

# A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O AUTODESENVOLVIMENTO NO ÂMBITO DO TELETRABALHO

ORGANIZATIONAL LEARNING AND DEVELOPMENT IN THE FRAMEWORK TELEWORKING

DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/raunp.v8i2.1496>

## Eduardo de Quadros Bueno

Advogado, Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais. Especialista em Direito e Processo do Trabalho e em Gestão Empresarial. PUCRS Uniritter  
E-mail: [ebueno@senalba-rs.com.br](mailto:ebueno@senalba-rs.com.br)

## Julice Salvagni

Doutora em Sociologia. Mestre em Ciências Sociais. Especialista em Gestão Empreendedora e Psicóloga. Professora da Faculdade São Judas Tadeu e UniRitter Laureate International Universities.  
E-mail: [julicesalvagni@gmail.com](mailto:julicesalvagni@gmail.com)

**Envio em:** Maio de 2016

**Aceite em:** Maio de 2016

## RESUMO

Analisa-se a atividade fenomênica laboral do teletrabalho, sob os aspectos da legislação, da aprendizagem organizacional e do autodesenvolvimento. Parte-se da ideia de que o teletrabalho cinge-se no cumprimento da jornada fora do ambiente físico da empresa, usando meios tecnológicos para controle e subordinação. Na alça de mira da pesquisa, tem-se uma gestão com foco na flexibilidade de jornada. Por meio de uma pesquisa qualitativa exploratória, através de entrevistas, é realizada a análise de discurso, cotejando a postura dos agentes ante esta singularidade empregatícia, observando, entre outros, a falta de interação com a cultura organizacional da empresa e ausência de controle específico de jornada dos teletrabalhadores.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Aprendizagem Organizacional. Autodesenvolvimento.

## ABSTRACT

*This paper analyses the phenomenal labor activity of teleworking under the scopes of legislation, organizational learning, and self development. The starting point is the idea that teleworking concerns the fulfillment of working hours out of the company facilities, by means of technology for control and subordination. On the spot of the research, the management system is focused on the flexibility of the working period. By qualitative exploratory research, made through interviews, the discourse is analyzed by collating the agents' stance toward this employment singularity, and observing, amongst others, the lack of interaction with the organizational culture of the company and the absence of specific control over working hours of the teleworkers.*

**Keywords:** Teleworking. Organizational learning. Self development.

## 1 INTRODUÇÃO

As relações de trabalho sofreram mudanças de perspectiva ao longo dos anos, não apenas em relação à consagração de novas atividades profissionais, mas também pela necessária flexibilização do próprio processo que medeia a relação entre empregado e empregador. Novas realidades tecnológicas, coadunadas com emergentes tendências em nível de estratégias de gestão empresarial, aliam-se para um projetado transcurso de fronteiras em relação à gestão de pessoas e a própria prestação de serviços em prol dos fins econômicos das entidades empresariais.

Como sustenta Willmott (1993), o processo histórico evolutivo do trabalho debruça-se tendencialmente na subjetividade autônoma dos indivíduos, tal agir encontra um apelo positivo, uma vez que constitui e reforça o auto entendimento dos empregados como adultos responsáveis e autônomos. De toda ordem, inserido em tal contexto, no amago do necessário aumento de lucratividade em termos de gestão empresarial nasce um novo conceito de trabalho, no qual o colaborador, conforme Silva (2000), passa a não operar mais unicamente dentro da empresa cumprindo jornada de trabalho, mas, de modo flexível, sem o rigorismo metodológico formal labora no âmbito de seu ambiente privado atendendo o seu melhor horário de trabalho e sem a supervisão direta e hierárquica de um gestor, na expectativa de uma crescente produtividade e com redução de custos fixos estruturais ao empregador, tem-se o teletrabalho.

Segundo Silva (2000, p. 584), posicionando a matéria, teletrabalho é a “atividade do trabalhador desenvolvida total ou parcialmente em locais distantes da rede principal da empresa, de forma telemática”. Entende-se por telemática o “procedimento da elaboração das informações à distância e movimento de circulação automática dos dados informativos, que ocorrem no diálogo com os calculadores eletrônicos, utilizando os terminais inteligentes, capazes de receber e transmitir” (DINIZ, 1998, p. 506). Por sua vez, Masi (2000, p. 204) define que teletrabalho é o trabalho realizado “longe dos escritórios empresariais e 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”.

Conquanto, imerso nesta nascente organizacional surgem dilemas não apenas no âmbito do necessário dimensionamento da gestão de pessoas dentro desta

nova perspectiva organizacional, mas também a nível jurídico, compatibilizando-o com a legislação pátria. Ainda que a flexibilização laboral seja uma realidade cada vez mais presente na administração empresarial, insta a sua parametrização com a engessada legislação celetista de 1943, consolidada em função da norma programática do artigo 180 da Constituição Federal de 1937, com o fim de gerir a empresa, especialmente as pessoas, de modo a não formar um passivo jurídico capaz de comprometer a sua saúde financeira.

Diante do contexto da flexibilização e do controle à distância um “componente crucial da governança da organização contemporânea é o modo como ela depende dos indivíduos assumirem o status de serem sujeitos de sua própria existência, dos modos pelos quais eles inventam a si mesmos como certos tipos de pessoas”, nos termos de Dugay, Salaman e Rees (1996, p. 278). Neste íterim, a par das considerações, a tendência que antes cingia-se em uma discussão polarizada, dicotômica, passa a se aproximar das tendências empresariais modernas, aproximando a abordagem dos mundos – administração empresarial e jurídico.

Diante de tal fato, como sistematizar a aprendizagem organizacional de modo a compatibilizar e utilizar a seu favor o contexto do teletrabalho sem causar prejuízo financeiro reflexo à empresa, controlando ou não a jornada de trabalho na projeção de resultados produtivos? De tal sorte, mister identificar, em nível administrativo, formas de controle de jornada e medição de nível de produção, compatibilizando técnicas administrativas com a legislação vigente sobre o tema, investigando, sob a perspectiva do trabalhador, como se sustenta, ainda que de maneira não presencial, as regras e normas disciplinadoras que desvelam as relações de poder e introjetam a cultura organizacional neste profissional.

De forma emblemática, para repensar o diálogo da gestão pessoas com a realidade do teletrabalho, o presente estudo científico debruça-se em questões legislativas atinentes ao trabalho a distância, coadunando-o com o aspecto conceitual de gestão de pessoas, referindo os desafios e propondo sugestões para administrar a problemática apresentada.

A importância do estudo repousa em prover a comunidade acadêmica de básico, mas necessário suporte teórico a viabilizar uma gestão estratégica de pessoas que seja não apenas compatível com a adoção segura de um sistema de trabalho guiada pelo teletrabalho, mas que atenda as características sociais desta

classe de trabalhadores em prol da aprendizagem e identificação com a cultura organizacional da empresa. Para tanto, trata-se de uma pesquisa de natureza tipicamente exploratória descritiva, de cunho qualitativo, que utiliza entrevistas individuais para a coleta de dados.

A pesquisa proposta tem como objetivo geral analisar a postura do empregado teletrabalhador diante da entidade empresária, cotejando a forma de sua aprendizagem organizacional e a necessidade de autodesenvolvimento, parametrizando os dados obtidos com aspectos jurídicos sobre a temática a título de objetivos específicos. Assim, este estudo aborda questões atinentes à aprendizagem organizacional no âmbito do teletrabalho, compulsando-o com a temática do autodesenvolvimento a fim de aclarar as características deste tipo de profissional e da necessária postura empresarial, de legislação e gestão de pessoas, que as entidades empresariais devem observar. A etapa inicial da pesquisa, além de abranger uma revisão literária no nível técnico de gestão de pessoas também procura dar o necessário viés jurídico a produzir o arcabouço analítico referenciado, coadunando, em nível de pesquisa, com a realização de entrevistas com trabalhadores que laboram no regime de teletrabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico compreende a contextualização da aprendizagem organizacional, o âmbito do autodesenvolvimento e, porquanto, o aspecto legislativo do teletrabalho como modelo de gestão de pessoas. De toda ordem, neste íterim, merece destaque o pressuposto gnosiológico de que o desenvolvimento das pessoas navega tanto pelas águas da realidade do ambiente externo e dos objetivos organizacionais, quanto pela realidade interna das pessoas. Cada colaborador traz consigo experiências internas, pressupostos de realidade, que inerentemente são parte ativa de seu desenvolvimento funcional. O indivíduo, enquanto sujeito de direitos, arcabouço de experiências, precisa não apenas compreender a finalidade empresarial, as políticas de gestão, mas, especialmente adaptar-se a elas.

Neste sentido, sob o prisma do teletrabalho, em outras palavras, da flexibilização da relação de emprego merece êxito o presente estudo de caso múltiplo com o fim de apreciar esta realidade no âmbito da gestão empresarial, especialmente quanto aos conceitos de autodesenvolvimento e aprendizagem orga-

nizacional. Porquanto, a toda evidência, “ciência e a tecnologia têm sido progressivamente cada vez mais capazes de produzir transformações radicais na natureza, nos procedimentos sociais e nas relações humanas” (CHIARELLI, 2007, p. 134).

O homem, historicamente, é um ser solitário que tendencialmente procura manter de maneira incondicional sua individualidade. Tal situação, aliás, é retratada com expressa literalidade no inciso X do artigo 5º da Constituição Federal. A inviolabilidade da intimidade, da correspondência, da vida privada, enfim, é plena. Contudo, o mundo das máquinas, da fábrica, da sistematização da via industrial fez o homem afastar-se desta individualidade extremada, retirando-o da vida recôndita do lar para colocá-lo em meio a coletividade. “A fábrica coloca-o como parte de um todo e, como *homo faber*, exige-se-lhe ação repetitiva [...]. Não se lhe pede a minúcia da engenhosidade mas a disciplina reiterada e uniforme do gesto maquinal, que o faz elo de uma corrente” (CHIARELLI, 2007, p. 145).

Todavia, quando se trata do teletrabalho percebe-se a nítida aspiração cíclica da história – o retorno do empregado ao lar, a desvinculação física do empregado e empresa que passam a ostentar um vínculo meramente virtual, seja a título de subordinação seja sob o aspecto da produção. Certo é que as transformações no ambiente e no *modus operandi* laboral estão diretamente atreladas à evolução tecnológica do homem. Segundo Toffler (1995), a história nos mostra que enquanto que no passado eram necessários anos e anos para que o homem inventasse instrumentos para lhe auxiliar no dia a dia; hoje, a cada instante, uma nova descoberta é realizada que pode, ao cabo, refletir direta e eficazmente na relação de trabalho, mudando sua dinâmica, como é o caso do teletrabalho.

As empresas contemporâneas, segundo Bitencourt (2010), estão tendencialmente em um constante processo evolutivo, mirando, pois, na satisfação de metas e resultados traçados com o foco de buscar a ascensão da atividade empresarial e, neste íterim, necessitando cada vez mais de empregados que estejam sujeitos a tal cobrança, que estejam aptos a mudanças, a aprender e se autodesenvolver. Consubstanciado na premissa da aprendizagem, poucas empresas acabam por traçar estruturas flexíveis, oportunizando a criação de conhecimento, tendo em seu cerne o elemento conceito de mutabilidade. A mutação contínua das estratégias e procedimentos necessitam, em sua essência, do desenvolvimento das atitudes e habilidades dos agentes que compõem e dão força física

e intelectual às organizações. Assim, “prevalecem as práticas organizacionais que são construídas conforme a cultura e o clima organizacional da empresa” (BITENCOURT, 2010, p. 18).

No que tange ao teletrabalho, que surge como uma alternativa de trabalho muitas vezes informal, a ausência de preparo específico pode acabar gerando uma atuação intuitiva (SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015), o que contribui para o aumento da ansiedade do trabalhador frente a nova forma de trabalho. Assim, a aprendizagem organizacional, antes de tudo é “um processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar a nossa capacidade, que nos levam a alterar disposições de ação em relação ao ambiente, que nos levam a mudança de comportamento” (BORDANAVE apud BOOG, 1995, p. 239).

Ao tratar de referido tema, quer parecer mais apropriado entre os vários modelos propostos pela doutrina adotar o padrão apresentado por Mary M. Crossan, Henry W. Lane e Roderick E. White, publicado em 1999 na *Academy of Management Review*, dos 4 (quatro) I’s – intuição, interpretação, integração e institucionalização. De modo sintético, porém não menos qualificado, caracteriza-se o modelo como um processo de desenvolvimento “da compreensão compartilhada, onde o diálogo e a ação conjuntos exercem um papel fundamental. E, finalmente, a institucionalização refere-se a um processo de absorção de aprendizagem individual e grupal no intuito de formalizar e disseminar o aprendizado na organização” (BITENCOURT, 2010, p. 25).

Em termos de aprendizagem organizacional e autodesenvolvimento, a tendência doutrinária é a adoção do foco metodológico de desenvolvimento de pessoas – o trabalhador deixa de ser tratado como mero empregado para se tornar um verdadeiro colaborador, agente importante da engrenagem organizacional. A realidade do ambiente externo e dos objetivos organizacionais são colocados em paridade de importância com a realidade interna da pessoa, do colaborador. “A mudança de comportamento é considerada o critério primordial para o desenvolvimento efetivo de pesquisadores e praticantes” (ARGYRIS, 1992, p. 07). De toda ordem, “a capacidade de aprender é encarada como um grande diferencial sustentável a ser perseguido pelas empresas” (BITENCOURT, 2010, p. 17).

Antes de tudo, em termos de desenvolvimento organizacional, inevitável o fato de que as mudanças, sejam elas em nível tecnológico ou ainda de estrutura e administração organizacional, impactam no conhecimento profissional, sendo eu “o indivíduo produz

ou cria sempre algo novo, apropriando-se do que é aprendido” (ANTONELLO, 2010, p. 33). Neste sentido, ante a seara do teletrabalho e da aprendizagem organizacional voltada ao autodesenvolvimento, Senge (2002) identifica deficiências de aprendizagem que necessitam ser reparadas a fim de que se possa contribuir para a construção do alicerce de um sistema de gestão fundamentalmente novo, mais voltado para a aprendizagem.

No âmbito do teletrabalho, observa-se na pesquisa de campo que o desafio é ainda maior, pois além da necessidade de interação dos conceitos individuais com os objetivos organizacionais, o trabalhador precisa ter aguçada disciplina, transitando pela sua inerente individualidade e pela coletividade empresarial, almejando a incessante busca pelo seu autodesenvolvimento. Neste aspecto, Pedler (1994) ressalta que o autodesenvolvimento, em síntese, é a interação entre o universo interior e exterior do indivíduo, em um movimento cíclico de experiência e reflexão em prol de um contínuo aprimoramento individual. Tal situação oportuniza que o trabalhador conquiste inestimável autonomia, tendo liberdade de tomar certas escolhas, independentemente de sua posição hierárquica, o que se mostra ainda mais valioso no âmbito do teletrabalho.

O significativo avanço tecnológico, aliado às tendências administrativas, irradia-se pelos cenários corporativos impactando na natureza do conhecimento profissional. Consolida-se a necessidade de formação de empregados que transcendam seus conhecimentos e os próprios objetivos dos empresários, autodidatas, focando na melhora de seus aspectos profissionais. Para Bourner (1996), antes de tudo, frente a tendência organizacional de adoção do teletrabalho para o autodesenvolvimento, para a possibilidade de gerir a si próprio sem a presença hierárquica permanente de um chefe ou controle rígido de jornada, o indivíduo precisa se autoconhecer, atendendo a premissa grega histórica de conhece-te a ti mesmo. Segundo o autor, para o autodesenvolvimento é impossível realizar a dissociação da ideia de autoconhecimento, sendo este, requisito essencial para o desenvolvimento do potencial individual de aprendizagem de cada sujeito.

De toda ordem, ante o prisma do teletrabalho, insita a consagração da ideia de que todos os integrantes de uma organização, sem distinção, devem atuar de modo a serem verdadeiros solucionadores de problemas, se autodesenvolvendo, exercendo a individualidade, não de modo egoísta, mas sim sob a concepção da autonomia de vontade e agir. O autodesenvolvi-

mento é elemento vital para o incremento do teletrabalho, pois “possibilita ao funcionário da empresa, independente de sua posição hierárquica, a conquista de sua autonomia como ser, permitindo-lhe o pleno uso de sua liberdade de escolher alternativas, de fazer opções durante o aprendizado, o qual, na verdade, é constante” (ANTONELLO, 2010, p. 33).

Neste íterim, a par dos elementos destacados, quando se trata de autodesenvolvimento, especialmente diante do fenômeno do teletrabalho, merecem destaque características como “uma maior autorização, autonomia, e uma cultura de aprendizagem contínua dão suporte ao autodesenvolvimento (busca de feedback, fixação de metas e direcionamento ao progresso), especialmente para as pessoas cujas características predispõem à autodeterminação” (ANTONELLO, 2010, p. 47).

Segundo pacífico entendimento doutrinário esposado, por exemplo, por Bourner (1996) e Revans (1983), para que o indivíduo, trabalhador, consiga se autodesenvolver, fato que guarda maior importância no âmbito do teletrabalho, precisa antes entender suas fraquezas, se autoconhecer, a fim de que possa então evoluir não apenas como indivíduo, mas como profissional.

O teletrabalho é visto como um fenômeno da revolução tecnológica que “propicia inovações refletidas diretamente nos aspectos sociais e nas relações de trabalho” (BARRETO JUNIOR; SILVA, 2015, p. 30). Essa realidade lança novos processos comunicacionais e produtivos em que o trabalho se dinamiza e desterritorializa, trazendo ao debate outros conceitos, como é o caso do teletrabalho (MENEZES; NEDEL; SILVA, 2016).

Esclarecidas as situações acima, de forma objetiva, debruçando-se sobre a visão patronal, o teletrabalho, segundo Silva (2000), além de apresentar vantagens pontuais na economia de espaço físico nas empresas, de energia e custos operacionais, flexibiliza a jornada, proporciona o aumento de produtividade, internacionaliza e descentraliza a produção, propiciando um ambiente de maior criatividade. Enfim, é verdadeiro representante de um modelo de gestão empresarial que culmina num redutor de custos.

A centralização empresarial concebida no modo piramidal de organização empresarial, com vértice onisciente e onipotente, atribuindo ao gestor a exclusiva competência de mandar, fazer e fiscalizar, fato indubitavelmente relativizado com o teletrabalho. O fenômeno da globalização abriu horizontes às empresas e, por consequência, trouxe infinitas possibilida-

des à sua classe trabalhadora, internacionalizando o mercado e as relações sociais. Isso significa que “um período deve ser visto simultaneamente em termos de continuidade e descontinuidade, sendo as duas perspectivas complementares e parciais” (KUMAR, 1997, p. 155).

O contexto do teletrabalho nada mais é do que resultado de um modo de produção capitalista que, historicamente, encontra-se imerso em um reentrante e continuado processo de transformação. O essencial é “perceber a mudança na dinâmica global do capital, uma metamorfose que se processa e que impõe transformações qualitativas no mundo do trabalho” (ALBUQUERQUE, 1996, p. 17). Para Nascimento, o trabalho a distância, no enfoque do teletrabalho, é aquele que “não é realizado no estabelecimento do empregador, e sim fora dele”, “com a utilização dos meios de comunicação que o avanço das técnicas modernas põe à disposição do processo produtivo” (NASCIMENTO, 2009, p. 825).

Quando presentes os requisitos do vínculo de emprego, deve ser observada a igualdade de tratamento entre os trabalhadores a distância e os demais empregados, com fundamento nos arts. 5º, *caput*, e 7º, XXXII, da CF, e arts. 6º e 83 da CLT. Neste sentido, a Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, publicada no DOU de 16.12.2011, alterou o art. 6º da CLT, bem como acrescentou o parágrafo único, reconhecendo, de forma expressa, o trabalho à distância.

Os funcionários, na visão de Masi (2000), que operam sob tal regime, inerentemente possuem maior disponibilidade de tempo para seus entes familiares, reduzindo gastos à empresa com alimentação, transporte e custos operacionais de modo geral, além de propiciar uma racionalização das atividades profissionais.

Todavia, o que pode parecer, em uma análise preliminar, apenas vantagens, na verdade, segundo Masi (2000), pode ser um arcabouço de problemas de gestão fiscalizatória à empresa, bem como de organização para o empregado, podendo refletir negativamente nas finanças da instituição empregadora com a instauração de crescentes e penosas demandas trabalhistas.

Em função da autonomia de relações, bem como da falta de identidade física formal entre empregado e empresa, cria-se uma instabilidade fiscalizatória em termos de legislação trabalhista, perante o Ministério do Trabalho e Emprego, além de contribuir para que as despesas do lar se confundam com as despesas da realização do trabalho, fomentando, pois, um meio

ambiente inadequado para o trabalho e prejudicial à saúde do trabalhador.

O teletrabalho, segundo Bonilla (2009), se vale das novas tecnologias de informações e comunicação. É descentralizado e flexível, desvinculando-se de parâmetros, como local e horário. Por outro lado, traz inconvenientes no plano coletivo ao dispensar a força de trabalho e exaltar a individualização dos contratos. De toda ordem, o teletrabalho “não imprime, por si mesmo, o selo da autonomia à relação jurídica entre o teletrabalhador e aquele a quem este presta serviços” (SILVA, 2000, p. 583).

Em estudo sobre os processos exploratório do trabalho a partir de casa, destaca-se que “trabalhar de casa promove a diminuição do contato pessoal, direto e diário com pares e superiores e, em contrapartida, aumenta o contato com familiares e cônjuges” (RAFALSKI; ANDRADE, 2015, p. 439). Martins (2001, p. 64) também realiza algumas assertivas quanto à temática, referindo que no teletrabalho o trabalhador “não terá exatamente jornada de trabalho, pois não se sabe a hora que começa e a que termina de prestar serviços, salvo se houver controle específico nesse sentido”, o que acaba criando uma nova forma de subordinação. Destarte, consoante se depreende a modalidade de trabalho ora abordada, apresenta-se, em verdade, mais como uma forma de organização empresarial do que necessariamente um novo tipo de trabalho.

Porquanto, ao que se denota do conteúdo do artigo 6º da Consolidação da Leis do Trabalho, ante a promulgação da Lei nº 12.551, de 15/12/2011, não reside qualquer espécie de distinção entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador ou no domicílio do empregado, ainda que realizado a distância, desde que estejam presentes os pressupostos da relação de emprego, conforme enumerado no artigo 3º do mesmo diploma, quais sejam: pessoalidade, não eventualidade, subordinação e onerosidade.

O cerne nuclear, sob o ponto de vista da administração, reside em conciliar não apenas as noções de administração, consoante já arguido, como também com as posições jurídicas doutrinárias mais apuradas sobre o tema. É preciso, antes de tudo, reconhecer que os ambientes “casa e trabalho” são culturalmente distintos, consolidados sobre normas, valores, práticas e pessoas completamente diferenciados, segundo Tietze (2002) e, como tal, guardada as excentricidades, devem encontrar um ponto médio para que a prática do teletrabalho possa fluir de maneira exitosa em prol da atividade econômica e do bem-estar do

próprio empregado.

O rigorismo formal legislativo é colocado a margem, dando espaço a sua flexibilização nas relações de trabalho, ante os reflexos dos avanços tecnológicos somados à globalização da economia, culminando na ênfase a formas mais flexíveis de contratação, “pela tendência à flexibilização das normas protetivas laborais ante a reestruturação produtiva e a adequação da força de trabalho às exigências do mercado” (CHIARELLI, 2007, p. 285)

Porquanto, flexibilização do Direito do Trabalho consiste nas medidas ou procedimentos de natureza jurídica que “tem a finalidade social e econômica de conferir às empresas a possibilidade de ajustar a sua produção, emprego e condições de trabalho às contingências rápidas ou contínuas do sistema econômico”. (BARROS JR., 1994, p. 45)

O espírito norteador do teletrabalho, sob o âmbito administrativo, por si, mobiliza-se pelas águas profundas da subjetividade do indivíduo, instigando-os a se autodesenvolver, introjetando, contudo, aspectos que para a entidade empresária são essenciais para o desempenho das tarefas. Neste íterim, Trope (1999) descreve, de forma resumida, as características do teletrabalhador:

[...] capacidade de suportar a solidão, ótima capacidade de autonomia, bom senso de responsabilidade diante das missões que possuem prazo definido, boa organização pessoal, um bom ambiente familiar e disciplina pessoal para utilizar de forma correta seu horário flexível de trabalho, visto que sua família e amigos estão mais perto (TROPE, 1999, p. 78)

A toda evidencia consoante se denota em termos doutrinários, a qualidade essencial para um teletrabalhador, em uma única palavra, poderia ser a capacidade de ser autodisciplinador. Neste sentido, sem haver uma fiscalização, “(dependência visualizada pelo trabalho prestado na empresa e na presença do superior hierárquico), não se terá a certeza de que o empregado, em algum momento, fez-se substituir por outro, podendo ofuscar-se o limite entre o trabalho autônomo ou subordinado” (CHIARELLI, 2007, p. 289-290).

De tal sorte, no amago de entender as características do teletrabalhador registrando as formas de gestão empresarial atualmente aplicadas e os níveis e oportunidades de autodesenvolvimento do empregado, conciliando, por óbvio, com a orientação legal

sobre o tema, procura-se, através de uma análise qualitativa avaliar tais situações, construindo um substancial entendimento.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa abrange um tema pouco explorado sobre o viés ora proposto, almejando proporcionar uma visão geral sobre o tema, mediante entrevista com agentes que estão contidos dentro da realidade laboral brasileira em estudo, constituindo-se, pois, uma investigação mais ampla, mediante procedimentos mais sistematizados (GIL, 2007). De tal sorte, trata-se de uma pesquisa de natureza tipicamente exploratória descritiva, de cunho qualitativo, de corte transversal. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Desta forma, a iniciativa é permitir o aprofundamento de questões propostas sem a pretensão de alcançar precisão estatística nos resultados, fazendo uso mais de técnicas de interrogação do que de observação. A finalidade é obter informação preliminar sobre o objeto de estudo, descritivo, pois interessa descrever o como, realizando, por óbvio, a interpretação do cenário apreciado (YIN, 2001).

Neste contexto, a interpretação aplica-se a uma amplitude de objetos de investigação, desde uma pessoa a um grupo, evento ou instituição, quer se trate de um ou de casos múltiplos (LICHTMAN, 2013). Pretende-se valorizar o processo e as dinâmicas do estudo, devidamente situado e contextualizado, fazendo uso da indução como forma de ajustamento processual / conceitual.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas individuais a funcionários de diferentes empresas, que, dentro da relação de emprego laboram no regime de teletrabalho, almejando compreender, de maneira objetiva, a relação bilateral entre empregado e empregador, compulsando-o com as questões legais laborais e administrativas, obtendo dados “acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, com como acerca de suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (SELLTIZ, 1967, p. 273). O emprego da entrevista qualitativa serve para “mapear e

compreender o mundo da vida dos respondentes é o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceituais e abstratos, muitas vezes em relação a outras observações” (GASKELL, 2002, p. 65).

Neste sentido foram convidados a participar da entrevista três trabalhadores. Por ser uma realidade laboral relativamente inovadora e, porquanto, ante a inexistência de uma identidade física empresarial há extrema dificuldade em localizar empregados que operam na condição de *home office*, razão pela qual o trabalho se dedicou a analisar referido número de entrevistas.

Um dos entrevistados, o qual ficou conveniado chamar de Rodrigo, labora em um importante Bureau de crédito que recolhe nacionalmente informações de pessoas físicas e jurídicas, comercializando serviços de análise de crédito, produtos de marketing service e de certificação digital. Na modalidade de teletrabalho, o entrevistado atua como executivo de canais, gerenciando escritórios de representantes.

Outro entrevistado, ouvido por meio virtual, através de audioconferencia, não autorizou divulgar seu nome, ficando ora estabelecido chamar de Rafael, e preferiu omitir a identificação de seu empregador. Trabalha em uma empresa integrante de um conglomerado maior que desenvolve atividade de codificação e automação industrial, atuando na condição de gerente de negócios da parte comercial do Estado do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

O terceiro entrevistado não autorizou a divulgação de seu nome ou da empresa, ficando ora conveniado chamá-lo de Fabiano. Trabalha em uma empresa multinacional que opera no desenvolvimento de um tipo específico de software conhecido como *spyder*, utilizado nos sites de buscas da web, atuando na condição de desenvolvedor de projetos.

O levantamento de dados para análise e interpretação ocorreu a partir das elocuições dos entrevistados na descrição das suas condições de trabalho, relacionamento com a empresa e aprendizagem organizacional, analisando seu conteúdo. As entrevistas são consolidadas por prévio roteiro, o qual buscou inicialmente identificar as partes e empresas envolvidas, o local de trabalho e o *modus operandi*, além do relacionamento com os gestores e com a empresa, as políticas organizacionais, o autodesenvolvimento e, por fim, o panorama jurídico da relação empregatícia aplicada pela organização, em especial o controle de jornada.

De toda ordem, após a obtenção dos dados, foi empreendida uma análise comparativa da resposta dos entrevistados, almejando a busca de uma categorização, e, por fim, em conclusão, restou traçado algumas sugestões para que se aplique ao regime de teletrabalho, almejando a redução das chances de comprometimento financeiro empresarial, no âmbito jurídico e administrativo. A técnica empregada para o exame dos dados obtidos foi a análise de discurso, examinando não apenas a linguagem empregada, mas também a tudo aquilo que não foi dito, “exigindo uma consciência aprimorada das tendências e contextos sociais, políticos e culturais” a que se refere o tema (GIL, 2002, p. 255).

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Imbuindo-se da iniciativa de apreciar a atividade fenomênica do teletrabalho, parametrizando-o com conceitos básicos de autodesenvolvimento e aprendizagem organizacional, observando, pois, questões legislativas sobre o tema, merece destaque à análise minuciosa dos dados obtidos nas entrevistas realizadas.

Neste passo, encontra guarida salientar que, conforme referencial teórico, o teletrabalho, a toda evidencia, configura-se como a execução de uma atividade produtiva à distância entre empregado e empregador, no qual “o comando, a execução e a entrega do resultado se complementarão mediante o uso da tecnologia da informação, sobretudo a telecomunicação e a informática, substitutivas da relação humana direta” (PINTO, 2007, p. 133) e, sob este prisma, foi obtido os dados ora analisados.

Assim, de modo geral, mostrou-se necessário abstrair dos entrevistados, antes de tudo, uma descrição sumária da rotina de trabalho diária, buscando clarificar e enquadrar a noção de teletrabalho à atividade profissional desenvolvida por cada um dos participantes.

Destarte, contudo, sobressai o fato de que os entrevistados não estão familiarizados com a palavra teletrabalho e acabam utilizando, como sinônimo, a expressão *home office* para dizer ou se referir ao mesmo evento fenomenológico laboral ora apreciado.

Desta feita, o entrevistado Rodrigo, expõe a sua relação diária com o trabalho e, por consequência, com a empresa, da seguinte forma:

*Na verdade, não tenho jornada de trabalho a ser cumprida, eu trabalho 100% em home*

*office. Eu, pelo contrário, sou um funcionário celetista, mas gerencio canais de terceiros, não tendo escritório remoto, trabalho em casa mesmo. Na verdade, foi indicado pela empresa, quando fui convocado para o projeto home office, a ter uma mesa, uma banda larga, uma estrutura mínima; enfim, para o trabalho dentro de casa.*

Os entrevistados Rafael e Fabiano, da mesma forma, confirmam a flexibilidade da jornada, afirmando, nas palavras de Rafael, que “o horário é você quem faz, não necessariamente precisa ter um horário certo e determinado de trabalho”.

Instados a esclarecer se foram contratados pela empresa para desenvolver a atividade de *home office* e como havia sido a dinâmica da seleção, referiram o que o processo de seleção é o mesmo das demais vagas, salvaguardo pelo fato do teletrabalho já ser pontuado desde o início, sendo que, em havendo processo de seleção presencial, este acontece na empresa ou em áreas de hotéis.

*Eu procurei pela internet e a oportunidade apareceu. [...] teve uma entrevista e um projeto de teste. Enviei o projeto e depois de alguns dias fizeram uma proposta. Não teve dinâmica, enviei o projeto, eles gostaram e tive uma proposta. (Fabiano)*

Em primeira linha, é de notar que, de fato, a relação havida com a empresa é tipicamente de trabalho, com vínculo de emprego ativo, nos termos do artigo 2º e 3º da CLT, estando assim subordinado ao empregador, em serviço não eventual, mediante remuneração.

Cumprir mencionar que a Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, publicada no Diário Oficial da União em 16/12/2011, alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho, acrescentando o parágrafo único ao conteúdo legal, que, de forma expressa, reconheceu o trabalho a distância.

Tal iniciativa legislativa ofereceu mais uma faceta à gestão de recursos humanos e ao modo de gestão empresarial, mas, sobretudo, trouxe inquietude não apenas para operadores do direito, como também administradores. De toda evidência, “mesmo para o empregador, também podem surgir dificuldades de fiscalização e de efetivo controle do trabalho desempenhado, justamente em razão da forma diferenciada da prestação do serviço” (GARCIA, 2012, p. 32).

A toda ordem, uma desvantagem no teletrabalho é o fato de que o empregado acaba não se integrando com os demais grupos de trabalhadores.

“No entanto, também podem surgir desvantagens no teletrabalho, como a maior dificuldade de integração do empregado no grupo dos demais trabalhadores, bem como na sua participação de atividades coletivas e sindicais” (GARCIA, 2012, p. 31).

No caso do entrevistado Rodrigo, para amenizar tal fato e, pois, introjetar a cultura organizacional nos empregados teletrabalhadores, a empresa contratante acabou adotando a seguinte medida:

*Quando se aderiu a esse modelo, a empresa, através do DH (desenvolvimento humano), exigiu que de 15 em 15 dias eu me fizesse presente na empresa, cumprindo a jornada que, em tese, eu faria em casa, dentro da empresa. Para que eu ainda respirasse a empresa, tivesse o convívio com os demais funcionários, mantendo o vínculo com a empresa, assimilando a cultura organizacional. Então aqui, minha necessidade de ir até a empresa é simplesmente para ter contato com as pessoas, porque eu não respondo a ninguém aqui, é tudo em São Paulo. É interessante ter essa troca de experiências com o escritório.*

No entanto, estas medidas de contato físico e pessoal com a empresa, sob a perspectiva de absorção da cultura organizacional e interação com os demais colegas não se mostra como sendo uma medida unânime entre empresas. No caso do entrevistado Rafael, por exemplo, o contato físico com a companhia tem apenas o cunho de treinamento técnico, nada mais.

*A empresa que trabalho, quando realiza treinamentos pessoais, indo até a empresa, o faz em função do lançamento de novos equipamentos. O treinamento neste caso é basicamente técnico e realizado em São Paulo. O propósito da empresa não é a interação com os demais funcionários, não há tal iniciativa. Não tem essa ideia de contato com os demais colegas. (Rafael)*

Destarte, no caso do entrevistado Fabiano, por ser uma multinacional com sede física apenas na Irlanda e no Uruguai e que opera eminentemente com trabalho intelectual na elaboração de softwares, não há uma preocupação com a absorção física da cultura organizacional, inexistindo a rotina de interação com os demais colegas.

Imperioso abstrair dos entrevistados como foi a técnica de aprendizagem organizacional para a adoção da atividade de teletrabalho, apreciando a existência de um treinamento inicial ou, ainda, de uma rotina de absorção das políticas empresariais com contínuos

treinamentos, workshops ou outros empreendimentos educacionais ou motivacionais. Estes apontam que não há qualquer tipo de acompanhamento por parte da empresa, além de pontuais intervenções virtuais, que se mostram insuficientes.

*Não teve treinamento, o que foi entregue foi um documento com instruções gerais técnicas. Até momento nunca vi um encontro entre os funcionários ou na sede física da empresa para alguma espécie de interação. A empresa não foca muito nisso, até momento, em 10 meses, não noto muito nisso. (Fabiano)*

Doravante, neste ínterim, consoante se depreende das falas acima, não há um processo contínuo de interação do trabalhador com o ambiente empresarial, adquirindo e retendo novos conhecimentos ou habilidades por incentivo patronal, mas, em alguns casos, apenas uma ambientação esporádica e, em outros, sequer isso.

Ao serem questionados sobre as razões que levaram a empresa a adotar a modalidade de trabalho a distância, no regime de teletrabalho a maioria dos entrevistados relatou a redução de custos operacionais como o foco para a adoção do sistema. Destaca-se o que foi narrado pelo entrevistado Rodrigo:

*Basicamente para redução de custos, porque a estrutura física necessita de um investimento bem elevado. A informação que a gente teve foi que até mesmo a redução do cafezinho, do papel e da energia elétrica impactou na alteração. Essa foi a essência básica da adoção do home office. Nossa estrutura física se enxugou ao máximo, nós tínhamos um andar no prédio e hoje nós temos metade do andar porque o pessoal do comercial está todo no home office.*

De modo geral, conforme se denota, a motivação patronal para a adoção do teletrabalho é a contenção de despesas físicas, que vão desde pequenos gastos até vultosos valores. Outro aspecto a destacar é que mesmo que estes não se sintam parte do grupo, como narrado em alguns momentos, eles utilizam o ‘nós’ como referência ao pertencimento com a empresa. Na mesma esteira lógica, a doutrina aponta como vantagem para a adoção do teletrabalho, sob o prisma patronal, a redução de custos operacionais.

Nessa modalidade de trabalho a distância, assim como no trabalho em domicílio, evita-se a necessidade de deslocamento até o estabelecimento do empregador, o que econo-

miza tempo, principalmente em grandes centros urbanos, permitindo, em tese, maior período livre ao empregado. Para a empresa, por seu turno, pode haver redução de gasto quanto à manutenção de local de trabalho e de sua infraestrutura (GARCIA, 2012, p. 31)

Pela análise das entrevistas, a grande vantagem em trabalhar em *home office* é a liberdade que se concede ao empregado, tanto em relação aos trajés que lhe deixam mais a vontade, quanto à flexibilidade, a possibilidade de laborar em horários diferenciados e o aproveitamento melhor do tempo, dada a ausência do trânsito ao local de trabalho, por exemplo.

*São 10 anos de home office, então tu cansa um pouco, mas a principal vantagem é a autonomia. Não precisa ser o cara mais organizado do que a maioria, mas se tu és um pouco organizado, correto, ninguém vai te incomodar, entrega teu resultado, confia na empresa, a empresa confia em ti; ponto, é isso, tudo vai funcionar (Rafael).*

Contudo, ao mesmo tempo, operando a atividade profissional em casa, o controle hierárquico que antes era exercido entre empregado e empregador em determinado lapso de tempo e exclusivamente no ambiente de trabalho, passa a ser integral, por meios telemáticos. O trabalhador acaba por não se desconectar de suas atividades profissionais, o que pode repercutir de modo negativo não apenas em sua integridade física e intelectual, como também na vida pessoal.

*Não tem controle de jornada. Não tem hora extra. Eu atendo telefone sábado a noite, domingo, não tem uma regra para isso. Eu acho que o home office já dá essa abrangência de não ter hora extra, mas não sei. Eu atendo telefone às 10h da noite, 5h da manhã, mas não tem uma regra. É meio complexa essa questão. A gente está em home office, mas nosso telefone corporativo está sempre em sobreaviso, é complexo. (Rodrigo)*

Analisando o discurso daquilo que foi extraído das entrevistas, na modalidade de teletrabalho, na maioria dos casos, há uma evidente preocupação patronal com o controle de jornada dos empregados, o que pode repercutir negativamente em termos legais, remontando em um crescente passivo trabalhista, pois, consoante se observa há como controlar a jornada, mas a empresa simplesmente não o faz.

*Não existe um controle em relação a isso. Claro, impreterivelmente eu preciso me conectar na VPN, caso, por exemplo, eu queira informações ou acessar o e-mail. Então, obviamente, por essa conexão a rede interna subentendesse que iniciei minha jornada, mas não existe um horário definido para que eu faça isso. Nem há a exigência que eu logue no sistema, hoje, por exemplo, eu não conectei. (Rodrigo)*

Outra situação que salta aos olhos, sendo, pois, na visão do funcionário, a grande desvantagem do teletrabalho é a falta de integração e convivência com a organização e com as pessoas em geral.

*A grande desvantagem é você não estar integrado dentro da organização. É muito mais difícil você pedir algo, você é sempre o último a saber, se sente um pouco inseguro, não sabe como as mudanças estão acontecendo e em que velocidade. Falta a interação humana [...]. O contato humano faz falta. As oportunidades de promoções também ficam mais difíceis. (Rafael)*

Outro desafio que parece presente em alguns profissionais é gerir o tempo dedicado ao trabalho e à vida pessoal, fazendo os familiares entenderem que, apesar de em casa, estão em horário de trabalho.

*Às vezes fico 5 horas no telefone ou no computador, mediando problemas, largo tudo e vou limpar a piscina ou vou cortar uma grama e depois de 2 horas volto a trabalhar. Para mim é tranquilo, mas para minha esposa e para minha filha, especialmente, é complicado. A família confunde, porque minha esposa me vê em casa, me vê na frente do computador trabalhando, mas para ela eu estou em casa brincando, vendo a globo.com, vendo futebol, então é muito complicado. O maior desafio hoje não é eu lidar com a questão do home office, mas a minha família entender que estou trabalhando. (Rodrigo)*

Em que pese o empregador tendencialmente, segundo padrão observado entre os entrevistados, não faça o controle de jornada, ainda que disponha de meios eletrônicos para fazê-lo, exige metas, fiscalizando o trabalhador por meio de sua produtividade.

*A empresa é muito focada na produtividade. As coisas são bem especificadas, eles não ficam cobrando toda hora, eventualmente perguntam sobre o projeto. O projeto é encaaminhado para mim e tenho um determinado tempo para entregar ele pronto, não importa em que momento o farei. (Fabiano)*

Da mesma forma, faz uso destas metas como meio de incentivo ao empregado, instigando-o a não ficar em uma zona de conforto, “motivando-o” a buscar seu autodesenvolvimento.

*É preciso ter uma disciplina muito grande para que você consiga ver nestes desafios de metas um estímulo, um desenvolvimento, criando planejamentos estratégicos, criando estratégias para que você consiga chegar nos objetivos. (Rodrigo)*

No âmbito, pois, do perfil de funcionário necessário a laborar no teletrabalho, os entrevistados são uníssonos em descrever como elemento essencial ao profissional que se propõe a obrar nesta modalidade a presença de grande maturidade, além da necessidade de se automotivar e se gerenciar. Muito em razão da falta de desenvolvimento destes profissionais pela empresa, nota-se que há uma percepção de que este profissional já deve vir pronto, muito por não ter espaços a trabalhar estas lacunas no ambiente corporativo a que se integrará.

*Uma pessoa que consiga se auto motivar, se auto estimular, porque se é uma pessoa que precisa ter alguém sempre cobrando, incentivando essa pessoa a produzir, tirando da zona de conforto, não serve para esse ramo, não serve para trabalhar em home office. Precisa ser uma pessoa muito madura, que consiga se estimular, que consiga separar a vida pessoal da profissional. (Rodrigo)*

Por fim, é consenso entre os entrevistados o fato de que, em que pese encontrarem no teletrabalho a liberdade de jornada, inexistindo a vigilância física e hierárquica do empregador durante o labor, o trabalho acaba se estendendo muito mais do que as 8 horas diárias ou 44 horas semanais, entabuladas pela Carta Magna de 1988 e CLT.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De toda evidencia, estando, pois, de acordo ou não com o que restou enunciado no presente estudo, fato é que o mundo do trabalho sofreu ao longo dos anos importantes mudanças. O conceito do que é trabalho, de como deve ocorrer, dos valores e de seus propósitos ganhou novas significações e, como tal, não apenas a legislação, mas também a postura do gestor empresarial e do próprio trabalhador precisa ganhar

nova acepção.

Os avanços tecnológicos guardam íntima relação com o surgimento do teletrabalho, manifestando-se, conforme se observou pela pesquisa qualitativa ora empreendida, nos processos produtivos ora de forma positiva, plasmando-se em mecanismos benéficos ao empregado e empregador ora de maneira negativa, em regime de sobrejornada ao trabalhador e de grande temeridade, passível de prejuízos futuros à empresa.

O legislador, ainda que de forma velada, editou a Lei nº 12.551, em dezembro de 2011, realizando alterações no artigo 6º da CLT, o qual, frente as inspirações principio logicas protecionistas da legislação, apenas pode ser identificado como um avanço social se interpretado de modo a inibir a utilização indiscriminada da mão de obra do empregado em jornada muito superior ao devido, equacionado, é claro, com a obtenção de resultados positivos pela empresa. Tal tendência, aliás, está consolidada na reeditada Súmula 428 do TST.

Neste passo, a par da adoção do teletrabalho no ambiente corporativo, ante os resultados ora obtidos, denota-se a necessidade de redimensionamento da postura professada na relação entre empregado e empregador para sistematizar o processo produtivo, de aprendizagem organizacional e autodesenvolvimento, de modo a não causar prejuízo financeiro à empresa, buscando sempre a projeção de resultados positivos sem a temeridade de formação de um passivo trabalhista pela inércia patronal ou mal procedimento em descompasso com a legislação.

Em primeira linha, merece destaque o fato de que as empresas que procuram se aventurar em estratégias empresariais com a adoção e oferta de vagas de emprego para o teletrabalho precisam investir em programas de seleção que contemplem a real assunção das qualidades dos empregados. A toda ordem, o teletrabalhador precisa ser auto gerenciável, com capacidade de se auto motivar. Tais características, ademais, são propicias ao autodesenvolvimento, consoante referencial teórico e análise de resultados.

No que se refere a matéria atinente a aprendizagem organizacional, pela amostra, no âmbito do teletrabalhador, identifica-se uma profunda falha nas organizações, com poucas oportunidades de aprendizagem, de interação com a cultura organizacional e com os demais empregados. As organizações empresariais precisam patrocinar, comunicar e incentivar diferentes oportunidades de aprendizagens e desenvolvimento de carreira a fim de que o empregado, já afastado do cotidiano ordinário e hierárquico da em-

presa, não caia no ostracismo, não se desenvolvendo e perpetuando às reais políticas de sua empregadora. Mister realizar um prévio e minucioso treinamento para o empregado que iniciará suas atividades em *home office*, introjetando práticas de gestão do tempo e do relacionamento familiar a fim de que o trabalho, em casa, não passe a representar um problema no âmbito da vida privada.

Da mesma forma, com o fim de evitar a estagnação, manejando práticas de aprendizagem com a absorção contínua das políticas empresariais que contemplem, enfim, a propagação da cultura organizacional entre os colaboradores em *home office*, a empresa necessita engendrar políticas capazes de avaliar o empregado e as mudanças de competências requeridas, revisando e implementando currículos de treinamento, desenvolvimento e educação.

Na perspectiva do teletrabalho o indivíduo autônomo é a chave mestra do negócio, elemento essencial, que precisa se sentir assistido pela empresa, inserido no planejamento estratégico organizacional. Ao mesmo tempo que a companhia precisa incentivar o autoconhecimento, a emancipação individual do trabalhador; também necessita fazê-lo parte presente dos processos de gestão para a busca de maior eficiência com um menor custo.

Outrossim, sobretudo, considerando não haver a supervisão hierárquica física diária e contínua do empregador sobre o teletrabalhador, o implemento de políticas de desenvolvimento atrelado ao rendimento do empregado através de metas parece ser o mais adequado. Contudo, reside aí um grande equívoco, identificável, inclusive, em algumas das amostras utilizadas na pesquisa, qual seja: o dimensionamento exagerado de metas. Parece plausível adotar a produtividade como critério de remuneração e, ademais, fiscalização patronal, contudo a definição das margens deve atender um mínimo de razoabilidade, com definições de metas realmente atingíveis dentro de uma jornada legal de 44 horas semanais.

A companhia, ao definir os desígnios, deve adotar critérios objetivos, realmente factíveis, não apenas com o fim de não comprometer a subsistência do empregado que acaba recebendo menos comissão em função de que as metas estão em desaparego com a realidade, mas também em função da jornada de trabalho, pois tendencialmente o colaborador acaba alargando seu horário de trabalho a fim de cumprir o máximo de metas possíveis, surgindo deste agir um importante complicador.

Equivocadamente, pela amostra avaliada, as em-

presas encaram o teletrabalhador como um empregado avesso a legislação, não submetido a controle de jornada. Contudo, a legislação adaptada em 2011, pelo contrário, equiparou o empregado em domicílio aos demais trabalhadores, inclusive em relação ao capítulo II da CLT, que trata de duração do trabalho.

Enquanto que no trabalho ordinário, prestado em uma sede física, o controle fica relacionado com a presença física do empregado e do empregador por um determinado lapso de tempo, ou seja, 8 horas diárias, conforme reza o artigo 58 da CLT; no teletrabalho, o controle é exercido em tempo integral.

A mesma tecnologia que possibilita a inserção do teletrabalho na realidade laboral também está apta a dotar o empregador de mecanismos de autoridade hierárquica e, especialmente, controle de jornada. No entanto, erroneamente, as companhias exercem o poder sobre os meios telemáticos, mas deixam de controlar a jornada do empregado com o uso destes mesmos meios, obedecendo o limite legal de 44 horas semanais de trabalho, obrando de modo ativo a indeterminar a hora do trabalho e a hora do lazer.

O controle em tempo integral por diferentes meios de tecnologia, tais como telefone, internet e computador acabam por ser prejudicial ao empregado que não vê garantido o limite de jornada prevista na CLT e no artigo 7º, inciso XIII, da Carta Magna de 1988, como um direito social seu. Assim, o empregador, em verdade, no teletrabalho fica permanentemente no controle, impedindo a desconexão do empregado, a usufruição, pois, de seu período de descanso, o que acaba levando a um “aumento nos casos de transtornos mentais e comportamentais”, face o aumento das horas trabalhadas.

Da mesma forma, com tal conduta, impossibilitando o descanso e, pois, deixando de fazer prova quanto ao controle de jornada em que pese disponha de meios tecnológicos para tanto, as companhias tem aumentado significativamente o risco de estar formando um passivo trabalhista não apenas em termos de horas extras, adicional noturno, intervalo intrajornada e interjornada, mas em função das doenças que tal desconexão tem motivado, também indenizações por doenças ocupacionais.

É importante que se tenha maior atenção com o contexto do teletrabalho, pois sua adoção desmedida, sem uma atenção quanto a jornada de trabalho pode trazer prejuízos financeiros à empresa, com a formação de um temerário passivo trabalhista. De igual sorte, a falta de treinamentos, de inserção contínua e eficaz do teletrabalhador no ambiente da empresa,

pode ocasionar a perda da identidade da companhia, o enfraquecimento de suas políticas e, pois, o esmorecimento de uma marca.

O incentivo ao autodesenvolvimento, além de reiterados treinamentos, workshops e meios, em geral, de interação e inserção do teletrabalhador no contexto da empresa são imprescindíveis a sustentação desta modalidade de trabalho. Outrossim, a utilização dos meios eletrônicos como elemento efetivo de controle de jornada, respeitando os limites legais de duração do trabalho, é medida que se impõe, traçando metas factíveis, possíveis de serem cumpridas dentro de uma carga horária razoável.

Não se está aqui a sugerir que fique suprimida a liberdade concedida ao trabalhador, mas que a empresa, de fato, imponha o cumprimento da jornada, dentro do lapso de tempo que o empregado quiser, fiscalizando, contudo, pelos meios telemáticos, a satisfação do trabalho atendendo os limites diários legais e fazendo prova neste sentido, adotando, por exemplo, o login no sistema virtual da companhia como meio de prova do teletrabalho.

Todavia, inquestionável o fato de que os resultados apresentados e as conclusões ora exaradas são parciais, necessitando de uma maior dilação sobre a te-

mática, realizando, como por exemplo, a conjugação de diferentes áreas do conhecimento. Sob o aspecto médico e psicológico, mostra-se pertinente o desenvolvimento de estudo para avaliar os reflexos que o teletrabalho pode trazer no seio da entidade familiar e as doenças que este empregado está mais sujeito a desenvolver. Da mesma forma, sob o aspecto jurídico, encontra guarida a apreciação de soluções legislativas ou interpretações legais e doutrinárias para o desenvolvimento da temática. Por fim, sob o ângulo da administração, o desenvolvimento de programas de aprendizagem organizacional e a identificações de oportunidades ou, ainda, incentivo ao autodesenvolvimento também encontrariam importância ímpar.

Assim, de modo preliminar, como se vê, é necessário que se reaprecie as condições do teletrabalho, utilizando o desenvolvimento de metas factíveis como meio motivacional ao teletrabalhador, implementando técnicas de aprendizagem a autodesenvolvimento, mas não utilizando tal modalidade laboral para realizar a hiperexploração do trabalho, concedendo-lhe a liberdade necessária, exigindo-lhe a duração razoável do trabalho domiciliar, pois mostra-se inconcebível que a aparente liberdade, figure, em verdade, como uma escravidão dos tempos modernos.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Eduardo da Motta. **Invenções e mutações: o progresso científico-tecnológico em Habermas, Offe e Arrow**. Belo Horizonte: UMA, 1996.

ANTONELLO, Cláudio Simone. O autodesenvolvimento e a perspectiva da aprendizagem organizacional in BITENCOURT, Cláudia e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Cambridge: Blackwell, 1992.

BARRETO JUNIOR, Irineu Francisco; SILVA, Josiane Machado. Teletrabalho e sociedade da informação: modalidades e jornada de trabalho. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**, v. 16, n. 2, p. 29-56, 2015.

BARROS JR., Cássio Mesquita. Flexibilização no Direito do Trabalho. **Trabalho & Processo**. São Paulo, set. 1994.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. Aprendizagem Organizacional: Uma estratégia para mudança? In: \_\_\_\_\_ et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1995.

- BOURNER, t. Effective management and the development of self awareness: a plain manager's guide. **Career Development International**, v. 1, n.4, p. 14-18, 1996.
- CHIARELLI, Carlos Alberto. **Temas contemporâneos na sociedade do trabalho**. São Paulo: LTr, 2007.
- DINIZ, Maria Helena. **Dicionário jurídico**. Vol. 4. São Paulo: Saraiva, 1998.
- DuGAY, P.; SALAMAN, G.; REES, B. The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the 'competent' manager. **Journal of Management Studies**, v.33, n.3, 1996.
- FRAGA, Érica. E-mail e celular estendem jornada de trabalho para casa e até as férias: expansão da economia e promoções ajudam a explicar o aumento da carga horária, aponta pesquisa. **Folha de São Paulo**. Segunda-feira, 28 de novembro de 2011, caderno B10.
- GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. Teletrabalho e Trabalho a Distância: Considerações sobre a Lei nº 12.551/2011. **Assunto Especial – Com a Palavra, o Procurador**. RST nº 273. Março/2012. Disponível em: <<http://www.trt7.jus.br/escolajudicial/files/artigos/Teletrabalho%20e%20trabalho%20a%20dist%C3%A2ncia.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2015.
- GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In. BAUER, Martin W.; GASKELL, George. (Eds.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 2.ed., Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed., São Paulo: Atlas 2007.
- GIL, Rosalind. Análise de Discurso. In. BAUER, Martin W.; GASKELL, George. (Eds.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 2. ed., Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**. Novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Trad. Ruy Jungman. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.
- LICHTMAN, M. **Qualitative Research in Education**. A User's Guide. 3.ed., London: Sage, 2013.
- MARTINS, Sergio Pinto. Teletrabalho. **Repertório IOB – Trabalhista e Previdenciário**, n. 18/2001
- MASI, Domenico de. **Ócio Criativo**. São Paulo: Sextante, 2000.
- MENEZES, Cristiane Penning Pauli; NEDEL, Nathalie Kuczura; SILVA, Rosane Leal. O Dumping Social como um Novo Desafio que Emerge do Teletrabalho: Delineamento Teórico e Possíveis Alternativas de Enfrentamento. **Prima Facie-Direito, História e Política**, v. 14, n. 27, p. 01-29, 2016.
- NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito do Trabalho**. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- PEDLER, M. Applying self-development in organisations. In: MABEY, C.; ILES, P. **Managing learning**. London: Routledge: OpenUniversity, 1994.
- PINTO, José Augusto Rodrigues. **Tratado de direito material do trabalho**. São Paulo: LTr, 2007.
- PURCALLA BONILLA, Miguel Angel. **El trabajo globalizado: realidades y propuestas**. España, 2009.
- RAFALSKI, Julia Carolina; ANDRADE, Alexsandro Luiz De. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015.
- SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 10.ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SILVA, Vitor Gustavo; VIEIRA, Almir Martins; PEREIRA, Raquel da Silva. A gestão do teletrabalho: Nova Realidade ou Mera Adaptação à Tecnologia?. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 10, n. 3, p. 35-55, 2015.

SILVA, Luiz de Pinho Pedreira. O Teletrabalho. **Revista LTr**, v. 64, n. 5, 2000.

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

TOFFLER, Alvin. **Terceira Onda**. São Paulo: Record, 1995.

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

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

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