**Keywords:** Telework. Organizational Control. Discourse. Enterprise of the self.

---

Republicação do artigo em homenagem aos 10 anos do periódico Cadernos EBAPE.BR. A primeira versão foi publicada originalmente no v. III, n.1 (2005) – Cadernos EBAPE.BR.

<sup>1</sup> Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas/EBAPE; Professora do Programa de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá (MADE/UNESA). Endereço: Av. Presidente Vargas, 642 - 22 andar - Centro - CEP: 20071-001 - Rio de Janeiro - RJ, Brasil. Email: [isabel.costa@estacio.br](mailto:isabel.costa@estacio.br).

A massificação das tecnologias de informática e comunicação, juntamente com as estratégias gerenciais de flexibilização do trabalho, possibilitou a ampliação das fronteiras das organizações no espaço e no tempo, dando origem à chamada economia “24/7”. A virtualização das organizações no tempo e no espaço tem como uma de suas principais ferramentas a adoção do teletrabalho. Certamente, este constitui forma de organização do trabalho com características qualitativamente diferentes das tradicionais. Ele faz desaparecer as fronteiras de espaço e de tempo entre o trabalho e a casa, o trabalho e o não-trabalho, o trabalhador e o não-trabalhador, transformando o trabalho de um lugar para ir em algo que se pode fazer em qualquer lugar, a qualquer hora.

Essa nova realidade permite que partes do processo produtivo sejam transferidas da organização para esferas culturalmente diferentes, e torna lógica a invasão de espaços antes a ela fechados. Esse tipo de movimento permite que a organização contemporânea se torne mecanismo de controle sociocultural de grande alcance e penetração, altamente disperso, dinâmico, descentralizado, “impossível de ser detectado ou combatido” (REED, 1999, p. 80).

Nesse cenário de acumulação flexível, a “turbulência” e a “competição globalizada” pressionam e legitimam mudanças organizacionais e a adoção de práticas mais flexíveis de trabalho. As organizações são instadas a mobilizar o potencial de inovação dos empregados, relaxando os mecanismos de controle burocráticos e ampliando espaços de autonomia. Contudo, nada garante que o indivíduo vá exercer sua autonomia em prol da organização, o que torna necessário canalizá-la para os interesses produtivos. Assim, juntamente com a crescente flexibilização surgem novas tecnologias de controle. O objetivo não é a supervisão cerrada e exterminadora dos impulsos criativos, mas o de controlar à distância, visando monitorar o espaço de arbítrio criado pela flexibilização das práticas de trabalho (FOURNIER, 1999).

Podemos afirmar que o teletrabalho é, até o momento, a iniciativa gerencial que põe em prática, de maneira mais contundente, à distância indivíduo/organização. A peculiaridade do afastamento do local de trabalho tem feito crescer a literatura que o defende como agente transformador da vivência do trabalho, com o potencial libertário de criar relações sociais mais autênticas e de deslocar o trabalho como eixo central de vida (DeMASI, 1999; TROPE, 1999). Infelizmente, esse tipo de defesa aparentemente se sustenta em premissas simplistas sobre as mudanças sociais e culturais correntes e sobre a interação organizações/poder/sujeito.

Este artigo utiliza resultados de pesquisa realizada com teletrabalhadores residentes na cidade do Rio de Janeiro, a fim de explorar como o esforço de controle à distância acontece nessa situação em que a separação física organização/indivíduo é clara e estabelecida. A distância física significa que o teletrabalhador está em contato com uma esfera culturalmente distinta da esfera organizacional, que é a casa; mas também que se encontra afastado da interação social e profissional que representa o trabalho no escritório.

Foram entrevistados teletrabalhadores de 10 empresas. Quando as entrevistas foram feitas, todos os entrevistados mantinham vínculo empregatício com as organizações para as quais trabalhavam e estavam em regime de *home office* (o espaço de trabalho transferido do escritório para a casa do teletrabalhador). O tempo de experiência com o teletrabalho variava de quatro meses a seis anos, e todos já tinham experiência com o trabalho no formato tradicional de escritório. Foram entrevistadas 25 pessoas, sendo 11 mulheres e 14 homens. Dentre os entrevistados, nove moravam sozinhos (três mulheres e seis homens) e 16 moravam com os pais, eram casados ou dividiam a casa com alguém (oito mulheres e oito homens). Duas mulheres e cinco homens tinham filhos morando em casa.

Os entrevistados atuam em diversas áreas: vendas, consultoria, elaboração de roteiros, desenvolvimento de sistemas, relações corporativas com a comunidade e marketing. Predominam os vendedores: 15. O grupo é, sem dúvida, uma elite de trabalhadores: trabalham para empresas líderes ou altamente competitivas nas suas áreas de atuação, desempenham funções intensivas em conhecimento, dominam o uso de tecnologias diversas, têm nível de escolaridade alto, são bem pagos e têm boas moradias. Ao mesmo tempo, por serem legítimos representantes dos trabalhadores do conhecimento, os entrevistados constituem o alvo preferencial

das novas tecnologias de controle. Não impressiona, então, que ao falarem de si próprios, a narrativa esteja carregada de elementos dos discursos que permeiam as organizações contemporâneas, tais como, autonomia, profissionalismo, competência, flexibilidade e individualismo.

---

### Flexibilização e controle à distância

Como dito anteriormente, a margem de autonomia permitida com a flexibilização das práticas de trabalho cria um espaço de arbítrio (*discretionary gap*) que precisa ser regulado através de novas tecnologias de controle, mais adequadas aos atuais desafios e mais de acordo com o espírito do momento atual. As tecnologias de controle desenvolvidas para o contexto da flexibilização organizacional trabalham, então, pela responsabilização da autonomia, permitindo ao mesmo tempo a constituição dos empregados como agentes investidos de poder e o delineamento do espaço dentro do qual eles devem exercer sua autonomia (TOWNLEY, 1998). O apelo aos discursos que buscam controlar à distância, pela construção de identidades e condutas apropriadas, é uma das estratégias para controlar a margem crescente de indeterminação no trabalho (FOURNIER, 1999).

Assim, “um componente crucial da governança da organização contemporânea é o modo como ela depende dos indivíduos assumirem o *status* de [serem] sujeitos de sua própria existência, dos modos pelos quais eles inventam a si mesmos como certos tipos de pessoas” (DuGAY, SALAMAN e REES, 1996, p. 278). Ou seja, o controle do processo de trabalho não mais regulado pela supervisão direta dos atos dos profissionais, mas governado à distância pela regulação da pessoa do profissional e pelo delineamento dos modos adequados de ser e de conduzir a si mesmo. O objetivo é constituir indivíduos com a responsabilidade e o interesse por conduzir suas vidas de maneira apropriada (FOURNIER, 1999). Isso significa que, em última instância, o contexto da acumulação flexível não foi capaz de dispensar o uso de técnicas de controle por autodisciplina, sobre a qual, em realidade, está apoiado grande parte do controle sobre o processo de trabalho (REED, 1999).

Como defendem DuGay, Salaman e Rees (1996), a governança da organização contemporânea é construída sobre o discurso da empresa. Esse discurso é articulado, basicamente, sobre as seguintes características: iniciativa, autoconfiança e habilidade de aceitar responsabilidade por si e por seus próprios atos. Dessa forma, o que define a governança organizacional é a generalização da forma empresarial à conduta da organização e dos indivíduos. Assim, enquanto os departamentos se transmutam em unidades de negócio, tornando-se responsáveis por seus próprios resultados e pela condução de suas atividades, os indivíduos precisam adotar a postura de empreendedores de si. Na verdade, essa postura não se limita ao comportamento adequado ao ambiente organizacional. Trata-se da formatação de um novo sujeito. A ideia é que a própria vida do indivíduo seja vista como um empreendimento de si – algo que transcenda o vínculo circunstancial com a organização para a qual o indivíduo trabalha.

Assim, se a organização burocrática encorajava a adesão estrita a normas e procedimentos, a lealdade e a abnegação de entusiasmos pessoais, os discursos organizacionais da acumulação flexível - tais como o da excelência e o do profissionalismo - reforçam a importância de atitudes “proativas”, “orientadas para o mercado” e “empreendedoras” (DuGAY, SALAMAN e REES, 1996). Como já foi observado, essas atitudes são tidas como apropriadas para a conduta de toda a vida do indivíduo, e não apenas como um comportamento conveniente à esfera do trabalho.

No entanto, as investidas gerenciais para fabricar os sujeitos “adequados” não têm sucesso garantido. O processo de formação da identidade pode ser entendido como um processo de construção de uma narrativa reflexiva de si, derivada da participação em discursos conflitantes e experiências diversas (ALVESSON e WILLMOTT, 2002). Nessa construção, discursos de diferentes fontes entram em choque, sobrepõem-se, combinam-se continuamente: trabalho, família, círculos de amizade e novos conhecimentos; tudo é fonte de experiências potencialmente transformadoras, dependendo de como os indivíduos articulam os discursos (sociais, culturais e organizacionais) e de qual sentido dão às suas experiências. A identidade está em fluxo,

num processo permanente de reconstituição, sempre que os indivíduos interagem, falam ou pensam por meio dos discursos/práticas sociais. Os discursos - gerenciais ou não - articulam enunciados e práticas, mas não podem ditar suas interpretações. O processo de formação da identidade pode ser entendido, então, como um exercício de poder social (THOMAS e LINSTED, 2002).

A impossibilidade de fechamento e exatidão dos sentidos e a consequente impossibilidade de se determinar identidades estáveis marcam o espaço possível para a contingência e para a escolha. É o caráter aberto, indeterminado, o deslizamento inevitável na construção de sentidos que abre as possibilidades de invenção, de autonomia, de (re)criação. Ou seja, as possibilidades de resistência se abrem sobre a capacidade de combinar discursos diversos na construção dos sentidos das próprias experiências.

Em última instância, a diversidade e a variedade das possibilidades interpretativas que fazem os sentidos contestáveis e maleáveis permitem afrouxar a própria lógica disciplinar dos discursos. Como Fournier (1999, p. 280) argumenta em relação ao discurso do profissionalismo, “a natureza construída e contestável do profissionalismo o torna uma forma de governo inevitavelmente imperfeita”. E o que vale para o discurso do profissionalismo vale, também, para qualquer discurso; a lógica disciplinar dos discursos será sempre uma forma imperfeita de governo. Como nos lembra Foucault (2001, p. 91-92) “lá onde há poder há resistência (...). Elas [as relações de resistência] são o outro termo nas relações de poder; inscrevem-se nessas relações como o interlocutor irreduzível”.

Tendo isso em vista, voltamo-nos para o teletrabalho. Que discursos os teletrabalhadores articulam para darem sentido às suas experiências? Que possibilidades de constituição de si são capazes de construir, nessa nova forma de trabalho?

---

### O teletrabalhador na literatura administrativa e nas próprias narrativas: empreendedorismo de si

Como os demais discursos gerenciais correntes, o discurso do teletrabalho age para mobilizar a subjetividade do indivíduo. Agindo sobre os indivíduos, interpelando-os e fazendo-os introjetar alguns de seus aspectos, o discurso do teletrabalho busca fabricar os (sujeitos) teletrabalhadores.

Como não poderia deixar de ser num discurso voltado diretamente para a audiência seleta dos *knowledge workers*, na literatura gerencial o teletrabalhador não é “qualquer um”.<sup>2</sup> Os indivíduos adequados ao teletrabalho são aqueles seguros, independentes, confiáveis, automotivados, capazes de gerir seu tempo e determinar prioridades de maneira adequada – uma vez que o teletrabalho implica nova situação familiar, isolamento do ambiente da empresa e perda de sinais externos de *status*. Em suma, são os elementos do discurso da empresa e do empreendedorismo de si que se entrecruzam na elaboração do discurso do teletrabalho e na busca da formatação do teletrabalhador como sujeito: autonomia, responsabilidade, capacidade de assumir desafios e de responder por si.

A retórica do discurso do teletrabalho, então, não se afasta da dos discursos gerenciais dominantes, que visam o controle à distância e à capitalização das habilidades *soft* dos indivíduos via formatação das subjetividades. No caso do teletrabalho, tendo em vista que o trabalhador está expressamente à distância,

---

<sup>2</sup> O teletrabalho apresenta ampla gama de situações contratuais, locais de realização do trabalho, tipo e complexidade de tarefas e qualificação dos profissionais. Entretanto, no que se refere à produção de discursos sobre o teletrabalho percebe-se a seguinte bifurcação: enquanto poucos estudos focam nos teletrabalhadores de baixa qualificação, existe uma abundante produção de discursos gerenciais (tanto acadêmicos quanto jornalísticos e “promocionais”) voltados para os teletrabalhadores de alta qualificação profissional e alta remuneração. Dessa forma, embora pesquisas que se concentram nos teletrabalhadores de baixos salários e baixa qualificação retratem realidades de (tele)trabalho duras e degradantes (estresse, marginalização e vigilância eletrônica) os discursos gerenciais dominantes sobre o assunto simplesmente desconsideram as evidências desses estudos e voltam-se para a casta superior dos *knowledge workers*.

algumas dimensões precisam ser destacadas. Trope (1999, p. 78) busca resumir o que a literatura prescreve como características ideais do teletrabalhador. Ao fazê-lo, apresenta uma síntese bastante ilustrativa do discurso sobre o teletrabalhador na literatura gerencial:

Em função d[os] impactos psicológicos a que o teletrabalhador é submetido, este precisa possuir certas características, não tão fundamentais para o trabalhador tradicional, mas que passam a ser imprescindíveis em seu caso: capacidade de suportar a solidão, ótima capacidade de autonomia, bom senso de responsabilidade diante das missões que possuem prazo definido, boa organização pessoal, um bom ambiente familiar e disciplina pessoal para utilizar de forma correta seu horário flexível de trabalho, visto que sua família e amigos estão mais perto.

Essa caracterização do teletrabalhador como responsável, automotivado, maduro, confiante, organizado e capaz de trabalhar sem supervisão direta pode ser encontrada, com pequenas variações, em diversos autores que se dedicam ao tema, como Baffour e Betsey (2000), Cascio (2000), Nilles (1997) e Watad e DiSanzo (2000).

As características necessárias ao teletrabalhador estão consubstanciadas e consolidadas como ferramenta de gestão nos critérios de seleção para o teletrabalho propostos por Gauthier e Dorin (1996), apresentados no quadro 1:

Quadro 1  
Critérios de seleção para os candidatos ao teletrabalho

Características pessoais	Atitudes e aptidões ao teletrabalho	teletrabalho Ambiente pessoal
<ul style="list-style-type: none"><li>flexível</li><li>confiável</li><li>capacidade de adaptação</li><li>autodisciplinado</li><li>confiante</li><li>bom senso</li><li>independente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>capaz de trabalhar sem supervisão e sem pressão hierárquica</li><li>boa aptidão para a comunicação</li><li>bem organizado</li><li>boa gestão do tempo</li><li>eficácia para solucionar problemas</li><li>autonomia</li><li>saber trabalhar em equipe</li><li>experiência no trabalho</li><li>vários anos de experiência na organização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>espaço na residência para o escritório</li><li>cuidados adequados com crianças e pessoas idosas</li><li>possuir amigos fora do trabalho</li><li>família solidária</li><li>desejo e razão para iniciar o teletrabalho</li></ul>

Fonte: Gauthier e Dorin, 1996, traduzido por Trope, 1999.

O discurso do teletrabalho é, basicamente, autodisciplinador. Os louros de pertencer à casta especial dos teletrabalhadores só podem ser colhidos pela adesão a um projeto que exige mais do que características específicas: é preciso introjetar/ter as atitudes desejadas. Além disso, somente introjetar/ter as atitudes não é



suficiente: é preciso que o indivíduo comprove que é digno de confiança (ter experiência no trabalho, ter vários anos de experiência na organização). Por fim, é preciso que o teletrabalho seja um projeto de vida, porque envolverá não só o teletrabalhador, mas toda a sua família.

Nos textos gerenciais, os teletrabalhadores são sempre apresentados como indivíduos com características especiais e habilidades diferenciadas. Pode-se dizer que são apresentados como uma elite; e, sem dúvida, é estimulante para o indivíduo ter esse entendimento de si próprio. Esse aspecto sedutor do discurso certamente torna atraente a adesão ao projeto do teletrabalho e estimula o desejo pela autodisciplina, aspecto crucial da lógica do controle organizacional contemporâneo. As falas dos entrevistados evidenciam o sucesso dessa investida, ao transparecer a identificação com o discurso/prática:

(...) eu, por exemplo, não me enquadro muito no que é tradicional (...) ou seja, modelos tradicionais. Eu tô sempre buscando alguma coisa que seja mais interessante, que funcione melhor (...) então esse é um modelo que eu tô achando interessante, que eu me adequo bem, justamente por isso, porque eu não tenho essa tendência que as pessoas têm, uma necessidade de tarem encaixadas nesse modelo de escritório porque se não, não vão exatamente conseguir trabalhar, (...) vão ter dificuldade, é o que eu disse. Você tem que ter disciplina, se não você acaba trabalhando menos, claro, que é o objetivo de todo mundo. É, você tem que se enquadrar nesse *mix* (...) é o que eu busco, pelo menos... é trabalhar, ter uma carga de trabalho menor e aumentar a eficiência, a qualidade desse trabalho... Então, encontrar esse meio termo aí não é muito simples, mas eu tô me adaptando muito bem, eu tô vendo isso como uma coisa muito positiva, tanto que, assim, o que eu almejo seria este tipo de trabalho. Nos próximos anos, pelo menos, estar trabalhando nesse modelo (TELETRABALHADOR).

(...) eu sou uma pessoa muito estruturada. Eu pego, traço objetivos: eu hoje no meu dia vou fazer tal coisa, vou visitar cliente, vou ligar, hoje tenho que agendar (...) Então eu sou muito assim; então, para mim a coisa rende. Agora ... (...) eu acho que não é para todo mundo. As pessoas podem se perder (TELETRABALHADORA).

Sem dúvidas [o melhor do *home office*] é a nossa liberdade. A liberdade de você poder fazer o seu horário. De você, por exemplo, não estar sentado de frente para o chefe o dia inteiro, 24 horas por dia. Você aprende a ter autonomia. Você aprende a tomar decisão. É preciso você saber tomar decisão, é preciso você ter autonomia, é preciso você estar organizado para o seu dia-a-dia. Você tem que saber o que você tem para fazer. Você não tem alguém ali: 'eu preciso disso, não, eu preciso disso'. A gente sabe que isso acontece em escritório. Enquanto você está sentado lá, você tem um chefe te olhando, 'não faz isso para mim, eu preciso disso, traz a planilha tal, prepara não sei o quê'; e isso a gente não tem. Às vezes, eu passo uma semana sem falar com o meu supervisor direto, uma semana sem falar com ele. E ele não está preocupado, a cabeça do nível de chefia também precisa ter uma mudança radical, porque ele precisa confiar muito nas pessoas que trabalham com ele. Porque ele não está olhando, ele não sabe o que está acontecendo (TELETRABALHADOR).

(...) como eu te falei, tudo depende do objetivo que você tem lá na companhia e dos resultados que você encontra pra você mesmo, né? (...) Talvez ele [o *home office*] tenha uma coisa ruim com uma outra coisa boa: ele te dá uma flexibilidade incrível de você estar trabalhando da forma que você quer, e essa flexibilidade você pode usar pro bem ou pro mal. Eu, no meu caso, tenho metas muito claras pra mim. O que que isso impõe, pro meu estilo de vida, solteiro, morando sozinho? Moro completamente sozinho. Ter um escritório montado em casa significa absolutamente que eu trabalho 100% do meu tempo, 100% do trabalho, 100%, que eu tenho muito trabalho a ser feito, muita coisa a ser feita e você se impõe resultados, né? Você quer alcançar resultados e objetivos etc. Há muitos trabalhos a serem feitos. Você olha do lado tem uma TV e olha pro outro tem o seu trabalho, que você tem um monte de coisas pra fazer, pra alcançar, aquilo que é teu objetivo. Resultado: não existe outra vida pra mim, no caso, que não seja trabalhar, absolutamente não existe. Então é o meu dia-a-dia, eu acordo às sete da manhã, e 10 minutos depois eu estou no escritório

[em casa]. Trabalho até as nove, vou pra rua, em reuniões externas, e tem reunião externa até umas sete ou oito horas da noite ... e eu chego em casa nove, nove e meia, e trabalho até uma hora da manhã. Esse é o meu dia-a-dia. Então... com o trabalho que as pessoas ficam no escritório fazendo, que é responder e-mail, fazer relatório, esse tipo de coisa, eu só tenho horário de olhar e-mail quando eu chego, às nove e meia, 10 horas da noite, em casa. Então, a pergunta é bom ou ruim? Depende. Não tem uma resposta clara pra isso (TELETRABALHADOR).

(...) porque quem tem que fazer o horário sou eu, tornar produtivo ou não, sou eu. É a vantagem que a gente tem. Em escritório, se a gente não tivesse o laptop, se tivesse só o escritório, o computador no escritório, (...) Torre do Rio Sul, sair de lá às nove horas da noite fica meio complicado, você fica meio com medo porque não tem mais ninguém na torre. Eu, aqui em casa, se quiser trabalhar meia-noite, eu vou lá e trabalho. Então, na verdade, eu posso jogar com o meu horário melhor do que jogaria com escritório (TELETRABALHADORA).

(...) passados seis meses, eu passei a entender que todo o direcionamento do mercado era responsabilidade minha e assumi isso integralmente, e hoje eu estou inserido no mercado, inserido no negócio e *full time* nesse negócio, também, mas de forma consciente (TELETRABALHADOR).

Como sustenta Willmott (1993), no processo de mobilização da subjetividade “autônoma” dos indivíduos busca-se substituir formas extremas de controle direto por um certo “ethos humanista liberal” capaz de criar certo grau de “autonomia responsável” que confira uma individualidade automotivada aos trabalhadores. O processo de subjugação envolve a transformação do trabalho numa questão de realização pessoal e identidade psíquica. Para Willmott (1993, p. 536), “esse tipo de poder/conhecimento 'pastoral' tem um apelo positivo, uma vez que constitui e reforça o auto-entendimento dos empregados como adultos responsáveis e autônomos”.

Num mundo em que as identidades são fragmentadas, móveis, contraditórias e contingentes, esse tipo de discurso tem seu apelo aumentado. Da sedução dos discursos, bem como da realidade da sua tradução em práticas organizacionais bem sucedidas, depende o processo de controle organizacional. Como as falas dos entrevistados apontam, o teletrabalho parece ser capaz de responder a esse desafio. O discurso/prática mostra-se capaz de provê-los de posições de sujeito que alimentam suas narrativas de si como indivíduos maduros, responsáveis e autônomos. Isso os leva à adesão ao discurso/prática, à automotivação, à autodisciplina e à autopressão por resultados.

Por conseguinte, parece possível acomodar até mesmo as críticas contundentes elaboradas pelos entrevistados em relação ao teletrabalho, como elementos do discurso do empreendedorismo de si. A transferência de custos, a cessão de espaços da casa, a acumulação de tarefas e o excesso de horas trabalhadas são ônus conciliáveis no projeto pessoal de ser um profissional/indivíduo bem sucedido, autônomo, valorizado e independente. Portanto, esse projeto pode ser entendido como uma parceria entre a organização e o indivíduo, uma espécie de *joint venture* entre o teletrabalhador e a empresa: ambos, empreendedores em busca de seus interesses; ambos, arcando com sua parte nos custos do empreendimento:

Eu acho que na verdade (...), por ser uma tendência do mercado, você tem que ter entendido. Eu acho que [a] troca do time de vendas, de outros times para o *home office*, exclusivamente, (...) tem que ser entendido como uma forma de estar mantendo o nosso mercado, o nosso produto competitivo. Então... você não obrigatoriamente está assumindo isso também. Mas cabe a você cobrar através do seu resultado e em função do seu resultado o retorno para isso. Então se antes você tinha instalações luxuosas para estar trabalhando, confortáveis, sei lá como se queira chamar, parte disso, desse resultado que você gera por ter sido mais competitivo em função da redução de custos tem que voltar para você. Então, acho que a questão tem que estar muito clara porque você passa a ser gestor do seu negócio.

Se você é uma unidade de negócios isolada e passa a ser um empresário, evidentemente, uma parte do que é lucro tem que ser seu (TELETRABALHADOR).

(...) sem dúvida, tem alguns custos, eu acho não só custos, mas o principal é...saber se você tem condições ou não de estar montando uma estrutura dentro de sua residência né? Mas, no primeiro momento, você tem aquele sentimento né, de...pôxa não vai ter ajuda disso, daquilo, mas acaba que a gente supera isso. Tem que ser superado...Você tem necessidade de trabalhar e até porque você gosta né? Eu acho que, antes de tudo, quando você gosta do seu trabalho, você arruma um jeito de se adaptar e passa por cima disso (TELETRABALHADOR, gerente).

Acho que acaba te dando mais autonomia... Assim, você acaba... como se diz, você acaba fazendo tudo, né? Você é a secretária, você é uma vendedora, você é o *boy*, tem que ir no correio; mas além disso tudo, além desses serviços extras, acho que isso acaba criando uma área independente, você começa a correr atrás dessas coisas, não precisa depender dos outros pra fazer. Você acaba buscando isso e chegando à conclusão do que você precisa, né, pra finalização [do trabalho] (TELETRABALHADORA).

As falas dos entrevistados também permitem perceber a importância atribuída ao trabalho pelo empreendedor de si. É o apelo do trabalho como valor, algo que transcende o vínculo empregatício e alimenta suas narrativas de vida. Trabalho naturalmente entendido como um projeto personalístico, e que permita, sempre que possível, a manifestação das características de autonomia, responsabilidade e proatividade. Alguns dos entrevistados têm clara percepção e intento de aproveitar o teletrabalho como mais uma oportunidade para construção de seu empreendimento profissional/pessoal:

TELETRABALHADOR: (...) hoje, na verdade, você é tua secretária, você é teu *boy*, em relação ao serviço de rua; você é o teu comprador, porque você tem que comprar material de papelaria; você é o administrador, você é a recepcionista, é o que passa fax... Eu tava ficando multiuso, né?

ENTREVISTADOR: E o que você acha de ser multiuso?

T: Pra quem tá querendo seguir carreira dentro da companhia é uma experiência não tão interessante, porque quando você vai galgando o cargo de gerência, você encontra, vamos dizer, um cronograma preparado para te atender, atender às suas necessidades. Você tem secretárias... quanto mais você vai crescendo, mais secretárias vão fazendo o teu serviço, então, você não utiliza muito o aprendizado que você adquiriu [no teletrabalho]; é só conhecimento, mas você não utiliza. Agora, quem quer no futuro abrir seu próprio negócio, é superinteressante; você fica muito versátil, né? Ao mesmo tempo, você tá passando o fax, você está redigindo um e-mail (...) e ao mesmo tempo tirando um pedido, alguma coisa, assim, semelhante. (...) Pra mim, foi uma experiência, eu realmente vi que eu tinha um potencial de administrar que eu desconhecia (TELETRABALHADOR).

Porque a primeira vantagem que a gente vê no *home office* é a flexibilidade, você ter a flexibilidade de tomar decisões, fazer o seu próprio sistema, estar agendando uma forma mais confortável para você. Teoricamente, é uma flexibilidade muito grande. E [isso] sempre atrai... para as pessoas com dinamismo, com expectativa de crescimento e com a intenção de estar gerenciando a sua própria carreira, é um atrativo muito grande, porque você fala: 'olha, eu posso direcionar o meu tempo e posso produzir tudo o que é necessário produzir em 10 dias e tenho cinco dias para estar dedicando à minha carreira'. Eu posso estar indo à praia ou dedicando para a carreira ou para outras coisas". (TELETRABALHADOR).

É claro que a cobrança por resultado aumenta muito e essa é a forma de medir o seu desempenho, mas, pessoalmente, particularmente, (...) o grande benefício é essa liberdade que a gente tem e essas coisas que a gente aprende a fazer, a conviver. Você aprende a ser



chefe de você mesmo, e se você sabe ser chefe de você mesmo, você sabe ser chefe de um grupo. Você aprende a ter autonomia, a tomar decisão” (TELETRABALHADOR).

Como resultado, há uma certa glamourização da carga excessiva e das exigências que a situação de teletrabalho impõe ao indivíduo, bem como a valorização do compromisso de trabalhar muito como constitutivo das identidades profissionais/pessoais:

“Eu acho que é a flexibilidade de trabalho [o melhor do *home office*]. Assim, flexibilidade de horário, de você estar podendo acessar...de você ficar lá até meia-noite, uma hora. Você já incorporou isso, então, acho que, de repente, isso vai fazer falta”. (TELETRABALHADOR, gerente)

Aconteceu um dia (...) que eu vinha pro escritório, eu tinha algumas coisas administrativas pra fazer, acabei ficando em casa porque tava doente. Eu não tinha, assim, muitas tarefas pra fazer, porque o meu projeto era em São Paulo e o que tinha que fazer tava lá; mas aí eu consegui: fiquei em casa, fiz a preparação que eu precisava para o que eu tinha que fazer para o dia seguinte (...) tava mal, gripe e tal... tem suas vantagens. (...) Assim, principalmente nessa situação, você tá doente, você não iria ao escritório de qualquer maneira. Se não tivesse a opção de fazer *home office*, você não ia trabalhar naquele dia, mas tendo a opção do *home office*, você consegue trabalhar, sem trabalhar tanto, como se estivesse bem, mas você consegue mal ou bem fazer alguma coisa (TELETRABALHADORA).

É, você trabalhar com *home office*, tudo tem o lado bom e tem o lado ruim (...), então, você tem as vantagens, você pode ter um horário flexível, (...) ter um horário flexível entre aspas, porque na verdade você fica 24 horas do seu dia ligado à empresa. Então, você fica naquela... como a gente tem uma demanda de trabalho muito grande, então, você fica com aquela responsabilidade, então, às vezes, você chega em casa de noite, faz suas coisas e janta, e depois vai e trabalha, aí, você fica uma coisa meio... Você tem que ter um controle, uma rigidez de disciplina muito grande, senão, você fica 24 horas do seu dia ligado, é difícil! (TELETRABALHADOR).

Se as possibilidades de resistência referem-se à capacidade dos indivíduos articularem discursos alternativos que possam subverter as posições privilegiadas nos sistemas dominantes de valores e identidades sociais, então, os entrevistados demonstram-se inaptos ou pouco dispostos a tal. A falta de supervisão direta, a redução da presença física e a flexibilidade de horários que o teletrabalho permite representam, de fato, uma transformação da organização do trabalho. No entanto, o sentido dessa experiência é construído por meio da articulação do discurso que sustenta o controle da organização: o discurso do empreendedorismo de si. O teletrabalho alimenta o auto-entendimento dos entrevistados como profissionais e indivíduos responsáveis, maduros, independentes, flexíveis e proativos, enquanto os faz trabalhar mais e de maneira automotivada. Como resultado, os espaços abertos pela mudança na maneira de trabalhar não parecem ser preenchidos com outras formas de vivência, capazes de representar novas fontes de identificação. Além disso, as possibilidades de experimentação desaparecem, porque os entrevistados articulam a experiência do teletrabalho à lógica que dá base ao controle na organização contemporânea.

Como consequência, todos os entrevistados afirmaram que abririam mão do *home office*, caso recebessem uma boa proposta de trabalho no modelo tradicional de escritório. Para o empreendedor de si, o fator imprescindível não é o teletrabalho, mas a flexibilidade para trabalhar, especialmente, no que se refere ao horário e à infraestrutura tecnológica. Numa possível proposta de trabalho, então, o *home office* deve ser levado em conta porque permite, até certo ponto, a flexibilidade de gerir o tempo, o dia-a-dia e a carreira, da maneira mais adequada para o indivíduo, mas não pela transformação na vivência do trabalho que poderia, talvez, representar. Como resume uma teletrabalhadora:

Não faz diferença, ter ou não ter *home office*, não faz diferença. Ou melhor, ter ou não ter escritório não faz diferença. Ter escritório seria interessante mas também, se não tivesse, eu

já tenho uma estrutura montada. Não é o fator de decisão [para mudar de emprego]. Como eu acho que não deve ser pra ninguém, fator de decisão, porque depende do que oferecer. Não é benefício, escritório. Talvez o laptop seja um benefício. (...) Imagina se eu tivesse, de repente, de trabalhar numa empresa, hoje, que eu não tenha liberdade de estar trabalhando às 10 da noite. Isso pra mim é ruim. Então, laptop é um benefício (...) se você tiver escritório e tiver um laptop, melhor ainda. Como o pessoal de São Paulo. O pessoal de São Paulo tem escritório e tem laptop, ótimo! Mas só ter escritório é meio difícil pro nosso tipo de trabalho” (TELETRABALHADORA).

O discurso do empreendedorismo de si só não se mostra capaz de acomodar ou sobrepujar conflitos advindos de duas frentes: o isolamento e a família. No caso do isolamento, o teletrabalho pode representar um fechamento das possibilidades de inserção profissional, o que entra em contradição direta com o projeto do empreendedor de si – além de naturalmente representar empobrecimento das relações sociais originadas no trabalho:

(...) é importante estar na rua. Essa coisa de estar trabalhando em casa, também muito tempo, direto, ficar sei lá, dois, três dias, direto com esse esquema... eu sinto falta de estar na rua, sinto necessidade. (...) Estar na rua é muito importante, contato com pessoas, mesmo que não sejam pessoas diretamente ligadas ao desenvolvimento do meu trabalho, mas amigos e tudo mais... Então, contato... você se mantém no mercado, você se mantém no mundo em contato, oportunidades podem surgir, novos rumos, e por aí vai. Então é assim, você não pode se isolar. O perigo é esse, porque quando você trabalha num modelo desse, né? Você... *home office* já diz que é praticamente uma pessoa só, então você não tem equipe, você praticamente não está trocando muito. Claro, você até troca com a empresa para quem você está trabalhando, mas também não é uma coisa que aconteça com uma frequência tão grande assim (TELETRABALHADOR).

Eu sinto que quem está ali do lado, por exemplo, acompanhando as gravações dos programas ou tendo que ir a reuniões constantes na empresa, essas pessoas conseguem se colocar melhor dentro da empresa em matéria de salário, de melhores oportunidades. Eu sinto que esse trabalho em casa também me distancia das oportunidades” (TELETRABALHADORA).

(Teletrabalhadora): [O que tem de pior é] a falta de interação com as pessoas. Então você não vê ninguém. Eu tava conversando com um outro amigo também que faz *home office*, ele teve um tempo que teve que fazer *home office* porque ele tava em recuperação de uma operação (...) então ele não via ninguém, ele só via o entregador de comida. É assim, você fica muito isolado. (...) É a parte ruim do *home office*.

(Teletrabalhador) É... tem uma coisa a acrescentar sobre isso, além do isolamento. Às vezes quando o dia termina, isso é uma coisa da cultura do (...) trabalho, você não tem aquela sensação de ‘pôxa sai de casa, fui e trabalhei e voltei e ganhei o pão’. Sabe, assim, (...) tem que sair pra fazer alguma coisa! (...) Isso acontece quando você faz o *home office* muitos dias seguidos. Eu tenho essa sensação – Cara, eu tô saindo de casa! Mesmo que você saia à noite... [se não] você começa a dizer, – Cara tô enfurnado em casa (...)! (TELETRABALHADORA e TELETRABALHADOR, da mesma organização).

No que se refere à família, as falas dos entrevistados evidenciam o conflito de tentar equilibrar as exigências advindas de mundos culturalmente distintos: casa e trabalho. Ao mesmo tempo, demonstram a importância que assumem os papéis desempenhados dentro da família como fonte de formação de sentidos alternativos para as narrativas de si. Como nesse caso as possibilidades de acomodação são mais limitadas (aumentar a disponibilidade de espaço físico, cuidar dos membros da família no horário do trabalho etc.), a vida familiar pode constituir um fator de resistência ao teletrabalho.

De pior [no *home office*], tem a relação que acaba se tornando uma relação confusa para os filhos e para os pais. Eu acho que é assim: você pode mexer com o sentimento de todo mundo, mas mexer com os sentimentos dos seus filhos, isso é muito desagradável. (...) O que acontece, a partir do momento em que o seu trabalho está dentro de casa, o seu humor está dentro de casa? (...) eu acho que a criança começa, desde pequena, a ter que se preocupar com trabalho (...) a ter que pensar o que é trabalhar, (...) começa a viver muito a vida dos adultos. As crianças, coitadas, já não têm mais aquela liberdade que nós tivemos. (...) E, aí, chega em casa...(...) o que acontece? Elas estão vivendo uma realidade muito dura; aí, elas veem o pai trabalhando no computador, a mãe trabalhando no computador e, aí, todo mundo vai trabalhar na frente do computador, inclusive elas. (...) Eu acho que o pior nisso tudo é a sua relação com os filhos que vai se tornando uma relação desgastada pra própria criança. Para mim, isso é a pior coisa de todas. Para mim que sou mãe, entendeu? E eu vejo, não só para mim que sou mãe, eu vejo até pelas pessoas que trabalham comigo que são pessoas solteiras que acabam tentando administrar pai e mãe dentro de casa, no meio do conflito de pai e mãe, que não deveriam estar no meio do conflito, porque, afinal de contas, se elas não estivessem ali, eles estariam resolvendo os conflitos deles sozinhos, entendeu? Então, a relação de todo mundo na família fica uma relação desgastada. Então, pra mim, isso é o pior do *home office*: a sua relação com sua gente (TELETRABALHADORA).

No início, achei que seria muito melhor. Era visto como uma grande vantagem... e toda vez que eu dizia que trabalhava em casa, eu tinha uma certa vergonha... Assim, era quase como se eu não fizesse nada, entendeu? (...)e eu realmente me sentia, assim, uma privilegiada de trabalhar em casa. Hoje, eu não sei... eu já fico assim...não sei se eu sou tão privilegiada de trabalhar em casa. Tem umas coisas muito boas. Por exemplo, eu posso estar com a minha filha, mas eu posso estar em termos porque é uma presença física só, porque a presença, a atenção verdadeira, eu não posso dar. Ao contrário, às vezes, acontece o oposto: ela vem falar comigo e eu tenho que dizer 'não', 'espera', 'depois', 'agora não posso'. Isso cria uma crise com ela, entendeu? Acho que ela se sente meio (...) [como se] o computador [fosse] mais importante do que ela! Essas coisas! E eu me sinto culpada... (TELETRABALHADORA).

(...) talvez se tivesse pessoas [em casa], talvez eu não agisse dessa forma [trabalhar 100% do tempo]... Se eu chegasse em casa e tivesse que dar atenção pra alguma coisa, e não pro trabalho, talvez tivesse mais estímulo (TELETRABALHADOR).

Eu levo numa boa, sim [a limitação do espaço físico]. Dá para trabalhar em qualquer lugar. Só ter um laptop e conseguir me concentrar... pode ter gente andando em volta...mas é mais complicado, né? Eu preferia ter um escritório, mesmo que fosse dentro de casa; um lugar separado que eu pudesse deixar o trabalho ali, sabe. Aquele ser o lugar de trabalhar e meu quarto ser o lugar de dormir. Mas acaba que meu quarto é o lugar de dormir, de trabalhar! Às vezes, no meio da noite eu tô trabalhando e o [marido] está dormindo. Quer dizer...eu não sei como ele consegue dormir com luz acesa, com barulho de teclado, enfim barulho de internet, mas... acontece! (TELETRABALHADORA).

Muito há ainda a construir no caminho do(s) entendimento(s) do teletrabalho. Algo, porém, torna-se cada vez mais claro: o teletrabalho representa a conquista, pela organização, de um espaço antes a ela vedado. Essa extensão dos tentáculos da organização refere-se não somente à transferência do processo produtivo e seus respectivos custos, mas também à apropriação do tempo, do conhecimento, das habilidades e das disposições de indivíduos que não trabalham para a organização: a família do teletrabalhador (COSTA e CAMPOS, 2003).

---

## Um breve questionamento final

É interessante notar que o movimento que o teletrabalho representa, de deslocamento do indivíduo dos escritórios para casa, é o oposto do processo ocorrido no século XIX, quando as fábricas substituíram a casa como local de trabalho. Foi justamente nessa época que a vigilância estabeleceu-se como forma de disciplina e que o trabalhador foi constituído como sujeito, distinto do não-trabalhador (BROCKLEHURST, 2001; FOUCAULT, 1999). Para Brocklehurst (2001), o teletrabalho se situa, então, entre dois discursos sobre o trabalho: o discurso descendente do trabalho em local público, com horários fixos, masculino e carreira para toda a vida, e outro discurso ainda por ser construído. Quanto a esse movimento reverso, do local público para a casa, baseado na tecnologia, o que criará? Que possibilidades de constituição de si se abrirão aos mais diretamente afetados pelo discurso/prática – os teletrabalhadores e suas famílias? Para explorar esses caminhos, é preciso avançar no questionamento dos aspectos éticos e dos custos emocionais que a prática impõe.

Mais do que isso, o teletrabalho demonstra que os recursos simbólicos, técnicos e os discursos que a organização produz e mobiliza não estão restritos às suas próprias fronteiras. Cabe aos estudos organizacionais questionar além da preocupação imediata com a prescrição para a boa gestão. Cabe inquirir que espaços de exercício de liberdade para o indivíduo a proposta do teletrabalho realmente permite e, mesmo, que tipo de cidadão as organizações trabalham para construir, ao adotá-lo.

---

## Referências

- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, v.39, n. 5, p. 619-644, 2002.
- BAFFOUR, G.; BETSEY, C. Human resources management and development in the telework environment. In: **Telework and the new workplace of the 21st century**. Washington: Department of Labor, 2000. Disponível em: <[www.dol.gov/asp/telework/toc.htm](http://www.dol.gov/asp/telework/toc.htm)>.
- BROCKLEHURST, M. Power, identity and new technology homework: implications for 'new forms' of organizing. *Organization Studies*, v. 22, n. 3, p. 445-466, 2001.
- CASCIO, W. Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, v.14, n. 3, p. 81-90, 2000.
- COSTA, I.; CAMPOS, A. Wellness? Family arresting in teleworking. In: **21st Standing Conference on Organizational Symbolism – SCOS**. Cambridge, 2003.
- DeMASI, D. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio. Brasília: UnB, 1999.
- DuGAY, P.; SALAMAN, G.; REES, B. The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the 'competent' manager. *Journal of Management Studies*, v. 33, n. 3, p. 263-282, 1996.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- \_\_\_\_\_. **História da sexualidade I: a vontade de saber**. Rio de Janeiro: Graal, 2001, 14 ed.
- FOURNIER, V. The appeal to 'professionalism' as a disciplinary mechanism. *The Sociological Review*, v. 2, n. 7, p. 280-307, 1999.
- GAUTHIER, C.; DORIN, P. **Le guide pratique du télétravail**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1996.

KNIGHTS, D.; WILLMOTT, H. Power and subjectivity at work: from degradation to subjugation in social relations. **Sociology**, v. 23, n. 4, p. 535-558, 1989.

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

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. et al. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

THOMAS, R.; LINSTEAD, A. Losing the plot? Middle managers and identity. **Organization**, v. 9, n. 1, 2002.

TIETZE, S. When “work” comes “home”: coping strategies of teleworkers and their families. **Journal of Business Ethics**, v. 41, n. 4, p. 385-396, 2002.

TOWNLEY, B. Beyond good and evil: depth and division in the management of human resources: managing managers in the modern corporation. In: MCKINLAY, A.; STARKEY, K (Ed.). **Foucault, Management and Organization Theory**. London: Sage, 1998.

TROPE, A. **Organização virtual: impactos do teletrabalho nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

WATAD, M.; DiSANZO, F. Case study: the synergism of telecommuting and office automation. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 2, p. 85-96, winter, 2000.

WILLMOTT, H. Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p. 515-552, 1993.