

MANOEL XAVIER DE OLIVEIRA

CARREIRA E VIDA PESSOAL – IMPACTOS DO TELETRABALHO:
A PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE VENDAS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA
BRASILEIRA

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial.

Orientadora: Prof^a Isabel de Sá Affonso da Costa

Rio de Janeiro

2010

Aos meus filhos,
por tudo o que me
ensinaram.

AGRADECIMENTOS

À Prof^ª. Isabel de Sá Affonso da Costa, pela orientação desta dissertação.

Aos professores do MADE, pelas importantes contribuições dadas durante as aulas.

“Ninguém nega o valor da educação e que um bom professor é imprescindível. Mas, ainda que desejem bons professores para seus filhos, poucos pais desejam que seus filhos sejam professores. Isso nos mostra o reconhecimento que o trabalho de educar é duro, difícil e necessário, mas que permitimos que esses profissionais continuem sendo desvalorizados. Apesar de mal remunerados, com baixo prestígio social e responsabilizados pelo fracasso da educação, grande parte resiste e continua apaixonada pelo seu trabalho.

A data é um convite para que todos, pais, alunos, sociedade, repensemos nossos papéis e nossas atitudes, pois com elas demonstramos o compromisso com a educação que queremos. Aos professores, fica o convite para que não descuidem de sua missão de educar, nem desanimem diante dos desafios, nem deixem de educar as pessoas para serem “águias” e não apenas “galinhas”. Pois, se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela, tampouco, a sociedade muda.”

Paulo Freire

RESUMO

O presente trabalho aborda o tema *Carreira e vida pessoal – Impactos do Teletrabalho*, que é um modelo cada vez mais utilizado na sociedade contemporânea, graças ao advento das novas tecnologias disponíveis, como *internet, palm tops e notebooks*. A utilização do teletrabalho pelos gerentes de vendas da indústria farmacêutica brasileira contribuiu para que as empresas aumentassem a produtividade de seus empregados sem que estes precisassem se deslocar de suas casas até os escritórios. Com isso, diminuíram parte de seus custos de manutenção destas estruturas e os transferiram para as residências destes empregados, que apesar da vantagem de trabalharem parte do dia em casa, próximos à família, tiveram que modificar suas rotinas familiares, sociais e profissionais e, conseqüentemente, sua qualidade de vida. A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa exploratória. O primeiro capítulo trata da contextualização do mercado farmacêutico no cenário mundial e dos objetivos da pesquisa. O capítulo dois cuida da fundamentação teórica acerca do trabalho, o teletrabalho e suas implicações nos diversos aspectos que afetam o profissional que o utiliza. O capítulo três contempla o teletrabalho aplicado à indústria farmacêutica, e os três últimos capítulos cuidam da metodologia, análises e conclusões geradas pelas entrevistas realizadas, com depoimentos que traduzem as principais opiniões desses profissionais acerca do tema.

PALAVRAS-CHAVE: Teletrabalho, *Workaholic*, Gerentes de vendas, *Home Office*.

ABSTRACT

The work presented raises the topic of Career and personal life - Impacts of Teleworking, which is a growing method in modern society, thanks to recently implemented technology, such as the internet, palm tops and notebooks. The use of teleworking by the sales managers of the brazilian pharmaceutical industry helped companies to increase their employees' productivity by allowing them to work from home. The equipments were transferred to their employees' homes, therefore decreasing maintenance costs and giving the employees the option of working at home, close to their families. However, this forced them to change their professional and social routine, and consequently, their quality of life. The method used on this work was exploratory research. The first chapter is about the contextualization of the pharmaceutic market in the world scenery and the objectives of the research. The second chapter is about the theoretical fundamentals around work, telework and its consequences on various aspects that affect its users. The third chapter contemplates the telework applied on the pharmaceutical industry, and the three last chapters are about the methodology, analysis and conclusions reached after interviews, with testimonies that bring the most significant opinions on the subject.

KEY WORDS: Teleworking, Workaholic, Sales Managers, Home Office.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Formulação do problema.....	13
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo principal.....	14
1.2.2 Objetivos intermediários.....	15
1.3 Delimitação da pesquisa.....	15
1.4 Relevância	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 O trabalho	17
2.2 Conceito de teletrabalho.....	18
2.3 O perfil do teletrabalhador.....	21
2.4 Custo social do teletrabalho.....	24
2.5 O trabalho e a casa.....	25
2.6 A carreira.....	27
2.7 Qualidade de vida no trabalho	29
2.7.1 A criação do <i>workaholic</i>	35
2.8 Aspectos legais do teletrabalho.....	36
3. O MERCADO FARMACÊUTICO.....	37
3.1 O teletrabalho na indústria farmacêutica.....	38
4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	43
4.1 Abordagem e tipologia da pesquisa.....	43
4.2 Participantes.....	44
4.3 Coleta de dados.....	45
4.4 Tratamento dos dados.....	46
4.5 Limitações do método.....	46
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	47
6. CONCLUSÕES.....	67
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICE.....	73

1. INTRODUÇÃO

A indústria farmacêutica tem como uma de suas principais características a pesquisa e a incorporação de inovações tecnológicas, além dos altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D). No ano de 2005, os EUA investiram US\$51 bilhões de dólares representando algo em torno de 18% de suas vendas, superando setores como o automotivo (4%), telecomunicações (5%) e eletrônica (6%). O segmento farmacêutico destaca-se também pelo expressivo uso de recursos humanos, financeiros e tecnológicos em *marketing* e propaganda (RAIMUNDO FILHO, 2007).

O ramo farmacêutico demonstra marcante atuação em inovação, seja ela na área biomédica, biológica e química; além disso podem-se verificar os expressivos resultados econômico-financeiros, posicionando este setor entre os mais rentáveis em âmbito global.

Atualmente, estima-se que existam aproximadamente 10 mil empresas farmacêuticas no mundo, sendo os Estados Unidos da América o maior produtor e consumidor de medicamentos. Mundialmente, dados do Intercontinental Medical Statistics/IMS Health informam que o tamanho do mercado de medicamentos gira em torno de US\$ 590 bilhões, em 2005.

No Brasil, o mercado farmacêutico é representado pelas principais empresas estrangeiras, com 63% de participação, ocupando a décima posição mundial em vendas unitárias de medicamentos (IMS HEALTH, 2005). Dez empresas detêm 42% do mercado brasileiro, fato que não inibe o surgimento de empresas nacionais em posição de destaque, apesar de 85% dos fabricantes de medicamentos com

capital 100% nacional serem micro e pequenas empresas (IMS HEALTH, 2005). .

A partir de 1990, segundo estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea (MAGALHÃES, 2003), aumenta a concorrência no setor, provocada principalmente pelo elevado investimento de várias empresas farmacêuticas na pesquisa de novas moléculas para o desenvolvimento de medicamentos para o tratamento de doenças como o câncer e AIDS e ao avanço dos medicamentos genéricos. Paralelamente, a exigência dos governos em diminuir o impacto da compra de medicamentos no orçamento público também contribuiu para que um novo modelo de atuação das empresas farmacêuticas surgisse, o que envolvia fusões e aquisições. Tal estratégia visava à manutenção ou ampliação da competitividade dos grandes laboratórios no mercado global, e estas reestruturações societárias geravam, necessariamente, uma mudança em seus departamentos e sistemas de controle, com o objetivo de melhor gerir esta complexa e ainda nova estrutura.

Para garantir o retorno financeiro de seus investimentos em P&D, tecnologia e custos operacionais da nova estrutura, as empresas farmacêuticas desenvolveram um sistema de patentes que as protegem dos concorrentes, impedindo que estes lancem produtos que utilizam a mesma substância (princípio ativo), compensando os investimentos financeiros com pesquisa e desenvolvimento de medicamentos e minimizando os riscos. Aproximadamente uma década se passou (1980 - 1990) até que o mundo adotasse a patente de medicamentos como conduta.

As grandes companhias farmacêuticas também são responsáveis por forte investimento em treinamento e desenvolvimento, benefícios e tecnologia, sendo esta a de maior impacto financeiro. Devido a isso, o aumento do nível de controle

de processos gerenciais relacionados a acompanhamento de vendas, visitação a clientes e do número agregado de informações gerou a necessidade de incorporar recursos cada vez mais modernos em termos de velocidade, capacidade de armazenamento, segurança destas informações e ainda na capacitação do funcionário/usuário dos equipamentos e *softwares*, criando um mercado específico para a indústria de auditoria de dados com empresas como o IMS, Data Monitor, Genexis, etc.

Nesse contexto, o setor farmacêutico incorporou novos conceitos e, com o desenvolvimento da tecnologia aliada à informação, particularmente no que se refere à internet e à evolução das TICs (tecnologias da informação e comunicação), desenvolveu estratégias que se utilizavam de novas ferramentas como *notebooks*, *palm-tops*, telefones celulares, redes de transmissão de dados e *softwares* para obter diferenciais competitivos, visando vantagens econômicas e comerciais através da especialização e do aumento do conhecimento destas ferramentas. Dentre as iniciativas implementadas, destaca-se a adoção de *home office*.

Cada vez mais presente na vida contemporânea, o modelo do teletrabalho, particularmente o *home office*, tem validado a implementação de grupos que utilizam esta ferramenta no setor farmacêutico. Atualmente, as equipes de vendas das grandes empresas farmacêuticas dispõem de equipamentos que auxiliam na elaboração de tarefas rotineiras, como *palm tops*, utilizados para registrar visitas, anotar pedidos e organizar roteiros de visitação, ou *notebooks*, que oferecem uma gama maior de recursos de comunicação, possibilitando ao funcionário elaborar relatórios, responder *e-mails*, ou enviar pedidos diretamente à matriz da empresa via conexão sem fio (3G).

No que tange aos gerentes de vendas, grupo que faz uso significativo do arranjo de *home office*, pode-se verificar um incremento tanto na quantidade de informações disponibilizadas pela empresa, tais como mapas de vendas, distribuição, avaliações de desempenho dos vendedores, quanto no aumento do número de horas de trabalho a que estes profissionais são submetidos, dada a necessidade cada vez maior de respostas rápidas às demandas da organização, dos clientes, de sua equipe de vendedores, dos seus pares gerentes.

Na verdade, não fossem estes recursos, os vendedores e gerentes da indústria farmacêutica ainda estariam utilizando fichas manuais para registro de visitas, ou mesmo os velhos “talões de pedido” tão característicos daquela imagem do vendedor tradicional. Por isso, ao *home office* é dado o *status* de trabalho diferenciado que exigirá um profissional com qualificações específicas, sugerindo um nível hierarquicamente superior. Neste cenário, a empresa consegue manter o corpo gerencial mais tempo em contato com a força de vendas, elimina o impacto de um número excessivo de funcionários trabalhando ao mesmo tempo em seus escritórios, e ainda possibilita a diminuição de custos de manutenção destes. Em muitos casos, as empresas farmacêuticas fecharam seus escritórios regionais, concentrados nas principais capitais do país e adotaram o *home office* para todos os níveis hierárquicos destas localidades. Com isso, não há custo de aluguéis, secretárias, funcionários ou firmas de manutenção e segurança, seguros, e custos fixos como luz, impostos e taxas, visto que, a partir do modelo remoto de trabalho, estes custos ficam reduzidos, para a empresa, à contratação de banda-larga e provedor de *internet*, material de escritório e uma participação nos gastos com telefonia celular. O que se verifica é uma transferência de custos de operação da

empresa para o empregado, visto que ficará a cargo deste a organização, gerenciamento e controle financeiro destes gastos, ou seja, via de regra é o teletrabalhador que irá comprar papel e tinta para sua impressora, pagar a conta de telefone e banda larga, manter o local de trabalho limpo e em segurança. Não obstante, modificam-se também os processos internos da organização em consequência da nova estrutura, havendo a necessidade de redefinir tarefas.

Do ponto de vista estratégico, o trabalho remoto pode adquirir algumas particularidades relacionadas ao valor do negócio em que é aplicado, ou seja, se numa determinada empresa farmacêutica existe um (ou mais) medicamento(s) de alto valor agregado (baixo custo de produção e alto valor de venda final), um tipo de cliente específico (governos federal, estadual e municipal), e ainda uma característica operacional distinta (decisões comerciais ágeis e eficazes), o *home office* surge como um ponto avançado da estrutura da empresa para a condução do negócio. Um exemplo disto é a ramificação da área de vendas com poderes para negociar contratos, credenciar fornecedores para instituições públicas (distribuidores de medicamentos) ou ainda representar a empresa em certames de negociação presencial (pregões), hoje em desuso devido ao advento do pregão eletrônico.

Embora o teletrabalho venha ganhando atenção crescente de pesquisadores e teóricos, ainda há espaço para pesquisas que explorem a riqueza desse cenário, visto que a revisão da literatura acerca do tema sugere que a adoção do teletrabalho impacta a vida dos trabalhadores em vários aspectos – nem sempre de forma positiva e sem ouvir a opinião daqueles que o executam, mantendo o foco na economia gerada pela escolha do modelo, e no aumento da produtividade das

empresas. Além disso, é fácil perceber a falta de estudos acadêmicos específicos sobre a indústria farmacêutica relacionados à questão do trabalhador remoto. Os dados referentes às pesquisas disponíveis abordam aspectos ligados aos benefícios prometidos pelo teletrabalho, sem contribuir muito para a construção do entendimento das relações entre empresas e empregados no segmento farmacêutico.

Esta pesquisa visa reunir informações desses teletrabalhadores sobre como buscam adequar recursos tecnológicos, humanos, tempo, espaço, vida social, profissional e familiar, como administram a carreira, a vida familiar e o ambiente (ou falta dele) corporativo.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Embora nas últimas décadas o segmento farmacêutico tenha apresentado evolução significativa em relação à pesquisa e desenvolvimento de novas drogas e novos tratamentos que garantem a saúde e a longevidade humanas, cabe questionar se a adoção de novas tecnologias nas práticas de trabalho tem sido capaz de agregar qualidade à vida de seus empregados.

Atualmente, o trabalho realizado pelos profissionais com cargos de gerência da indústria farmacêutica brasileira contempla, nas mais representativas empresas, um determinado número de horas dedicadas ao *home office*. Não foram encontradas pesquisas científicas publicadas sobre os impactos da adoção do *home office* no setor farmacêutico. No entanto, pesquisas relativas à adoção de *home office* em setores diversos não permitem afirmar que esse arranjo de trabalho garanta qualidade de vida aos teletrabalhadores (COSTA, 2007).

A inserção de ferramentas como o telefone, o fax, o computador e suas infovias e o telefone celular não parecem oferecer qualidade de vida ao trabalhador da indústria farmacêutica, visto que ele ainda continua a manter uma rotina de idas e vindas ao escritório, num modelo semelhante àquele utilizado anteriormente. Além disso, há um excesso de atividades extras não tradicionalmente geradas por estas tecnologias como, por exemplo, a confecção de relatórios, apresentações em *PowerPoint*, análises de desempenho e gráficos. Este profissional frequentemente necessita utilizar seu tempo livre na execução de tarefas que deveriam ocupar exclusivamente seu horário de trabalho, que já é extenso.

Este estudo dedica-se a entender os impactos do teletrabalho na vida do profissional gerente da indústria farmacêutica brasileira. Mais especificamente, a questão-problema está assim formulada: *Qual a percepção dos gerentes do setor de vendas de empresas farmacêuticas brasileiras acerca dos impactos do teletrabalho em suas vidas profissional, social e familiar?*

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo principal

Este estudo tem o objetivo de explorar a percepção dos gerentes de vendas da indústria farmacêutica brasileira acerca dos impactos do teletrabalho em sua vida profissional, social e familiar.

1.2.2 Objetivos intermediários

- Levantar as expectativas apresentadas pelos gerentes de vendas entrevistados, identificando tópicos comuns que possam servir de fonte de dados para futuras pesquisas.

- Identificar de que forma os entrevistados manifestam suas opiniões, com o intuito de “dar voz” ao que nem sempre pode ser declarado de forma espontânea.

1.3 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa tem como foco os aspectos relativos aos impactos que a adesão ao teletrabalho provoca na vida pessoal, social e profissional dos envolvidos.

É necessário enfatizar que a pesquisa não tratará de abordar o *home office* como estratégia organizacional, nem suas vantagens ou desvantagens para as empresas que o adotam.

A pesquisa concentra-se no setor farmacêutico brasileiro. Embora haja na literatura científica alguns exemplos de empresas que utilizaram o *home office*, nenhum registro foi encontrado acerca de sua aplicação em empresas do setor em questão, fato que contribui para a relevância do estudo.

Nesse aspecto, visa produzir material relevante sobre o tema, e que possa vir a ser utilizado como subsídio de futuras pesquisas.

A pesquisa está restrita a um número de doze profissionais gerentes de vendas de empresas farmacêuticas atuando no Brasil, de capital nacional ou estrangeiro. Os profissionais mantêm vínculo empregatício com as empresas para as quais trabalham e encontravam-se, no momento da pesquisa, trabalhando em

regime de *home office*. As entrevistas foram realizadas entre agosto e dezembro de 2009.

1.4 RELEVÂNCIA

Sob a ótica social, o presente estudo busca contribuir para o entendimento dos impactos da tecnologia disponível atualmente sobre o trabalhador da indústria farmacêutica. Esses impactos referem-se às possibilidades de usufruto destes recursos, uma vez que os teletrabalhadores precisam cumprir processos que insistem em exigir-lhes o cumprimento de uma jornada de trabalho extensa em número de horas. Essa realidade os alija duplamente, pois ao mesmo tempo em que perdem o ambiente de trabalho ao qual estão habituados, são invadidos em seu espaço privado, forçando todos que ali convivem a adaptar-se a uma nova condição nem sempre aceita ou, na maioria das vezes, sequer negociada.

Cientificamente, abordar os impactos do teletrabalho na indústria farmacêutica brasileira exige que sejam analisados aspectos ausentes na literatura administrativa. Dentre os que mais se destacam, está o fato de não haver teses, monografias ou publicações específicas sobre o teletrabalho no segmento farmacêutico brasileiro, o que encaminha à pesquisa exploratória baseada em relatos extraídos de entrevistas pessoais realizadas por ocasião do desenvolvimento deste estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O TRABALHO

As mais diversas disciplinas têm definições diferentes sobre o trabalho. Para a economia, a engenharia, a psicologia, a sociologia o trabalho pode significar uma relação salarial; para outra, de emprego, ou ainda uma relação capaz de produzir efeitos sociais.

Para Dejours (2004, p.28), o trabalho é aquilo que implica do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, *saber-fazer*, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar, etc.

O que se verifica na sociedade contemporânea é que o trabalho não é uma atividade individual, visto que no modelo atual trabalha-se para alguém, com outros pares, numa estrutura hierarquizada, para os clientes. Nesta perspectiva, o trabalho desempenha papel social importante, expondo o indivíduo a um cenário de desigualdades, que exigirá constante negociação para obtenção de recursos (financeiros, de produção, tempo, etc.) onde poder e dominação podem surgir como balizadores de suas ações.

As novas formas de organização do trabalho – entenda-se aqui gestão e administração – sugerem o esforço competitivo máximo para alcançar a rentabilidade em detrimento das subjetividades humanas. O método de avaliação utilizado nas organizações modernas tem por objetivo quantificar objetivamente o resultado daquilo que o indivíduo é capaz de produzir. Para isso, estimula-se o individualismo, criando mecanismos sofisticados de métricas onde pode-se

questionar se o que está sendo avaliado é o trabalho ou se esta avaliação é utilizada como forma de intimidação e dominação, isolando o indivíduo (Dejours, 2004 p.34).

2.2 CONCEITO DE TELETRABALHO

Embora tenha surgido na década de 70 em função dos mais variados fatores, como a crise do petróleo, o aumento do número de veículos nas grandes cidades e ainda a crescente inclusão das mulheres no mercado de trabalho (CASTELLS, 1999; RILEY, MANDAVILLI; HEINO, 2001, *apud* COSTA, 2007), é nos anos 90 que o tema do teletrabalho parece despertar o interesse daqueles que vislumbravam que a tecnologia da informática e das telecomunicações pudesse transformar-se numa nova forma de se relacionar com o trabalho. Sob esta nova ótica, segundo o filósofo Paul Virilio (1993), “Descobrimos que o espaço deixou de existir. Só sobrou o tempo”.

A *Carta Europeia para o Teletrabalho*, sugere que:

é um novo modo de organização e gestão do trabalho, que tem o potencial de contribuir significativamente à melhora da qualidade de vida, a práticas de trabalho sustentáveis e à igualdade de participação por parte dos cidadãos de todos os níveis, sendo tal atividade uma componente chave da Sociedade da Informação, que pode afetar e beneficiar a um amplo conjunto de atividades econômicas, grandes organizações, pequenas e médias empresas, microempresas e autônomos, como também à operação e prestação de serviços públicos e a efetividade do processo político (GBEZO, 1995, p.4)

De Masi (2000) o considera como uma tarefa realizada longe dos colegas de trabalho, com comunicação independente com a sede central do trabalho e com outras sedes através de um uso intensivo das tecnologias da comunicação e da informação, mas que não são, necessariamente, sempre de natureza informática.

Incluídas aqui, estão as telecomunicações e a teleinformática, atividades que podem ser transferidas para casa, as práticas usando o computador e o telefone ou com a ajuda de tecnologia ainda mais ágil, como o correio eletrônico.

Nilles (1998, p.135), tido como criador do conceito, define:

É o processo de levar o trabalho aos funcionários em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora da empresa um ou mais dias por semana, seja em casa ou em outras áreas intermediárias de trabalho. Conjunto de atividades remuneradas, coordenadas, de caráter físico e/ou intelectual, necessárias à realização de uma tarefa, serviço ou empreendimento, que podem ser realizadas a distância, o que não significa necessariamente trabalho em casa.

Esse tipo de trabalho é fruto do impacto da revolução da eletrônica e das comunicações, principalmente do *cyberspace*, que promoveu a interação entre homens e máquinas em dimensão virtual. E, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), " cada vez é mais evidente que as inovações técnicas demandam adaptações rápidas e incesantes e por fim, uma força de trabalho motivada e competente" (OIT, 1994, p. 49).

Porém, não se deve confundir o teletrabalho, nem os teletrabalhadores com as atividades desenvolvidas nos setores da informática e no tratamento da informatização. Os empregados deste setor são: no primeiro, analistas e programadores; no segundo (informatização), digitadores e operadores. No teletrabalho, existem empregados comuns, apenas com as tarefas sendo executadas fora do ambiente regular da organização, utilizando os modernos recursos das TICs.

Existem diferentes modelos de utilização do teletrabalho, que podem diferenciar-se pelo local onde ele é realizado e pelo tipo de atividade: trabalho em

casa, em centro próximo de casa (*neighborhood centers*), telecentros satélites ou escritórios satélites.

Dentre os arranjos mais comuns, podemos citar o *home-office*, que é o trabalho realizado no domicílio do trabalhador; neste modelo, o espaço de trabalho na empresa é mudado para um escritório na residência do trabalhador. Já o teletrabalho móvel é aquele realizado por pessoas que se movem geograficamente e de forma constante, seja em viagens, visitando ou trabalhando nas instalações dos clientes. Os teletrabalhadores móveis são os que mais utilizam ferramentas como celulares, *palmtops* e *laptops*, transformando qualquer lugar em escritório, seja o carro, avião, trem, restaurante ou mesmo o escritório do cliente. Outro modelo muito utilizado é o escritório satélite. Funciona em dependências da própria empresa em locais que tenham custo mais barato para manutenção e operação, geralmente localizados fora do centro comercial da sede e também contemplando o acesso dos funcionários que dele se utilizarão. Por fim, os telecentros, que são escritórios dotados com os recursos tecnológicos necessários ao teletrabalho e que são locados às empresas interessadas em utilizar suas dependências por um tempo determinado. Este espaço pode ser dimensionado para atender diversas empresas simultaneamente para necessidades diferentes, ou seja, enquanto uma aluga o espaço para uma *web conference*, outra pode, em outra(s) sala(s), gerenciar um projeto com duração de uma semana, por exemplo.

Um dos principais questionamentos acerca do teletrabalho diz respeito à ruptura do vínculo físico do empregado em relação à organização (LINCOLN e KALLENBERG, 1989). Tal modelo sugere necessidade de controle nos processos de direção e regulação com vistas à obtenção de certo desempenho (EPSTEIN,

1986). Para além das questões gerenciais, a inserção da tecnologia na realização de tarefas muda as formas de interagir entre pares de trabalho; daí o conflito sobre a importância do espaço no ambiente de trabalho, que vantagens e desvantagens ele pode oferecer.

2.3 O PERFIL DO TELETRABALHADOR

Com base no novo modelo de trabalho proposto, o indivíduo encontra-se inserido em um cenário onde será contratado pelo rol de competências que poderão influenciar sua identidade e produtividade.

Para Carvalho (1997, p. 93):

o trabalho na sociedade da informação exige do novo trabalhador conhecimento e domínio de tecnologias que facilitem sua entrada nesse mercado, portanto, faz-se necessário que setores ligados a educação também favoreçam uma formação profissional qualificada voltada para esta realidade, como a inserção de conteúdos curriculares que abordem as questões pertinentes à informática e o acesso às redes de informação, assegurando competências e habilidades básicas nas tecnologias de informação; assim como a formação de especialistas e professores que se utilizem desses recursos na prática pedagógica.

Aspectos como diminuição do retrabalho, redução de custos, planejamento, capacidade de organização, são consequências destas novas habilidades a serem desenvolvidas pelo teletrabalhador.

Outro aspecto de grande relevância é o perfil do teletrabalhador. Dentre as citados na literatura, destacam-se as elaboradas por Gauthier e Dorin (1996), apresentados na Tabela 1:

Tabela1 – Critérios de seleção para os candidatos ao teletrabalho

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	ATITUDES E APTIDÕES AO TELETRABALHO	AMBIENTE PESSOAL
Flexível e Confiável	Capaz de trabalhar sem supervisão e sem pressão hierárquica	Espaço na residência para o escritório
Capacidade de Adaptação	Boa aptidão para a comunicação	Cuidados convenientes para as pessoas idosas e crianças Possuir amigos fora do trabalho
Autodisciplinado	Boa gestão do tempo Bem organizado	Família solidária
Confiante	Eficácia para solucionar problemas	Desejo e razão para iniciar o teletrabalho
Bom senso	Autonomia	
Independente	Saber trabalhar em equipe	
	Experiência no trabalho	
	Vários anos de experiência na organização	

Fonte: GAUTHIER e DORIN, 1996, apud TROPE, 1999.

Fundamental para o sucesso de um projeto de teletrabalho, a correta atribuição das responsabilidades exige da organização um rígido acompanhamento dos envolvidos no projeto.

Segundo Davidson et al. (1993, p. 48), “as competências, em termos de habilidades, são o aspecto externo da subjetividade, no qual estão implícitos valores, crenças, conhecimentos, visões de mundo, enfim, a multiplicidade do fenômeno humano”.

Tabela 2 - Competências desejáveis do teletrabalhador

Habilidades pessoais	
Autocontrole e domínio pessoal	Humildade
Automotivação	Iniciativa
Autodisciplina	Metas definidas
Alta capacidade de desempenho	Flexibilidade
Distribuição do tempo de trabalho	Autonomia
Comprometimento	Coparticipação
Senso de urgência próprio	Cooperação
Comunicação	Visão compartilhada
Habilidades sociais	
Construir e sustentar relacionamentos de grupo.	
Contato com grupos externos.	
Diálogo transcultural.	
Reconhecer expectativas dos consumidores.	
Identificar problemas e oportunidades.	
Habilidades no processo virtual.	
Utilização das ferramentas eletrônicas.	
Utilização de novas informações.	
Aquisição, interpretação e rápida filtragem das informações.	
Domínio das tecnologias de comunicação.	
Habilidades especializadas.	
Pensamento sistêmico.	
Acesso à informação.	
Qualificação.	
Inovação.	
Conhecimento de produtos, processos e pessoas.	

Fonte: Davidson et al, 1993, p. 63

Com base no quadro acima, pode-se observar que o teletrabalhador necessitará desenvolver autonomia, capacidade de gestão, autodisciplina e responsabilidade, além de, em certos casos, formação na área de TIC, visto que estas se tornaram quase indispensáveis e contribuem para o surgimento de novas oportunidades de trabalho.

2.4 CUSTO SOCIAL DO TELETRABALHO

No âmbito da gestão, um conceito difundido a partir dos anos 90 é do “*family-friendly*”. Sobre ele, Simki e Hillage (1992) definem que é um consenso de termos formais e informais que habilitam o indivíduo a combinar as responsabilidades familiares com as referentes ao trabalho. Esse conceito emerge no conjunto de preocupações relativas à qualidade de vida no trabalho, à responsabilidade das empresas pelo bem-estar dos empregados representadas tanto nas práticas de gestão quanto na literatura gerencial (OUIMET, 2002). O teletrabalho encontra suporte, como proposta, pela promessa de representar possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional (MINTZBERG, 1986; COSTA, 2007)

Entretanto, deve-se considerar o impacto que o teletrabalho provoca na vida do indivíduo como um todo – no que se refere à família, à vida social, às possibilidades de crescimento profissional (COSTA, 2007). Já que o teletrabalhador tem, até certo ponto, poder sobre sua rotina e sobre o horário dedicado às atividades laborais ele poderia, ao menos em teoria, recuperar a qualidade de vida perdida, por poder passar mais tempo com a família e amigos, acompanhar o crescimento dos filhos ou mesmo investir no desenvolvimento pessoal, através do retorno aos estudos ou desenvolvimento de novas habilidades.

No entanto, as pesquisas não indicam, até o momento, que a promessa de recuperação da qualidade de vida pela via do teletrabalho tenha se concretizado (OUIMET, 2002). A natureza conflitante dos espaços do trabalho e da casa, os custos impostos aos teletrabalhadores e a elevada carga de trabalho representam ônus consideráveis que podem minar as possibilidades reais de conquista da qualidade de vida (COSTA, 2007).

2.5 TRABALHO E A CASA

Trabalho e casa são espaços sociais construídos sobre discursos diferentes, envolvendo pessoas, normas, valores, noções de tempo, práticas e condutas distintas (TIETZE, 2002). As tentativas de harmonizar tais ambientes representam, portanto, sempre um arranjo precário – no sentido de que o equilíbrio pode rapidamente desfazer-se pela incidência dos mais diversos fatores.

No caso específico das mulheres, um relatório da OIT informa que existem 53% delas incorporadas atualmente no mercado de trabalho na região da América Latina e Caribe, e que este número chega a 70% na faixa que vai dos 20 aos 40 anos. Traduzindo em números, estima-se que existam 100 milhões de mulheres trabalhando na região. Tal relatório levanta a preocupação da instituição acerca das tensões envolvendo trabalho e família (OIT, 1994).

Segundo Castells (2008, p.523), somos tempo personificado e também o são nossas sociedades. No ambiente do teletrabalho o fator tempo é gerenciado como recurso que irá oferecer diferencial competitivo àquela organização que conseguir utilizá-lo de maneira mais rápida em suas redes de comunicação, mais eficaz em seus processos internos, e mais produtivos em suas máquinas. Sob esta ótica, pode-se transformar o tempo, manipulando-o, torná-lo mais curto, mais produtivo, mais barato. Entretanto, deve-se registrar que, apesar de ser frequentemente citado, o valor qualitativo do tempo é, de certa forma, negligenciado pela teoria da gestão (HASSARD, 1996).

Como destaca Castells (2008), o número de horas de trabalho e sua distribuição no ciclo vital e nos ciclos anuais, mensais e semanais da vida das pessoas constituem uma característica central de como elas se sentem, se divertem

e sofrem. O estabelecimento de longas jornadas de trabalho, o aumento crescente de tarefas que, por vezes, não são concluídas no escritório, e a frenética busca por resultados em detrimento de projetos e objetivos pessoais, contribui para que os funcionários deem mais à empresa do que aquilo que efetivamente recebem dela (PUMA; WETZEL, 2007).

Longe da definição clássica, o espaço em que atuam os teletrabalhadores é tão efêmero quanto o tempo. Se no passado era necessário ter-se o espaço visível e delimitado, através de prédios, salas, departamentos atualmente reconhecem-se não só as funções materiais, mas também aquelas que conferem ao espaço um *status* diferenciado.

Os teletrabalhadores veem-se em constante processo de negociação e, não raro, estresse, envolvendo trabalho e vida doméstica. A alocação do espaço destinado ao trabalho, os momentos de folga da rotina profissional, tudo precisa ser acordado para que haja o mínimo conflito possível. Códigos de conduta, mobília, horários, vestimenta adequada (*dress code*) e até a demarcação de território são estratégias utilizadas pelos teletrabalhadores (PUMA; WETZEL, 2007).

Sob a ótica social, espaço é o que simboliza o tempo compartilhado entre práticas simultâneas (PUMA; WETZEL, 2007). Assim, considerando que temos fluxos de recursos diferentes utilizados simultaneamente (financeiro, informações, tecnologia, etc.), pode-se conceber uma ideia de espaço compartilhado independente de sua existência física. Em outras palavras, o profissional idealiza um cenário virtual onde todos estes recursos coexistem e interagem entre si. Tal ambiente terá, tal como no ambiente físico, seus pontos de convergência estratégica (nós) e de comunicação em ambiente virtual.

2.6 A CARREIRA

Dentre os custos sociais imputados ao teletrabalho, merece registro o fato deste também poder provocar prejuízos na integração do trabalhador em sua comunidade residencial e de trabalho; uma potencial exploração de profissionais em condição desfavorável ou daqueles desprovidos de poder, tais como deficientes físicos, crianças e minorias étnicas; mudança na estrutura formal de educação e formação profissional, além da transferência de empregos de baixa qualificação e remuneração para regiões menos desenvolvida. (OUIMET, 2002)

Tal situação ainda oferece risco àqueles que se julgam prejudicados pelo fato de estarem ausentes do ambiente corporativo, do círculo de relacionamento presencial com seus pares e superiores. Estes profissionais muitas vezes deixam de tomar parte ou ciência de determinados acontecimentos intraorganizacionais devido ao trabalho remoto, causando-lhes a sensação de estarem “alijados” do quadro de empregados mais importantes mesmo que tenham sido convocados/contratados com base no discurso do alto nível profissional exigido, competências específicas, em busca de alta produtividade .

Um dos principais agentes nos processos envolvendo o desenvolvimento da sociedade e o impacto sobre os trabalhadores - os principais sindicatos europeus e americanos - manifestavam, nos anos 80 forte rejeição e resistência ao teletrabalho.

Tate (1995) afirma haver casos conhecidos na Europa que mostram que a situação dos teletrabalhadores no domicílio é pior do que a dos trabalhadores tradicionais, em termos de remuneração, situação na profissão e segurança de emprego. Somam-se a esses a ameaça de um potencial isolamento social, componentes motivacionais, perda de privacidade (*Big Brother*) e as questões

relacionadas à organização da rotina de trabalho no convívio da família. Sob o aspecto sindical, torna-se mais difícil organizar e comunicar-se com seus filiados, restringindo sua força e representatividade. Com restrições dessa natureza, há a necessidade de uma revisão de postura de atuação dos sindicatos, visto que a maioria deles vale-se do seu tradicional papel de reivindicar, sobretudo salários.

O escopo do teletrabalho exige também uma sintonia entre alguns agentes fundamentais para o sucesso de sua implementação. Partícipes essenciais, os trabalhadores, representados por seus respectivos sindicatos, e os empresários podem determinar, tanto de forma positiva quanto negativa, o futuro de um projeto desta natureza. Como pesquisas indicam (LEMESLE; MAROT, 1994, p. 72), estes empresários demonstram ceticismo, principalmente quando ocupam cargos gerenciais ou de mais alto nível na estrutura hierárquica.

Tal sentimento deve-se ao fato de grande parte destes empresários ainda estarem “ancorados” a um modelo de gestão criado no século XIX e sentirem-se mais “confortáveis” à frente do controle e com contato direto com a força de trabalho.

Neste contexto, o teletrabalho não deve ser encarado como uma ferramenta de redução de custos, nem tampouco como alternativa de implantação de processos quando se transfere um determinado segmento da empresa para regiões onde há baixos salários, grande oferta de mão-de-obra e menos encargos sociais. O teletrabalho deve ser visto como inovação, capaz de transformar-se em vantagem competitiva, oferecer melhor qualidade e conseqüentemente, reduzir custos. (STROETMAN; KUBITSCHKE, 1995, p. 71)

2.7 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A busca pela qualidade de vida é uma das dimensões da responsabilidade social, que deve ser trabalhada nas empresas e também com os profissionais. Assim, os benefícios ativos dessa qualidade conseqüentemente irão se alastrar pela sociedade. O comprometimento da empresa tende a ser global, pois esta deve elaborar políticas, ações e programas que favoreçam uma vida saudável as pessoas. Para isso é preciso que o funcionário se conscientize que seu papel é fundamental para que os objetivos sejam alcançados por ambas as partes (MELO, 2003).

Apesar dos diversos contextos e os mais variados títulos, segundo Rodrigues (1999), a qualidade de vida no trabalho tem como objetivo facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador no desempenho de suas tarefas

Walton (*apud* RODRIGUES, 1999, p.81) afirma que a expressão “qualidade de vida” cuida de valores ambientais e humanos negligenciados pelas organizações industriais em benefício dos desenvolvimentos tecnológico, econômico e de produtividade. Esse autor ainda propõe a categorização de oito conceitos, como pode ser visto na tabela 3:

Tabela 3 – Categorização de conceitos

Compensação justa e adequada	Cuida da exata remuneração pelo trabalho realizado, visando a equidade interna e externa.
Condições de trabalho	Envolve a jornada e a carga de trabalho, tipos de materiais e equipamentos utilizados, aspectos tecnológicos e ambientais necessários às melhores condições ambientais possíveis para a realização da tarefa.
Uso e desenvolvimento de capacidades	Explora o conhecimento humano, seus talentos e habilidades através da transferência de poder ao indivíduo e incentivando sua plena utilização. Em contrapartida, <i>feedbacks</i> regulares acerca do cumprimento dos objetivos são dados a estes profissionais.
Oportunidade de crescimento e segurança	Abrange as políticas da organização em relação ao desenvolvimento, ascensão de carreira e segurança no emprego. Valores corporativos como respeito ao empregado e valorização deste são contemplados nesta categoria.
Integração social na organização	Preserva o equilíbrio de oportunidades oferecidas a todos os empregados, independente de sua classe social, orientação sexual, idade, religião ou qualquer outra forma de segregação. Aborda também se há o estímulo a criar um bom relacionamento.
Constitucionalismo	Trata do respeito às leis trabalhistas, direitos e deveres do empregado e da organização. Num ponto mais sutil, também é responsável pela privacidade pessoal e pela liberdade de expressão.
Trabalho e espaço total da vida	Este é o fator que deveria cuidar do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, da estabilidade de horários, do tempo de lazer com a família.
Relevância do trabalho na vida	Aqui, alguns valores corporativos também podem ser observados, tais como a responsabilidade social, o apoio à comunidade e a imagem corporativa, são considerados pelos empregados quando da escolha da empresa que desejam trabalhar.

Fonte: adaptado de Rodrigues, 1999

O atual contexto econômico e social tem obrigado, de forma geral, as empresas a buscarem novas alternativas de envolvimento da força de trabalho. Assim, a qualidade de vida no trabalho constitui-se condição essencial para o êxito da empresa. (SLONGO; BOSSARDI, 2004).

França e Oliveira (2005) estabelecem uma relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a capacidade de produção do conhecimento nas organizações. Há algumas décadas, a competitividade de várias organizações estava ligada ao tamanho e complexidade de sua estrutura física. Hoje, aspectos como o conhecimento nelas desenvolvido e mantido, sua marca e valorização no mercado, e as pessoas que nelas trabalham podem se tornar diferenciais competitivos mais importantes do que os aspectos tangíveis.

Nesta sociedade denominada de “Sociedade do Conhecimento”, a internacionalização dos mercados e as pressões por produtividade e capacidade competitiva que as empresas vêm sofrendo, tornam cada vez maiores as demandas de produtividade, iniciativa, conhecimento e inovação sobre as pessoas. Estas sentem cada vez mais os efeitos de um novo ambiente de trabalho, onde se exige muito dos profissionais. Assim, a Qualidade de Vida no Trabalho passa a ser uma preocupação cada vez mais presente nas organizações (FRANÇA; OLIVEIRA, 2005).

No intuito de acompanhar as grandes mudanças do mundo contemporâneo, as pessoas precisam ser educadas para estarem aptas a acompanharem e contribuir para a evolução crescente das organizações para melhorar os níveis de qualidade de vida dos indivíduos, sobretudo em relação ao contexto de trabalho,

com consequência positiva nos níveis de produtividade das organizações (MARQUES; MORAES, 2004).

Considerando que o contexto organizacional contemporâneo tem seu foco de produtividade na dimensão da inovação, que por sua vez está diretamente ligado à criatividade humana, torna-se fundamental a construção e manutenção de um ambiente de trabalho saudável. Ainda que muitas organizações encontrem dificuldades em desenvolver ações nesse sentido.

Para Melo Neto (2001) quando uma organização se interessa pelo bem-estar de seus funcionários, ela também deve ter a mesma atitude com relação ao bem-estar dos familiares dos funcionários, visto que este profissional deve ter em sua casa a mesma condição de ambiente e segurança no trabalho que teria se estivesse utilizando as dependências da empresa. A organização deve estabelecer preocupações também com a educação dos funcionários, buscando o desenvolvimento pleno do indivíduo e sua capacitação profissional.

A gestão do trabalho está ligada a jornada, carga, forma de organização do trabalho, desenvolvimento de aptidões e tarefas. A gestão do ambiente refere-se à melhoria do ambiente de trabalho, envolvendo o clima organizacional, cultura da empresa, ambiente físico, ergonomia, estresse, relacionamento, participação e integração. A atenção à valorização da vida social no ambiente de trabalho está relacionada com as condições oferecidas pela empresa para a adequada execução do trabalho, conciliando produtividade e qualidade de vida.

Para França e Oliveira (2005) a melhoria das condições de vida e da saúde tem sido um tema de crescente importância, já que impacta indireta ou diretamente a produtividade das pessoas, e os resultados obtidos pelas organizações. Esse

tema tem sido discutido dentro da denominação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Embora haja um limite sutil entre as questões de trabalho e de vida na família e na comunidade, ambos tratam de questões relacionadas a promover e assegurar a qualidade do bem-estar geral do ser humano. Por isso, tão importante quanto as condições de vida das comunidades são as práticas desenvolvidas pelas empresas, já que é nas empresas que o ser humano desenvolve uma parte muito significativa de sua vida: o trabalho.

Com a estruturação do trabalho nas atuais organizações, impulsionada pelo impacto da tecnologia, observa-se também o desenvolvimento de um maior nível de conhecimento do comportamento humano. A participação do indivíduo na realização do trabalho é reconhecida como crucial na busca de maiores índices de produtividade. Confirma tal reflexão Lucena (1990, p.52), quando diz:

Em sua essência, as organizações têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas. As máquinas por mais sofisticadas que sejam são ferramentas do homem no trabalho.

Porém, mesmo tendo-se uma consciência apurada de tal importância, existe um grande paradoxo a ser enfrentado: as áreas especializadas em comportamento humano elaboraram suas teorias e metodologias em paralelo com a organização do trabalho e, no entanto, não analisaram totalmente a organização do trabalho, concentrando-se, sobretudo, no trabalhador em si, de uma forma isolada. Corrobora esta afirmação o fato conhecido de que o componente humano só entra em ação depois que o trabalho está estruturado.

Lucena (1990, p.55) acredita que são duas as variáveis que estão influenciando as bases da organização do trabalho:

a complexidade e a natureza mutativa dos ambientes externo e interno e a tecnologia. Ambas estão exigindo uma visão cada vez mais global e integrada da realidade do trabalho e criando campos de ação que levarão, inevitavelmente, ao reexame das relações entre o trabalho, o trabalhador e a produtividade.

Neste contexto, as exigências das pessoas mudam. O considerado como normal num determinado momento, é superado rapidamente. O homem cidadão crítico está cada vez mais reivindicando melhores condições de trabalho e de vida.

Segundo Oliveira (1998), as empresas exigem que os seus empregados lhe confiem todo o seu capital intelectual e que se comprometam com o seu trabalho. Entretanto, não há compromisso destas com seus empregados. Recomendam, inclusive, que estes cultivem sua empregabilidade se quiserem continuar ocupando seus postos atuais.

Até os movimentos de trabalhadores, tão fortemente engajados no passado, hoje abrem espaço apenas para as discussões em que se busca a simples, mas essencial, manutenção do emprego, em um ambiente em constante exigência por melhores competências profissionais.

A Revolução Industrial criou um novo trabalhador, a Era do Conhecimento criou outro. Toda a humanização obtida ao longo da história vem se deteriorando à medida que se exige do profissional uma carga ainda maior de atribuições, competências e conteúdos específicos, desumanizando o mesmo. Não se pode afirmar, ainda, que os avanços tecnológicos e qualidade de vida convergem para um objetivo comum.

Fazendo um breve retrospecto da definição de qualidade de vida no trabalho (QVT), verifica-se que a contribuição dada por este conceito ainda está longe de reverter ao empregado seu verdadeiro benefício. Para tanto, basta observar que,

embora muitas empresas advoguem os benefícios de um ambiente de trabalho agradável e saudável, uma grande parte destas ainda estimula o modelo profissional do *workaholic*, visto com frequência no corpo diretivo de muitas organizações.

2.7.1 A Criação do *Workaholic*

Em contraponto à crescente exigência das empresas por profissionais extremamente qualificados, surge o *workaholic*, um tipo de profissional que cultua o trabalho, e tem em sua carreira o oxigênio que o mantém. Seu lema é “viver para trabalhar” e não o inverso. É um tipo contemporâneo de profissional que traduz a modernidade. Não raro, torna-se uma referência na organização devido ao fato de ser um obcecado pelo trabalho, além dessa obsessão não ser uma atribuição deste ou daquele posto (WOOD JR, 1998).

Como este comportamento beneficia a empresa, também é comum observar que as próprias organizações incentivam-no, transferindo-lhes *status* de profissional essencial, modelo.

Para Wood Jr. (1998), a maioria dos *workaholics* não percebe o aspecto patológico de sua conduta. Chegam a confundir seu comportamento com trabalho de extrema qualidade, sério, o que nem sempre é verdadeiro e, desta forma, empregados em posição hierárquica menor são forçados a submeter-se a este modelo de trabalho em prol de sua sobrevivência na organização. Se o profissional em questão tem um cargo diretivo, a situação pode piorar ainda mais, pois tais indivíduos têm grande poder de influenciar os comportamentos de seus subordinados diretos e indiretos, gerindo de forma autocrática e exigindo que os

funcionários também abdicarem do convívio familiar, de seu autodesenvolvimento, do período destinado ao lazer e reflexão contribuindo ainda mais para elevar o nível de estresse no trabalho.

2.8 ASPECTOS LEGAIS DO TELETRABALHO

A redefinição da relação capital-trabalho tem demonstrado, segundo Castells (2008, p.350) que a produtividade e a lucratividade foram aumentadas, mas os trabalhadores perderam proteção institucional e ficaram cada vez mais dependentes das condições individuais de negociação e de um mercado de trabalho em mudança constante.

Tal vulnerabilidade tem sido combatida em diversos países onde a legislação trabalhista prevê como este profissional deve ser reconhecido legalmente.

O chamado teletrabalho já está previsto nas leis de países como Portugal e Chile e, segundo o relator Cristovam Buarque, a aprovação do projeto não esgota a necessidade de atualização da CLT.

No Brasil, sob o aspecto legal, ainda há amplo caminho a percorrer, a julgar pelo difícil caminho que um projeto de lei precisa cumprir até que seja efetivamente aplicado. No caso específico do teletrabalho, tramita desde 2004 um projeto de lei número 3029, que altera o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho, a saber:

Art. 6º- Não se distingue entre trabalho realizado no estabelecimento do empregador, e o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo Único: Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio

3. O MERCADO FARMACÊUTICO

Com uma participação de 33% da produção mundial de produtos químicos, a indústria farmacêutica destaca-se pelo pequeno número de empresas multinacionais que desenvolvem medicamentos com alta tecnologia em pesquisa e desenvolvimento.

Sob a ótica da pesquisa, esses medicamentos são desenvolvidos numa proporção de 65% a partir de químicos preparados em laboratório, 25% a partir de plantas e 10% a partir de animais e microorganismos.

As empresas farmacêuticas multinacionais detêm cerca de 60% do mercado de medicamentos brasileiro, são bem fragmentadas em âmbito mundial e têm na inovação e diferenciação de produtos sua maior característica (IMS Health, 2005). Quanto à referência de custos de pesquisa, estima-se que na década de 60 eram necessários US\$50 milhões para a pesquisa e desenvolvimento de um novo medicamento. Atualmente, esses investimentos já ultrapassam US\$1,3 bilhão.

Dados da consultoria IMS Health estimam que o volume financeiro gerado pelo mercado farmacêutico em todo o mundo no ano de 2010 oscilará entre US\$820 bilhões e US\$830 bilhões, registrando um crescimento da ordem de 4 a 6% em relação ao ano anterior. Registra-se aqui o fato de, nos últimos cinco anos, ter havido uma expansão de 40% nas vendas globais das indústrias farmacêuticas. Ainda segundo a IMS, os países que compõem o BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) serão os grandes responsáveis por esta expansão citada.

No Brasil, as vendas de medicamentos somaram R\$30 bilhões aproximadamente, sendo que deste montante, 15% referem-se a medicamentos

genéricos. A expectativa é de que o mercado farmacêutico cresça entre 8% e 11% até 2013, e o chinês, entre 23% e 26%. Já os mercados considerados “maduros” que abrangem os EUA, Japão, França, Alemanha e outros esta evolução oscilará entre 2% e 5%.

3.1 O Teletrabalho na Indústria Farmacêutica

Mais empresas farmacêuticas, a cada dia, vêm se especializando no gerenciamento dos recursos disponíveis no mercado, com o objetivo de otimizá-los em prol de maior lucratividade.

No que diz respeito à força de vendas, é grande o investimento na busca por informações de mercado, perfil de concorrentes, planejamento de visitas, tamanhos de equipes ideais, geografia dos setores, e rentabilidade dos mesmos. Tudo com o objetivo de ampliar a participação ou dominar determinado segmento do mercado em que atuam.

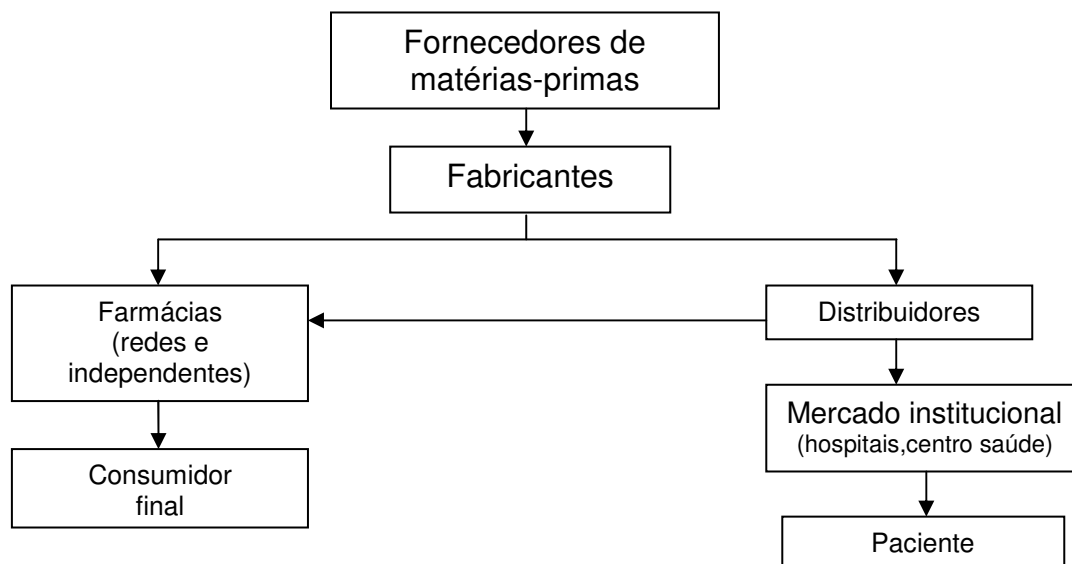
Tão importante quanto os recursos humanos e financeiros, os investimentos realizados na chamada “inteligência de mercado”, termo que congrega o trabalho das tecnologias de informação e o tratamento estatístico e mercadológico de dados captados, também são impactantes. Há uma demanda expressiva por informações confiáveis, que são avidamente buscadas por pesquisadores, fabricantes de medicamentos, órgãos governamentais (ANVISA e outros), fontes pagadoras (convênios ou o próprio governo) e por quem tenha interesse na área de saúde, todos com o objetivo de compreender melhor o papel dos medicamentos prescritos na qualidade do serviço médico prestado e o respectivo custo-benefício.

É na qualidade e no tratamento destas informações que o teletrabalho se insere no dia-a-dia dos gerentes de vendas da indústria farmacêutica. Responsáveis por aplicar as estratégias comerciais e promocionais (Marketing) das empresas, estes profissionais acumulam ainda as tarefas de acompanhar os representantes nas visitas médicas, desenvolvê-los de acordo com as diretrizes dos departamentos de treinamento e desenvolvimento, acompanhar as métricas relativas à equipe de vendedores, que costuma variar em número de 6 a até 10 indivíduos, gerar planilhas e relatórios com a análise destas métricas, no caso: número de visitas, atividades de treinamento, cotas de vendas, demanda de cada produto por setor (área geográfica de cada vendedor), demanda de cada produto no grupo de setores que gerencia (por vezes denominado distrito) e atender às demandas das estruturas de hierarquia superior da organização, que pode ser maior ou menor de acordo com o modelo de negócio adotado e cuidar do próprio desenvolvimento pessoal e profissional seja por projeto pessoal de evolução (acadêmica, cultura, etc.) ou por exigência da própria empresa, que pode apoiar financeiramente ou não a iniciativa através de fomento de uma pós-graduação, MBA ou aprendizado de um segundo idioma. Facilmente se percebe que parte destas tarefas são realizadas como “dever de casa” pela maioria destes gerentes.

Sobre “modelo de negócio” entende-se que um gerente de vendas pode ter uma equipe de vendedores e as atribuições mencionadas acima, ou o que é denominado no ramo como “gerente de contas especiais” (KAM - *Key account manager*). Este profissional tem a atribuição de gerenciar as contas dos principais clientes da empresa, numa determinada região geográfica (que pode compreender um grande número de estados ou até todo o país), com um poder concedido pela

organização para tratar de condições comerciais relacionadas a descontos, prazos, escolha de representantes (distribuidores farmacêuticos) para participação em concorrências públicas e gerar informações sobre o mercado acerca destas mesmas práticas realizadas pelos concorrentes. A diferença é que, ao contrário dos gerentes de vendas citados anteriormente, os KAM's não tem uma equipe de vendedores subordinados a eles e, por trabalharem em áreas geográficas extensas, precisam recorrer ao teletrabalho para promover reuniões como *webmeetings*, *conference-calls*, além do *home office*, que é a tônica do trabalho realizado, pois a presença física destes profissionais nos escritórios dos clientes é substituída pela informação veloz e precisa, viabilizada pelos instrumentos tecnológicos atuais, como por exemplo o telefone celular, *notebooks*, *palm tops*, *blackberry*, inter e intranet e outros.

Figura 1: Cadeia logística da comercialização de medicamentos



Fonte: elaboração própria

Extremamente integrada ao modelo praticado pela indústria farmacêutica na atualidade, a *Efficient Consumer Response* (ECR), destaca-se por:

1. O gerenciamento de categorias, integrando a estratégia de fornecedores e varejistas;
2. Gestão partilhada da demanda e reposição automática do produto no ponto de venda através de EDI (*Electronic Data Interchange*);
3. Paletização padronizada de carga.

Dentro do cenário da administração de estoques de medicamentos, importantes avanços ocorreram com o advento de quatro processos inseridos nessa cadeia: o primeiro cuida da gestão racional de estoques, onde cada produto que atinge o nível mínimo de unidades disponível nas lojas, dispara um comando eletrônico para a central de compras que repõe a quantidade necessária para o atendimento, baseado em histórico de vendas. O segundo quadrante trata exatamente destes *softwares* de gestão de estoques que se utilizam de microcomputadores ligados em rede para otimizar o gerenciamento destes estoques. O terceiro tópico compreende a racionalização das operações no depósito central, que cuida do recebimento dos produtos comprados dos fabricantes, separação dos pedidos destinados às lojas (*picking*), além da expedição e transporte de mercadorias às farmácias. Muitos dos processos utilizados nos depósitos já contam com considerável nível de automação. Por fim, a quarta etapa cuida da entrega efetiva dos pedidos às lojas, aproveitando ao máximo a capacidade de carga dos veículos, roteirização das entregas e administração de frota.

Dessa forma, o gerente de vendas precisa ter amplo conhecimento de todo o processo de produção, distribuição e comercialização além de acompanhar, através de relatórios muitas vezes gerados por ele próprio, com base na coleta de dados

recebidos por auditorias, departamentos de administração de vendas, crédito e cobrança e outros mais.

No que diz respeito ao teletrabalho, pode-se perceber uma diferença tecnológica entre as empresas farmacêuticas multinacionais e as nacionais. É facilmente percebida a disponibilidade de recursos oferecida, principalmente no que se refere às auditorias médicas e inteligência de mercado, além do próprio equipamento utilizado. Em outras palavras, há casos em que enquanto uma empresa multinacional oferece ao empregado equipamentos como *notebooks*, *smartphones* e *blackberrys*, algumas empresas nacionais compartilham os computadores pessoais dos funcionários e apenas reembolsam o acesso à internet.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 ABORDAGEM E TIPOLOGIA DA PESQUISA

Conforme aponta Minayo (1996, p.237), "o produto final de uma pesquisa é sempre provisório é sempre um ponto de vista a respeito do objeto".

Sob a ótica da tipologia da pesquisa, merece destaque o fato de não haver teses, monografias ou publicações específicas sobre o teletrabalho no segmento farmacêutico brasileiro, o que encaminha à pesquisa exploratória. Sobre este aspecto, Cooper e Schindler (2003, p.131) descrevem:

A exploração é particularmente útil quando os pesquisadores não tem uma idéia clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo...A área de investigação pode ser tão nova ou tão vaga que o pesquisador precisa fazer uma exploração a fim de saber algo sobre o problema enfrentado pelo administrador...a exploração está de alguma forma associada a antigos vieses de pesquisa qualitativa: subjetividade, não-representatividade e planejamento não-sistemático. Uma visão mais inteligente é que a exploração economiza tempo e dinheiro e não deve ser menosprezada.

De acordo com Lefèvre (2000) considerando-se o quadro da pesquisa empírica, o pensamento, materialmente falando, é um discurso, e sendo esse discurso um resultado previamente desconhecido (pela pesquisa empírica) a ser obtido indutivamente, tal pensamento apresenta-se como uma variável qualitativa, ou seja, como um produto a ser qualificado *a posteriori*, como *output*, pela pesquisa.

Tal particularidade pode ser melhor compreendida diante da afirmação de Gil (2002, p.21-22).

a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

4.2 PARTICIPANTES

Foram entrevistados 12 (doze) gerentes de vendas de cinco empresas farmacêuticas de grande porte com sede ou filiais no Brasil, de capital nacional ou estrangeiro (empresas multinacionais ou nacionais). Todos os entrevistados têm registro profissional com base na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e trabalham em regime de *home-office*. Dentre as tecnologias utilizadas, todos dispõem de telefone celular, computador com acesso a banda larga de internet.

Cabe salientar que tais funcionários comparecem à empresa para reuniões, mas não têm um espaço formal dentro da empresa, uma vez que o seu espaço de escritório foi transferido para a sua residência.

O perfil destes profissionais tem as seguintes características: 07 homens com idade média de 44,7 anos, trabalhando na indústria farmacêutica há 19,7 anos em média, sendo que apenas um deles é solteiro e sem filhos. Dentre as mulheres, todas são casadas, com filhos, têm idade média de 42,6 anos de idade e estão no ramo farmacêutico há 18,6 anos em média.

A situação familiar dos participantes é predominantemente de estado civil casado (a), não sendo levadas em conta quantas vezes este profissional foi casado.

TABELA 2: PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Entrevistado	Idade	Tempo	F/M	Casado	Filhos
1	48	25	F	Separado	1
2	44	14	M	Casado	3
3	50	30	M	Casado	2
4	49	20	F	Casado	2
5	50	25	M	Casado	2
6	36	12	M	Casado	1
7	44	17	F	Casado	2
8	39	18	F	Casado	2
9	44	18	M	Casado	2
10	48	25	M	Solteiro	0
11	33	13	F	Casado	1
12	41	14	M	Casado	2
MÉDIA	43,8	19,3			
	42,6	18,6			
	44,7	19,7			

4.3 Coleta de Dados

Foram realizadas entrevistas em profundidade com profissionais, com o intuito de coletar informações que serviram de subsídio para verificar sua percepção acerca dos aspectos que afetam sua carreira e concorrem diretamente com aspectos da vida pessoal que exigem adaptações nem sempre negociadas entre os envolvidos.

Cabe salientar que a pesquisa em profundidade é realizada pessoalmente por um entrevistador com habilidade para extrair do entrevistado suas idéias, opiniões e argumentações que sustentem suas declarações. Trata-se de uma

técnica de entrevista na qual não é utilizado um questionário, e sim de um roteiro com tópicos a serem abordados conforme os objetivos da entrevista (apêndice 1). Este roteiro possibilita uma condução de forma mais livre a conversa entre o entrevistador e o entrevistado (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Foram realizadas doze entrevistas em profundidade, realizadas pessoalmente, com homens e mulheres teletrabalhadores, gerentes de vendas de empresas da indústria farmacêutica no Brasil, que serão identificados por número de entrevista (Entrevistado 1, Entrevistado 2...), com o intuito de preservar a confidencialidade das informações dadas e com o devido consentimento de cada entrevistado. (COOPER e SCHINDLER, 2003, p.344).

4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização das entrevistas, foi realizada uma leitura transversal do seu conteúdo, identificando eixos temáticos de maior relevância, para posterior análise. Além disso, o tamanho da amostra avaliada não oferece a possibilidade de classificação em categorias.

Devido à sua amplitude, a análise de conteúdo é considerada uma ferramenta flexível que pode ser utilizada tanto como metodologia ou como técnica específica de solução de problemas. É descrita como “uma técnica de pesquisa para descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação” (COOPER e SCHINDLER, 2003, p.347). Mais recentemente, também é

considerado na definição do termo “análise de conteúdo” o conteúdo latente e manifesto, o significado simbólico das mensagens e a análise qualitativa.

4.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

No contexto apresentado, o método foi limitado pelo pequeno número de entrevistados, o que não permite generalizar as conclusões obtidas e inferi-las a um grupo de tamanho mais amplo.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a realização das entrevistas, realizou-se uma leitura transversal do seu conteúdo, identificando eixos temáticos de maior representatividade para posterior análise.

Num primeiro comentário, vale lembrar que os textos sobre teletrabalho encontrados na literatura abordam, quase que exclusivamente, aspectos relacionados à economia que o método proporciona e ao aumento da produtividade que dele se espera. Desta forma, questões relacionadas à qualidade de vida do empregado ou, de que forma a vida deste profissional é afetada, não são descritas na literatura disponível.

Quanto aos entrevistados, foi possível extrair as ideias centrais de suas respostas, agrupando-as em eixos de relevância. Os eixos foram: cobrança por parte da empresa; trabalho de campo; vínculo constante entre empresa e empregado; qualidade de vida no trabalho; produtividade; interação com colegas de trabalho; mudança na rotina familiar e troca do teletrabalho pelo modelo

convencional.

Outro fator a considerar é o de que o tempo de experiência no modelo de trabalho em *home office* parece influenciar na satisfação do empregado, visto que algumas declarações feitas apontam para um maior discernimento na execução das tarefas e, também, um maior domínio sobre o funcionamento e utilização das ferramentas tecnológicas disponíveis. Desta forma, consegue aumentar sua produtividade e minimizar a exposição a variáveis externas que possam prejudicar sua rotina como, por exemplo, problemas de conexão de banda larga, quedas de luz ou mesmo a necessidade de compra emergencial de algum material, como papel ou cartuchos de impressão.

Avaliando os comentários feitos a partir dos eixos temáticos identificados, mereceram destaque os comentários descritos abaixo.

No eixo **cobrança por parte da empresa** verificou-se que, apesar de haver maior liberdade do empregado em determinar seus horários, as empresas criam mecanismos para que estes tenham a necessidade de manter permanente contato, sugerindo um excesso de controle que, agora, é exercido dentro da casa do empregado. Não é incomum que um funcionário que trabalha durante todo o dia com equipamentos que permitem a comunicação direta com a empresa, ainda tenham que se utilizar de um período da noite para elaborar relatórios e fornecer informações que exigem uma necessidade de análise e concentração maior.

A empresa controla as horas trabalhadas. Agora se eu vou fazer o meu trabalho às 22h ou 24h, isso já é uma escolha minha. A empresa talvez até nem queira saber disso. A empresa te dá liberdade para você fazer as coisas como quiser, pois além do trabalho de escritório ela cobra um trabalho de campo. Quando você fica muito tempo em campo, sobra muito pouco tempo para a parte burocrática. **(ENTREVISTADA 1)**

Tem que acompanhar o representante, o vendedor ao local. Nesse caso ela te dá liberdade para escolher dos dias restantes quais que você quer ficar trabalhando em casa. Apesar de não ser suficiente, pois a carga de informações é muito alta, então tem dias que você não precisa ir para o serviço de campo, mas tem outras vezes que acumula serviço e você tem que trabalhar no fim de semana. A empresa reconhece o meu trabalho me dando de 4 a 5 dias para eu ficar em casa. **(ENTREVISTADO 2)**

Eu é que determino meu tempo de trabalho. Agora tudo tem que ter um bom senso. Tem dias que é fechamento de vendas, aí tudo bem, você fica até mais tarde trabalhando. Se tiver uma grande licitação que você tem que fazer um estudo, você não vai parar porque acabou o horário delimitado, na verdade, você tem que terminar. Para isso se usa o bom senso. **(ENTREVISTADO 3)**

Existe muita pressão. Nesses anos todos que eu trabalho na indústria farmacêutica, eu nunca vi melhorar e sim piorar a cada ano. A cada ano você fica mais sobrecarregado, fica cada vez mais difícil. Cada dia que passa o

funil vai apertando. Com a informatização, as coisas estão muito em cima de relatórios. Tem relatório para tudo. **(ENTREVISTADA 4)**

Nesse momento, me sinto muito pressionado pelo excesso de burocracia, e uma quantidade de contatos diários fora da realidade dos últimos anos. A não concentração geográfica desfavorece os objetivos de visitação solicitados pelo novo Presidente, que veio de um país onde esse número pode ser possível. **(ENTREVISTADO 6)**

Resultados. O fato também de ser mulher em um mercado altamente competitivo. Eu tenho que me destacar no ambiente corporativo. Eu tenho que apresentar resultados consistentes **(ENTREVISTADA 8)**.

A pressão que as pessoas que trabalham na indústria farmacêutica sofrem, é de vários tipos. Sempre têm objetivos sendo revistos, então não dá para se desvincular. É uma cobrança diária por resultados e ir buscando diariamente soluções e oportunidades para cumprir os objetivos que são estipulados **(ENTREVISTADO 9)**.

Eu me cobro muito, pois tenho que equilibrar, não posso dar mais de mim para o trabalho e deixar de lado a minha família e vice versa. Tenho que administrar melhor meu tempo, porque eu tenho que fazer. A pressão existe de todos os lados **(ENTREVISTADA 11)**.

Verificou-se que o **trabalho de campo**, que consiste em acompanhar os representantes nas visitas aos consultórios médicos com o objetivo de desenvolvê-los profissionalmente, além de certificar se as estratégias de *marketing* e comerciais da empresa estão sendo adequadamente aplicadas, é considerado como desgastante por parte dos entrevistados, além de diminuir a sensação de produtividade nas tarefas administrativas executadas por estes gerentes no fim do dia, após a jornada normal de trabalho (geralmente à noite).

Em certas empresas do ramo farmacêutico direciona-se para que o funcionário ocupe 80% do seu tempo ao serviço de campo e apenas 20% ao serviço administrativo. Isso faz com que os funcionários tenham que trabalhar até tarde, inclusive nos fins de semana. Estes dados corroboram a informação transmitida nas pesquisas anteriores que sugerem excessos nas responsabilidades atribuídas aos teletrabalhadores.

Acho que essa divisão deveria ser diferente, pois tem época que está tudo calmo, pois não tem muito e-mail, não tem muita coisa para responder e aí você consegue, mas tem meses que não tem condição, porque tem tarefas como curso pelo computador que você tem que fazer; todo mês você tem que responder um questionário, então é difícil você fazer tudo isso quatro vezes por mês com um dia de escritório, além de todo o resto que você tem que fazer, como acompanhar DVD, puxar resultados de cada representante e no caso são 10 e isso demanda tempo. Tem também que fazer uma planilha com todas as visitas feitas. (**ENTREVISTADA 1**)

Eu acho que as empresas deveriam ser mais flexíveis em relação a essa situação de você ter um cargo no qual você tem que ter o trabalho de campo e o burocrático. Deveria haver uma maior flexibilidade visando diminuir a sobrecarga de trabalho. Hoje em dia tudo é tecnologia, as empresas estão muito voltadas para essa questão de desenvolvimento, através de cursos. A questão é que além do tempo que você gasta com o seu desenvolvimento profissional, você tem muitas tarefas que necessitam ser feitas. Precisam ser revistas algumas regras impostas pelas empresas. É quase impossível fazer 10 visitas a médicos por dia e, além disso, fazer todo o serviço burocrático. **(ENTREVISTADA 1)**

A empresa exige que você tenha dentro de um período de vinte dias, dezesseis dias de trabalho de campo. **(ENTREVISTADO 2)**

Eu tenho que ter 65% do meu tempo dedicado ao serviço de campo, com os representantes ou com outras atividades e o resto do trabalho administrativo feito em casa. **(ENTREVISTADA 4)**

O efeito mais nocivo verificado parece ser o do **vínculo constante**, permanente, com o ambiente de trabalho. O uso de ferramentas como *notebook*, *blackberry*, *smartphone*, acabam sendo invasivas e perturbam a vida íntima, o convívio familiar, o repouso e o lazer do trabalhador.

Num dos relatos, foi citado o caso em que um representante ligou no início da tarde de um domingo – hora de confraternização em família para a grande maioria das pessoas – para cobrar um dado de auditoria que não aparecia em seus relatórios de avaliação individual. Independente de a solução ter sido dada no momento ou não, o dano já havia sido causado, visto que esta entrevistada ocupou-se de parte do dia destinado ao lazer e descanso para envolver-se em um assunto que poderia ser discutido na segunda-feira, pela manhã.

Outro fator relatado foi o fato de o gerente de vendas terem de envolver-se em eventos programados pela empresa e, muitas vezes, organizar a logística do mesmo, cuidando da locação, contratação de serviços e demais afazeres relacionados ao mesmo. Quando o evento acontece no final de semana, nem sempre o gerente envolvido consegue compensar este dia extra trabalhado com um dia de sua livre escolha, tendo que sujeitar-se a gozá-lo quando o calendário da empresa permitir.

Não necessito abrir o computador para responder qualquer e-mail, faço isso pelo próprio telefone. (**ENTREVISTADA 1**)

Não pelo contrário. Na realidade eu fico mais disponível para a empresa do que para a família. O tempo que eu estou em casa que eu poderia estar com os filhos, com a esposa, mas eu não consigo, pois tenho que fazer conexões com a empresa. Como exemplo, eu moro a 5 minutos de um Shopping Center em São Paulo e eu não consigo ir com a minha esposa, pois eu tenho que baixar material pela internet, como planilhas e nem sempre esse processo é rápido.

Diariamente eu me comunico com a empresa através do notebook. Através do notebook eu acesso os meus e-mails, estando eu no meu escritório em casa ou em aeroportos. Mas todo dia eu ligo para a empresa, pois através dela eu mantenho atualizadas as propostas de licitações que tenho que fazer (**ENTREVISTADO 3**)

Um aspecto muito levantado pelos entrevistados é a **qualidade de vida no trabalho** que é consideravelmente alterada devido ao ritmo de trabalho nesse tipo de modelo. Foram poucos os relatos que conferiram uma melhora a este aspecto após a adoção do modelo de *home office* sendo constante a manifestação de que na verdade, o que ocorre é uma modificação dos hábitos da família e ajustes na rotina da casa que é imposta pelo novo modelo de atividade do profissional. Em outras palavras, é ter a presença física do indivíduo, mas com um comportamento quase que totalmente ausente e alheio ao que o cerca.

Eu não mexi com a qualidade de vida com a minha filha, mas, no outro dia fiquei até mais tarde para compensar. (**ENTREVISTADA 1**)

Hoje, com o advento da informatização, com certeza, todos perderam em qualidade de vida. O que ameniza um pouco é o fato de trabalhar-se em casa, que, por incrível que pareça, no sistema de *home office* você trabalha muito mais, mas você não tem problema de

deslocamento, você não perde tempo conversando com amigos, então você acaba utilizando mais o seu trabalho e você consegue dividir isso muito bem, você tendo um ambiente de trabalho, ou seja, é necessário ter uma parte da casa onde haja um escritório e fazer com que as crianças entendam isso quando estão em casa no momento em que você está trabalhando. (**ENTREVISTADO 2**)

Hoje através da internet, dos notebooks, agiliza muito em termos produtivos, mas acaba perdendo em termos de qualidade de vida, porque se você não se policiar, não botar um limite para você parar, você acaba trabalhando até as 22:00h ou 24:00h., porque toda hora está chegando e-mail, toda hora tem um problema e toda hora tem que resolver alguma coisa. Então se você não procurar botar um limite, como existe com as pessoas que trabalham dentro de um escritório, você acaba não se dando conta do tempo. (**ENTREVISTADO 3**)

Minha família não entende. (**ENTREVISTADA 8**).

No eixo **produtividade**, verifica-se que, mesmo trabalhando em casa, nem sempre a produtividade é igual quando comparado com o modelo tradicional. Uma boa parte dos entrevistados considera que o modelo de trabalho onde há a necessidade de ir a um escritório e entrar no ambiente corporativo, pode favorecer a

concentração nas atividades a serem desenvolvidas, a convivência com os pares e o resultado geral.

Eu acho que eu poderia ser mais produtiva. A burocracia faz com que a gente produza menos. O excesso de burocracia que a empresa impõe faça com que você produza menos. **(ENTREVISTADA 1)**

Esse modelo é muito mais produtivo, porque no escritório você tem contato com mais gente, são outros deveres, tem toda uma infraestrutura, alguém te chama para tomar café. Em casa eu só paro quando eu terminei. **(ENTREVISTADA 7)**.

Sim, tenho uma produtividade em constante crescimento com resultados crescentes e consistentes. **(ENTREVISTADO 10)**

Eu me acho produtivo, uma vez que me adaptei a esse modelo. Já no modelo de venda, eu acho prejudicial, pois o número de informações são muito volumosas e acaba prejudicando a produtividade. **(ENTREVISTADO 2)**

Poderia ser bem mais produtivo, não fosse a carga burocrática a qual sou submetido, muitas vezes desnecessária e apenas para cumprir protocolos de outros setores na empresa. **(ENTREVISTADO 6)**.

É mais cômodo para mim o *home office*, porque não perco tempo no trânsito, só que eu como mãe, como mulher, fica muito complicado administrar isso em casa. Dessa forma eu me acho mais produtiva fora de casa. **(ENTREVISTADA 8)**.

Eu acredito que se tivesse um escritório no Rio de Janeiro para eu ir lá fazer todo o serviço burocrático, seria mais focado. Eu perco a concentração em casa. **(ENTREVISTADO 12)**.

No que tange à **interação com colegas de trabalho** verifica-se que os entrevistados dividem opiniões sobre a falta dessa convivência. Os que consideram um ponto negativo alegam esta necessidade de convivência mesmo sendo gerentes e convivendo regularmente com outros funcionários da empresa, no caso, os representantes de vendas subordinados a eles.

Vale o registro que a interação que ocorre no modelo de teletrabalho praticado pelos gerentes de vendas é fundamentalmente virtual, através de contatos telefônicos, e-mails ou teleconferências, o que nem sempre favorece a troca espontânea de informações. Neste caso, o encontro presencial é realizado através de reuniões regulares nas matrizes das empresas ou em convenções de vendas programadas durante o ano.

Eu acho que você não precisa estar lá para fazer presença. Você se faz presente através das ações e atitudes que você toma. Quando você está em campo e consegue mostrar para a empresa que você conseguiu resolver problemas, você está se expondo e mostrando o seu valor. Mas depende muito da chefia, pois tem alguns chefes que não passam a informação do que você realmente faz e tem chefe que faz questão de passar essas informações. **(ENTREVISTADA 1)**

Eu acho que a presença física é extremamente importante. Antes a empresa tinha um escritório onde tinha um contato humano, mas depois optaram pelo sistema de home Office. Quando tinha um escritório era bem melhor, pois você participava mais, você sabia mais da empresa e contribuía mais com seus colegas. **(ENTREVISTADO 2)**

Afeta, porque você se sente muito sozinho. Ao mesmo tempo você acaba produzindo mais porque você não perde tempo com cafezinho, você não vai almoçar e acaba levando de uma a duas horas, enfim, você acaba se tornando mais produtivo. Embora eu fale todo dia com eles, você acaba sentindo a falta desse lado humano. **(ENTREVISTADO 3)**

Não, porque eu trabalho com os representantes todos os outros dias da semana. **(ENTREVISTADA 4)**

Essa relação é extremamente importante, pois a troca de experiências nos proporciona crescer. Como trabalho na rua, procuro sempre ligar e quando possível almoçar com meus colegas de trabalho. (**ENTREVISTADO 6**).

Entretanto, há os que acreditam que nada mudou nesse aspecto, e consideram que a exposição é a mesma e ainda conta com o benefício de não haver a necessidade de envolver-se com assuntos paralelos àqueles relacionados à empresa ou ao negócio.

Não, de jeito nenhum. Não existe uma exposição física, mas eu me considero muito próxima, não só dos meus pares como também do pessoal da matriz (**ENTREVISTADA 7**).

Eu tomei a iniciativa de ficar ligando toda semana para os colegas. Fisicamente é muito raro. É mais comum o relacionamento com o meu par, que eu divido o meu território com ele, então eu estou sempre com ele. A gente viaja junto, eu fico no mesmo hotel que ele. Já os outros que não fazem parte do mesmo território que eu, costumo ligar toda semana (**ENTREVISTADA 8**).

Não, de forma nenhuma, até porque eu troco muitas idéias com meus pares e isso me dá um pouco mais de confiança (**ENTREVISTADA 11**).

Geralmente, o argumento é de que é muito melhor para o empregado trabalhar em casa do que cumprir carga horária nas dependências da empresa: Não há stress com o trânsito, diminuem os riscos de acidente de trabalho, o horário é flexível e pode-se ficar de olho nas crianças. Mas o limite entre o lado bom e o lado ruim do teletrabalho pode ser tênue. As pressões do chefe são levadas para casa, o descanso e o lazer são segmentados e as crianças e os cônjuges, paradoxalmente, podem sentir falta de atenção.

No eixo **Mudança na rotina familiar**, as falas deixam bem claras as interferências do trabalho na vida familiar, principalmente em relação às mulheres. Praticamente todas, excetuando-se a que é separada, alegaram que tiveram que ampliar, também, a carga de trabalho que exercem quando precisam ser mães, mulheres e donas-de-casa, além do lado profissional. Participar das atividades da casa traduz-se em tomadas de decisão em relação à rotina familiar, cuidados com filhos, ou seja, um incremento de atribuições sem a contrapartida de tempo ou de apoio correspondente.

No público masculino, pode-se perceber que estes conseguem preservar seus espaços sem grandes prejuízos profissionais ou negociações que exijam maior empenho com os filhos ou empregados da casa, por exemplo.

Primeiro eu pego minha filha, vou para casa, faço a comida, cuido dela, fico com ela vendo televisão e aí quando ela dorme, por volta das 21:00h, 21:30h, aí sim eu vou tomar um banho e começo a trabalhar por volta das 22:00h e fico geralmente até 24:00h.

(ENTREVISTADA 1)

Eu tento administrar a minha vida da melhor maneira possível. Eu acabo abdicando um pouco das minhas horas de sono, do tempo que eu poderia estar fazendo para mim para poder suprir de alguma maneira o tempo para a minha filha. Muitas vezes eu poderia chegar do trabalho e ir direto trabalhar, mas eu prefiro ficar com ela e depois dela dormir é que eu vou começar a trabalhar. Mesmo indo dormir todo dia às 24:00h ou 01:00 eu faço isso com prazer. Embora as vezes eu esteja cansada, eu não costumo reclamar. Eu tento administrar o tempo por conta da minha filha, pois ela precisa da minha atenção e eu gosto de participar dos estudos dela, eu sento toda noite para ver seus trabalhos. **(ENTREVISTADA 1)**

Essa rotina profissional interfere diretamente na minha vida pessoal. Tenho necessidade de acessar informações da empresa à noite e nos finais de semana. Em média eu fico trabalhando 2 horas em casa por dia e final de semana também. Isso também é motivado pelo prazer que eu tenho de trabalhar nessa área e gosto de olhar dados.

(ENTREVISTADO 2)

Como eu trabalho com vários estados, eu acabo me ausentando muito de casa, ou seja, quase toda semana, pelo menos dois dias da semana você está viajando. Isso quebra um pouco a sua qualidade de vida e sua relação familiar. Mas eu coloquei na minha cabeça que isso faz parte do meu contexto profissional. Mas de uma maneira geral eu consigo me adequar bem, talvez porque minha mulher também está envolvida com a indústria farmacêutica, facilita a compreensão entre nós dois em aceitar esses limites da nossa vida profissional, mas sem dúvida, nesse aspecto eu sou uma pessoa privilegiada. Quanto ao trabalho dentro de casa com a presença das filhas, fica fácil, desde que se ponha um limite. (**ENTREVISTADO 3**)

Temos que encontrar o equilíbrio, o que é difícil, pois não dá pra se dividir em dois. Se estamos com problemas familiares, não temos como simplesmente virar a chave e se transformar num profissional sem problemas, e o contrário também é verdade. Acredito plenamente que devemos encontrar um trabalho que não interfira em sua qualidade de vida pessoal, mas que ao mesmo tempo você sinta falta e vontade de voltar a trabalhar. Esse conjunto é a receita dessa boa relação. (**ENTREVISTADO 6**).

Em contrapartida, um entrevistado acredita que sua relação com a família melhorou, como pode ser observado em sua fala.

Tenho uma boa participação na minha vida familiar, procuro planejar as datas mais específicas (**ENTREVISTADO 5**).

Na medida em que eles sentem mais minha presença e participação, tenho um retorno de mais felicidade no meu relacionamento familiar. (**ENTREVISTADO 5**).

Melhorou muito depois que eu passei a tirar um dia de home Office, porque antes eu não tirava. Hoje eu consigo fazer a última conexão nas sextas-feiras entre 22:00 e 23:00h, fecho o computador e só abro no domingo à noitinha para dar uma olhada. Eu consigo hoje aproveitar melhor o meu fim de semana. (**ENTREVISTADA 8**).

Mesmo diante dos obstáculos existentes no teletrabalho, a maioria dos entrevistados não pretende mudar de trabalho, como pode ser verificado em suas falas. Os laços existentes entre o gerente de vendas da indústria farmacêutica e a empresa extrapolam o simples vínculo trabalhista, caracterizando-se por uma estreita relação de confiança e reciprocidade. Há de se notar que o fato de serem profissionais maduros, com idade acima dos 40 anos e com o grau de estabilidade adquirido e o status que possuem, denota receio em arriscar uma troca de emprego ou mesmo empresa sem a contrapartida adequada. É a aplicação prática do dito “em time que está ganhando não se mexe”.

Depende de que tipo de trabalho. Se você tem um cargo de regional você fica o tempo todo no escritório e vai ganhar mais, tudo bem, mas se eu tiver que sair do ramo que eu trabalho para trabalhar com outra coisa, tinha que ser muito boa a remuneração, porque eu gosto muito do ramo farmacêutico. Eu gosto muito do que eu faço **(ENTREVISTADA 1)**.

No meu perfil, não, eu sei que isso não seria possível. O meu perfil é mais livre, de trabalho de campo. Não tem como mais eu voltar a trabalhar em um escritório. Eu já sofri a mutação nesse sentido. Eu preciso de campo, de movimento. Eu, na verdade, não gosto de serviço administrativo, eu faço porque preciso, mas prefiro o trabalho de campo. **(ENTREVISTADO 2)**

É difícil dizer. Em termos de mercado, a área farmacêutica é muito boa, pois a cada dia lançam novas drogas. Para que eu aceitasse uma proposta de mudança teria que ser avaliada muita coisa, não só a maneira como eu trabalho, mas se isso iria mexer com a minha família, com a minha qualidade de vida, com a minha distribuição de tempo, os desafios que eu iria ter. Hoje, se você me perguntar se eu quero ser um gerente de acesso a um plano de saúde, eu não gostaria. Mas é óbvio que eu aceitaria mediante uma empregabilidade e com outros ganhos. **(ENTREVISTADO 3)**.

Não, poderia ter feito, mas prefiro a "rua" **(ENTREVISTADO 5)**.

É muito complicado fazer *home office* quando estamos muito atarefados e com filho querendo atenção. No entanto, quando podemos conciliar as duas coisas, é muito bom. trabalha um pouco, a vontade, etc. (ENTREVISTADO 6).

Um registro interessante aborda o fato de a entrevistada considerar a empresa flexível embora notadamente tenha tido um aumento da sobrecarga de trabalho. Neste caso, trata-se claramente de um processo de adaptação do profissional de vendas às demandas da empresa, visto que este considera o fato de determinar seu horário de atividade um exemplo de flexibilidade.

Não trocaria; só se fosse para ganhar muito dinheiro. Se fosse uma mudança salarial pequena, não, pois sou feliz dessa forma, tenho total liberdade. A empresa é superflexível. O ambiente profissional é muito bom. (ENTREVISTADA 8).

O que tem que ser avaliado é a condição proposta pela nova empresa. Pela minha característica, eu não me vejo trabalhando em um escritório com horário normal. Eu sempre fui direcionado para a área comercial e vendas e meu grande entusiasmo é lidar com gente, com pessoas. (ENTREVISTADO 9).

Além desses eixos chaves, percebeu-se a necessidade de abordar duas questões que são **a percepção do reconhecimento por parte da empresa ao trabalho do gerente, e como é feita essa avaliação.**

No que tange à percepção do reconhecimento por parte da empresa, verificou-se, na fala dos entrevistados, que a maioria se sente bem reconhecida.

A empresa exige que você tenha dentro de um período de vinte dias, dezesseis dias de trabalho de campo. Tem que acompanhar o representante, o vendedor ao local. Nesse caso ela te dá liberdade para escolher dos dias restantes quais que você quer ficar trabalhando em casa. Apesar de não ser suficiente, pois a carga de informações é muito alta, então tem dias que você não precisa ir para o serviço de campo, mas tem outras vezes que acumula serviço e você tem que trabalhar no fim de semana. A empresa reconhece o meu trabalho me dando de 4 a 5 dias para eu ficar em casa. **(ENTREVISTADO 2)**.

Eu não questiono muito porque eu quando eu preciso falar algo eu tenho voz ativa. Quando a pessoa faz um trabalho com seriedade e com conhecimento de causa e quiser dar sugestão vai ter sempre espaço. Eu acho que sou reconhecida, sim. Existe um acolhimento forte para quem quer fazer a diferença. **(ENTREVISTADA 7)**.

Entretanto, há os que acreditam que ainda não é suficiente.

O trabalho é bom, mas, em termos de visibilidade, ainda não é suficiente. Pelo fato de eu trabalhar no setor público, ou seja, na parte de licitação, eu não tenho visibilidade. Você não tem a visibilidade

necessária, até para fechar negócios com a área pública **(ENTREVISTADO 3)**.

A política é clara: Objetivo X cota = Cobriu = pagou. Mas em minha opinião e baseado em outras empresas que já atuei, acho a coisa um pouco fria. Nem sempre somos motivados por dinheiro. EX: Tenho minha cota batida 124% há 15 meses e nunca recebi um email parabenizando pelo atingimento das metas. **(ENTREVISTADO 6)**.

Eu acredito que tudo pode ser melhorado. Hoje em dia o nosso reconhecimento é baseado em território. Todas as empresas, especificamente a nossa, temos alguns objetivos, metas e os resultados aferidos por auditoria que são quantitativos e a parte qualitativa é o que você faz durante as reuniões que existem onde você tem os seus gestores, que você participa, faz as apresentações. Mas o mais importante são os resultados quantitativos e isso nem sempre reflete a realidade, pois você pode ter gestores que são capacitados, mas que por períodos não tem resultados quantitativos significativos. Fica difícil para a empresa entender isso. **(ENTREVISTADO 9)**.

No que diz respeito aos métodos de avaliação verificou-se que existem métricas para poder avaliar o funcionário. Nestes casos, são utilizadas ferramentas

como avaliações 360º, análises estatísticas de acompanhamento de vendas, como demonstram as seguintes falas.

A minha empresa utiliza várias ferramentas para avaliar o trabalho, onde pode verificar se o funcionário é de alto desempenho, médio desempenho ou baixo desempenho. Verificam através de demanda por setor e gestão por competências que avalia o grau de maturidade de cada competência que o profissional tem. **(ENTREVISTADA 8)**.

Tenho *feedback* da empresa através da visita dos gerentes regionais e das avaliações de desempenho. Tem algumas ferramentas utilizadas para mensurar minha produtividade e minha produtividade como gestora. **(ENTREVISTADA 11)**.

6. CONCLUSÃO

Diante do exposto pode-se afirmar que cada vez mais empresas têm optado pelo modelo de teletrabalho no segmento da indústria farmacêutica. São inegáveis as vantagens desse modelo para as empresas, mas não se pode afirmar o mesmo para os empregados.

No que diz respeito ao conhecimento disponível sobre teletrabalho, não é possível afirmar se o que diz este estudo confirma ou modifica o que já existe. Há pouca informação sobre o tema e será necessário um maior investimento em pesquisas e reunião de informações para a construção de dados mais robustos sobre o segmento farmacêutico brasileiro e estes se restringem a dados sobre as empresas e não sobre seus empregados, ou muito menos, sobre que tipo de relação trabalhista praticam quando da utilização do teletrabalho.

Para a empresa, a principal vantagem é a redução de custos; e para os funcionários, a flexibilidade de horários. Neste modelo, as empresas farmacêuticas conseguem exercer um nível de controle de processos e execução de tarefas que talvez não fosse possível no modelo convencional de trabalho, com a vantagem de não terem de arcar com os custos de manutenção e ainda podem eximir-se do compromisso de gerenciar conflitos internos.

Entretanto, existem aspectos não tão favoráveis, principalmente para os empregados, uma vez que estes passam a trabalhar mais, prejudicando, dessa forma sua qualidade de vida. Outro ponto abordado é o fato de esses empregados perceberem que parte dos custos da empresa é transferida para eles, pois mesmo

recebendo auxílio na conta de telefone, internet, outras, como luz e materiais de escritório, nem sempre são ressarcidos.

Observando-se o aspecto profissional, fica o registro de que todos se sentem valorizados profissionalmente e percebem-se diferenciados com o atual *status* do cargo. E que não se sentem prejudicados em função de não terem mais a possibilidade de conviver fisicamente com seus pares ou mesmo frequentarem as dependências das empresas. Entretanto, consideram que o atual modelo necessita de ajustes no que diz respeito ao volume de tarefas gerado pela adoção do teletrabalho, e correções acerca da individualidade e privacidade deste profissional.

Os trabalhadores da indústria farmacêutica entrevistados foram unânimes em afirmar que passaram a trabalhar mais no modelo de *home office* e que por vezes isso atrapalha a rotina familiar, visto que precisam trabalhar nos fins de semana ou até tarde da noite. Entretanto, apesar disso, não têm intenção de voltar a trabalhar no modelo tradicional.

Essa constatação demonstra que embora tenham uma carga de trabalho desgastante, uma vez que, além do serviço em *home office*, eles têm que se dedicar ao trabalho de campo, considerada pela grande maioria, a tarefa mais “nobre”, ainda assim se sentem satisfeitos com o modelo, pois se acostumaram ou tiveram que se acostumar, e acreditam que são reconhecidos pela empresa onde trabalham. Desta forma, reconhecem a necessidade de adequar-se às demandas das empresas para continuar percebendo sua vantajosa remuneração e benefícios, segundo suas análises.

Isso abre espaço para uma nova discussão, visto que fica a pergunta a ser respondida: que preço este gerente está disposto a pagar sob o ponto de vista pessoal, social e profissional, para auferir suas vantagens?

Não obstante, é necessário que as empresas também reavaliem esse modelo, uma vez que a exigência por resultados é muito grande, trazendo muita pressão sobre seus funcionários, podendo acarretar estresse e diminuição de rendimento. Há um caso em que uma empresa inglesa com filial no Brasil incentiva a comunicação e a solução de problemas durante o expediente e em dias úteis, criando no empregado uma cultura de não envolver-se com problemas profissionais durante o fim de semana.

Se o teletrabalho, nos moldes em que é praticado na indústria farmacêutica brasileira, é um modelo a ser seguido, não se sabe. Mas é verdadeiramente necessário que se aprofundem as discussões sobre o método, visto que a tecnologia disponível hoje favorece sua adoção e ajustes precisam ser feitos para um melhor aproveitamento e equalização entre as demandas das empresas e os desejos de seus empregados.

No objeto estudado, pôde-se perceber o quão vasto é o tema e o quanto este ainda pode ser desenvolvido, seja através de pesquisas como a apresentada neste estudo, ou através de outros métodos que porventura possam retratar de forma mais transparente os aspectos que envolvem a indústria farmacêutica brasileira e sua relação com seus empregados.

Contribui para isso a necessidade de ampliar e desenvolver o interesse em pesquisar sob todos os aspectos, a indústria farmacêutica brasileira, que tem grande representatividade econômica e tecnológica, além de despertar muito interesse na academia.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, J.A.S.L.A. A educação tecnológica na sociedade. **Tecnologia e Interação**, Curitiba: CEFET-Pr., p.30-45, 1998.
- BASTOS,V.D. Inovação Farmacêutica: padrão setorial e perspectivas para o caso brasileiro. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 271-296, set. 2005.
- CARVALHO, R.Q. Capacitação tecnológica, revalorização do trabalho e educação. In: FERRETTI, Celso João, org.. **Novas tecnologias, trabalho e educação**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 93-127.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Vol.1. 11ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed Porto Alegre, Bookman, 2003.
- COSTA, I. S. A. – Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades: **RAP**, v.I, nº41, p.105-24. 2007.
- DAVIDSON, W.H et. al. **The virtual corporation: structuring and revitalizing the corporation for the 21st Century**. New York: Harper Business, 1993.
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, São Paulo, v.14, n.3, p. 027-034, set/dez 2004.
- DE MASI, D. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 2 ed Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999.
- EPSTEIN, Isaac. **Cibernética**. São Paulo: Ática, 1986.
- FRANÇA, A.C.L.; OLIVEIRA, P. M. Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. **RAE eletrônica**. v.4, n.1, 2005.
- GAUTHIER, C.; DORIN, P. **Le guide pratique du télétravail**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1996.
- GBEZO, B. E. Otro modo de trabajar: la revolución del teletrabajo. **Trabajo**, revista da OIT, n. 14, dez de 1995.
- HASSARD, J. Tempo de Trabalho. In Chanlat, Jean François (org.). **O indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**, vol. I. São Paulo, Atlas, 1996. p. 176-193.
- LEMESLE, R.M.; MAROT, J.C., **Le Télétravail**, Collection Que sais - Je?. Paris: PUF, 1994.

LINCOLN, J.; KALENBERG, A. **Culture, control and commitment: a study of work organisation and work attitudes in the US and Japan.** Cambridge, UK. Cambridge University Press, 1989.

LUCENA, M. D. S. **Pensamento de recursos humanos.** São Paulo, Ed. Atlas, 1990.

MAGALHÃES, L. C. G. *et alli.* **Diretrizes para uma Política Industrial de Medicamentos e Farmoquímicos.** Nota Técnica. Rio de Janeiro: Ipea, 2003.

MARQUES, A. L.; MORAES, L. F. R. Desenvolvimento Gerencial através de Cursos de Longa Duração: um estudo sobre a percepção de eficácia dos cursos de MBA e suas relações com a qualidade de vida e estresse no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 28, 2004, Curitiba/PR. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

MELLO, A. **Teletrabalho: o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MELO NETO, Francisco Paulo. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 189p.

MINTZBERG, H. Trabalho do Executivo: O Folclore e o Fato. **Coleção Harvard de Administração.** n.3, p.5-57. Nova Cultural, SP, 1986.

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

OLIVEIRA, M. A. **Dilemas na Gestão da Qualidade e da Qualidade de Vida no Trabalho.** 1º, p.26-27. *Anais*, São Paulo: FEA/USP, FIA, PROPEG, 1998.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Trabajo en el mundo.**Genebra: OIT, 1994.

OUIMET, G. Estratégias de poder e atores desprovidos de recursos. **Revista de Administração de Empresas.** v.43, n.1, p.49-59, 2002.

PUMA, M. e WETZEL, U. Trabalho em transformação: dimensões de espaço e tempo no trabalho em casa. In: **XXXI ENCONTRO DA ANPAD.** 2007, RJ.

RAIMUNDO FILHO, Jorge. O PAPEL DOS FORNECEDORES NA CADEIA DE VALOR – DEBATES. **GV Saúde.** São Paulo – n.3 – 2007, p.19

RILEY, P. MANDAVILLI, A.; HEINO, R. **Observing the impact of communication and information technology on “net-work”.** In: Telework and the new workplace of the 21st century. Washington: Department of Labor, 2000. Disponível em www.dol.gov/asp/telework/toc.htm. Acesso em: 24 de abr de 2010.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis. Ed. Vozes, 1999.

SLONGO, L. A.; BOSSARDI, G. Orientação para o Mercado e Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo em empresas Metalúrgicas, Metal-Mecânicas e Material Elétrico de Caxias do Sul. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, **Anais...** Curitiba, 2004.

SIMKIM, C. ;HILLAGE, J. Family-friendly working: new hope or old hype? **IMS Report** n. 224. Cambridge, 1992

STROETMAN, K.; A. KUBITSCHKE, L. Teleco-operation case study: improving competitiveness". **Information culture and business performance, university of hertforshire press**, n.6127, 1995, 74p.

TATE, J. "Le travail à domicile dans l'Union Européenne (Rapport du Groupe de Travail ad hoc)", **Europe Sociale**, Supplément 2/95, Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés Européennes, 1995.

TIETZE, S. When "work" comes "home": coping strategies of teleworkers and their families. **Journal of Business Ethics**, vol.41, no.4, 2002.

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

VIRILIO, P. **O Espaço Crítico**. São Paulo: Editora 34, 1993

WOOD Jr., T. Organizações Dramáticas e o Fascínio do Stress. In: Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho, 1º, **Anais...**, São Paulo: FEA/USP, FIA, PROPEG, 1998, p.35-37.

APÊNDICE

1. PERGUNTAS PARA ORIENTAÇÃO DA ENTREVISTA

Como se dá a relação entre trabalho e vida pessoal?

Você determinou espaço físico para desenvolver seu trabalho em casa?

De que forma se dá seu contato com seus colegas de trabalho?

Você se corresponde diariamente com a empresa?

Você tem participado mais da sua vida familiar?

Sua relação com sua família melhorou?

É possível harmonizar?

A que tipos de controles/supervisão estão submetidos?

Você se considera mais produtivo?

Você trocaria o home office por uma boa proposta no modelo tradicional de escritório?

Você se sente isolado do convívio com seus colegas de empresa?

Você considera que esse modelo prejudica sua carreira em termos de visibilidade a empresa?

Como você avalia a conduta da empresa no reconhecimento do teletrabalho?

A empresa fornece todos os recursos necessários para execução do trabalho?

Você se considera um profissional diferenciado, nesta condição?

Você se sente pressionado pelo trabalho, família ou sociedade?

Qual a opinião da sua família? Já perguntou alguma vez?

Você trabalha mais em casa do que no escritório? Quantas horas/dia?