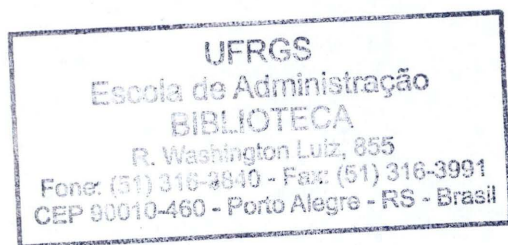


UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DO IMPACTO DO TELETRABALHO EM UMA
EMPRESA JORNALÍSTICA

Ana Beatriz Benites Manssour



Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração. Opção curricular Organizações.

Orientador Prof. Dr. Cláudio Pinho Mazzilli

Porto Alegre
Novembro, 2001

“Para que a nossa vida gere retorno, é sempre melhor negócio fazer algo que nos deixe felizes do que algo que nos ofereça conforto material mas nos deixe emocionalmente infelizes.”

Mihaly Csikszentmihalyi

Agradecimentos

Ao concluir este trabalho e levar seus resultados a público, é imperativo reconhecer que nada teria sido possível se tivesse trabalhado sozinha sem o apoio direto ou indireto de muitas pessoas. Por isso, registro aqui meu mais sincero agradecimento a todas elas.

Professor Dr. Cláudio Pinho Mazzilli – por conhecer e transmitir o significado de “ser orientador”.

Professor Dr. Francisco Araújo Santos – por ter trazido até mim a luz do *Flow*.

Aos queridos colegas, Marco Vinício Zimmer, Carla Regina Nedel Rech, Cláudia Simone Antonnelli e Magda Valeria Silva, cujo coleguismo, amizade e solidariedade foram fundamentais no ambiente acadêmico e, principalmente, no âmbito pessoal.

Aos amigos Alessandra Correa e Clóvis Heberle, por terem aberto os caminhos dentro da empresa pesquisada, estimulado a pesquisa e estreitado os laços de amizade.

Aos diretores da Zero Hora que se mostraram acolhedores e colaborativos.

Aos participantes da pesquisa que se mostraram permanentemente dispostos, disponíveis, simpáticos e sinceros.

Ao meu marido, Sérgio, e às minhas filhas, Flávia, Érica, Eloísa e Larissa, por terem aberto mão de tantas coisas em nome da minha realização e por terem me amparado e fortalecido nos momentos de desânimo.

Sumário

1 Introdução.....	1
2 Situação Problemática	3
2.1 Objetivos do trabalho	5
2.1.1 Objetivo geral	5
2.1.2 Objetivos específicos.....	5
2.2 Justificativa	6
2.3 Descrição da organização	7
2.3.1 O grupo RBS	7
2.3.2 RBS Televisão.....	8
2.3.3 RBS Rádio.....	8
2.3.4 TV por Assinatura	9
2.3.5 RBS On Line	9
2.3.6 RBS Jornais	9
2.3.7 Fundação Maurício Sirotsky	10
2.3.8 Teletrabalho na Zero Hora	11
2.3.9 Agência de Notícias RBS.....	11
3 Evolução do Trabalho.....	14
3.1 O Surgimento do Trabalho	14
3.1.1 Trabalho braçal.....	16
3.1.2 Trabalho intelectual	17
3.2 Novas Tecnologias e Novas Formas de Trabalho.....	18
3.2.1 O teletrabalho	21

3.2.2 A Internet.....	26
3.2.3 A Intranet.....	27
3.2.4 Trabalho em centros remotos	28
3.2.5 Trabalho em casa	29
3.3 Busca do prazer	32
3.3.1 Sofrimento e prazer no trabalho	32
3.3.2 “Flow” e felicidade	33
4 Metodologia.....	38
4.1 Método de Pesquisa.....	38
4.2 Coleta de Dados	39
4.3 Análise de Dados.....	40
4.4 Descrição dos Sujeitos.....	41
4.5 Sujeitos.....	41
5 Análise dos Resultados.....	47
5.1 Categorias Iniciais.....	48
1 - Trabalho e realização pessoal	48
2 - As dificuldades antes do teletrabalho	48
3 - Prazer no trabalho	49
4 - Sofrimento no trabalho	50
5 - Comunicação no ambiente de trabalho.....	51
6 - Necessidade de convívio	52
7- Avaliação inclui comportamento.....	53
8 - Investimento em recursos humanos	53
9 - Criatividade e teletrabalho	54
10 - Teletrabalho e produção.....	54
11 - Implicações do teletrabalho	55
12 - Teletrabalho em casa	56
13 - O futuro do teletrabalho.....	57
5.2 Categorias Intermediárias.....	58
I - Trabalho e Satisfação Pessoal	58
II - Sofrimento e Prazer no Trabalho	59
III - A Comunicação Interpessoal.....	62

IV - Recursos Humanos.....	64
V - Estímulos à Criatividade.....	64
VI - Vantagens do teletrabalho	66
VII - Tendências do teletrabalho	67
5.3 Categorias Finais	69
A - Flow no Trabalho.....	70
A - Comunicação e Criatividade.....	72
C - Teletrabalho e Jornalismo.....	75
6 Considerações finais	77
6.1 Análise das categorias finais.....	77
6.1.1 Flow no trabalho	77
6.1.2 Comunicação e Criatividade	82
6.1.3 Teletrabalho e Jornalismo	87
6.2 Contribuição aos Estudos Teóricos.....	89
6.3 Sugestões para Novas Pesquisas	90
6.4 Limites do Estudo	91
6.5 Conclusão final	91
Referências Bibliográficas	95
Glossário	103

Lista de Figuras

Figura 1 - A Agência de Notícias RBS.....	12
Figura 2 - Idade.....	43
Figura 3 - Formação.....	43
Figura 4 - Curso Superior.....	44
Figura 5 - Tempo de Empresa.....	44
Figura 6 - Experiência Profissional	45
Figura 7 - Tempo de Teletrabalho	45
Figura 8 - Área de Atuação	46

Lista de Quadros

Quadro 1- Os Teletrabalhadores do Jornal Zero Hora	12
Quadro 2 - A Evolução do Escritório	20
Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho	25
Quadro 4 - Perfil dos Entrevistados	42
Quadro 5 - Processo de derivação das categorias iniciais	47
Quadro 6 - Categoria Intermediária I - Trabalho e Satisfação Pessoal.....	58
Quadro 7 - Categoria Intermediária II – Sofrimento e Prazer no Trabalho	60
Quadro 8 - Categoria Intermediária III – A comunicação Interpessoal.....	62
Quadro 9 - Categoria Intermediária IV – Recursos Humanos.....	64
Quadro 10 - Categoria Intermediária V – Estímulos à Criatividade	64
Quadro 11 - Categoria Intermediária VI – Vantagens do Teletrabalho.....	66
Quadro 12 - Categoria Intermediária VII – Tendências do Teletrabalho...	67
Quadro 13 - Categoria Final A – <i>Flow</i> no Trabalho	70
Quadro 14 - Categoria Final B – Comunicação e Criatividade.....	72
Quadro 15 - Categoria Final C – Teletrabalho e Jornalismo.....	75

Resumo

Este trabalho tem como principal objetivo analisar os impactos do teletrabalho em uma empresa jornalística e entre os jornalistas envolvidos na utilização do teletrabalho. Para este fim foi desenvolvido um estudo de caso qualitativo, utilizando a metodologia de análise de conteúdo temática, baseada em entrevistas semi-estruturadas. Os resultados obtidos dividem-se em três categorias distintas: 1) **Flow no Trabalho** - a importância da realização vocacional na atividade profissional escolhida como meio de alcançar o *flow* através do mecanismo de compensação do sofrimento pelo prazer no trabalho; 2) **Comunicação e Criatividade** - a necessidade de comunicação interpessoal entre os profissionais como forma de estímulo à criatividade; e 3) **Teletrabalho e Jornalismo** - a consciência das contribuições do teletrabalho e dos avanços tecnológicos em relação ao trabalho jornalístico e a inevitabilidade da sua adoção na medida em que evoluem. A primeira categoria deixa como principal mensagem o valor de seguir as aptidões pessoais na escolha profissional como um primeiro e essencial passo para fazer do trabalho uma atividade geradora de *flow*; a necessidade de cultivar relações interpessoais com os colegas de trabalho de forma a estimular a criatividade individual e coletiva é a ênfase da segunda categoria; e na terceira, fica realçado que, conquanto existam resistências quanto à adoção regular da modalidade doméstica do teletrabalho, é inegável a sua influência no aprimoramento da qualidade e produtividade do jornal enquanto produto e veículo de comunicação. Como um estudo exploratório, e, portanto, inicial, este estudo deixa, ainda, sugestões de novas pesquisas a fim de aprofundar o conhecimento quanto aos diversos mecanismos sociais que interferem na adoção de novas tecnologias da informação, principalmente no que diz respeito à nova organização e evolução do significado do trabalho.

Abstract

The main purpose of this dissertation was to analyse the impact of teleworking in a newspaper company on the journalists involved. To this end a qualitative case study was designed, using the analysis of thematic content approach, based on semi-structured interviews. The results fall into three distinct categories: 1) **Work Flow** - the importance of professional fulfilment as a means of achieving flow through counterbalancing suffering and satisfaction at work; 2) **Communication and Creativity** - the need for communication between professionals as a way of stimulating their individual creativity; and 3) **Teleworking and Journalism** - the awareness of the influence of teleworking and of technological advances on journalism itself and the inevitable adoption of such advances as they emerge. The key message arising from the first category is the importance of following ones individual aptitudes when choosing a career, as the first and essential step in turning work into a generator of flow; the emphasis in the second category is the necessity of cultivating good interpersonal relationships with work colleagues as a way of stimulating individual and group creativity; and the third category tells us that although there is resistance to adopting teleworking, one cannot deny that it can lead to a more productive company and to a higher quality newspaper, both as a product and as a vehicle of communication. Being exploratory in nature, this study suggests various new lines of research. One aim would be to achieve a deeper understanding of various social mechanisms which influence the adoption of new forms of information technology, in particular those concerning the new organisation and evolution of the significance of work.

1 Introdução

O teletrabalho é um tema instigante mas ainda muito pouco explorado, especialmente em relação à sua influência sobre o comportamento e bem-estar humanos, independente da tecnologia empregada na sua utilização. A gama de possibilidades que sugere induz o interlocutor a repensar as formas de organização e as relações de trabalho, no que se refere a formas mais prazerosas de trabalhar. Empregado nas atividades jornalísticas, o teletrabalho abre um número ilimitado de oportunidades e aplicações, desde a contribuição imediata e em tempo real de profissionais na mesma localidade onde se situa a sede ou que estejam em viagens ao redor do mundo, até a edição de jornais e revistas unicamente virtuais, publicados no ambiente da rede mundial de computadores.

Os estudos realizados nesta dissertação encontram-se sob um enfoque humano, buscando contribuir tanto para a comunidade científica e acadêmica, enquanto um estudo exploratório sobre o assunto, quanto para pessoas leigas e trabalhadores em busca de novos horizontes para construir e consolidar suas carreiras, através da harmonia entre a vida pessoal e profissional.

No decorrer do presente trabalho, aborda-se, logo após a justificativa de estudo, na segunda parte, uma revisão da história do trabalho, subdividido em trabalho braçal e intelectual; o impacto dos avanços tecnológicos e de que modo eles interferiram na forma de

trabalhar; a agilização das tarefas e as transformações que geraram na organização do trabalho; e quais os sentimentos que envolvem o ato de trabalhar, capazes de levar ou não à satisfação pessoal. Na terceira parte, aborda-se as premissas metodológicas que são utilizadas na execução da pesquisa, gerada a partir deste projeto, bem como faz-se a apresentação e forma de organização da empresa onde foram realizadas as entrevistas.

Finalmente, apresentam-se algumas conclusões gerais, baseadas no referencial teórico estudado e oferecem-se sugestões para novas pesquisas a serem desenvolvidas como forma de ampliar os conhecimentos a respeito do fenômeno do teletrabalho e suas implicações no âmbito organizacional.

2 Situação Problemática

O trabalho à distância não é exatamente uma novidade no mundo empresarial, mas a agilidade e a popularização das telecomunicações nos últimos anos trouxe à tona não uma nova profissão, mas uma nova forma de organização do trabalho e especialmente um novo tipo de trabalhador - o teletrabalhador - que não precisa estar na sede da sua empresa a fim de desenvolver suas atividades e alcançá-las, no tempo certo, para as etapas seguintes de realização ou produção.

Vários estudiosos do meio científico, como Füchter (2000), Mello (1999 e 2000), Murad (2000) e Sakuda (2000 e 2001), entre outros, têm elaborado dissertações, teses e artigos em diversas faculdades e instituições do Brasil e do exterior, envolvendo este assunto sob diferentes enfoques. Em uníssono com o mundo empresarial, voltam-se para o novo trabalhador e para as organizações com quem ele trabalha, interessados em descobrir as vantagens e desvantagens que o cercam e em como otimizar a adoção do teletrabalho, refinando os pontos positivos e reduzindo os negativos para ambas as partes.

Por outro lado, embora se tenha várias obras de autores estrangeiros, tais como Nilles (1973, 1994, 1997) e Kugelmass (1996) já transcritas para o português, e de alguns autores brasileiros, como Mello (1999), por exemplo, ainda existe uma grande carência de bibliografia nacional sobre teletrabalho e especialmente no que tange à sua influência nos sentimentos de satisfação ou insatisfação pessoal dos

teletrabalhadores. Esta limitação reitera a relevância do presente estudo, que se espera venha a contribuir para o enriquecimento das pesquisas sobre o tema.

O presente trabalho traz à luz uma categoria de trabalhadores que reproduz uma nova forma de organização e talvez de resignificação do trabalho que ainda não foi observada sob todos os seus aspectos pela comunidade científica. Outrossim, introduz a possibilidade de inúmeras abordagens do significado do trabalho e da satisfação pessoal do trabalhador, a partir das inovações tecnológicas e sociais em permanente evolução.

O significado do trabalho tem sofrido alterações desde o período neolítico até os dias atuais. Passando da coleta, caça e pesca - como únicos meios de sobrevivência - para a criação de gado, agricultura, comércio indústria e serviços, o trabalho deixou de significar sobrevivência para representar penitência e identidade social, de tal forma que durante séculos os indivíduos foram impelidos ao trabalho para cumprir preceitos religiosos, em que só quem sofria as penas do trabalho era merecedor do paraíso (De Masi, 1999a, 1999b e 2000).

A organização racional do trabalho veio tornar os processos mais lógicos e seqüenciais e otimizar tarefas, segmentando o processo produtivo e gerando a especialização dos profissionais conforme suas atividades, com vistas à eficiência máxima. Nesse momento histórico, inaugurado pela administração científica no início do século XX, o trabalho adquiriu o significado que, apesar da evolução e do advento de novas visões e teorias administrativas, persiste nos nossos dias, qual seja da atividade que traz em si sua própria finalidade (Kurz *apud* Mendes e Souza, 2000).

A partir dos estudos de Dejours (1987, 1997) sobre a dicotomia prazer e sofrimento no trabalho, é possível mensurar o quanto essa abordagem de significado do trabalho como um fim em si próprio gerou patologias físicas e mentais nos trabalhadores.

A teoria do flow de Csikszentmihalyi (1992, 1999) vem ao encontro de um resgate do sentido do trabalho que vai além de uma fonte eventual

de prazer, mas como um meio que reúne as condições necessárias para vivenciar experiências máximas de motivação profunda - metas claras, feedback imediato, habilidades equilibradas com os desafios oferecidos.

A sociedade atravessa um momento de transição quando afloram conflitos e dúvidas em relação às possibilidades de emprego e trabalho, bem como de busca de novos conceitos quanto à realização pessoal e qualidade de vida.

Assim sendo, o problema de pesquisa é apresentado sob a forma da seguinte questão: Qual a relevância do teletrabalho no desenvolvimento das atividades profissionais na área do jornalismo?.

2.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

Ao iniciar esta dissertação, foram definidos os principais objetivos a serem alcançados a fim de determinar as linhas a serem seguidas em seu desenvolvimento e execução, os quais são apresentados a seguir.

2.1.1 Objetivo geral

- Identificar as principais vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho no contexto organizacional.

2.1.2 Objetivos específicos

- Analisar o “flow” (motivação profunda) do teletrabalhador.
- Analisar a eficácia da adoção do teletrabalho em relação ao processo de organização do trabalho.
- Analisar a existência da dicotomia sofrimento e prazer no processo de adoção de teletrabalho.

2.2 JUSTIFICATIVA

Este tema de dissertação foi escolhido na medida em que, a partir de experiências profissionais pessoais na área da comunicação social, começou-se a observar o mundo de possibilidades oportunizadas pela Internet e das facilidades de transmissão e recepção de mensagens, documentos e arquivos através do correio eletrônico. Os benefícios e dificuldades ressaltados na experiência pessoal, incitaram a curiosidade científica levando a pesquisar a área jornalística, uma vez que já era empiricamente conhecido o fato de que muitas das matérias publicadas são transmitidas para a sede dos jornais através de correio eletrônico ou outros meios de comunicação de dados, por repórteres ou outros profissionais que estão em viagem ou trabalham em locais distantes da sede, temporária ou permanentemente.

Na elaboração do anteprojeto de pesquisa que seria analisado na entrevista de ingresso ao Programa de Pós-Graduação em Administração, descobriu-se que poucos eram os estudos nessa área. A maioria das obras até então conhecidas era voltada mais diretamente para o campo tecnológico, explicando e orientando a respeito dos equipamentos, programas, sistemas e redes de comunicação e telecomunicações, linguagens utilizadas e jargões técnicos. Alguns autores já descreviam algumas dificuldades psicossociais que deviam ser previstas e prevenidas em planos de adoção do teletrabalho, mas não se aprofundavam nesse enfoque humano, tanto em nível individual quanto organizacional.

Essa descoberta aguçou ainda mais a curiosidade científica e levou a buscar um maior conhecimento quanto aos impactos sociais do teletrabalho nas organizações.

Assim sendo, neste trabalho, pretende-se contribuir com a comunidade científica na compreensão desse fenômeno, verificando se o teletrabalho interfere no sentimento de satisfação dos teletrabalhadores com conseqüências na qualidade da vida pessoal; bem como conhecer a

avaliação das organizações que utilizam o teletrabalho, através de seus funcionários, em relação às contribuições e obstáculos que ele oportuniza.

2.3 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa escolhida para desenvolver o presente trabalho é o jornal Zero Hora, do grupo RBS, tendo em vista que já há vários anos vem utilizando o trabalho à distância e o teletrabalho, como está explicitado no item 1.5.8 - Teletrabalho na Zero Hora. A receptividade da empresa foi determinante na eleição da organização, bem como, a autorização por parte da diretoria e do coordenador da Agência de Notícias para mencionar o nome da empresa no decorrer do trabalho, sem restrições.

2.3.1 O grupo RBS

O jornal Zero Hora faz parte do Grupo RBS – Rede Brasil Sul de Comunicação -, que é uma empresa multimídia regional que opera nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A sua gama de serviços inclui rádio, televisão, jornal, serviço de informação, televisão por assinatura e uma fundação social voltada para crianças e adolescentes.

O conjunto de valores sobre os quais o grupo trabalha encontra-se resumido em sua missão: “facilitar a comunicação das pessoas com o seu mundo”.

Em entrevista realizada com o diretor de RH corporativo da RBS, ficou esclarecido que o grupo conta atualmente com cerca de 5.800 funcionários regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas, sendo 1.700 nos canais de rádio e televisão, 2.520 nos jornais, e 1.312 na televisão paga, estando os restantes 268 distribuídos nas demais empresas que trabalham em outras atividades, como a Corretora de Seguros, Administração e Cobrança e Fundação Maurício Sirotsky (dados de junho

de 2000). Ainda há alguns colunistas contratados especialmente, que não fazem parte da folha de pagamento tradicional.

O organograma do grupo está num momento de reordenação, uma vez que está acontecendo uma reestruturação nos níveis hierárquicos e de responsabilidades. Mas, de um modo geral, são quatro os níveis destacados: diretoria, gerência, supervisão e operacional.

A área de recursos humanos da empresa é vista como apoio ao negócio, cujas principais funções são buscar, preparar e remunerar os trabalhadores necessários ao desenvolvimento das atividades do grupo, bem como oferecer e gerenciar os benefícios sociais aos mesmos.

A RBS oferece aos colaboradores participação nos resultados, previdência privada e convênio de saúde, programa de trainees, programa de manutenção dos estudos, inclusive com cursos de MBA (Masters Business Administration) no exterior.

2.3.2 RBS Televisão

A RBS TV conta com 17 emissoras de televisão nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina e cobre todas as microrregiões desses estados. Conta com 12.414.765 telespectadores potenciais e é líder de audiência em todas as regiões de abrangência.

A RBS mantém, ainda, a TV COM, emissora local com programação ao vivo durante oito horas por dia e uma cobertura em UHF de 2.100.000 telespectadores e de 67.101 assinantes em Santa Catarina e 200.177 assinantes no Rio Grande do Sul, em sua cobertura de sinal por cabo.

2.3.3 RBS Rádio

O rádio foi o veículo de comunicação que deu origem ao Grupo RBS e desde 1957 vem renovando-se, operando em vários formatos e

dirigido a públicos específicos, tanto em ondas médias como em frequência modulada, seguindo uma tendência mundial de segmentação.

Em frequência modulada (FM), são cinco as emissoras da RBS: Atlântida RS, Atlântida SC, Cidade, 102.3 FM e Itapema. Em ondas médias (AM), operam mais cinco: Gaúcha, Farroupilha, 1340 CBN, Rádio Rural e CBN Diário AM.

Além dessas, a RBS conta ainda com uma rede de emissoras afiliadas, sendo 59 no Rio Grande do Sul, 11 em Santa Catarina, sete no Paraná, duas em Mato Grosso do Sul, três em Mato Grosso e oito em Rondônia.

2.3.4 TV por Assinatura

A NET é a TV por assinatura do Grupo RBS. Oferece mais de 70 canais de televisão, nacionais e internacionais, via rede-cabo, tendo agregado recentemente o provimento de serviços digitais e de Fast Internet (Cable Modem). Conta com 370.000 assinantes e 15 canais exclusivos.

2.3.5 RBS On Line

O ClicRBS é um portal na Internet que tem como objetivo atender os clientes dentro das possibilidades de interatividade e personalização que a Internet proporciona, sem perder a característica regional.

2.3.6 RBS Jornais

São cinco os jornais que compõem o leque de imprensa escrita da RBS.

O Diário Catarinense, que abrange todo o estado de Santa Catarina e é dirigido para o leitor das classes A/B, tem uma circulação de 34.513 exemplares¹ e mais de 215.000 leitores².

Também em Santa Catarina, com abrangência no Vale do Itajaí, o Jornal de Santa Catarina é direcionado para leitores das classes A/B, com uma circulação de 19.894 exemplares¹ e mais de 73.800 leitores².

Abrangendo a região serrana do Rio Grande do Sul, está o Jornal Pioneiro, com uma circulação de 19.385 exemplares³ e mais de 129.100 leitores⁴ predominantemente das classes A/B.

O Diário Gaúcho, com uma área de abrangência direcionada para a Grande Porto Alegre, tem como diferencial sua segmentação para classes populares e apresenta uma circulação de 170.592 exemplares.

O Zero Hora, maior jornal fora do eixo Rio-São Paulo, tradicional no estado do Rio Grande do Sul, com circulação de 184.916 exemplares⁵, atinge em torno de 1.669.000 de leitores⁶ entre as classes A/B/C.*

2.3.7 Fundação Maurício Sirotsky

A Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho tem seu trabalho focado na defesa e na garantia dos direitos da criança e do adolescente. Atuando nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, oferece apoio técnico e financeiro para projetos sociais auto-sustentáveis e participa de processos de mobilização social e educacional.

¹ Dados do IVC – Instituto de Verificação de Circulação, abril de 2000.

² Dados do IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística, novembro de 1999.

³ Dados do IVC – Instituto de Verificação de Circulação, abril de 2000.

⁴ Dados do IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística, agosto de 1999.

⁵ Dados do IVC – Instituto de Verificação de Circulação, abril de 2000.

⁶ Dados do IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística, agosto de 1999.

* Os números dos institutos de pesquisa aqui apresentados eram os mais recentes no momento do levantamento de dados e da elaboração desta dissertação, em agosto de 2001.

2.3.8 Teletrabalho na Zero Hora

O jornal Zero Hora tem tradição na busca de avanços tecnológicos, e sempre lançou mão de métodos modernos e inovadores como forma de aumentar a qualidade dos serviços que oferece.

Muito antes do advento da Internet e do microcomputador pessoal, o jornal já utilizava o telefone como forma de agilizar a matéria, fazer entrevistas, transmitir reportagens. O próprio responsável pela Agência de Notícias relatou o período em que vários jornalistas ficavam em uma mesma sala recebendo telefonemas, datilografando a entrevista feita por telefone.

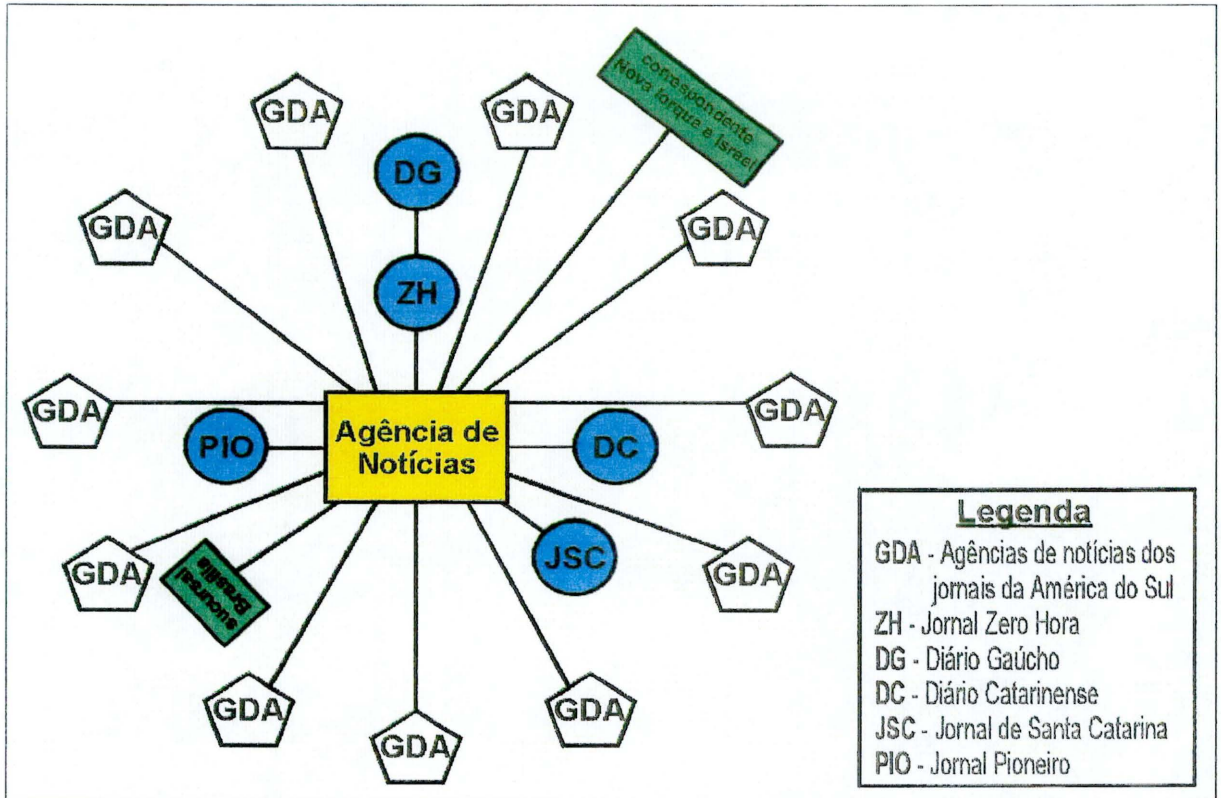
Mais tarde, além do telex, vieram o fax, o computador pessoal, a Internet e o correio eletrônico, cuja velocidade e facilidade de transmissão de dados revolucionaram definitivamente a forma de comunicação entre a redação do jornal, sucursais, funcionários, associados e outros colaboradores. Desta forma, o ganho em agilidade fez de Zero Hora um veículo mais preciso e atualizado. Atualmente, a redação está totalmente informatizada, a maior parte dos jornalistas e demais funcionários utiliza os serviços de correio eletrônico interno e externo, e está permanentemente conectada à Internet e à Agência de Notícias RBS.

2.3.9 Agência de Notícias RBS

A Agência de Notícias RBS é o setor que centraliza a transmissão e recepção de dados - na forma de textos, fotos ou sons - entre os cinco jornais do grupo, os correspondentes internacionais e os jornais internacionais que fazem parte do GDA - Grupo de Diários América, formado pelos 11 maiores jornais da América do Sul: La Nación (Argentina), O Globo (Brasil), Zero Hora (Brasil), El Mercurio (Chile), El Tiempo (Colômbia), El Comercio (Equador), El Universal (México), El Comercio (Peru), El Nuevo Dia (Puerto Rico), El Pais (Uruguai) e El Nacional (Venezuela).

Com base nas informações recebidas, representa-se na figura 1 a formação da Agência de Notícias, seus componentes e elos por onde circulam as informações.

Figura 1 - A Agência de Notícias RBS



Conforme é possível observar, a Agência de Notícias funciona como o centro de uma grande teia de comunicação entre receptores e emissores de informações.

Nesse contexto, são quatro os grupos de teletrabalhadores relacionados à RBS, como representado no quadro 1.

Quadro 1- Os Teletrabalhadores do Jornal Zero Hora

EM CASA E NA REDAÇÃO	EM TRÂNSITO	AGÊNCIAS DE NOTÍCIAS	CASAS ZH (interior)
• Colunistas	• Repórteres • Fotógrafos	• Jornalistas do GDA	• Sucursais

O grupo dos teletrabalhadores fixos é formado pelos jornalistas-colunistas, funcionários e contratados, que desenvolvem seu trabalho tanto na redação do jornal, quanto em viagem ou em casa, utilizando todos os recursos de informática e telecomunicações. Os funcionários em trânsito (repórteres e fotógrafos) desenvolvem suas tarefas em locais distantes da sede, preparando e enviando as matérias para a redação através de telefone convencional, telefone celular e *notebooks* com acesso à internet, assim como os jornalistas das agências de notícias do GDA, que trabalham diretamente com recepção e transmissão de informações. Há, ainda, os funcionários das casas ZH do interior (sucursais) que fazem as matérias em suas regiões de origem e retransmitem para a central.

3 Evolução do Trabalho

Neste capítulo faz-se uma reconstrução histórica do trabalho e seu significado, apresentam-se as principais inovações tecnológicas que deram origem ao teletrabalho, abordam-se os princípios de prazer e sofrimento no trabalho e apontam-se as bases da teoria do *flow*.

3.1 O SURGIMENTO DO TRABALHO

Através dos séculos, desde o surgimento da raça humana, o trabalho foi visto de diversas formas, foi enaltecido ou desprezado, à medida que os séculos e civilizações se sucediam. Pouco a pouco surgiram diferenciações entre trabalho braçal e intelectual, sendo o segundo cada vez mais valorizado em detrimento do primeiro, até os dias atuais.

Desde os primórdios da história, o homem precisou lutar pela própria sobrevivência, seja defendendo a prole, caçando, pescando ou colhendo. Seu desconhecimento de práticas agrícolas forçavam-no ao nomadismo, na medida que precisava buscar novas paragens quando a alimentação escasseava. Essa fase durou cerca de 3 milhões de anos, mas foi-se alterando à medida que o homem paleolítico aprendia a viver em bandos e começava a relacionar-se com seus semelhantes, numa primeira experiência cooperativa (Perry, 1999). Muito embora essas fossem atividades que demandavam claramente esforço e preparo físico, também

exigiam raciocínio, especialmente na elaboração de estratégias capazes de levar ao êxito na consecução dos seus objetivos.

O desenvolvimento gradual da capacidade de raciocínio foi o grande diferencial do ser humano em relação aos demais animais. O convívio com seus semelhantes, a comunicação rudimentar que partilhavam, bem como os esforços cooperativos - que se mostravam mais eficientes que os individuais - estimulavam ainda mais o pensamento e o aprendizado. Paulatinamente, o homem passou a utilizar cada vez menos tempo e força na execução das suas atividades ao se valer da invenção de ferramentas e estratégias. Esse exercício, através dos séculos, aumentou cada vez mais a capacidade mental criativa do ser humano, tornando-o mais hábil, capaz de transformar o mundo e seu contexto de vida. Talvez um dos principais exemplos disso tenha sido a capacidade de dominar o fogo, que afastava os predadores à noite, aquecia as pessoas no frio, iluminava as cavernas e cozia alimentos.

A julgar pela evolução humana, o esforço despendido pela espécie tem sido sempre no sentido de reduzir a necessidade de grandes atividades físicas, inclusive de deslocar-se a grandes distâncias atrás de alimento, reduzindo conseqüentemente o tempo utilizado para esse fim e, com isso, estendendo os períodos de lazer e ócio.

Com essa finalidade em mente é que, em torno de 10 mil anos atrás, os homens desenvolveram a agricultura e a pecuária, introduzindo a primeira grande mudança nos hábitos da espécie, inaugurando o período neolítico, quando passou do nomadismo ao sedentarismo e criou as primeiras formas de trabalho. Ao aprender a domesticar animais, o homem já não ia mais caçar, mas cuidar dos rebanhos; ao descobrir como arar a terra, passou a plantar, tomar conta da plantação e colher a produção; formou as primeiras aldeias, aprendeu a tecer, fazer cerâmica e polir ferramentas de pedra (Perry, 1999 e De Masi, 2000). O homem foi trabalhar para seguir suprindo as necessidades da prole e da comunidade com maior conforto próprio.

No período de entressafra e de invernada dos rebanhos, a família passou a ter mais tempo de convivência, as relações se estreitaram, os membros da família e da comunidade começaram a exercitar mais a comunicação, a troca de informações, a consolidação do concreto e a elaboração do abstrato. Muitas festas pagãs e, mais tarde, cristãs ocupavam boa parte do tempo sem trabalho (De Masi, 1999). A religião, antes incipiente, veio a ter um caráter mais formal e estruturado, vindo a ser conduzida por sacerdotes que, com o mínimo de esforço físico - para os padrões da época -, angariavam poder e riqueza (Perry, 1999).

3.1.1 Trabalho braçal

Ainda por muitos séculos seguiram-se os esforços físicos como parte integral e maior do trabalho humano, devido ao lento desenvolvimento tecnológico que se verificava (De Masi, 2000). É dessa época que se julga o caráter do indivíduo pelos calos das mãos e dos pés e pelas demonstrações de força física. O trabalho, medido pelo esforço, sofrimento, cansaço e resultado destes, era condição irrefutável para a valorização do homem de tal forma que o espécime masculino com maior capacidade de plantar, criar, construir era o mais disputado como parceiro para a procriação e multiplicação da espécie, de certa forma considerado “como algo de devorador e avassalador que está acima de todas as coisas e do qual quase tudo depende”. (De Masi, 1999)

Entretanto, já há cerca de 8 mil anos, no início do que se denomina de civilização, alguns começavam a instituir novas atividades, desenvolvendo habilidades inovadoras; aprendendo a intermediar produções excedentes, a desenvolver linguagens gráficas, a captar a atenção pela comunicação oral, a propagar informações, a elaborar novos raciocínios, promovendo inovações tecnológicas e filosóficas. Eram mais comuns os trabalhadores não-agrícolas, como mercadores, burocratas e sacerdotes. O trabalho especializado, as atividades criativas na arte, literatura e ciência, o desenvolvimento da capacidade administrativa, da

matemática e da engenharia emergiram com força, dando um novo impulso na evolução humana.

3.1.2 Trabalho intelectual

As novas atividades e habilidades alcançadas pelo homem caracterizaram uma nova categoria de trabalho, o trabalho mental ou intelectual. Pouco a pouco, o trabalho intelectual foi ganhando prestígio e importância, levando seus titulares a despendem menor esforço físico e menos tempo em serviços braçais, ao mesmo tempo que passaram a ser admirados, reconhecidos e supridos em suas necessidades básicas pelos demais.

O trabalho mental ou intelectual alcançou tal prestígio que, em determinado ponto da história, o trabalho braçal passou a ser atividade quase exclusiva de escravos, serviçais e plebe. Enquanto esses trabalhavam, seus senhores ou nobreza pensavam, debatiam e faziam política, estudavam estratégias de guerra, liam, escreviam, inventavam e usufruíam de horas livres com o corpo descansado, realizando festas, banquetes, conhecendo e conquistando outras civilizações, adquirindo e trocando conhecimento e experiências.

De Masi, em seu livro “O Ócio Criativo”, traz a definição de trabalho para os gregos antigos:

“(...) ‘trabalho’ era tudo aquilo que fazia suar, com exceção do esporte. Quem trabalhava, isto é, suava, ou era um escravo ou era um cidadão de segunda classe. As atividades não-físicas (a política, o estudo, a poesia, a filosofia) eram ‘ociosas’, ou seja, expressões mentais, dignas somente dos cidadãos de primeira classe.” (De Masi, 2000, p. 14).

Csikszentmihalyi reforça essa definição, também remontando a Grécia e Roma antigas:

“Nas civilizações clássicas da Grécia e de Roma, os filósofos refletiam a opinião pública sobre o trabalho, segundo a qual ele deveria ser evitado a todo custo. O ócio era considerado uma virtude. De acordo com Aristóteles, só um homem que não precisava trabalhar poderia ser

feliz. Os filósofos romanos concordavam que 'o trabalho assalariado é sórdido, assim como o comércio'." (Csikszentmihalyi, 1999, p. 54).

Entretanto, já no século XX, uma mudança evolutiva de paradigma passa a ser observada desde o início do reconhecimento das atividades intelectuais até os dias atuais: a valorização das atividades criativas, ou seja, aquelas que são desenvolvidas exclusivamente pela genialidade do intelecto humano, incapazes de ser reproduzidas por máquinas ou computadores. É quase nesses termos que De Masi refere-se a essa transposição:

"Mas aqui se dá mais uma passagem: entre as atividades que realizamos com o cérebro, as mais apreciadas e mais valorizadas no mercado de trabalho são as atividades criativas. Porque mesmo as atividades intelectuais, como as manuais, quando são repetitivas, podem ser delegadas às máquinas. Assim sendo, acredito que o foco desta nossa conversa deva ser esta dupla passagem da espécie humana: da atividade física à intelectual, da atividade repetitiva à criativa." (De Masi, 2000, p. 14).

3.2 NOVAS TECNOLOGIAS E NOVAS FORMAS DE TRABALHO

Os avanços tecnológicos tiveram sempre, em seu âmago, o objetivo de reduzir os esforços físicos e a necessidade de trabalho humano. Aristóteles já afirmava essa premissa quando dizia:

"Se cada instrumento pudesse realizar sua função sob comando ou, melhor ainda, sozinho, como sozinhos se movimentavam os artifícios de Dédalo e como espontaneamente os triângulos de Efstos punham-se ao seu sagrado serviço; se, por exemplo, as lançadeiras dos tecelões tecessem sozinhas, se o arco tocasse a cítara sozinho, então os empresários poderiam ter menos operários e os senhores menos escravos." (Aristóteles *apud* De Masi, 1999).

De fato, à medida que se sucederam, as novas tecnologias permitiram que cada vez mais se substituísse a força bruta pelas máquinas, reduzindo o tempo e o esforço físico necessários para a execução das tarefas. Paradoxalmente, a revolução industrial, ao mesmo tempo em que otimizou produção, escravizou trabalhadores, ao invés de

libertá-los, explorando ao máximo a mão-de-obra barata que operava os equipamentos e privilegiando as elites “livres-pensadoras” cujas atividades eram consideradas mais nobres. O sociólogo De Masi relata um quadro dessa realidade:

“O trabalho – que podia durar até quinze horas por dia – passou a ser um esforço cruel para o corpo do operário e preocupação estressante para a mente do empregado. Quando existia, deformava os músculos e o cérebro; quando não existia, reduzia os trabalhadores a desocupados e os desocupados a ‘sub-proletariado’.” (De Masi, 1999)

Por outro lado, a mesma revolução industrial também trouxe uma nova visão em relação ao trabalho, que, em vez de ser visto como simples esforço físico, “começou a ser percebido como uma atividade especializada, uma manifestação da genialidade e da criatividade humanas” (Csikszentmihalyi, 1999, p. 55).

A atividade especializada teve maior ênfase a partir de Frederick Winslow Taylor, que, no início do século 20, se preocupou com a racionalização do trabalho operário, em seu Estudo de Tempos e Movimentos, idealizando a Administração Científica, mais conhecida como Sistema Taylor ou Taylorismo. Buscando a eficiência empresarial, Taylor pregava a necessidade de estabelecer processos padronizados que permitissem o controle das operações e o controle rigoroso de tempo e procedimentos, mediante o planejamento detalhado da gerência e da supervisão permanente das chefias, ficando a execução ou operacionalização unicamente para os operários, que deveriam ser submetidos a um treinamento especializado para as tarefas às quais eram designados, conforme a divisão do trabalho previamente desenhada pelos administradores (Motta, 1975).

A organização racional do trabalho e suas principais premissas tiveram uma grande aceitação no mundo industrializado e, apesar das muitas inovações tecnológicas e teóricas da administração, ainda hoje é aplicada, especialmente nas organizações fabris.

As atividades de escritório, que exigiam o mínimo de força bruta, passaram a ser reconhecidas, especialmente as dos bancários,

escriturários e funcionários públicos. Tais atividades foram se modernizando no mesmo passo que a tecnologia introduzia novas máquinas e equipamentos com vistas a uma maior qualificação e agilização dos trabalhos realizados nessas áreas. Num espaço de tempo historicamente pequeno, pouco mais de cem anos, foram muitos os avanços que impactaram diretamente nas atividades de escritório, como demonstra o quadro 2.

Quadro 2 - A Evolução do Escritório

1870	<ul style="list-style-type: none"> • Telefone • Máquina de escrever • Papel carbono
1880	<ul style="list-style-type: none"> • Mimeógrafo • Caixa registradora • Máquina de somar
1890	<ul style="list-style-type: none"> • Máquina de estenografia
1900	<ul style="list-style-type: none"> • Fita de duas cores para máquina de escrever
1930	<ul style="list-style-type: none"> • Máquinas de escrever elétricas (primeiras versões)
1950	<ul style="list-style-type: none"> • Transistores • Xerox
1960	<ul style="list-style-type: none"> • Computadores com microchips
1970	<ul style="list-style-type: none"> • Microcomputadores • Transmissão de fac-símile • Calculadoras eletrônicas
1980	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas integrados • Softwares para computadores
1990	<ul style="list-style-type: none"> • PCs • E-mail • Internet
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento da tecnologia de reconhecimento de voz • Assistentes virtuais

Fonte: Mello (1999)

É possível observar que as principais evoluções tecnológicas aconteceram em períodos que variaram entre dez e trinta anos, no máximo. Acompanhando esse progresso, também as atividades foram ficando cada vez mais fáceis e rápidas, exigindo uma ágil adequação em relação às atribuições dos funcionários, à organização do trabalho e da estrutura organizacional. Este “alto grau de mudança tecnológica” aliado a uma conseqüente e veloz transformação do mercado estimulava a

elaboração de estruturas orgânicas, mais efetivas para a continuidade e crescimento das empresas, conforme a teoria contingencial (Donaldson, 1999).

A principal ênfase da teoria contingencial (Woodward, 1977; Lawrence e Lorsch, 1973) repousa justamente no processo adaptativo que deve ocorrer na medida em que fatores contingenciais como “estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia” (Donaldson, 1999) se modificam. As organizações que seguiram, no decorrer do último século, adequando-se às mudanças, especialmente as tecnológicas, como acima relatadas, impulsionaram ainda mais os aperfeiçoamentos e transformações dentro da área técnica e deram base para alterações também no que se refere à organização do trabalho e às relações sociais em torno deste.

Assim, paulatinamente, o trabalho flexível começou a ser aplicado em diversas áreas, sendo que trabalho flexível pode ser entendido como aquelas práticas de trabalho diferenciadas das tradicionais, ainda nos moldes do controle extremo da administração científica. Nele está presente, desde o compartilhamento de material e espaço físico de trabalho, até horários menos rígidos, trabalho feito à distância, trabalho doméstico e teletrabalho.

3.2.1 O teletrabalho

Entre meados do século IX e o início do século XX, com o advento das telecomunicações, a partir do telégrafo, muitas tarefas começaram a sofrer alterações, diminuindo a necessidade de deslocamento físico e os prazos de entrega, agilizando as comunicações. Já em 1857, na companhia Estrada de Ferro Penn, nos Estado Unidos, o sistema privado de telégrafo da empresa era utilizado para gerenciar os trabalhadores que tinham seu posto de trabalho longe da sede (Mello *apud* Kugelmass, 1999).

Nos últimos dez anos, as diversas fontes de energia, a telefonia, os satélites, as ondas de rádio e televisão, os computadores, a Internet, entre outros, são componentes de uma realidade espalhada por quase todo o mundo. Os habitantes mais privilegiados, detentores da maior parcela da riqueza gerada no planeta, e a maioria das grandes e médias empresas e seus empregados têm acesso às novas formas de comunicação e transmissão de dados. Entretanto, ao mesmo tempo em que isso acontece, observamos um novo paradoxo.

Apesar de todas as facilidades, o trabalhador intelectual continua laborando mais de metade do dia, sem os períodos de entressafra e invernada dos tempos do trabalhador agricultor e criador, convivendo tão pouco com a família quanto quando era nômade ou quando trabalhador fabril. Isso talvez se deva, muito provavelmente, à manutenção do status de trabalhador, ou seja, da necessidade de provar seu valor tendo como medida o tempo despendido trabalhando, reforçando o tipo de sociedade em que se está inserido.

Nas palavras de Csikszentmihalyi, isso se dá porque

“Cada vez mais, à medida que a rede de segurança social corre o risco de se desfazer, as pessoas precisam trabalhar mais, muitas vezes sob condições arbitrárias e sem muita segurança quanto ao futuro. Assim, mesmo agora, no final do século XX, a profunda ambigüidade do trabalho ainda nos assombra.” (Csikszentmihalyi, 1999, p. 55).

Seguindo o raciocínio do sociólogo De Masi (1999), é daí que nasce o estresse funcional, causado por três principais causas. Uma delas, o caráter histórico, traz, desde a época do taylorismo, a preocupação com horários, uma vez que a maioria dos trabalhadores era formada por operários nas linhas de montagem, cuja produção era contabilizada de acordo com a relação entre o número de peças que produzia por hora ou minuto. Com a finalidade de facilitar os controles administrativos, tal forma de medida do trabalho foi estendida para os escritórios, onde se desenvolviam inúmeras tarefas burocráticas repetitivas e, por isso, mesmo passíveis de ser sujeitas aos mesmos métodos de gerenciamento. Tal procedimento administrativo continua sendo adotado, ainda hoje, na

grande maioria das empresas do mundo. De Masi imagina uma justificativa para esse comportamento no livro *O Futuro do Trabalho*, onde diz:

“Sempre por comodidade dos administradores de pessoal, os mesmos métodos são hoje aplicados ao trabalho profissional e funcional que, embora produzindo idéias e não parafusos, é ainda assim tratado como se a sua produção fosse diretamente proporcional ao tempo transcorrido entre as quatro paredes do escritório.” (De Masi, 1999b, p. 187).

Outra causa por ele apontada para a manutenção do procedimento é tecnológica. As máquinas automáticas e eletrônicas reduziram o tempo necessário para a produção tanto material quanto intelectual, mas “o tempo em que os funcionários permanecem no escritório não foi alterado” (De Masi, 1999b).

Por último, o autor cita o “rito de iniciação ao trabalho prolongado” como a causa de ordem cultural que leva ao estresse funcional. É a forma pela qual os funcionários mais antigos demonstram aos recém-admitidos que “sua carreira está ligada à quantidade de tempo extra-horário que esteja disposto a oferecer ao chefe”. Depois de algum tempo, já tendo o novo funcionário recebido e processado a mensagem e adaptado-se ao ritmo imposto, nas palavras de De Masi, o que ocorre é que

“(...) chefe e funcionário estão ligados por um fio duplo: ambos sabem muito bem que as oito horas seriam mais do que suficientes para concluir seus deveres, mas o escritório já se transformou no único palco em que os dois se sentem à vontade para desempenhar o papel de trabalhadores estressados pelo ritmo frenético e as cargas sobre-humanas, isto é, pelo ‘sentido do dever’.” (De Masi, 1999, p. 89).

Mazzilli e Lunardi reiteram essa posição, afirmando que

“(...) ainda permanecem associadas ao trabalho as idéias de esforço e cansaço rotineiros, de inevitável incômodo e de ausência de liberdade. Tais idéias são reforçadas pelo significado de labuta penosa e humilhante. (...) o trabalho é percebido, de maneira velada, como um castigo e como um meio de punição.” (1995, p. 29).

O trabalho realizado à distância é uma realidade cada dia mais forte e bastante utilizada em todo mundo, embora ainda vista como forma

complementar de trabalho e que normalmente passa despercebida pelos que têm somente acesso aos resultados, ficando o modus fazendi transparente aos olhos do público.

Conceitualmente, teletrabalho se dá “transferindo para casa as práticas a executar - em papel, disquete, por telefone etc. ou com a ajuda de tecnologia ainda mais ágil, como o correio eletrônico” (De Masi, 1999, p. 263). O teletrabalho traz diversos benefícios: para o trabalhador, desde redução de despesas pessoais, autonomia, melhores condições físicas, melhora nas relações familiares, boa vizinhança, até acesso ao trabalho (especialmente para deficientes físicos, anciãos, donas de casa e moradores de cidades e regiões mais distantes); para a coletividade, traz redistribuição geográfica e social do trabalho, redução do volume de trânsito, estímulos à criação de novos trabalhos, revitalização dos bairros, redução da poluição e das despesas de manutenção viária, eliminação das horas de pico etc; para as empresas há ganhos de flexibilidade, produtividade e criatividade. (De Masi, 1999, p.263)

Todavia, devido às suas características específicas, o teletrabalho traz alguns riscos, especialmente para o teletrabalhador. Este pode vir a sofrer de isolamento, marginalização da dinâmica empresarial, dificuldades de reciclar hábitos pessoais e familiares e de manter autodisciplina; bem como o preconceito de amigos e familiares pela incompreensão e não-aceitação dessa forma doméstica de trabalho.

Em seu livro *Teletrabalho*, Alvaro Mello relaciona as principais vantagens, desvantagens e cuidados necessários em relação ao teletrabalho, dando uma contribuição inestimável aos teletrabalhadores e empresas interessadas em adotar essa nova forma de organização do trabalho, como se pode observar no quadro 3.

Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

VANTAGENS	DESVANTAGENS	CUIDADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento de funcionários a partir de uma área geográfica maior. • Menor rotatividade de funcionários talentosos que por alguma razão necessitam mudar de local físico ou geográfico. • Redução do absenteísmo em virtude de doenças, tráfego ou mau tempo. • Os custos do escritório central podem diminuir, e, concomitantemente, poderá haver aumento de produtividade e de eficácia. • O ambiente de trabalho torna-se mais flexível. • Os funcionários não precisam ir ao escritório todos os dias, e assim ganham tempo produtivo e têm menos estresse provocado pelos congestionamentos no trânsito, pelas relações conflitantes no trabalho etc. • Há mais tempo com a família e dedicação ao lazer e aos <i>hobbies</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão preconceituosa de parentes e amigos. • Tédio em virtude do isolamento social. • Distração com os membros familiares e invasão do espaço profissional. • Gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e desorganização de horários de trabalho. • Férias, feriados e fins de semana podem se tornar dias de trabalho, pois muitos empregados não sabem quando parar de trabalhar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar o isolamento/solidão no exercício das atividades profissionais. • Não procrastinar as decisões e ações. • Participar em uma rede de trabalhos e de contatos (<i>groupware</i>). • Participar em encontros informais com os outros profissionais da área e da profissão. • Ter uma agenda de atividades sociais (lazer e/ou trabalho). • Ser voluntário em algum projeto na comunidade, no bairro ou no prédio residencial. • Intensificar seus contatos com amigos e parentes.

Fonte: MELLO, 1999

Pode-se verificar que, apesar das vantagens, a adoção do teletrabalho, como qualquer mudança, gera novas necessidades, tanto para a empresa quanto para o trabalhador. A fim de evitar maiores problemas, cuidados devem ser tomados. O teletrabalhador, por exemplo, deve ter um perfil que se adapte aos requisitos do teletrabalho e procurar atividades sociais que compensem a distância física em relação à empresa e aos demais colegas, além de desenvolver habilidades como autodisciplina, auto-organização, autoconfiança, autonomia e automotivação. Para tanto, as empresas devem elaborar um plano de implantação do teletrabalho que contemple mais do que infra-estrutura tecnológica, conforme Manssour:

“As organizações e seus administradores precisam de novas formas de gerenciamento e avaliação das tarefas e trabalhadores; os teletrabalhadores precisam apresentar ou desenvolver algumas habilidades e competências específicas para terem condições de trabalharem a distância. As relações interpessoais enfrentam mudanças drásticas, não só entre o teletrabalhadores e a empresa, mas também entre os teletrabalhadores e os trabalhadores tradicionais, que permanecem cumprindo seus expedientes nos escritórios ou fábricas.” (Manssour *in* Manssour *et al.*, p. 28, 2000).

Devido às dificuldades legais, uma vez que não há nada previsto na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), poucas empresas nacionais estão implantando essa forma de trabalho, temerosas dos processos jurídicos que possam ser movidos contra elas, uma vez que os reclamantes podem tentar comprovar uma jornada de mais de oito horas diárias (Mello, 1999), por não haver controles rígidos de jornada. Ainda assim, muitas empresas estão arriscando, diante dos benefícios de produtividade, economia e bem-estar dos empregados.

3.2.2 A Internet

Com os avanços das telecomunicações e da informática, e principalmente com o casamento entre elas, surge a rede mundial de computadores. Inicialmente, foi projetada para servir como rede de comunicação para compartilhamento de informações seguras entre os militares norte-americanos, na época da guerra fria, a fim de defender e controlar mísseis e bombas perante a ameaça de um ataque soviético (Santos, 1999 e Füchter, 1999). A rede era uma forma de descentralizar todas as informações, uma vez que não teria nenhum ponto central e nenhum centro de controle.

Na década de 70, universidades e centros de pesquisa começaram a utilizar o sistema com finalidades acadêmicas. Sua facilidade de utilização, publicação e acesso a documentos, unindo texto, imagens, som e vídeos, aliada ao baixo custo e à facilidade de transmissão de dados, foi a garantia do sucesso da Internet que, a partir de então, não conheceu mais limites, tendo se expandido para todo o planeta e para todas as áreas de atuação, deixando a exclusividade do meio acadêmico, e atingindo desde as publicações institucionais e pessoais até o comércio e serviços em geral, conforme constata Santos (1999) na sua dissertação de mestrado:

“A rede também facilita a transmissão de informação para um número ilimitado de pessoas, através de broadcasting na rede - o webcasting - a

custos considerados baixos. Essa capacidade está sendo explorada principalmente pelos veículos de comunicação e, agora, começa a ser usada para fins publicitários. É a web a serviço da economia, seja na forma de comércio eletrônico, na guerra entre os fabricantes de softwares, principalmente na indústria der antivírus.” (Santos, 1999).

A Internet trouxe, ainda, as facilidades do correio eletrônico, que faz as vezes do correio tradicional, com uma rapidez muito maior, uma vez que as mensagens são entregues quase que instantaneamente, e com a vantagem da transmissão, além do texto, de arquivos de imagem, som e vídeo, para qualquer parte do mundo, com a mesma agilidade.

3.2.3 A Intranet

As empresas e corporações de médio e grande porte, tanto no Brasil quanto no exterior, sejam privadas ou públicas, comumente utilizam-se de uma rede de comunicação nos mesmos moldes da Internet, porém de forma interna, chamada Intranet. A Intranet tem como principal objetivo superar obstáculos físicos de comunicação, como andares, edifícios, cidades e países (Füchter, 1999). Isso acontece através do acesso dos funcionários e colaboradores a uma mesma rede de correio eletrônico interna e de páginas corporativas através de seus próprios computadores de mesa, nos escritórios e, muitas vezes, por acesso remoto, de casa, ou de qualquer outro lugar no mundo.

Dessa forma, além de facilitar a troca de informações entre os empregados, conforme suas atividades e grupos de trabalho, também agiliza as comunicações institucionais da empresa, alcançando todas as filiais e escritórios no mínimo de tempo, aumentando a eficácia dos informes enviados e recebidos pela matriz, incrementando a consolidação de dados e fortalecimento das políticas de administração.

3.2.4 Trabalho em centros remotos

O trabalho em centros remotos é realizado em locais onde o trabalhador realiza suas atividades normalmente, mas num escritório regional mantido pela empresa sede. O acompanhamento e o resultado dessas atividades é compartilhado com os demais escritórios e muitas vezes determinadas tarefas são feitas em parceria com companheiros de equipe sediados em quaisquer outros centros mantidos pela empresa, num trabalho cooperativo à distância.

A regionalização das filiais, utilizando como trabalhadores os moradores das regiões próximas, aconteceu a partir de um crescimento das empresas de maior porte, que, seguindo o ritmo da globalização e da descentralização de serviços, multiplicou através do planeta sua área de atuação. O nascimento dos centros remotos e seus principais objetivos são relatados por Kugelmass (1996) como tendo ocorrido nos Estados Unidos, no livro *Teletrabalho*:

“Em sua aparência moderna, o centro de trabalho remoto foi concebido pela primeira vez nos Estados Unidos como uma instalação que constituía um escritório convenientemente localizado e os recursos necessários para trabalhadores que não podiam, por razões próprias ou da empresa, ou não queriam trabalhar em casa.” (Kugelmass, 1996, p. 33).

“Centros de trabalho remoto interessantes (infelizmente, a maioria deles fora dos Estados Unidos) foram montados em locais bem distantes do empregador para conseguir uma força de trabalho que de outro modo não seria possível contratar, para gerar novos empregos onde eles são necessários ou para aproveitar o preço mais baixo da terra, da mão-de-obra e de moradia para os empregados.” (*Ibidem*, p. 34).

Esses teletrabalhadores desenvolvem normalmente seu trabalho, mantendo permanente contato com a empresa-sede, muitas vezes participando de reuniões virtuais ou teleconferências, transmitindo e recebendo as informações necessárias por vias telemáticas (Intranet e Internet), seguindo um padrão de serviços equânime, multiplicado pela própria sede e retransmitido pelas filiais.

Especificamente nos Estados Unidos, as empresas de médio e grande porte têm investido nos centros de trabalho remoto, como forma de baixar custos com infra-estrutura, reduzir o estresse funcional, especialmente no que se refere ao trânsito e ao tempo despendido na locomoção, e aumentar a satisfação dos profissionais, que a cada dia mostram-se mais interessados em melhorar sua qualidade de vida.

Em relação às novas ambições, financeiras e de satisfação pessoal, dos trabalhadores do século XX, Kugelmass comenta:

“Eles querem tudo: a satisfação de ter um emprego de alto nível com a ambientação de um estilo de vida mais simples”. Os profissionais estão escolhendo viver em cidades afastadas com 200.000 habitante ou menos a 80 quilômetros de uma cidade importante, que estejam próximas de universidades, capitais de estados, centros de pesquisa e outras instituições’ e proporcionem ‘diversidade e cultura’.” (Kugelmass, 1996, p. 40 e 41).

Além dos centros remotos, estão surgindo e se expandindo as chamadas organizações virtuais que, sem uma sede física definida, contam com teletrabalhadores autônomos trabalhando em diferentes prédios na mesma cidade ou em localidades distintas, geralmente em regime de sociedade ou parceria.

3.2.5 Trabalho em casa

Historicamente, o trabalho, por definição e de forma geral, era realizado em casa. Não só o trabalho dos camponeses, mas também, e principalmente, os trabalhos artesanais, especialmente antes da industrialização. No livro *O Futuro do Trabalho*, De Masi (1999b) relata que “antes do advento industrial, a oficina do artesão constituía a célula primária e o modelo mais difundido da organização do trabalho” (1999b, p. 110).

Segundo o autor, várias razões contribuíam para essa forma de trabalho: a habitação e a oficina conviviam sob o mesmo teto e muitas vezes ocupavam o mesmo espaço; os trabalhadores eram, também, em

grande parte, os próprios membros da família artesã e proprietários da casa-oficina e dos meios de produção; o chefe da família era também o chefe do negócio, detinha os seus segredos de produção, o poder de decidir, de formar e disciplinar; a aculturação acontecia pelo aprendizado, pois, o aluno, mesmo quando estranho à família, era afiliado a ela e compartilhava os seus modelos de vida e de trabalho; as tarefas domésticas e profissionais confundiam-se tanto no plano temporal como espacial; a oficina produzia e geria o seu produto em todas as fases: o projeto técnico, o *design*, o abastecimento de matérias-primas, a fabricação, a venda; o mercado era restrito e muitas vezes o cliente colaborava com o projeto do objeto, conferia aos poucos o processo produtivo e o seu andamento; os quarteirões constituíam um conjunto contíguo e coordenado de estruturas para a vida doméstica, o trabalho, o comércio, o lazer e a oração; as oficinas interagiam dentro da comunidade, trocando pessoal e experiências, mas cada uma constituía um sistema auto-suficiente; na vida laborativo-familiar, a dimensão afetiva e emocional prevalecia sobre a racional.

Os parâmetros de referência eram constituídos por uma tecnologia ainda rudimentar, que não conhecia nem a energia a vapor nem a elétrica; pela mistura de trabalho físico e mental, executivo e criativo; por uma epistemologia marcada pelas ações da providência e do fatalismo; por um predomínio das necessidades elementares relativas à simples sobrevivência; pela dimensão local dos problemas e da economia; por valores puramente patriarcais e matriarcais; pela religiosidade e pela superstição; por uma cultura livresca de tipo clássico nos grupos dominantes, que se chocava com a cultura espontânea e o analfabetismo das classes inferiores.

Tais características do trabalho em casa reforçavam a afetividade dentro da própria família e comunidade; criavam um ambiente seguro para o aprendizado e crescimento de seus membros; garantiam a participação de todos no sustendo da família; favoreciam a interação com

os clientes que sugeriam adequações nos produtos, conforme suas necessidades; e reafirmavam o contexto cultural familiar e social.

A partir do final do século IXX, com a revolução industrial, o trabalho foi transferido para as fábricas, onde os trabalhadores, pela primeira vez, dissociaram o trabalho do lar, passando a ter poucas horas de usufruto do ambiente doméstico e a dividir tarefas e responsabilidades com pessoas até então desconhecidas e de outras origens e culturas.

De qualquer forma, o trabalho em casa jamais desapareceu por completo, uma vez que muitas atividades começaram ou continuaram a ser desenvolvidas no lar. Entretanto, tais afazeres passaram a ter uma outra representação, sendo vistos com subempregos, com menor reconhecimento por parte da sociedade, em atividades como as de costureira, cozinheira, lavadeira e outras chamadas de “fundo-de-quintal”, num sentido mais pejorativo.

Mais recentemente, após a evolução e popularização das telecomunicações, algumas atividades antes desenvolvidas exclusivamente em escritórios ensaiaram um retorno ao lar, com o apoio do telefone, do fax, e mais recentemente do correio eletrônico via Internet ou Intranet, caracterizando o início da era do teletrabalho.

Atualmente, são dois os tipos de teletrabalhadores, conforme conceitua Manssour:

“(...) os *teletrabalhadores autônomos ou domésticos* – formados por profissionais liberais, pessoas físicas ou jurídicas que vendem seus serviços e os realizam em casa, em seus *home offices*, ou escritórios domésticos; e os *teletrabalhadores vinculados ou empregados* – caracterizados pelos profissionais com vínculo empregatício que são estimulados pelos administradores a trabalharem em casa um ou vários dias por semana.” (Manssour *in* Manssour *et al.*, 2000, p. 20).

Embora tanto os domésticos quanto os de centros remotos sejam considerado teletrabalhadores, os primeiros são mais característicos por possuírem uma maior independência e controle de seu tempo em relação aos demais e por, mais freqüentemente, serem administradores das próprias carreiras e negociadores de suas remunerações, conforme os

requisitos exigidos pelas empresas contratantes e suas competências pessoais e profissionais.

3.3 BUSCA DO PRAZER

3.3.1 Sofrimento e prazer no trabalho

Os sentimentos de sofrimento e prazer têm permeado a relação do homem com o trabalho através da história. Conforme Dejours (1994), a dimensão organizacional deve ser considerada quando se fala em trabalho, além das condições físicas, químicas, biológicas, psicossensoriais e cognitivas. A divisão das tarefas e a divisão dos homens, que caracterizam a organização do trabalho, são as causadoras do sofrimento mental do trabalhador.

Quando o trabalhador possui aptidões psíquicas que não são aproveitadas em suas tarefas ou mesmo que são bloqueadas pelo trabalho que executa, isso gera desconforto e mal-estar psíquico, podendo levar a um estado patológico do indivíduo que for por um longo período de tempo privado de satisfação e prazer. O equilíbrio mental reside na redução de tensão e descarga de energia pulsional, que são a fonte do prazer, ou do alívio da carga psíquica de trabalho. (Mazzilli e Lunardi, 1995)

Todavia, o sofrimento no trabalho, se bem resolvido pelo sujeito, pode ser fonte de prazer e mediador da saúde, sendo assim denominado por Dejours como “sofrimento criativo”, capaz de estimular a produção e a saúde. Quando mal elaborado pode prejudicar tanto a produção quanto a saúde, sendo então chamado de “sofrimento patogênico”.

A evolução tecnológica alavanca as mudanças na sociedade e nas organizações e, pela angústia de dominar o próprio sofrimento, o trabalhador - assim como as organizações, por necessidade de modernização e incremento na produção -, acaba buscando soluções

originais que tenham impactos positivos para ambos. “Reajustar a organização do trabalho prescrita leva, muitas vezes, o trabalhador a se colocar na ilegalidade e, até mesmo, a assumir riscos” e “(...) o problema que se coloca para a administração seria, antes de tudo, propiciar condições aos trabalhadores para gerirem eles mesmos seu sofrimento, em proveito próprio e da produtividade.” (Mazzilli e Lunardi, 1995).

3.3.2 “Flow” e felicidade

O prazer, muito mais do que o sofrimento, é a mola mestra que impulsiona o homem em suas buscas pessoais. Quando ele encontra estímulo positivo para seguir em frente, quando sua mente sente-se desafiada para atingir objetivos com os quais se identifica, então o homem aproxima-se da excelência de vida, da qualidade da vida, do que vulgarmente se conhece por felicidade. Essa idéia permeia todo o pensamento de Csikszentmihalyi no livro *A Descoberta do Fluxo* que resume, assim, o conceito de felicidade:

“A felicidade é o protótipo das emoções positivas. Como disseram muitos pensadores desde Aristóteles, tudo o que fazemos tem como meta final a felicidade. Não queremos realmente a riqueza, ou saúde, ou a fama por si sós – queremos essas coisas porque esperamos que elas nos tornem felizes. Porém, buscamos a felicidade não porque ela vá nos levar a alguma outra coisa, mas por ela mesma. (...)” (Csikszentmihalyi, 1999, p. 26).

Csikszentmihalyi afirma que a qualidade da vida é determinada pelo conteúdo da experiência de cada indivíduo adquirida através dos anos. E esse conteúdo pode ser identificado pela quantidade e qualidade dos fluxos de consciência ou experiências de fluxo que cada pessoa é capaz de viver nas mais variadas atividades desenvolvidas, sejam profissionais, de lazer ou qualquer outra. O *flow* consiste em momentos quando, ao se vivenciar algo, os sentimentos, desejos e pensamentos se harmonizam. São momentos excepcionais que o autor denomina “experiências de fluxo” e que desde sempre foram referidas por inúmeras

peças, com diferentes expressões, como “atingir o auge”, “êxtase” e “enlevo estético”. Já em Weber (*apud* Mazzilli e Lunardi, 1995) havia essa consciência, quando ele afirmava: “O trabalho passa a constituir-se, antes de qualquer coisa, a própria finalidade da vida, sendo a falta de vontade de trabalhar considerada um sintoma da ausência do estado de graça.”

O fluxo, segundo Csikszentmihalyi (1999), acontece quando uma pessoa encara um conjunto claro de metas que exigem respostas apropriadas, e as atividades que proporcionam melhores condições para essa experiência podem ser chamadas de “atividades de fluxo”.

“O fluxo tende a ocorrer quando as habilidades de uma pessoa estão totalmente envolvidas em superar um desafio que está no limiar de sua capacidade de controle. Experiências ótimas geralmente envolvem um fino equilíbrio entre a capacidade do indivíduo de agir e as oportunidades disponíveis para a ação.” (Csikszentmihalyi, 1999, p. 37).

De maneira geral, o *flow* acontece quando alguém está realizando uma de suas atividades prediletas, seja um *hobby*, seja interagindo com amigos ou trabalhando. Entretanto, para que o *flow* ocorra, também deverão estar concorrendo os fatores necessários, que são metas claras, *feedback* imediato, habilidades equilibradas com oportunidades de ação – desafios – e que sejam, na medida do possível, parte constante da vida cotidiana.

O *flow* pode ser alcançado em atividades de trabalho, com uma frequência muito maior do que se poderia imaginar. Csikszentmihalyi (1999) acredita que isso se deva ao fato de que no trabalho “os desafios e habilidades tendem a ser elevados”, “as metas e o *feedback* muitas vezes são claros e imediatos”. Afirma, ainda, que

“(…) Quanto mais ele [o trabalho] se assemelha a uma atividade de fluxo, mais envolvidos nos tornamos e mais positiva é a experiência. Quando o emprego apresenta metas claras, *feedback* não-ambíguo, um senso de controle, desafios que correspondem às habilidades do trabalhador e poucas distrações, os sentimentos que ele oferece não são diferentes daqueles experimentados em um esporte ou desempenho artístico.” (Csikszentmihalyi, 1999, p. 42)

De acordo com as pesquisas levadas a cabo por Csikszentmihalyi, cujos resultados são apresentados no livro *A Descoberta do Fluxo* (1999), há uma grande flutuação de resultados em relação a experiências semelhantes, principalmente aquelas ligadas à família e ao trabalho. O autor exemplifica, dizendo que

“(...) uma pessoa pode ficar extremamente irritada em casa em um momento e entrar em êxtase completo em seguida. No trabalho, os adultos tendem a ter uma concentração e um envolvimento cognitivo maiores, mas ficam mais motivados em casa, e nela se sentem mais felizes.” (Csikszentmihalyi, 1999, p. 48).

Os estudos realizados com o ESM⁷ pelo autor, oportunizaram a descoberta de que é mais fácil encontrar fontes de fluxo no trabalho que no tempo livre, nas vidas dos adultos (Csikszentmihalyi, 1999, p. 62). Muito provavelmente porque o trabalho produtivo faz com que as pessoas sintam-se úteis, dando-lhes um sentimento de importância e de bem-estar, e por encorajar-lhes a concentração, evitar a distração, permitir uma quantidade de controle, conforme as habilidades do trabalhador. Entretanto, ainda assim, foram observados maiores níveis de motivação e bom humor quando estão em casa e não no emprego.

Csikszentmihalyi diz que o “trabalho é muito mais parecido com um jogo do que a maioria das outras coisas que realizamos” e que “geralmente tem metas claras e regras de desempenho; oferece feedback ou na forma de saber que terminamos bem uma tarefa” seja pelos números aferidos nos levantamentos de vendas ou pela avaliação de um supervisor ou chefe.

Até pelas necessidades de subsistência, pelo peso cultural e histórico, mas também pelo prazer que pode gerar, o trabalho tem um papel de grande importância na vida da maioria das pessoas. Além do que, despendemos as melhores horas dos nossos dias e uma boa parte de nossa energia psíquica com ele. Por isso mesmo, “é essencial que essa

⁷ **Método ESM:** Experience Sampling Method – método de pesquisa voltado para levantar momentos e tipos de experiências de flow, desenvolvido por Larson e Csikszentmihalyi. Utiliza uma espécie de *pager* que é acionado diversas vezes ao dia e a cada uma delas o pesquisado preenche um formulário próprio.

atividade seja tão agradável e compensadora quanto possível” e é responsabilidade de cada indivíduo buscar prazer com o próprio trabalho, seja aprimorando as próprias atividades e atribuindo-lhes um valor e desempenho sempre melhores, seja mudando de atividade ou forma de realizar o trabalho (Csikszentmihalyi, 1999). Nas palavras do próprio autor:

“Assim como mudanças mínimas podem resultar em grandes descobertas, pequenos ajustes podem transformar um trabalho rotineiro detestado em um desempenho profissional que o indivíduo espera com ansiedade a cada manhã.” (Csikszentmihalyi, 1999, p. 104).

As histórias de pessoas criativas são ricas de exemplos de como adaptar o trabalho segundo suas necessidades e expectativas. “A maioria das pessoas criativas não segue uma carreira estabelecida, mas inventa seu trabalho enquanto o realiza” (Csikszentmihalyi, 1999), inventa seus próprios estilos, modifica ambientes, desenvolve novos campos de pesquisa, cria estratégias pessoais para vencer os principais obstáculos e dificuldades. Incorpora e assume a responsabilidade pela própria felicidade, fazendo do trabalho - uma parte central de suas vidas - uma fonte sempre plena de experiências de fluxo, capaz de enriquecer a qualidade da vida.

A história do trabalho, vista através da evolução humana, demonstra que seu significado está em permanente mudança, numa qualidade de aprimoramento comparável ao progresso das civilizações. A geração de conhecimento e sua transmissão e multiplicação deu-se na medida em que o homem desenvolvia a comunicação e passava a viver em grupos cada vez maiores. A vida em sociedade é um estímulo à evolução tecnológica e esta, por sua vez, estimula mudanças nas relações sociais, formando uma espiral evolutiva infundável do gênero humano e suas realizações.

A passagem de um grande contingente de trabalhadores dedicados ao trabalho braçal para uma valorização cada vez maior do trabalho intelectual e criativo deu-se não apenas pelas novas tecnologias

disponíveis. Mais seguro é afirmar que o desenvolvimento tecnológico que permitiu essa mudança é fruto da permanente aspiração do homem por redução do sofrimento físico em prol de uma vida mais prazerosa, capaz de proporcionar maior conforto material, tempo disponível, qualidade nas relações pessoais, aproveitamento e valorização das suas capacidades mentais e espirituais. É o sofrimento que leva o homem a criar mecanismos capazes de superá-lo ou eliminá-lo, no plano psicológico, intelectual e material.

As experiências máximas do *flow* são relatadas desde a antiguidade e é possível que existissem e fossem identificadas pelo homem muito antes disso. Em contraste com situações de sofrimento, o tipo de prazer desfrutado nessas experiências passou a ser um objetivo a ser perseguido por quase todos, embora alcançado por poucos, muito provavelmente por causa das ainda precárias condições de vida e de trabalho existentes na época.

Atualmente, o nível de desenvolvimento tecnológico da civilização já é capaz de proporcionar a maioria das condições necessárias para que se possa, finalmente, desfrutar situações de *flow* com uma frequência e qualidade cada vez maiores e nos ambientes mais variados.

Presencia-se uma tomada de consciência de mais esta etapa da espiral evolutiva que a humanidade está prestes a atingir.

4 Metodologia

Neste capítulo, discorre-se sobre a metodologia escolhida para dar prosseguimento à pesquisa apresentada neste trabalho.

4.1 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa indicada por este trabalho é inovadora, uma vez que os temas teletrabalho e *flow* ainda não são muito explorados, particularmente no Brasil, tendo suas implicações também pouco abordadas.

Desta forma, utiliza-se um método qualitativo de pesquisa, que, de acordo com diversos autores (Roesch, 1999; Godoy, 1995), é o mais apropriado para a situação de pesquisa. Para tanto, emprega-se o Estudo de Caso já que este é adequado quando se “visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular” e tem o propósito fundamental de analisar fortemente uma determinada unidade social (Godoy, 1995). Na opinião de Yin e Bressan, o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas” (Yin *apud* Bressan, 2000) e “é indicado para responder às perguntas ‘como’ e ‘por que’ que são questões explicativas” capazes de contemplar os

estudos que evidenciam relações operacionais ao longo do tempo e em eventos contemporâneos (Bressan, 2000).

O Estudo de Caso é apontado também como capaz de “estudar pessoas em seu ambiente natural” e “mudanças nos padrões da vida, em seu dia-a-dia” (Roesch, 1999, p.197). O método é ainda particularmente indicado nas pesquisas exploratórias e no levantamento de questões e geração de hipóteses para estudos posteriores (Tull *apud* Bressan, 2000).

4.2 COLETA DE DADOS

As entrevistas são consideradas como as “fontes de dados mais importantes para os estudos de caso” (Bressan, 2000), podendo ser feitas de várias formas: *abertas*, quando a entrevista assume um caráter conversacional, coletando informações e opiniões dos entrevistados sobre um determinado assunto; *focadas ou semi-estruturadas*, quando há um roteiro preestabelecido de questões, mas com maleabilidade para investigar outras informações consideradas importantes e afins; e as *estruturadas*, quando o roteiro de perguntas é rigoroso e implica respostas mais estruturadas (Yin *apud* Agra, 1998).

As entrevistas podem ser registradas manualmente em texto, ou em fitas cassete para posterior versão textual. O recurso de utilização de gravador reduz o tempo dedicado à entrevista, tanto do pesquisador quanto do respondente, aumentando a fluidez das informações.

Para este estudo, definiu-se a utilização da entrevista, semi-estruturada ou focada. Utilizou-se o recurso do gravador, tendo sido empregadas fitas-cassete, uma para cada entrevista, sempre dando ciência aos pesquisados dessa singularidade. As questões predeterminadas utilizadas como roteiro de trabalho foram:

- Qual o significado do trabalho para você?;
- Como eram suas atividades antes do teletrabalho?;
- Como são suas atividades após o teletrabalho?;

- Como você considera a criatividade no teletrabalho?;
- E a produtividade?;
- O que significa prazer no teletrabalho?;
- E sofrimento?;
- Qual a importância do teletrabalho para as atividades jornalísticas?;
- Como você vê o teletrabalho, hoje e no futuro?.

Feita a pesquisa-piloto, embasada nas questões acima, inicialmente com dois entrevistados, e comprovada a consistência das questões e pertinência das entrevistas, as mesmas foram reaproveitadas e incorporadas às demais.

4.3 ANÁLISE DE DADOS

As entrevistas, uma vez gravadas, foram vertidas em forma de textos, os quais foram analisados através da técnica de Análise de Conteúdo, com a finalidade de identificar a relação entre os fenômenos observados e de interpretá-los a partir dos modelos conceituais vistos na revisão bibliográfica. Moraes (1999) divide o processo de Análise de Conteúdo em cinco etapas, as quais foram seguidas rigorosamente.

Na etapa de **Preparação**, verificou-se a representatividade e pertinência das entrevistas em relação aos objetivos propostos e a codificação dos materiais.

Na etapa de **Unitarização**, foi feita a releitura cuidadosa dos textos e definidas as unidades de análise, no caso, palavras e termos repetidos ou de mesmo sentido que remetiam a uma mesma idéia; as unidades foram codificadas e posteriormente isoladas, tendo sido reelaboradas para que contivessem “um significado completo em si mesmas”; e agrupadas em unidades de conteúdo.

A **Categorização** foi feita em três fases, inicial, intermediária e final, mantendo-se um critério semântico analógico. Nos três níveis de

categorização foram observadas e cumpridas as características fundamentais nos critérios de categorização, quais sejam a *validade* – pertinência em relação aos objetivos da análise; a *exaustividade* – classificação de todos os dados significativos; a *homogeneidade* – manutenção de uma única dimensão de análise; a *exclusividade* – classificação de cada elemento em uma única categoria; e a *objetividade* ou *consistência* – classificação clara ao longo de toda a análise.

O trabalho de **Descrição** está apresentado no capítulo da Análise de Resultados, tendo sido produzidos “textos-síntese” em que se buscou expressar o “conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise” (Moraes, 1999).

Finalmente, a etapa de **Interpretação** foi feita no capítulo das Considerações Finais, onde, tendo sido retomadas as categorias finais, procedeu-se a um trabalho de inferência e interpretação à luz das teorias anteriormente apresentadas e o apoio de outros autores em relação a alguns dos dados levantados durante a análise que não estavam previstos.

4.4 DESCRIÇÃO DOS SUJEITOS

Os sujeitos pesquisados são os colunistas contratados do jornal *Zero Hora*, com contribuição diária ou semanal, formando um grupo inicialmente contabilizado de 28 pessoas, a maioria residente em Porto Alegre, cidade sede da empresa. A escolha individual dos entrevistados foi feita não-intencionalmente e esgotou-se na medida em que se observou a regularidade do fenômeno (Kerlinger, 1979).

4.5 SUJEITOS

Considerada a acessibilidade à empresa e aos jornalistas, o grupo de sujeitos para a pesquisa foi formado por sete jornalistas, todos

colunistas do jornal. Conforme informações recolhidas na realização das entrevistas, os jornalistas pesquisados apresentam os seguintes dados pessoais e profissionais:

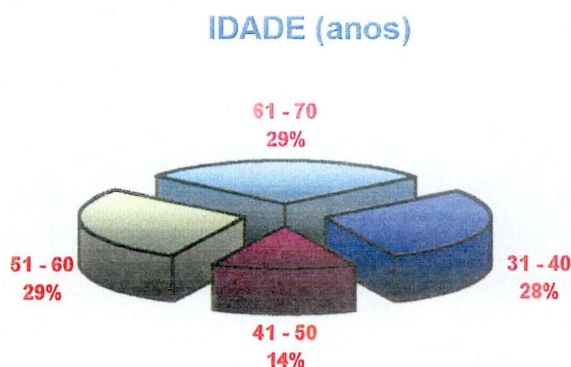
Quadro 4 - Perfil dos Entrevistados

#	IDADE	GÊNERO	FORMAÇÃO	ÁREA DE ATUAÇÃO	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL		TEMPO DE EMPRESA	TEMPO DE TELETRABALHO
					Veículo	Tempo		
1	65 anos	Masculino	Jornalismo, Letras	Variedades	Revista Jornal Assessoria	30 anos	3 anos	15 anos
2	50 anos	Masculino	Jornalismo	Agência de Notícias	Jornais Rádio Televisão	25 anos	20 anos	25 anos
3	38 anos	Masculino	Jornalismo	Esportes	Jornal Rádio Televisão	40 anos	5 anos	40 anos
4	55 anos	Masculino	Jornalismo, Direito	Variedades	Jornal	8 anos	16 anos	20 anos
5	52 anos	Masculino	Jornalismo	Esportes	Jornal Televisão	20 anos	16 anos	10 anos
6	64 anos	Masculino	Ensino Médio	Variedades	Jornal Revista Livro	30 anos	25 anos	10 anos
7	40 anos	Feminino	Jornalismo	Política	Rádio Televisão Jornal	12 anos	8 anos	12 anos
MÉDIA	52 anos	-	-	-	-	25 anos	13 anos	19 anos

Numa visão geral, pode-se ver que a média de idade dos entrevistados é de 52 anos, 25 anos de experiência profissional, 13 anos de trabalho na empresa e 19 anos de utilização do teletrabalho, também em média.

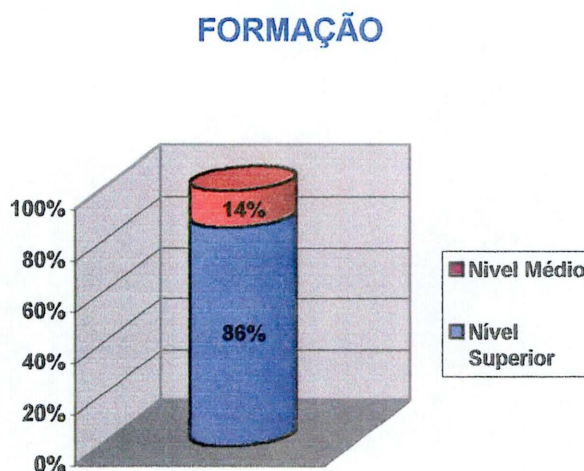
Para melhor traçar o perfil dos entrevistados, apresenta-se, na seqüência, um conjunto representativo de figuras.

Figura 2 - Idade

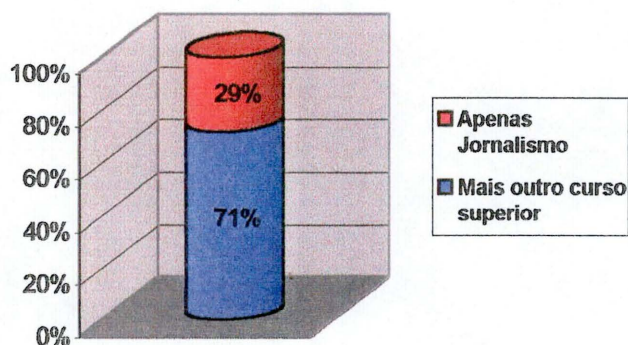


A faixa etária dos entrevistados é ampla, sendo que apenas dois têm até 40 anos de idade (28%). Os demais estão acima dos 50 anos (58%), estando dois deles (29%) acima dos 60 anos.

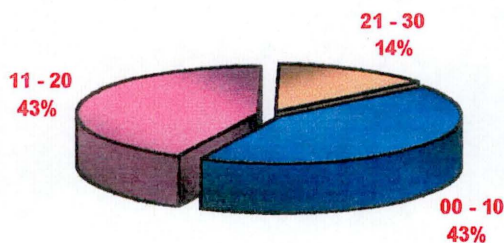
Figura 3 - Formação



Como pode-se observar, entre os pesquisados, 86% têm curso superior. Apenas um (14%) não é jornalista formado, no entanto, tem seu trabalho reconhecido nacional e internacionalmente.

Figura 4 - Curso Superior**Curso Superior**

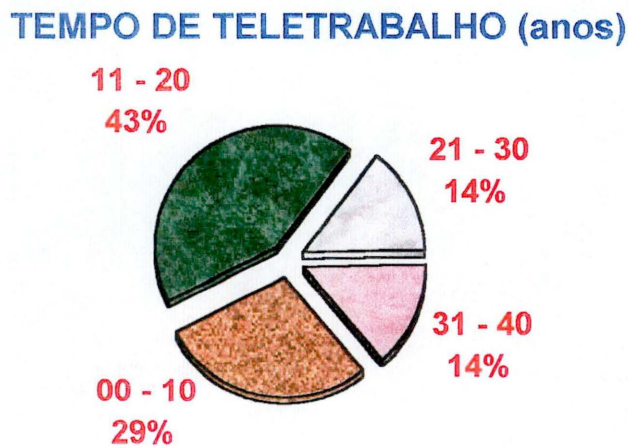
Entre os que têm formação universitária, todos fizeram o curso de graduação em Jornalismo e dois deles têm um segundo curso superior.

Figura 5 - Tempo de Empresa**TEMPO DE EMPRESA (anos)**

Apenas três (43%) estão a menos de 10 anos na empresa, outros três (43%) lá trabalham entre 11 e 20 anos e um (14%) está há trinta anos trabalhando para esta empresa.

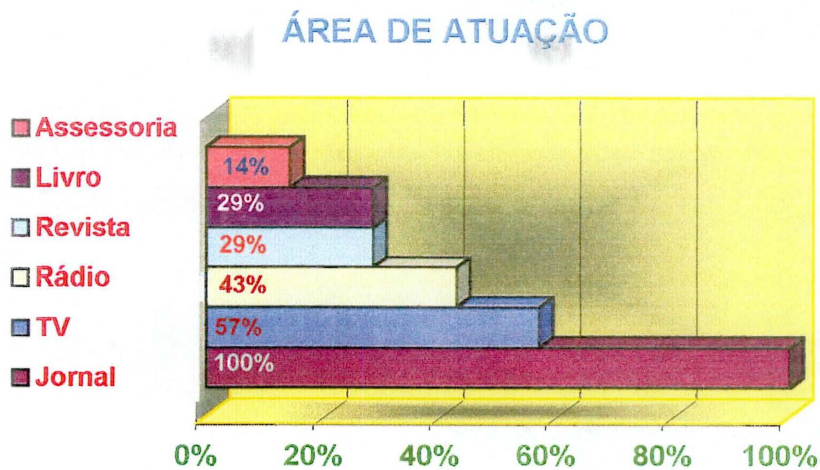
Figura 6 - Experiência Profissional

Seis dos pesquisados (86%) têm experiência jornalística há mais de onze anos, e um deles (14%) tem mais de 30 anos de carreira.

Figura 7 - Tempo de Teletrabalho

Todos os jornalistas atualmente utilizam o teletrabalho, sendo que 14% deles há mais de trinta anos, considerando a utilização do telefone, teletipo e outros equipamentos já existentes na época.

Figura 8 - Área de Atuação



Todos trabalham ou já trabalharam em outros meios de comunicação, como rádio, televisão, revistas e livros, e um deles (14%) já trabalhou como assessor de imprensa.

Apesar da aparente heterogeneidade, em relação às faixas etárias e ao tempo de atuação na área, há uma uniformidade quanto ao nível de formação e de experiências profissionais, o que, talvez, explique a aproximação das declarações e pontos de vista.

5 Análise dos Resultados

Apresenta-se, a seguir, a análise dos dados levantados pela pesquisa, mediante a descrição das categorias encontradas pelo processo de derivação que constitui o método de análise de conteúdo temático. Cabe observar que, para a sua elaboração, foram seguidos os critérios descritos por Moraes, como consta no capítulo anterior.

No quadro subsequente, está sintetizada a derivação, e posteriormente são pormenorizadas as categorias iniciais, intermediárias e finais.

Quadro 5 - Processo de derivação das categorias iniciais

Categorias INICIAIS	Categorias INTERMEDIÁRIAS	Categorias FINAIS
1. Trabalho e realização pessoal	I. TRABALHO E SATISFAÇÃO PESSOAL	A. FLOW NO TRABALHO
2. As dificuldades antes do teletrabalho	II. SOFRIMENTO E PRAZER NO TRABALHO	
3. Prazer no trabalho		
4. Sofrimento no trabalho		
5. Comunicação no ambiente de trabalho	III. A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	B. COMUNICAÇÃO E CRIATIVIDADE
6. Necessidade de convívio		
7. Avaliação inclui comportamento		
8. Investimento em Recursos Humanos	IV. RECURSOS HUMANOS	
9. Criatividade e teletrabalho	V. ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE	
10. Teletrabalho e produção	VI. VANTAGENS DO TELETRABALHO	C. TELETRABALHO E JORNALISMO
11. Implicações do teletrabalho	VII. TENDÊNCIAS DO TELETRABALHO	
12. Teletrabalho em casa		
13. O futuro do teletrabalho		

5.1 CATEGORIAS INICIAIS

Nesta seção mostram-se as 13 categorias iniciais, conforme aparecem na tabela anterior, conforme a análise e categorização realizada no material levantado a partir das entrevistas.

1 - Trabalho e realização pessoal

Esta categoria traz a idéia geral dos entrevistados quanto ao significado do trabalho. Todos se referiram, de uma forma ou de outra, à realização, ao privilégio de fazer o que gosta e sabe fazer, à satisfação pessoal em desenvolver a atividade para a qual se acreditam inclinados desde muito cedo, com igual ou maior importância do que a remuneração que garante a sobrevivência e o conforto de cada um.

“Pra mim o trabalho é qualquer atividade que te realize profissionalmente, independente da remuneração em si. Quero dizer o seguinte, de repente eu posso fazer o trabalho que não envolva uma relação de dinheiro, mas que me realize.(...) Geralmente a gente tem que ganhar uma remuneração por isso, né, porque a gente precisa sobreviver.” (entrevista 2).

“Tanto que, sem sacanagem, sem hipocrisia, eu te diria que se eu ganhasse na Mega Sena um dinheirão desses que a gente joga aí, eu gostaria de continuar trabalhando porque o trabalho que eu faço eu gosto muito dele.” (entrevista 7).

2 - As dificuldades antes do teletrabalho

A atividade jornalística, antes do advento da informática e das tecnologias que propiciaram o teletrabalho, foi sempre lembrada como muito difícil, um processo longo, demorado, com inúmeros recomeços,

causando problemas e angústias para os jornalistas, especialmente quando distantes da sede, fazendo coberturas fora da capital, do estado ou do país. Esse período foi várias vezes citado como a “pré-história do jornalismo”.

“Ah, eu já peguei a fase pré-histórica da empresa, digamos assim, não tanto, mas na década de cinquenta, sessenta, era um trabalho artesanal, mesmo. As redações só com máquina de escrever, impressoras ainda antigas, linotipo, coisa assim, todo aquele trabalho.” (entrevista 1).

“Ah, eu peguei a pré-história do jornalismo, sem dúvida nenhuma. (...) Então, na minha época era assim, o telefone era precário. (...) E chegava no hotel, redigia numa lauda como era no jornal. Com essa lauda a gente ia procurar uma cabine pública de telex. (...) Bom, nesse processo aí tu já tinha levado três horas, né. (...) Caía, cinco, seis, sete vezes, dez vezes, era uma tortura. Era uma tortura chinesa...” (entrevista 6).

3 - Prazer no trabalho

A categoria foi forjada com base nos depoimentos em que os entrevistados relataram os fatores que lhe dão prazer no trabalho. Alguns deles referem-se a termos que remetem imediatamente ao conceito de *flow*, como desafio e felicidade, por exemplo. Todos os entrevistados referiram-se a razões de satisfação pela própria execução de suas tarefas, além do reconhecimento pelo resultado das mesmas, embora não descartem fatores negativos geradores de angústia ou sofrimento.

“Prazer no trabalho como escritor é escrever uma coisa que eu queria escrever, que eu me torturei escrevendo, que eu reescrevi 10 vezes e no final eu li e disse assim: saiu bem! (...) Prazer no trabalho como jornalista é chegar aqui e lançarem um desafio: hoje tu vais ter que tratar desse tema, complexo, envolve muitos interesses... e eu entro ali, acabo dando o meu recado e se eu dou esse recado bem, eu sinto prazer no trabalho.” (entrevista 4).

“Acho que prazer a gente só tem depois, né. Quando a gente lê o que escreveu e gosta do que escreveu, claro que às vezes é ao contrário a gente lê e acha que é uma porcaria. Mas eu acho que, agora, durante o trabalho, acho que não tem muito prazer, não. Porque é trabalho, trabalho braçal, mesmo, né. (...) Mas depois sim, ou quando você vê publicado, ou quando você lê depois que terminou, que você sente que fez uma coisa bem feita, e disse o que queria dizer, então, aí é um prazer. Às vezes é um simples prazer de ter terminado a sua obrigação diária.” (entrevista 5).

4 - Sofrimento no trabalho

Esta categoria reúne situações definidas como falta de tempo, pressão das datas-limite, rotina, dependência de terceiros e dificuldades estruturais como os principais fatores de sofrimento no trabalho relatados pelos colunistas entrevistados. Entretanto, também fica claro que todo o trabalho tem uma parcela de sofrimento em contraponto ao prazer. Fica claro, neste ponto, que os entrevistados entendem que a profissão de jornalista tem implícita uma aceitação de um tipo especial de sofrimento, diferente de outras profissões e que, ainda assim, é compensada pelo trabalho que realizam, tornando-se uma espécie de vício do qual não têm vontade de curar-se.

“Eu acho que todo o trabalho tem uma dose bem grande de sofrimento, todo ele, né?(...) Cada desafio pra ele é sofrimento, cada coluna que tem que começar, cada matéria que eu vou começar a redigir é uma coisa muito sofrida. (...) No caso dos jornalistas, por exemplo, é uma condição do jornalista ser um cara neurótico, angustiado, contestador, né. É uma coisa inerente, senão ele vai ter que ser outra coisa, né. (...) Então eu acho que a atividade profissional, essa coisa do prazer e do sofrimento, eu acho que tem os dois componentes, né, e tu ser bem-sucedido numa profissão depende muito do teu prazer ser maior do que o teu sofrimento, o teu sofrimento não te causa tanto incômodo, né, quando o prazer que tu tem de ser um profissional correto e fazer as coisas que gosta de fazer da maneira como faz.” (entrevista 2).

“Tem uma velha teoria, isto do direito do trabalho, que eu sou advogado além de jornalista, mas não exerço, tem uma teoria do direito do trabalho que diz que trabalho é pena. Quer dizer, que o trabalho não é uma recompensa pra ti, trabalho, aquilo ali é um fardo que te deram, tu tem que repetir todos os dias aquilo ali senão tu não consegue sobreviver.” (entrevista 4).

“Tem muito sofrimento de... eu tenho vários tipos de sofrimento, né. Um é do não conseguir fazer tudo o que a gente planeja, por limitações materiais, até. O outro é o sofrimento da pressão do deadline, que é sempre muito violento no jornal diário (...) E também tem um certo sofrimento, sim, não vou negar, que é da dedicação grande ao trabalho, que me faz suprimir tempo da minha família, essa é a parte que eu acho que todo mundo admite como a mais complicada.” (entrevista 7).

5 - Comunicação no ambiente de trabalho

Esta categoria reúne as menções relativas à comunicação interpessoal no ambiente de trabalho, mais especificamente na redação do jornal, traçando um paralelo entre antes e depois do advento das novas tecnologias e do teletrabalho. São referidas, também, as relações de coleguismo e amizade e da condução das mesmas dentro e fora da sede da empresa.

“E as redações atuais, elas são redações mais silenciosas, né. Agora, o que eu vejo, é assim, hoje a comunicação entre as pessoas e entre as editorias, não é, ela se tornou mais silenciosa, mas muito mais intensa.(...) Até, hoje, namoros começam com mensagens pela redação, entendeu, começam e terminam. Então, as relações pessoais e as relações profissionais, elas melhoraram inacreditavelmente. (...) Sim. E pra quem não tava a fim mesmo, ele vai se esconder atrás do monitor e pronto, e acabou.” (entrevista 2).

“Há pessoas que acham que, que essa convivência mais íntima entre os jornalistas mudou muito, por causa dessas facilidades, em vez de eu sair do meu lugar e ir lá no canto conversar com uma pessoa, eu passo uma mensagem e ela me responde com uma mensagem, fica um negócio meio frio. (...) Na época em que eu comecei em jornal, a gente terminava na redação e ia direto prum bar ou pra uma churrascaria e

ficava lá, conversava a noite toda. Hoje já se faz pouco isso... (...) Deu uma esfriada nas relações, deu mesmo.” (entrevista 6).

“Nós aqui nos falamos de editor pra editor porque nós temos duas reuniões diárias. Mas com os outros, assim, a gente precisa, a gente manda um bilhete, né, pelo computador, nem mesmo pelo telefone a gente fala.(...) Ah, não, eu acho, sem dúvida, muito melhor, hoje. Até porque eu acho assim que o lugar de trabalho tu não precisa... a gente pode conversar na hora do café, sabe.(...) Porque essa coisa da convivência, assim, a gente tem como fazer. Eu não vejo como um grande problema a gente não ficar batendo papo com os colegas no meio do trabalho.” (entrevista 7).

6 - Necessidade de convívio

Esta categoria expressa o sentimento dos entrevistados quanto a necessidade de convívio físico com os colegas como forma de trocar idéias e manifestar emoções, discutir assuntos de trabalho ou do dia-a-dia, aumentando as possibilidades de realizar melhor as tarefas e estimulando a produção. Esse convívio pode ser tanto formal quanto informal, na forma de reuniões diárias ou de encontros para bate-papo na hora do cafezinho.

“Isso aí, mesmo, das facilidades, pelo menos que eu noto lá, tem que haver a troca de idéias, assim, pessoal, direta, não é um trabalho assim, tão técnico, tão burocrático .(...) Jornal, eu acho que é mais... tem que haver aquela troca de idéias, sugestão, prazos, porque é o que acontece lá, toda manhã tem a reunião de avaliação (...), depois tem reunião pra projetar a pauta do dia seguinte, depois tem reunião pra discutir a matéria de capa, quer dizer... tem umas três, quatro por dia.” (entrevista 1).

“Agora, o miolo da redação, a alma da redação, ela existe por quê? Porque as pessoas estão juntas, trocam idéias, entendeu, e isso não pode ser à distância. (...) Mas todas a três (reuniões) têm esse componente do brainstorm, de a gente contribuir pra mudar, pra interferir, pra confirmar ou não matérias, enfoques, etc. (...) Eu não posso fazer isso eletronicamente, porque as pessoas têm que manifestar as suas opiniões, elas têm que manifestar as suas emoções,

entendeu? E o meio eletrônico não permite isso aí. (...) Nós temos, principalmente em relação a agências, nós temos encontros periódicos de editores, editores de área, de editores-chefes. E são, todos eles, são enormemente proveitosos. Quer dizer, independente da nossa relação eletrônica, nós temos que ter esse encontro do abraço, do aperto de mão, do olho no olho, porque ela tem uma carga de afeto que a relação eletrônica não permite.” (entrevista 2).

7- Avaliação inclui comportamento

Nesta categoria fica claro que, apesar da realidade do teletrabalho e das possibilidades de trabalho à distância, a presença física do profissional no ambiente de trabalho ainda é considerada um ponto importante na avaliação funcional, independente dos resultados operacionais apresentados. Tal fato é especialmente levantado pelo profissional encarregado de gerenciar a área em que estão lotados os jornalistas entrevistados.

“Avaliação ela tem, assim... ela tem o trabalho em si, se o cara faz boas matérias, se as matérias são corretas, se o português dele é correto... Isso não tem problema nenhum. Agora, o procedimento do profissional tu vai ver no dia-a-dia com ele, tudo o mais. Então, a avaliação dele, como um todo, é bem mais complicada se o profissional não trabalha junto do grupo, fisicamente...” (entrevista 2).

8 - Investimento em recursos humanos

Nesta categoria, fica clara a necessidade de investimento nos recursos humanos da empresa e de enfrentar a legislação trabalhista vigente. A categoria goza de uma carga horária oficial de cinco horas diárias que não condiz com a real necessidade de um veículo de circulação diária e grande distribuição como este em estudo.

“Mas, eu posso te falar o seguinte, que em relação a isso, existem algumas demandas de, assim, por exemplo, o camarada que é acionado

em casa, então tem muita demanda em relação a horas extras. (...) Porque pela lei, pela Consolidação das Leis do Trabalho, a minha jornada de trabalho seria de cinco horas por dia. (...) Só que, com exceção de alguns jornais que até não fazem muita questão de investir nos seus recursos humanos, é uma coisa paradoxal: 'não, tu trabalhas cinco horas e tu vai ganhar um salariozinho referente a essas cinco horas e aí tu pode trabalhar mais cinco horas em um outro lugar, que eu não me importo'." (entrevista 2).

9 - Criatividade e teletrabalho

· Categoria onde se reúnem as impressões dos entrevistados em relação à interferência ou não do teletrabalho e às facilidades tecnológicas no processo criativo. Há uma forte noção de que a criatividade é um dom pessoal, independente das facilidades tecnológicas, um "toque pessoal" que deve ser impresso pelo profissional em toda e qualquer atividade.

"Criatividade é talento. Primeiro lugar é talento, Segundo é o esforço que o cara tem que ter, alguma referência. A criatividade geralmente é uma associação de idéias, geralmente é isso a criatividade." (entrevista 3).

"Eu acho que em todo o trabalho que se faz, por mais árduo que ele seja, por mais complexo que ele seja, deve sempre haver margem para a criatividade, pra ti romper rotinas, pra ti sair de modelos estereotipados, pra ti, enfim, dar o teu toque pessoal. Eu procuro dar o meu toque pessoal em tudo o que eu faço." (entrevista 4).

10 - Teletrabalho e produção

De acordo com as entrevistas, nesta categoria avalia-se a influência que o teletrabalho exerce na produção do trabalho jornalístico, na produtividade e qualidade do trabalho dos jornalistas e do jornal, como um todo.

“Só pra voltar o tema da importância do teletrabalho, o teletrabalho tá permitindo que a gente avance muito na qualidade da informação, afora a questão do relacionamento, mas na qualidade da informação, né. (...) A Zero Hora tá comprando um sistema novo, com uma capacidade muito maior de memória, que vai permitir, assim, que o banco de dados seja disseminado por todos veículos, inclusive, da empresa RBS, das rádios, TV's e jornais, vai permitir a edição de páginas a distância, então tudo isso vai melhorar, vai aumentar a utilização do teletrabalho, mas pra melhorar o jornal. Nunca pra piorar, né? Então, eu acho que é bom. Bem vindo o teletrabalho!” (entrevista 2).

“Ah, a produtividade com o teletrabalho é muito maior. Tu trabalha muito mais rapidamente, tu tem muitos elementos. (...) Eu acho que cada vez vai ser mais importante. Em primeiro lugar porque te possibilita essa interação com fontes que tu não tinha antes, com fontes de consulta, te dá métodos e meios de pesquisa que antigamente tu não contava, te permite aprofundar rapidamente no tema.” (entrevista 4).

“É, a produtividade aumenta, claro. Porque o tempo que se ganha. É hoje, assim, só o tempo que eu antes, pra fazer uma pesquisa, por exemplo, eu tô fazendo uma pesquisa, em casa mesmo, eu quero consultar alguma coisa aqui no jornal, eu tenho um arquivo que eu posso consultar a qualquer momento. Mas em casa, queria um negócio, tem que ficar quebrando a cabeça, hoje, tudo, com o computador, eu consigo fazer essa pesquisa, concluir meu texto, se eu quiser fazer da minha casa, e mandar pro jornal tudo em questão de... curto espaço de tempo, eu consigo fazer isso. Então, a produtividade naturalmente aumenta.” (entrevista 7).

11 - Implicações do teletrabalho

É nesta categoria que se encontram reunidas as impressões dos pesquisados quanto aos principais impactos do teletrabalho no trabalho jornalístico e na atividade profissional dos jornalistas. Vários ângulos foram abordados, desde a facilidade de cobertura e transmissão das matérias por parte dos jornalistas até a qualidade do produto final e a atualidade das notícias que vão para as mãos do público leitor.

“Eu acho que, a gente vê, pelo menos, nos grandes jornais, é que o contrário, as pessoas ficam mais tempo dentro do jornal.(...) Porque cada vez mais, o que se exige de jornais, rádio e TV é o localismo, o regionalismo. As pessoas querem informação da sua rua, né. Tanto que tem um monte de jornais de bairro, né, esse tipo de coisa.” (entrevista 2).

“É um trabalho que te dá mais concentração, tu te concentra mais naquilo, e é um trabalho que é mais facilitado. (...) Então há uma melhora, eu acho que o mundo caminha na direção certa, eu acho que o caminho é esse mesmo, mas eu acho que deveria haver uma combinação dessa riqueza que nos oferece a internet, a informática, os computadores, os terminais, a telemática, devia de haver uma combinação disto com um certo espírito mais de comunicação. Eu não sei o que houve, olha aí ó, tu não ouve as pessoas falando, isto aqui é um velório, uma coisa...” (entrevista 4).

“No mesmo local onde eu fiz a coleta do material eu sento num canto qualquer, eu já sentei em saguão de hotel, já sentei em escada, em escadaria de cimento de uma área pública, bato ali, bato todo no computador, pego o celular, o cabo, conecto, aperto numa teclinha, ele pergunta se eu quero transmitir ou não, sim, quero transmitir e aí ele faz a ligação com o celular, e como a gente usa muito Internet, em zero segundo, dois segundos o material... o computador responde: ‘seu material já está na Zero Hora’. (...) comparado com a minha época é um paraíso, é um paraíso.” (entrevista 6).

“Também por um lado, eu acho que é importante observar, por um lado também escravizou mais, isso. Porque a gente acaba se sentindo vinte e quatro horas comprometido, acessível durante as vinte e quatro horas do dia, durante os sete dias da semana.” (entrevista 7).

12 - Teletrabalho em casa

Nesta categoria, ficam claros os pensamentos dos entrevistados quanto ao teletrabalho doméstico, ou seja, aquele que é realizado de casa. Há um lado que parece positivo e agradável aos jornalistas, pelo conforto e liberdade que a própria residência oferece, especialmente enquanto eventual, mas também demonstram temor diante da possibilidade de não

mais ir à redação de forma definitiva, pelo isolamento pessoal que o trabalho à distância parece impor e pela dificuldade de gerenciamento do tempo que pode lhes levar a trabalhar mais horas do que gostariam, entre outros fatores.

“Eu fico aqui só três dias por semana e quatro eu fico na praia, tenho casa, vou pra lá. (...) Aqui só até o meio-dia, por aí. Eu trabalho, continuo buscando, elaborando assuntos nesses dias que vou pra lá, levo material, tenho que ler. (...) no sábado e domingo eu alivio um pouco, mas depois, estou sempre, quase... E quando venho pra cá, então, a tarde é dedicada, em casa.(...) Exige bastante. Aparentemente, não, 'aí, barbada, tudo vem pronto', né. Pronto, nada.” (entrevista 1).

“E eventualmente eu vou, vou até a Zero Hora, porque eu acho que, principalmente o que a gente perde, quando começa a trabalhar em casa, que obviamente tem muitas vantagens em termos de conforto e tudo mais, mas tem essa desvantagem que a gente perde o contato pessoal, o convívio da redação, que é uma coisa que é muito rica e muito informativa.” (entrevista 5).

13 - O futuro do teletrabalho

Ficam agrupadas nesta categoria as afirmações relativas às tendências e previsões dos jornalistas participantes da pesquisa em relação ao teletrabalho. Ficaram claros posicionamentos relativos à rapidez das mudanças e à evolução tecnológica que forçam um permanente aperfeiçoamento e aprendizagem pessoal, o que é visto com bons olhos. Também são projetadas mudanças na apresentação física do jornal, como produto, e na organização operacional dos trabalhadores e na organização jornalística.

“É a área que evolui mais rapidamente. (...) Então, a tendência é isso disseminar, ser cada vez mais rápido, fácil. (...) O que vai acontecer é que cada vez mais a gente vai ter que fazer todas as coisas. (...) Um cara de rádio não sabe escrever, vai ter que escrever, um cara de televisão é a mesma coisa. Acho que é isso, o cara vai ser mais multimídia.” (entrevista 3).

“A velocidade com que se processam as... com que se criam novos instrumentos de trabalho, com a rapidez com que um software passa a ser obsoleto, tudo isso me faz pensar que nós vamos viver num mundo de muita transitoriedade, ou seja, os conhecimentos vão ficar rapidamente obsoletos. Tu vais ter que estar permanentemente atualizando. (...) Agora, vai ter que chegar num ponto em que se: bom, agora chegamos num modelo ideal pra uma redação de jornal. É isso aqui. Fora disso aqui é frescura. (...) Eu acho que há um momento da evolução em que nós vamos dizer: bom, mas isso aqui é o suficiente, não preciso mais.” (entrevista 4).

5.2 CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS

As treze categorias iniciais acima descritas foram analisadas e agrupadas, conforme o processo de inferência dedutiva, em sete categorias intermediárias, como representa-se a seguir.

I - Trabalho e Satisfação Pessoal

A categoria inicial número 1, pela sua importância e impacto no tema “trabalho”, resultou em uma categoria intermediária única.

Conforme o quadro a seguir, relacionam-se as idéias-chave que motivaram a elevação de categoria.

Quadro 6 - Categoria Intermediária I - Trabalho e Satisfação Pessoal

Categoria Inicial	Idéia-Chave	Categoria Intermediária
1. Trabalho e realização pessoal	Trabalho é seguir uma vocação e satisfazer-se profissional e pessoalmente através dela.	I. TRABALHO E SATISFAÇÃO PESSOAL

Esta categoria revela quais os sentimentos dos jornalistas entrevistados em relação ao trabalho e ao seu significado, especialmente compreendido como uma forma de satisfação profissional e pessoal, mediante a realização de uma vocação ou de dons e inclinações pessoais,

de tal forma fundamental que pode superar a ambição por atividades capazes de render maior remuneração.

“Olha, eu não conseguiria viver acho, que sem o trabalho, mas, eu sempre procurei que a minha atividade tivesse sempre algo a ver com o meu tipo de pessoa, com as minhas inclinações pessoais e com a minha vocação. (...)...e eu acho que é isso que é importante na vida, né, a gente se sentir bem, a gente sentir prazer naquilo que está fazendo.” (entrevista 4).

“Esse trabalho que eu faço é difícil explicar porque, enfim, além, é óbvio, de ser uma maneira de subsistência, né, porque eu ganho a vida com esse trabalho, ao mesmo tempo não é um trabalho comum.(...) Então, (...) é uma profissão especial e boa, porque eu tenho o privilégio que muita gente não tem, que é justamente esse de dar sua opinião sobre as coisas (...).” (entrevista 5).

“Trabalho (...) é a coisa que eu tenho, é a coisa em que eu me realizei, é o trabalho nessa profissão que me deu todas as coisas que eu tenho, não tenho um patrimônio de rico, mas eu tenho um patrimônio que me ajuda a manter uma vida confortável com a minha família. (...) Com a necessidade de trabalhar, com a idade adulta chegando, com um monte de indefinição sobre o futuro, e como eu gostava muito de ler e escrever, eu achei que o jornalismo poderia ser uma idéia.” (entrevista 6).

II - Sofrimento e Prazer no Trabalho

Nesta categoria estão reunidas as categorias iniciais 2, 3 e 4 pela convergência de suas idéias-chave na relação dialética entre prazer e sofrimento no trabalho.

Quadro 7 - Categoria Intermediária II – Sofrimento e Prazer no Trabalho

Categoria Inicial	Idéia-Chave	Categoria Intermediária
2. As dificuldades antes do teletrabalho	Antes do teletrabalho a atividade jornalística era marcada por obstáculos que tornavam o trabalho demorado e difícil.	II. SOFRIMENTO E PRAZER NO TRABALHO
3. Prazer no trabalho	O sentimento de gratificação pessoal e felicidade advindo do trabalho compensa o sofrimento implícito da atividade.	
4. Sofrimento no trabalho	O sofrimento no trabalho jornalístico é identificado em componentes considerados inerentes à profissão.	

Os entrevistados apresentaram suas idéias de maneira muito semelhante, identificando tanto fatores de prazer quanto de sofrimento no trabalho, e muitas vezes referindo-se a uma compreensão de que uma coisa não existe sem a outra.

O período em que a execução das tarefas diárias era muito mais difícil e cheio de obstáculos, naquela que chamam de “pré-história”⁸ do jornalismo - até a década de oitenta -, antes das facilidades tecnológicas e do próprio advento do teletrabalho - este, já na década de 90 -, é visto, sem saudade, como uma fase de grande angústia e sofrimento, atualmente atenuada pelos avanços da informática e das telecomunicações.

O prazer é eminentemente obtido pela realização do trabalho para o qual se sentem vocacionados, muitas vezes desde tenra idade, por enfrentarem desafios novos, pela satisfação pessoal de acreditarem ter desenvolvido uma boa matéria e, muito especialmente, pelo reconhecimento do público ao seu trabalho, normalmente comprovado pelo número de telefonemas e correios eletrônicos enviados para seus endereços na redação do jornal.

⁸ Expressão utilizada pelos entrevistados.

O sofrimento, além daquele identificado no período pré-histórico, também é reconhecido na angústia da pressão do tempo, das datas fatais para entrega das matérias ou colunas, muitas vezes ampliado pela falta de idéias, fundamental para um trabalho criativo, e pela rotina extenuante característica de um jornal diário. Os entrevistados também observaram que a falta de tempo e de horários fixos, devido à necessidade de cobertura de notícias, inclusive em finais de semana e feriados, torna o jornalista uma “pessoa anormal”⁹ diferente dos demais, que também não pode “acreditar em Deus”¹⁰ para que possa ser imparcial no seu trabalho. Essa característica é compreendida como inerente à profissão, um “mal”¹¹ que faz parte dessa atividade que consideram incomum.

“Eu vinculo todo o sofrimento que eu tive na minha profissão a essa fase aí. Que além da gente tá tentando conquistar um espaço no jornal, era, era guri ainda, além de tá tentando conquistar num meio competitivo, muita, de muito ego, muito ego intelectual, assim, muita disputa de beleza, além disso, tinha essa dificuldade de trabalho. E, pô, tu não imagina a angústia que eu vivia, como eu sempre fui um cara angustiado de fazer as coisas certas, a angústia que eu vivia nas viagens. Então, esse... essa foi a fase de sofrimento absoluto.” (entrevista 6).

“E é por isso que eu digo: - se a pessoa não tem um grande prazer naquilo que tá fazendo, né, em ler a matéria dele no jornal, e ver 'puta, que legal que tá essa matéria', as pessoas comentarem pra ele 'gostei da matéria', é isso aí, entendeu, eles sentiram pela repercussão que a matéria dele, que custou tanto esforço pra ele, tá repercutindo de maneira positiva...(...) Então, isso causa, num jornalista, uma felicidade tão grande que compensa, né.” (entrevista 2).

“Nós não temos o direito de acreditar em Deus, né, essas coisas... (...) Então, a religião, pra jornalista, é uma coisa assim, pra pessoas normais, né. Como ter feriado, como ter domingo, coisa de pessoas normais. Então, eu acho que é uma coisa, assim, inerente, tu ter que levantar cedo pra vim trabalhar, tu sair daqui a uma da manhã,

⁹ Expressão utilizada pelos entrevistados.

¹⁰ Expressão utilizada pelos entrevistados.

¹¹ Expressão utilizada pelos entrevistados.

entendeu, as duas da manhã, né... Tu, de repente ter que... tem toda a carga, a carga de uma profissão.” (entrevista 2).

III - A Comunicação Interpessoal

Esta categoria intermediária congrega as categorias iniciais 5, 6 e 7 cujas idéias remetem ao fator comunicação interpessoal.

Quadro 8 - Categoria Intermediária III – A comunicação Interpessoal

Categoria Inicial	Idéia-Chave	Categoria Intermediária
5. Comunicação no ambiente de trabalho	A comunicação entre as pessoas no ambiente de trabalho ficou prejudicada com o advento do teletrabalho.	III. A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL
6. Necessidade de convívio	O convívio diário com os colegas é necessário para as trocas de idéias e de afeto que estimulam a produção pessoal.	
7. Avaliação inclui comportamento	A avaliação dos funcionários passa pela produção do profissional e pelo seu comportamento com os colegas no ambiente de trabalho.	

Em algum momento de suas entrevistas, todos os entrevistados referiram-se à necessidade de comunicação real, presencial entre os colegas, do convívio no ambiente de trabalho como fator primordial para um bom desenvolvimento de suas atividades. Embora alguns reconheçam que a comunicação por correio eletrônico é uma forma real, prática e rápida de comunicação, e que muitas vezes facilita aproximações e relações entre colegas, bem como proporciona uma maior interação com colegas distantes e com o público, ainda assim não abrem mão da proximidade física para ratificar essas relações e até para dirimir dúvidas que se criam quando as informações são trocadas por escrito.

Alguns relatos são veementes quando traçam parâmetros com o período antes e depois do teletrabalho, considerando que, antigamente,

além dos bate-papos informais na redação, esse clima alegre e festivo estendia-se após o expediente em bares e restaurantes, coisa que não acontece mais. Nas redações atuais, o silêncio, com murmúrios ao longe, contrasta fortemente com o ambiente barulhento e alegre de anos atrás.

A própria administração corrobora este sentimento, na medida em que continua levando em consideração o comportamento e a forma com que os empregados se relacionam com os demais colegas na avaliação funcional.

“Tu vê, que coisa trágica, no tempo da máquina de escrever eu conhecia todo mundo da redação, e essa aproximação ia mais longe, ela... nós tínhamos um boteco aqui do lado e o pessoal saía da redação e ia ali, tomar um chope, continuava aquela relação bonita, do trabalho, continuava fora do trabalho. Hoje em dia não há absolutamente isso. Eu acho que, o que está acontecendo é que as pessoas ficam muito concentradas na telinha e se esquecem de que elas são pessoas, se esquecem do que se chama de relações humanas no trabalho, que é uma coisa muito importante. (...) É menos alegre, menos feliz e menos comunicativa. O que numa empresa de comunicação é muito sério, hein? Se as pessoas não se comunicam será que elas vão comunicar direito os leitores?” (entrevista 4).

“As mensagens, elas não têm tom, não têm emoção, não têm entonação. Então, isso é ruim assim, a interpretação das mensagens, né, tem coisas que a gente tem que levantar da cadeira e falar pessoalmente com as pessoas, no caso da redação, até porque chega num ponto que tu tá na beira dum conflito com a pessoa por causa de uma interpretação errônea.(...) Eu acho que também é uma coisa assim: eu não posso limitar a lidar com uma pessoa como se ela fosse um robô e como se eu fosse um robô.(...) Quer dizer, independente da nossa relação eletrônica, nós temos que ter esse encontro do abraço, do aperto de mão, do olho no olho, porque ela tem uma carga de afeto que a relação eletrônica não permite.” (entrevista 2).

“Na época em que eu comecei em jornal, a gente terminava na redação e ia direto prum bar ou pra uma churrascaria e ficava lá, conversava a noite toda. Hoje já se faz pouco isso... (...) Deu uma esfriada nas relações, deu mesmo.” (entrevista 6).

IV - Recursos Humanos

Assim como no item I, apenas uma categoria inicial leva a esta intermediária, levando em consideração a atenção que a empresa dá aos seus recursos humanos.

Quadro 9 - Categoria Intermediária IV – Recursos Humanos

Categoria Inicial	Idéia-Chave	Categoria Intermediária
8. Investimento em recursos humanos	A empresa precisa investir em seus profissionais em troca de uma maior dedicação do profissional.	IV. RECURSOS HUMANOS

A empresa reconhece que, para poder contar com um trabalho mais dedicado e bem feito por parte de seus funcionários, precisa de seus esforços por um tempo maior do que a carga-horária oficial da categoria de cinco horas diárias. Desta forma, oferece-lhes compensação em termos de melhor remuneração e benefícios, como folgas e férias especiais, em troca dessa dedicação integral, ainda que correndo o risco de recursos trabalhistas posteriores, em caso de desligamento de funcionários.

“Eu acho que aí é pior, porque se eu exijo, eu, por exemplo, eu-eu, enquanto gerente, eu exijo dedicação integral da minha equipe, integral, assim... Integral no sentido do quê... Se for necessário tu vai virar 24 horas, né. Agora, é claro que depois eu vou dar uma compensação, compensação em forma de folga, férias, ou seja, o que for, né. Agora, nada impede do cara ir depois pra justiça do trabalho e dizer: não, mas eu trabalhei “x” domingos, “x” não sei o que, tantas horas a mais e tudo.” (entrevista 2).

V - Estímulos à Criatividade

A categoria inicial “Criatividade e teletrabalho” reverteu na categoria intermediária que se apresenta, pela singularidade como o assunto foi abordado, pela veemência e pela convergência de opiniões.

Quadro 10 - Categoria Intermediária V – Estímulos à Criatividade

Categoria Inicial	Idéia-Chave	Categoria Intermediária
9. Criatividade e teletrabalho	A criatividade é um talento natural que não sofre interferência do teletrabalho.	V. ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE

A criatividade foi definida pelos entrevistados como um trabalho da mente, ligado diretamente à capacidade e ao talento, ou dom, individuais, somados a um esforço pessoal de aprendizagem tanto de técnicas quanto de conhecimentos gerais, capazes de estimular-lhe a criação.

O teletrabalho, razão da pesquisa, foi visto como um facilitador da qualidade e produtividade dos trabalhos desenvolvidos, um meio através do qual a atividade de redação fica mais rápida, contando com a possibilidade de detectar e corrigir erros com agilidade, sem deixar marcas da correção. A facilidade de conexão do jornalista com a empresa, independente da distância em relação à sede, transmite maior tranquilidade quanto ao fato de poder cumprir os prazos para o envio das matérias.

“As facilidades são um meio, que aperfeiçoou, evoluiu, mas em criatividade, não interfere. (...) Facilita, evidentemente. A criatividade pra mim parte da idéia, da cabeça. A pessoa tem que bolar, antes de passar por qualquer meio seja máquina, ou computador, ou internet, qualquer meio, ele tem que elaborar em si próprio, internamente. Ali é que está a criatividade. O meio que se usa para externar é que aperfeiçoou, evoluiu, aí, claro que facilita.” (entrevista 1).

“Talvez a criatividade não, porque é uma coisa que a gente... tem ou não tem, né? (...) Te dá segurança. Tu senta na frente do computador e tu não tem aquela angústia se vai dar ou não vai, e tu faz o material com muito mais tranquilidade. Fazendo com muito mais tranquilidade, é evidente que ele vai ficar melhor, né. Vai ficar melhor em termos de qualidade. (...) Então, ele é uma boa muleta pra criatividade, eu acho.” (entrevista 6).

VI - Vantagens do teletrabalho

Esta categoria intermediária originou-se tendo por base as categorias iniciais 10 e 11 pela inter-relação que suas idéias-chave apresentavam, especialmente no que tange à idéia de liberdade.

Quadro 11 - Categoria Intermediária VI - Vantagens do Teletrabalho

Categoria Inicial	Idéia-Chave	Categoria Intermediária
10. Teletrabalho e produção	O teletrabalho aumenta a qualidade e a produtividade do trabalho jornalístico.	VI. VANTAGENS DO TELETRABALHO
11. Implicações do teletrabalho	O teletrabalho diminui distâncias, permite a comunicação instantânea à longa distância e estimula a descentralização.	

O teletrabalho foi interpretado como um grande libertador dos repórteres, especialmente daqueles que se encontram em viagens a trabalho, emprestando-lhes mobilidade e agilidade para a pesquisa e cobertura de suas matérias e facilitando-lhes a execução das reportagens, com maior grau de correção e rapidez. O envio praticamente automático das matérias, de qualquer lugar do mundo diretamente para a redação do jornal, com tempo hábil de serem colocadas na última edição como mínimo de defasagem de tempo entre o acontecimento e a publicação, oferecendo ao público informações tão recentes quanto possível, são fatores considerados como os de maior ganho proporcionado pelo teletrabalho à atividade jornalística.

Outro item relevante levantado é o estímulo positivo que o teletrabalho proporciona para a descentralização das redações, propiciando tanto a rapidez de captação e transmissão de notícias, quanto uma cobertura mais ampla aos assuntos pertinentes às comunidades mais afastadas da capital, onde se localiza a sede do jornal.

“A gente faz as coisas com muito mais rapidez, com mais eficiência, o texto sai mais rico.” (entrevista 3).

“Eu acho que cada vez vai ser mais importante. Em primeiro lugar porque te possibilita essa interação com fontes que tu não tinha antes, com fontes de consulta, te dá métodos e meios de pesquisa que antigamente tu não contava, te permite aprofundar rapidamente no tema.” (entrevista 4).

“Hoje, com os recursos que a gente tem, a coisa inverteu. Eu tenho uma microrredação em Porto Alegre, né, uma coordenação em Porto Alegre, né, e redações no interior, redações em Santa Maria, em Passo Fundo, Pelotas, Santo Ângelo, e nessas microrredações as matérias já são elaboradas e vêm prontas. (...) Eu acho que é uma tendência, também, a uma redução do pessoal nas sedes, por causa disso. Agora, se tu somar alhos com bugalhos, de repente vai empatar, né. Em vez de eu ter 50 repórteres em Porto Alegre, né, eu vou ter 30 repórteres em Porto Alegre e vou ter 20 no interior.” (entrevista 2).

VII - Tendências do teletrabalho

As categorias iniciais 12 e 13 deram origem a esta categoria intermediária, pelo sentido coeso que apresentaram quanto a previsões e tendências relativas ao teletrabalho.

Quadro 12 - Categoria Intermediária VII – Tendências do Teletrabalho

Categoria Inicial	Idéia-Chave	Categoria Intermediária
12. Teletrabalho em casa	O teletrabalho em casa é visto como uma exceção em contraponto com a expectativa de ganho de tempo para a vida pessoal.	VII. TENDÊNCIAS DO TELETRABALHO
13. O futuro do teletrabalho	O teletrabalho trará uma disseminação cada vez maior da tecnologia, abrindo novas oportunidades em todos os campos.	

O teletrabalho doméstico, ou aquele realizado de casa, foi visto como um caso de exceção nos dias atuais, mas como uma grande tendência para o futuro, se não possível a todos, pelo menos como opção de forma de trabalho. Há uma idéia de que o teletrabalho em casa apresenta desvantagens, especialmente em relação a dificuldades de

gerenciamento do tempo trabalhando, um temor de ficar escravizado ao trabalho pela facilidade de acesso que impele a “dar uma olhadinha” para ver como está o jornal de hoje. Também a falta de organização doméstica e de determinação pessoal, como não conseguir trabalhar com as crianças em casa ou cair na tentação de tomar a cerveja na geladeira, são fatores que ainda criam desconfiança e temor de que o trabalho em casa, como hábito, possa não funcionar, preferindo, então, uma situação mais eventual, para casos de emergência ou de inspiração fora de horário.

Ainda assim, o teletrabalho doméstico não é visto com maus olhos, mas como uma mudança que está a caminho e que trará motivos para que os profissionais busquem uma permanente atualização dos seus conhecimentos e que procurem tornar-se cada vez mais “multimídia”, ou seja, capazes de desempenhar várias atividades, diferentes daquelas para as quais se especializou. Esse é um fator compreendido como gerador de crescimento profissional e pessoal.

Há um sentimento contraditório entre o temor da escravização pelo trabalho e a esperança de que haja um saldo positivo de tempo em suas rotinas pessoais diárias, de forma a poderem utilizá-lo para outras atividades, especialmente as ligadas à vida social.

“De repente o cara tá em casa, e ele abre a geladeira e tem cerveja... entendeu, e aí ele acaba, sabe, esquecendo, acaba produzindo menos ou pior do que ele tá num ambiente de trabalho em que ele realmente não tem essas coisas pra distrair ele, etc e tudo.” (entrevista 2).

“O que vai acontecer é que cada vez mais a gente vai ter que fazer todas as coisas. (...) Um cara de rádio não sabe escrever, vai ter que escrever, um cara de televisão é a mesma coisa. Acho que é isso, o cara vai ser mais multimídia.” (entrevista 3).

“Acho que isso é uma realidade, talvez pra esta década ou pra próxima década. Nos Estados Unidos, hoje, grande parte do trabalho é feito em casa, e as pessoas fazem bem. (...) Mesmo trabalho de jornal! Não tem porque a presença física aqui, tá. Eu acho que isso é uma realidade que

tá muito próxima.(...) Mas eu espero que o tempo que eu poupe eu empregue fazendo novas amizades e novas relações.” (entrevista 4).

“Muito raramente eu faço isso. Em geral, o que acontece é eu fazer de casa um trabalho que não estava programado. (...) Uma vez que outra, assim, acontece de eu, por alguma razão, ir pra casa e fazer o trabalho de casa, mas, na minha casa rende menos, quando as crianças estão em casa, que eles não me deixam trabalhar direito.” (entrevista 7).

5.3 CATEGORIAS FINAIS

Com base nas categorias iniciais e intermediárias descritas nas seções anteriores que acabamos de descrever, chega-se, por um processo de derivação, às categorias finais, que partem dos levantamentos realizados pela pesquisa vistos sob um ângulo mais amplo, sintetizando as principais idéias nela apresentadas.

Tal como nas categorias anteriores, apresenta-se agora, antes de cada categoria final, um quadro representativo das derivações.

A - Flow no Trabalho

Quadro 13 - Categoria Final A – Flow no Trabalho

Categoria Intermediária	Idéia Principal	Categoria Final
I. TRABALHO E SATISFAÇÃO PESSOAL	O trabalho como um meio de alcançar a realização profissional e a satisfação pessoal pela realização da vocação.	A. FLOW NO TRABALHO
II. SOFRIMENTO E PRAZER NO TRABALHO	O mecanismo de compensação do sofrimento pelo prazer é capaz de determinar a felicidade de trabalhar.	

Esta categoria traz à tona a confirmação de uma das afirmações de Csikszentmihalyi (1999), quando ele se refere ao trabalho como uma das atividades capazes de oportunizar situações de *flow*.

A satisfação pessoal revelada nas entrevistas é identificada principalmente pela realização de um trabalho para o qual as pessoas sentiam-se vocacionadas, mesmo que muitas vezes, ainda jovens, não tivessem idéia de que isso seria definido pela profissão de jornalista. Divertir-se, encarar novos desafios e colaborar com a comunidade foram itens considerados importantes no trabalho, dando um sentimento de realização, que à medida que recebem o reconhecimento, tanto de colegas, quanto do público e da própria empresa, extrapola do âmbito profissional para o pessoal.

A carga de sofrimento identificada pelos participantes é vista como um mal necessário, uma característica de toda e qualquer profissão, mas que pensam ser maior e mais própria da profissão de jornalista. Em contrapartida, o gosto pela atividade, a satisfação pelo trabalho bem feito, o reconhecimento do público são o que identificam como a “cachaça”¹² do

¹² Expressão utilizada pelos entrevistados.

trabalho jornalístico, o componente de prazer que é de tal forma compensador, que anula ou deixa em segundo plano o sofrimento, tornando o trabalho uma espécie de vício que não são capazes de abandonar.

“A atividade de jornal é assim, é um vício, uma cachaça. Eu acho que os colegas falam assim a mesma coisa, né? Fica um tempo nessa carreira e depois não tem vontade de parar.” (entrevista 1).

“Eu acho que, infelizmente, tem muitos profissionais que são frustrados e mal-sucedidos porque eles acabaram optando por uma profissão para a qual eles não têm aquela capacidade natural, aquela aptidão natural. (...) E eu tenho absoluta convicção que a pessoa sempre tem que seguir a profissão para a qual ele tem os dons naturais, os dotes naturais. (...) E os jornalistas chamam isso de cachaça, que a cachaça é a parte do prazer. A cachaça é aquilo, é tu ter essa sensação de tu estares contribuindo pra mudar a sociedade.” (entrevista 2).

“Eu gosto de trabalhar, gosto das pessoas com quem eu trabalho, eu gosto do tipo de trabalho, eu me divirto. Além de uma realização, de sobrevivência, também é uma diversão.” (entrevista 3).

“Bom, pra mim é uma parte superimportante da minha vida, porque eu faço um trabalho do qual eu gosto muito, eu não consigo me imaginar sem o trabalho. Então eu também acho ótimo quando eu tenho férias, quando eu tenho folga no final de semana, mas o trabalho, pra mim, é fundamental.” (entrevista 7).

A - Comunicação e Criatividade

Quadro 14 - Categoria Final B - Comunicação e Criatividade

Categoria Intermediária	Idéia Principal	Categoria Final
III. A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	A importância da comunicação interpessoal como forma de troca de afeto e de estímulo intelectual entre os colegas de trabalho.	B. COMUNICAÇÃO E CRIATIVIDADE
IV. RECURSOS HUMANOS	A busca de soluções para atender às necessidades do funcionário em consonância com os interesses da empresa.	
V. ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE	A criatividade é um talento natural que não sofre interferência do teletrabalho, mas sim do convívio com os colegas.	

Unem-se numa só categoria final esses três temas, pela identificação da necessidade de comunicação entre os jornalistas que utilizam a tecnologia disponível, por eles mesmos apontada. Ainda que seja realçado que há um sensível aumento do fluxo de informações com pessoas mais distantes, colegas, público ou colaboradores eventuais, e que muitos relacionamentos comecem e até terminem pelo correio eletrônico, fica claro que essa é só uma parte do processo de comunicação e que a troca física, os encontros e conversas presenciais são indispensáveis, não só para a manutenção da vida social no trabalho, mas também, e principalmente, para estimular a criatividade dos trabalhadores.

Tende-se a imaginar que as facilidades oferecidas pelo avanço tecnológico são tão influentes que seriam determinantes no aumento da criatividade dos seus usuários. Entretanto, os participantes foram categóricos em afirmar que a criatividade é um dom, um talento, uma capacidade alheia às tecnologias, que a pessoa “tem ou não tem”. O papel

do teletrabalho ou da informática é unicamente de proporcionar uma maior agilidade na execução da idéia e na transmissão do trabalho pronto, gerado espontaneamente “na cabeça” do profissional. O teletrabalho em casa, especialmente, tanto pode ser um estímulo quanto um desestímulo para a criatividade, dependendo de como cada indivíduo reage a um maior ou menor grau de liberdade e de pressão para trabalhar, e a falta de convívio social e profissional com os colegas.

Tal constatação leva na direção de mais um ponto a ser considerado pela empresa para, através da satisfação das necessidades de seus recursos humanos, alcançar uma melhor qualidade e produtividade do resultado final. Na medida em que a empresa já se preocupa em oferecer melhores condições materiais de trabalho, seja enquanto remuneração, seja enquanto benefícios ou recursos tecnológicos, observa-se que carências menos tangíveis como o inter-relacionamento humano é tão ou mais importante para a valorização dos empregados e seu trabalho.

“E as redações atuais, elas são redações mais silenciosas, né. Agora, o que eu vejo, é assim, hoje a comunicação entre as pessoas e entre as editorias, não é, ela se tornou mais silenciosa, mas muito mais intensa.(...) Até, hoje, namoros começam com mensagens pela redação, entendeu, começam e terminam. (...) Talvez, talvez a pessoa que trabalha na redação, ela tenha mais gente para trocar idéias. Entendeu? Então, assim, encontra pessoas, discute, conversa... Eu acho, por exemplo, que o Paulo Santana passa tantas horas aqui. Não só na redação da Zero Hora, mas nos ambientes de trabalho dele, né, porque é uma forma que ele tem de encontrar pessoas, trocar idéias, receber e dar, entendeu. Fazer essa inter-relação. Que se ele ficasse em casa ele conversaria com a mulher dele, os filhos, o cachorro, e o gato, entendeu? E isso limitaria o espectro, né, o universo de assuntos que ele teria para fazer uma coluna, fazer um comentário, né?” (entrevista 2).

“A redação é importante como centro captador de notícias. A pessoa... um jornal não é só um papel e tal. Ele é também uma entidade da comunidade, sabe. (...) Então, é preciso ter uma sede, um lugar, uma captação de informação, sabe. Não só pra onde as pessoas vão ligar, pra se queixar, mas também onde tu vai circular e tu vai receber, essas

informações. (...) A gente precisa conversar, pras coisas que tão... quanto mais tu participar menos chances tu tem de errar, muito mais preciso tu vais ser. Então tu passa o dia inteiro discutindo coisas que tá certo, o que não tá certo. (...) Sabe, é muito subjetivo, ficam as pessoas falando, questionando, isso é importante. A pessoa sozinha em casa nunca vai conseguir isso aí, vai ter muito erro, muita bobagem, esse tipo de coisa. (...) [Criatividade] É fruto do talento da pessoa. (...) O cara vai associar idéias e vai ficando... tem que ter referência, se não tem conhecimento é mais difícil ser criativo. Poder ser criativo é uma coisa do conhecimento, então tem que ter conhecimento. Além disso, depende do esforço, tem que pensar, tem que se dedicar um pouco em cima daquilo." (entrevista 3).

"Depois, vou te dizer outra coisa, as redações de jornais, isso agora passando pro lado do jornalista, eram muito mais alegres, muito mais divertidas, muito mais barulhentas no tempo da máquina de escrever, a redação da Zero Hora ficava lá embaixo no térreo, era uma zorra total, eram as pessoas gritando... E as pessoas se aproximavam mais, as pessoas se integravam mais, as pessoas se davam mais, as pessoas se comunicavam mais." (entrevista 4).

"Eu acho que nesse sentido tem uma interferência, a gente tem uma certa liberdade maior trabalhando em casa do que teria no local de trabalho. (...) Não sei se interfere positivamente ou negativamente, porque às vezes a gente, sob pressão, trabalha melhor, produz melhor." (entrevista 5).

C - Teletrabalho e Jornalismo**Quadro 15 - Categoria Final C – Teletrabalho e Jornalismo**

Categoria Intermediária	Idéia Principal	Categoria Final
VI. VANTAGENS DO TELETRABALHO	As principais transformações na atividade jornalística, geradas pelos avanços tecnológicos no campo da informática, telecomunicações e teletrabalho.	C. TELETRABALHO E JORNALISMO
VII. TENDÊNCIAS DO TELETRABALHO	Traça tendências em relação à evolução da tecnologia e do teletrabalho e suas conseqüências no âmbito geral, profissional e pessoal.	

As duas categorias intermediárias que originaram esta categoria final são similares na medida em que vêem no teletrabalho muito mais pontos positivos do que negativos para o jornalismo, ainda que em alguns casos, situações que já são realidade em outros países ainda sejam vistas como tendências de futuro.

Na avaliação dos participantes, o teletrabalho trouxe inúmeros benefícios para o trabalho jornalístico e para o jornal, propriamente dito. A agilidade do trabalho, a rapidez na troca de informações, o acesso quase ilimitado a bancos de dados para pesquisa, a colaboração de correspondentes e informantes de todos os lugares, a possibilidade de realizar matérias em qualquer ponto do mundo e enviá-las quase instantaneamente para a redação são pontos vistos como facilitadores da atividade profissional e que se refletem diretamente na qualidade do produto final que chega na mão dos leitores. A notícia é cada vez mais atual e os pontos de cobertura são cada vez mais amplos deixando o público com uma visão mais abrangente dos fatos.

A rapidez com que novos *hardwares* e *softwares* capazes de dar ainda maior rapidez e eficiência ao trabalho jornalístico são desenvolvidos e lançados no mercado, coloca veículos jornalísticos em contínua situação de mudança. Essa realidade faz com que os profissionais da área busquem um permanente aprendizado e uma reciclagem de seus conhecimentos, alcançando-lhes, outrossim, mais ferramentas para que eles próprios desenvolvam aptidões até então desconhecidas ou relegadas a segundo plano, estimulando naturalmente a capacidade de desenvolver múltiplas funções.

“É, além das fontes de informação, claro que a Internet, hoje, também é uma fonte de pesquisa importante. (...) Mas eu recebo assim, sempre, dezenas de mensagens, que os próprios leitores mandam (...) Eu tenho alguns colaboradores quase que permanentes em várias cidades.” (entrevista 1).

“Eu, na verdade, eu nunca tive a preocupação, assim, de ter medo, que a coisa tá mudando, pra onde tá mudando, por quê? Porque o próprio veículo, o próprio ente, né, ele vai usando esses recursos na medida que eles são necessários e úteis pra ele. Então, eu acho assim, respondendo a pergunta: sim, sim vai aumentar a utilização do teletrabalho.” (entrevista 2).

“Mas eu acredito que o caminho do mundo é este entendeste? Eu às vezes penso que eu sou um cachorro muito velho pra aprender novos truques, mas eu digo que eu tenho que aprender, eu tenho que seguir, não posso parar no tempo, né? Eu tenho que aprender pelo método de errar e de acertar. E eu me sinto muito compensado, escrevo agora não só o meu trabalho de jornal como o meu trabalho como escritor, é todo feito em internauta e computador, eu acho que foi um avanço muito bonito e muito bom.” (entrevista 4).

“Bom, eu imagino que no futuro, sim, a gente terá muito, isso muito mais constante na nossa vida e essa ligação que eu te digo, do jornal, eu acredito que no futuro próximo, já, os editores vão poder olhar as páginas, dar uma olhadinha nas páginas do jornal, ver se tá tudo bem, se é por aí mesmo. (...) Mas a tendência é que isso fique cada vez mais facilitado e que as pessoas possam muitas, também, fazer a opção de trabalhar em casa.” (entrevista 7).

6 Considerações finais

Esta dissertação teve como objetivo geral identificar as principais vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho no contexto organizacional de um jornal de grande porte, e como objetivos específicos analisar o *flow* do teletrabalhador; analisar a eficácia da adoção do teletrabalho em relação ao processo de organização do trabalho; e analisar a existência da dicotomia sofrimento e prazer no processo de adoção de teletrabalho. Visto sob a ótica dos objetivos inicialmente definidos, pode-se dizer que foram plenamente alcançados, conforme constata-se no decorrer deste capítulo.

6.1 ANÁLISE DAS CATEGORIAS FINAIS

Retomam-se, nesta seção, as categorias finais levantadas, confrontando-as com algumas das teorias já vistas sobre o tema e buscando encontrar a relação entre elas.

6.1.1 Flow no trabalho

Flow no trabalho é a primeira categoria final extraída, através da qual se pôde observar claramente a dicotomia sofrimento e prazer no trabalho dentro da área pesquisada.

Os entrevistados realçaram vários traços de sofrimento no desenvolvimento de suas atividades, atualmente mais caracterizados na pressão do tempo para concluir suas colaborações, mas também muito ligados à época em que não havia as facilidades tecnológicas para a execução rotineira do trabalho, situação em que a angústia era tão presente que causava até mesmo transtornos de saúde, como foi confessado abertamente em uma das entrevistas.

“Então, sem dúvida alguma, essa foi uma fase de sofrimento, por causa dessa angústia, tanto que, vou te revelar um dado pessoal, eu não tenho nenhuma dúvida... eu peguei uma hipertensão no tempo que eu trabalhava no jornal X, de tanta angústia que eu tinha, uma hipertensão que foi lá em cima. Foi (...) atribuída a causa emocional. E não tenho nenhuma dúvida de que foi por causa desse tempo. Que além da gente tá tentando conquistar um espaço no jornal, (...) tinha essa dificuldade de trabalho. E, pô, tu não imagina a angústia que eu vivia, como eu sempre fui um cara angustiado de fazer as coisas certas, a angústia que eu vivia nas viagens. Então, esse... essa foi a fase de sofrimento absoluto.” (entrevista 5).

Observa-se aqui uma confirmação de constatações de Dejours quanto ao sofrimento humano no trabalho, nas palavras de Mazzilli e Lunardi (1995a):

“...as pressões do trabalho, que põem particularmente em causa o equilíbrio psíquico e a saúde mental, provém da organização do trabalho em contraposição aos constrangimentos perigosos para a saúde somática, que se situam nas condições de trabalho (...)” (Mazzilli & Lunardi, 1995a, p. 19).

“Embora as características do ofício estejam bem definidas pela habilidade e competências profissionais, isto não evita que, nas condições reais de trabalho, seja extremamente difícil a realização das tarefas. O drama do sofrimento localiza-se no desconhecimento das dificuldades experimentadas pelos operários ou na negação pela gerência ao reconhecimento de uma discordância irredutível entre organização do trabalho prescrita e organização do trabalho real.” (Mazzilli & Lunardi, 1995a, p. 21).

Muito embora a atividade do jornalista não possa ser considerada como uma atividade industrial clássica, como numa linha de montagem típica taylorista, muitos dos fatores que infligem sofrimento aos jornalistas

são os mesmos ou muito parecidos com aqueles identificados por Dejours em *Psicodinâmica do Trabalho* (1987) e *A Loucura do Trabalho* (1994) abordando o tema.

Há consenso entre os participantes quanto ao fato de o sofrimento ser parte inerente do trabalho e, em especial, da profissão de jornalista, como sendo um requisito profissional. A falta de horários definidos, a inexistência de finais de semana ou feriados de folga, a necessidade da imparcialidade, de não poder defender este ou aquele ponto de vista, são fatores que acreditam definitivos dentro dessa categoria profissional. O sujeito que decide seguir a carreira jornalística assume essa realidade e essa carga de sofrimento e caso venha a não suportar ou adaptar-se a ela, certamente será eliminado no processo de seleção natural dos profissionais ou relegado à mediocridade. Essa seleção, mediante características da vida do trabalho, é detectada por Dejours em “Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações” (1993), que Mazzilli e Lunardi comentam:

“As pressões normativas da vida do trabalho, segundo Dejours, por serem suficientemente seletivas, eliminam da empresa aqueles sujeitos que apresentam sintomas mentais ou distúrbios do comportamento, embora leves, de tal sorte que a maioria dos trabalhadores remanescentes encontra-se no limite da normalidade. Esta, conquistada e conservada pela força, é, ao contrário, inteiramente trespassada pelo sofrimento.” (Mazzilli & Lunardi, 1995a, p. 20).

De Masi, entretanto, apesar de reconhecer o sofrimento causado pelo sistema, entende que o mesmo já não precisaria mais subsistir:

“(…) E desperta raiva ver que hoje em dia a infelicidade e o medo poderiam ser eliminados e, em vez disso, continuam a existir sem motivo: não são mais úteis à produtividade, são nocivos. Não há mais qualquer simetria entre os modelos de trabalho e de vida industrial e os pós-industriais.” (De Masi, 2000, p. 217).

Por outro lado, os participantes também foram categóricos em apontar suas fontes de prazer no trabalho e em afirmar a importância do

“fazer o que se gosta” e “gostar do que se faz”¹³ e de ter o trabalho reconhecido pelo público leitor. O prazer no trabalho é primariamente identificado com a satisfação das inclinações individuais, a realização profissional e pessoal através da escolha de uma atividade que dá vazão às principais habilidades dos participantes, no caso, jornalistas, sempre ligadas ao gosto pela leitura e pela escrita e pelo privilégio de dar a própria opinião sobre os mais variados assuntos. Muito embora alguns inicialmente desconhecessem a profissão de jornalista, por terem iniciado suas carreiras há muitos anos, quando o jornalismo ainda era uma disciplina emergente, ou porque tivessem tentado outras atividades anteriormente, as inclinações pessoais a que se referem remetem-nos diretamente à idéia de vocação.

Não existe uma definição consagrada do conceito de vocação, expressão normalmente mais afeita a inclinações profissionais. Entretanto, encerra algo de mais profundo e inerente a cada pessoa, impossível de ser criado ou alterado, em relação a qual é permitido aceder ou negar. Brandão traz uma definição ampla, além da escolha profissional, que parece ser condizente com os pensamentos dos entrevistados, complementada por Marías (*apud* Brandão, 2001):

“A vocação é um convite, uma proposta à liberdade e responsabilidade do homem, à qual ele pode aderir ou não, mas não lhe compete fabricá-la ou modificá-la. É um chamado que vem de encontro ao homem, a ele cabe apenas atender ou não. Marías esclarece que ‘a vocação também não é escolhida, porém não seria correto dizer que me encontro com ela; antes ela me encontra, me chama, e correlativamente a descubro; não me é imposta, e sim apresentada, e embora não esteja em minhas mãos ter ou não ter essa vocação, permaneço frente a ela com uma essencial liberdade: posso segui-la ou não, ser fiel ou infiel a ela.’” (Brandão, 2001).

No livro *A Descoberta do Fluxo*, Csikszentmihalyi (1999) fala sobre fluxo e vocação quando transcreve Mark Strand, deixando claro que o mais importante para a satisfação do indivíduo quanto ao seu trabalho é justamente seu sentimento interior em relação ao que faz.

¹³ Expressões utilizadas pelos entrevistados.

“E Mark Strand, o antigo poeta laureado dos Estados Unidos, descreve bem o fluxo na busca de sua vocação: ‘Você se dedica seriamente a seu trabalho, você perde a noção do tempo, está completamente enlevado, completamente dominado pelo que está fazendo... quando trabalha em algo e trabalha bem, você tem a sensação de que não há outra maneira de dizer o que está dizendo.’ (...) Não são as condições externas que determinam o quanto o trabalho contribuirá para a excelência da vida do indivíduo. É como o indivíduo trabalha, e que experiências ele é capaz de obter do confronto com seus desafios.” (Csikszentmihalyi, 2000, p. 65)

Para De Masi, amor e dedicação são fundamentais para desenvolver uma atividade intelectual e criativa que proporciona prazer, em uma outra visão do mesmo tema.

“O esforço físico é portanto um dever, exercitado sob a vigilância do patrão. Enquanto o esforço mental, se for criativo, não só admite como ainda exige amor e dedicação. A pessoa deve sentir-se atraída a realizá-lo, pois só pode ser feito por puro prazer.” (De Masi, 2000, p. 212).

Os prazeres identificados e obtidos na atividade jornalística são entendidos como compensadores, dando a idéia de que ser feliz no trabalho depende diretamente da relação de compensação do sofrimento pelo prazer. Pelas declarações textuais dos participantes, pode-se considerar que seguir a própria vocação é quase uma forma de garantir uma parcela de prazer no trabalho, que, se for somada a outras como o reconhecimento profissional, por exemplo, é capaz de totalizar a quantidade de prazer que compensa o sofrimento que os indivíduos da pesquisa entendem como inerente à profissão, e levar, portanto, à felicidade na vida profissional e pessoal.

O reconhecimento profissional já foi abordado por Dejours (1999) e traduzido como uma “retribuição da sublimação¹⁴” e, portanto, uma compensação ou fonte de prazer. Em uma entrevista realizada em 1999 ele afirma:

“Assim, trabalhar bem não é uma coisa simples, e sempre comporta uma cota de sofrimento. Mas esse sofrimento pode se transformar em

¹⁴ “Sublimação é um processo psíquico, através do qual as pulsões encontram uma saída dessexualizada no campo social.” (Dejours apud Mazzilli & Lunardi, 1995a)

realização e satisfação pessoal quando se consegue resolver problemas e, a partir disso, se obtém reconhecimento. (...) Por meio do reconhecimento dos outros, o sofrimento adquire um sentido: não sofri em vão, meu sofrimento serviu para alguma coisa. Então esse sofrimento se transforma em realização pessoal e ajuda a reconstruir a identidade.” (Dejours, 1999, p. 2).

O reconhecimento, mencionado como valorização, é fonte de satisfação, conforme afirma Csikszentmihalyi:

“(...) Por exemplo, quando existe motivo para pensar que somos valorizados, a satisfação no trabalho costuma ser elevada, enquanto a maior fonte de estresse no local de trabalho é o sentimento de que ninguém está interessado em apoiar nossas metas.” (Csikszentmihalyi, 1999, p. 111).

O mesmo autor explica que é necessário que cada pessoa assuma a responsabilidade pelo desenvolvimento dos fatores que são capazes de gerar prazer no trabalho, fazendo dele uma atividade que compense as vicissitudes:

“Como para a maioria de nós o trabalho é a parte central da vida, é essencial que essa atividade seja tão agradável e compensadora quanto possível. (...) E já que ninguém vai se dar ao trabalho de se certificar de que sentimos prazer com nosso trabalho, é importante que cada um de nós assuma essa responsabilidade.” (Csikszentmihalyi, 1999, p. 100, 101).

Visto dessa forma, é possível defender que um dos primeiros passos a ser dado na direção de fazer do trabalho uma atividade geradora de *flow* seja escolher uma profissão afim com a vocação ou as aptidões naturais de cada indivíduo.

6.1.2 Comunicação e Criatividade

Em *Comunicação e Criatividade* assume-se o valor da comunicação interpessoal, do convívio físico entre os colegas de trabalho, da interferência positiva desse tipo de relacionamento na produtividade pessoal dos trabalhadores e na qualidade do produto final. Essa definição de valor é explicitada pelos próprios pesquisadores, que entendem que a

troca de idéias e de afeto entre os colegas de redação, que acontece nas reuniões formais diárias e além delas, são fundamentais para que as idéias frutifiquem, para que a inovação, a adaptação, a correção, a mudança de rumos ocorram no trabalho de cada um e de todos.

Muitos são os conceitos até hoje vistos de comunicação, porém, mais recentemente, uma definição adotada por Baptista (1999) parece estar atualizada e em conformidade com a realidade comunicacional em tempos de tecnologia avançada:

“Comunicação é interação de sujeitos, através do fluxo multidirecional de informações entre eles, numa espécie de trama-teia complexa, composta tanto de elementos visíveis quanto invisíveis, corporais e incorporais, significantes e a-significantes, podendo ou não ser mediada por dispositivos tecnológicos, na constituição de algo como um campo de força de encontro de energias, decorrente dos universos de referência de cada sujeito¹⁵ envolvido.” (Baptista *in* Pimenta *et al.*, 1999, p. 153).

Vista a comunicação sob esse prisma, a sua importância nos relacionamentos com colegas, enfatizada na pesquisa, vem ao encontro das colocações de Csikszentmihalyi, que diz:

“Para ganhar alguma coisa por meio da conversa com uma pessoa, é preciso aprender alguma coisa nova, seja em termos de conhecimento ou de emoções. (...) Uma boa conversa é como uma *jam session* no jazz, em que o músico começa com elementos convencionais e então introduz variações espontâneas que criam uma composição nova e empolgante. Se o trabalho e os relacionamentos são capazes de oferecer fluxo, a qualidade da vida cotidiana certamente irá melhorar.” (Csikszentmihalyi, 1999, p. 113).

Emerge aqui o fator “emoção”, que os próprios entrevistados mencionaram. Baptista (1999) fala da capacidade de emoção humana como característica fundamental da espécie:

“Restrepo ressalta que o que caracteriza o humano e o distancia da inteligência artificial é a capacidade de se emocionar, ‘...de reconstruir o mundo e o conhecimento a partir de laços afetivos que nos impactam’. Essa idéia aproxima-a do que Maturana afirma, no sentido

¹⁵ “Sujeito aqui não é indivíduo. O sujeito está pensado como um campo de forças múltiplo, complexo, marcado por múltiplas influências.” (nota da autora, p.153).

de que o peculiar do humano está na linguagem e no entrelaçamento com o emocionar.” (Baptista *in* Pimenta *et al*, 1999, p. 150, 151).

A sociedade pós-industrial, conforme De Masi, apresenta vários traços essenciais entre os quais encontram-se também o afeto e a emoção. Nas suas palavras

“As exigências de máxima criatividade deixam a nu os limites do racionalismo e fazem avaliar o papel imprescindível da esfera emotiva e afetiva ao lado daquela puramente racional. Toma-se consciência da riqueza criativa que desvia cada sistema quando promove a mistura de lógicas diferentes, trabalho interdisciplinar e clima favorável.” (De Masi, 1999c, p. 222).

Desta forma, a sociedade pós-industrial traz justamente o elo entre a comunicação - como troca de afeto e emoção - com a recrudescência da criatividade. Essa particularidade é exatamente o ponto crucial que esta categoria aponta, levantada pela pesquisa, embora tenha aflorado sem a plena consciência dos participantes.

A criatividade é tida pelos pesquisados como um dom individual, uma coisa que “se tem ou não tem” e que pode e deve ser impressa em cada atividade de trabalho, como uma marca, como um sinal característico do profissional criativo, alheia às interferências tecnológicas, e, nesse sentido, fruto do esforço de cada um em desenvolvê-la, aprimorá-la e aplicá-la.

Esta constatação feita pelos respondentes é amplamente reforçada por Csikszentmihalyi quando diz que:

“As carreiras de indivíduos criativos oferecem alguns dos melhores exemplos de como é possível moldar o trabalho segundo as próprias exigências. A maioria das pessoas criativas não segue uma carreira estabelecida, mas inventa seu trabalho enquanto o realiza. (...) Mas até mesmo o emprego mais rotineiro pode se beneficiar do tipo de energia transformadora que os indivíduos criativos levam ao que fazem.” (Csikszentmihalyi, 1999, p. 106).

Esse posicionamento encontra eco em De Masi, que, embora não negue a interferência de terceiros, reforça o sentido de individualidade na criatividade pessoal:

“A criatividade está muito mais ligada à capacidade de introspecção do que aos recursos disponíveis, ou mesmo à ressonância que o encontro de duas ou três pessoas criativas pode produzir, quando se estimulam intelectual e reciprocamente com suas idéias.” (De Masi, 2000, p. 220).

Todavia, apesar da sua aparente independência, a criatividade é estimulada pela efervescência de pensamentos, emoções, experiências que são trocadas entre os jornalistas no ambiente da redação. Não conseguem, os pesquisados, compreender como o trabalho desenvolvido com o indivíduo isolado, sem contato freqüente formal e informal com colegas de trabalho e o público, sem a vida social que envolve o ambiente de trabalho, dentro e fora da empresa, pode resultar em maior qualidade, diversidade e singularidade da produção intelectual e do próprio crescimento individual.

Esse entendimento é partilhado por Dejours (1997), ainda conectado ao valor do reconhecimento, quando afirma em *O Fator Humano* que trabalhar vai além de cumprir com as atividades rotineiras, mas que

“(...) é também fazer funcionar o tecido social e as dinâmicas intersubjetivas indispensáveis à psicodinâmica do reconhecimento, que (...) é o caráter necessário em vista da mobilização subjetiva da personalidade e da inteligência.” (Dejours, 1997, p. 58).

É possível que tal ponderação esteja fortemente amparada na necessidade humana de convívio e troca de opiniões com pessoas admiradas e confiáveis do meio social, confrontada com a dificuldade de aprender e gostar de uma solidão que não precisa ser absoluta. Csikszentmihalyi apresenta essa dificuldade:

“(...) Mas, para o crescimento real, é necessário encontrar pessoas cujas opiniões sejam interessantes e cuja conversa seja estimulante. Uma habilidade mais difícil, mas a longo prazo até mais útil, é a habilidade de tolerar a solidão, e até mesmo apreciá-la.” (Csikszentmihalyi, 1999, p. 48).

Entretanto, a solidão é sempre relativa e pode ser conseqüência da falta de adaptação ou de uma adaptação ainda incipiente a um novo contexto de organização do trabalho. De Masi exemplifica o medo da solidão que pode adiar ou reduzir a adoção do teletrabalho:

“A tristeza atual de muitos bairros dormitórios constitui um grande desestímulo ao teletrabalho para quantos receiam ser por ele relegados a uma solidão sem esperança. O fato é que essa solidão é exatamente o efeito daquela separação entre casa e empresa que o teletrabalho é chamado a eliminar.” (De Masi, 1999c, p. 271).

Em relação aos profissionais de comunicação há, ainda, uma afirmação de Rocha (1999) que reforça o posicionamento aqui encontrado entre os entrevistados quanto ao sofrimento nas novas relações de trabalho:

“São trabalhadores criativos por excelência os profissionais do Jornalismo, das Relações Públicas e da Publicidade/Propaganda. Estamos - estamos - habilitados a aproveitar ou *condicionados a sofrer sob as novas relações de trabalho*¹⁶”. (Rocha in Levacov et al, 1999, p. 63).

Tais considerações vêm explicar a resistência - descrita mais adiante - que a maioria apresenta em relação ao teletrabalho em casa como rotina, racionalmente justificada por ainda não existirem condições tecnológicas para realizar a totalidade do trabalho à distância. Certamente a solidão, de forte apelo emocional e social, tem o mesmo peso, senão maior, que a falta de acesso à editoração *on-line* do jornal. A necessidade de sentir-se parte de uma comunidade viva, real e não virtual, endossa a forte particularidade humana de convívio social com seus semelhantes.

Entretanto, a possibilidade de realizar-se as atividades de editoração de jornais, até o seu fechamento, completamente à distância já era prevista desde o início da década de 80, conforme Giovannini antevê na obra *Evolução na Comunicação*:

“Saindo daquele centro, a página 'fechada', equipada com todas as informações necessárias para ser reproduzida, poderá ser transmitida através de canais de alta frequência para centros de impressão satélites, onde haverá instalações de incisão direta das placas de impressão análogas às usadas na sede central do jornal.” (Giovannini, “A Evolução na Comunicação”, 1987, p. 299).

Fortes são os indicadores da premência de buscar-se uma gama de soluções que considere as necessidades emocionais dos profissionais e

16 Sem grifo no original.

que, ao mesmo tempo, remova o entrave que se apresenta à evolução da organização do trabalho.

6.1.3 Teletrabalho e Jornalismo

A categoria final denominada *Teletrabalho e Jornalismo* traz a sua contribuição no sentido de apontar as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho, tanto no contexto amplo do jornalismo quanto no que tange à realização das atividades rotineiras dos profissionais, bem como na qualidade do produto final que vai para as mãos dos leitores. São levantadas, também, as perspectivas futuras do teletrabalho e seu impacto na produção de jornal, bem como na vida profissional e pessoal dos trabalhadores da área.

O teletrabalho, de um modo geral, é visto e aprovado como fundamental para o desenvolvimento das atividades jornalísticas. O jornal como produto chega às bancas e às mãos dos leitores como um meio de informação e veículo de comunicação cada vez mais atualizado e preciso, guardadas as características inerentes de um veículo impresso.

A facilidade, agilidade e instantaneidade da cobertura de matérias locais e ao redor do mundo ficam cada vez mais patentes, bem como o acesso praticamente irrestrito às mais variadas fontes de dados do planeta. O contato *on-line* com agências de notícia internacionais, a possibilidade de realizar entrevistas por correio eletrônico, *chat* ou vídeo conferência, a livre participação de correspondentes e leitores que contribuem espontaneamente com informações, tudo isso, fazendo parte de uma grande rede capaz de fornecer ao público os fatos e comentários com a maior precisão e rapidez possível, faz do jornal-papel um produto cada vez mais confiável.

Em relação à colaboração de terceiros, Levacov (1998) refere-se a um novo modelo colaborativo:

“Outro passo nessa direção é o correio eletrônico, ou os eventos de arte ‘colaborativa’, onde o princípio da múltipla autoria pode assumir

novas proporções, permitindo que diferentes participantes, em locais e momentos diferentes, movam-se alternadamente entre o papel de leitor/espectador e de escritor/autor. O modelo passivo 'um para muitos' transforma-se num interativo potencial de 'todos para todos'." (Levacov *in* Levacov *et al.*, 1998, p. 20).

Os jornalistas, trabalhadores desse meio, encontram atualmente condições muito melhores de trabalho, capazes de lhes tornar a atividade mais ágil, reduzindo a necessidade de deslocamentos e viagens, oferecendo um leque maior de possibilidades de pesquisa e aprofundamento das questões em foco, conseqüentemente aumentando a qualidade do trabalho que desenvolvem. O teletrabalho foi, também, definitivo para reduzir o peso do sofrimento que as dificuldades anteriores infligiam aos trabalhadores.

Entretanto, o trabalho à distância é interpretado como um conjunto de ferramentas disponíveis para compensar a distância em casos de viagem e deslocamentos mais demorados. A sua utilização em casa é entendida como uma exceção para atender a necessidades específicas e eventuais, seja da empresa, seja do profissional, muito provavelmente em função de um temor sub-reptício da mudança nas relações de trabalho, familiares e sociais que possam subverter uma aparente estabilidade - talvez mais próxima do costume - em seus modos de vida.

Morgan (1996) tangencia essa questão, referindo-se à possibilidade de comportamentos conscientes ou inconscientes entre os trabalhadores que surgem como defesa a possíveis ameaças a uma situação ou a uma sistemática conhecida. Nas suas palavras

"(...) Eles também, normalmente, se engajam em comportamentos de disfarce, consciente ou inconscientemente, quando vêm surgir ameaças a um modelo básico de prática que leva um indivíduo a desviar a culpa para outro lugar e a prender-se àquela prática, intensificando-a em lugar de questionar a sua natureza e os seus efeitos. (Morgan, 1996, p. 95).

Apesar de existirem resistências e até negações por parte dos jornalistas quanto à adoção do teletrabalho doméstico - que reduz ou elimina a frequência do comparecimento à redação do jornal -, ainda

assim eles admitem que essa é uma possibilidade cada vez mais forte, na medida em que a evolução tecnológica - especialmente no que se refere ao desenvolvimento e disponibilização aos funcionários de novos *softwares* de editoração passíveis de serem acessados à longa distância - induz a essa direção. Até mesmo o desaparecimento do jornal impresso em papel é visto como uma forte tendência, embora eles ainda não consigam ver-se nessa nova realidade.

Desta forma, os entrevistados mostram-se conhecedores do caminho precipuamente sem volta da evolução tecnológica, embora pareçam ter como certo que ainda deverá passar-se muito tempo antes que tais transformações tornem-se triviais.

Levacov, em seu artigo *Do analógico ao digital* (1998, p. 15), lembra que, em parte, tal posicionamento tem fundamento uma vez que algumas coisas não terão tamanha velocidade de mudança em futuro próximo, mas que, ao mesmo tempo, a maioria dos autores e editores adere cada vez mais aos documentos eletrônicos, embora ainda sem rever os paradigmas tradicionais do ofício.

Segundo De Masi (1999c), a incongruência entre os dois posicionamentos, de compreender a mudança ao mesmo tempo em que resistem, “corresponde a esquizofrenia que sempre acompanha as revoluções épicas: de uma parte, a embriaguez da ubiquidade; de outra, o impulso de procurar segurança no apego ao lugar e às raízes.”

6.2 CONTRIBUIÇÃO AOS ESTUDOS TEÓRICOS

Esta dissertação tem a intenção principal de exemplificar a teoria do *flow*, especialmente no seu enfoque em relação ao trabalho como gerador de fluxo ou de experiências de satisfação plena. De forma mais ampla, tenciona, também, apontar o trabalho e a realização pessoal através do trabalho como um dos caminhos, ou uma parcela importante da vida, capaz de levar o homem ao seu objetivo principal, a felicidade.

Por outro lado, diante das mudanças do mercado de trabalho e das conjunturas sociais, organizacionais e tecnológicas, espera-se reforçar a adoção do teletrabalho como uma das possibilidades de flexibilização do trabalho e das suas novas formas de organização, e na sua utilização como forma de reduzir ou eliminar a subdivisão dos tempos de trabalho e lazer.

A dissertação, em função da pesquisa, assumiu vida própria; e, além de confirmar os objetivos iniciais, trouxe ainda contribuições importantes no que diz respeito aos relacionamentos humanos no trabalho, que certamente vêm ao encontro de outras teorias das ciências sociais e psicossociais, relativas à comunicação humana e às organizações.

Na área da administração, encontra-se na teoria da contingência estrutural uma base para o desenvolvimento de mais estudos, uma vez que esta teoria postula que “o conjunto recorrente de relacionamentos entre os membros da organização pode ser considerado como sendo a estrutura da organização” e que considera a “incerteza com relação à tecnologia” como um dos fatores contingenciais característicos (Donaldson, 1999).

Complementarmente, a comunicação social, e mais especificamente o jornalismo, recebem subsídios importantes relativos aos efeitos das novas tecnologias em seu meio, particularmente entre seus profissionais, abrindo novas possibilidades para avaliar e direcionar seus esforços no sentido de acompanhar o permanente avanço tecnológico e humano, componentes incontestes da evolução da qual todos somos sujeitos.

6.3 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

O caráter exploratório de uma matéria ainda tão pouco discutida levantou novas curiosidades e interesses de pesquisas que, na

impossibilidade de atender a todas as demandas, deixa sugestões para outros pesquisadores. As mais instigantes e imediatas levam na direção do questionamento aprofundado da influência das novas tecnologias na criatividade humana, tanto em nível individual quanto coletivo, levando em consideração o fenômeno do aprendizado coletivo (Lévy, 1998). O estudo da interferência do inter-relacionamento humano na criatividade pessoal é um tema especialmente estimulante e inovador que merece ser explorado, bem como as diferenças psicoemocionais entre o convívio e a comunicação presencial e virtual e sua complementaridade. Outro ponto igualmente importante, em particular na área de administração de recursos humanos e que merece atenção, refere-se ao estudo e desenvolvimento de novas formas de avaliação de teletrabalhadores.

6.4 LIMITES DO ESTUDO

Na elaboração deste trabalho, deparou-se com alguns fatores limitantes, tais como os poucos livros publicados sobre teletrabalho - tema ainda pouco estudado - e especialmente com tópicos voltados para o enfoque psicoemocional do teletrabalhador. O fato de ter realizado o estudo em apenas uma empresa jornalística e com uma única categoria de jornalistas, a dos colunistas, dificulta a generalização dos significados encontrados, embora pela convergência de opiniões dos pesquisados e pela atual conjuntura econômico-social no país e nos meios de comunicação de grande porte, possa-se admitir a possibilidade de uma grande congruência que leve a uma projeção mais genérica.

6.5 CONCLUSÃO FINAL

Ao que este trabalho e os estudos efetuados para sua realização indicam, os primeiros dias de uma nova etapa de evolução social e

econômica de proporções globais está sendo vivenciada. Lévy (2000) vai além, considerando este momento uma mudança na história humana, quando afirma que

“A revolução contemporânea das comunicações, da qual a emergência do ciberespaço é a manifestação mais marcante, é apenas uma das dimensões de uma mutação antropológica de grande amplitude.” (Lévy *in* Martins e Silva, 2000, p. 195).

Toda nova etapa requer adaptações que, no âmbito cultural das sociedades, costumam encontrar resistências e dificuldades, especialmente no que se refere a valores e hábitos arraigados pelo decorrer de décadas ou até séculos. Tomar consciência da necessidade de modificar antigos e conhecidos padrões gera sofrimento psíquico nos sujeitos passivos da mudança e, em função disso, eles desenvolvem defesas pessoais ou em grupo, como as encontradas na pesquisa. Encontra-se apoio em Dejours quanto a essa afirmativa.

“Em face do sofrimento, o ego não fica passivo, ele se defende. As pesquisas em psicodinâmica e psicopatologia do trabalho mostram que existem defesas individuais e coletivas contra o sofrimento no trabalho. E essas defesas têm em comum funcionar como atenuadores da consciência desse sofrimento, como uma espécie de analgésico.” (Dejours, 1997, p. 60).

Assim sendo, é compreensível encontrar posicionamentos conflitantes, especialmente na categoria jornalística, que lida essencialmente com pessoas e seus feitos, sendo a comunicação midiática ou interpessoal suas matérias-primas fundamentais. O entusiasmo com as facilidades proporcionadas pela tecnologia atual - que lhes agiliza as tarefas mais monótonas e rotineiras, assim como dá rapidez à transmissão das notícias, especialmente as já formatadas pelos profissionais - choca-se com o temor que eles manifestam de perder o contato físico das relações interpessoais que lhes servem de meio de troca de informações e de afeto, assim como de contribuições confiáveis para o desenvolvimento de seu trabalho. Há, todavia, a necessidade de se “compreender relações e fenômenos sociais ainda em estado nascente,

mas dos quais é difícil recusar a importância quantitativa e qualitativa” (Maffesoli, *in* Martins e Silva, 2000, p. 28)

Para alcançar essa compreensão, amenizar o impacto e estimular a adaptação às mudanças, várias são as alternativas apontadas pelos estudiosos, no entanto, os meios deverão ser definidos de acordo com as características de cada grupo social e organizacional.

Para De Masi (2000, p. 273) “a passagem de um sistema de vida ao outro não pode se dar espontaneamente: requer treinamento e formação.” E tal processo pode, e deve, acontecer tanto sob a ótica comportamental quanto pela tecnológica, como exemplifica Jeremy Rifkin em *O Fim dos Empregos*:

“Para ajudar a aliviar o trauma psicológico que acompanha o rompimento espacial, empresas (...) estão fazendo experiências com computadores que permitem que até cinco pessoas conversem e trabalhem juntas numa versão eletrônica da comunicação pessoal. (...) Com computadores de mesa acoplados a monitores de vídeo, as empresas esperam ‘resgatar parte da flexibilidade e do calor humano perdido com a comunicação eletrônica’”. (Rifkin, 1995, p. 164).

O teletrabalho veio contribuir para uma maior e melhor produtividade e qualidade dos trabalhos jornalísticos e traz em sua esteira a possibilidade de proporcionar melhores condições de vida e trabalho para os profissionais da área. O contínuo aperfeiçoamento da tecnologia em breve tornará indiscutível a gama de vantagens econômicas e sociais dessa nova organização do trabalho e a adoção do teletrabalho doméstico deverá ser ampliada ao máximo.

Os novos desafios que a tecnologia traz em seu bojo são motrizes mais que suficientes para que seus usuários busquem a aprendizagem contínua e com isso tragam uma contribuição crescente à própria evolução profissional e pessoal.

Aprender a comunicar-se colaborativamente à distância é uma necessidade que se impõe, a fim de acompanhar as tendências tecnológicas que se desenham. Criar novas e manter antigas formas de

colaboração, troca de afeto e envolvimento emocional são partes inerentes do processo de mudança social que se encontra em alta velocidade.

A melhoria contínua das condições de trabalho, os novos desafios e aprendizados são fatores que concorrem positivamente para o principal objetivo do ser humano que continua sendo, através dos tempos, a busca da felicidade, que só pode ser atingida se for possível continuar colecionando, ao longo da vida, uma quantidade e qualidade sempre crescentes de experiências máximas. O último e mais importante fator, já faz parte do jornalismo, porque, como diz Sergio Endler (*in Levacov et al.*, 1998) “(...) o fazer humano, é sempre sinônimo, também, de paixão. No caso brasileiro, em geral, e do jornalismo, em particular, talvez seja caso agudo de fazer com-paixão.”

Referências Bibliográficas

AXT, Margarete. **Linguagem e Telemática: tecnologias para inventar-construir conhecimento**. In Revista Educação, Subjetividade e Poder, n. 5, vol. 5, p. 20-30, Porto Alegre : julho de 1998.

BAHIA, Juarez. **Jornal, Historia e Técnica**. 4.ed. rev. e aum. São Paulo : Ática, 1990. 2V.

BRANDÃO, Sílvia Regina Rocha. **A Vocação Humana: uma abordagem antropológica e filosófica**. Special Collection, Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. Disponível na Internet em <http://www.hottopos.com/vidlib7/sb.htm> . 2 out. 2001.

BRESSAN, Flávio. **O Método do Estudo de Caso**. Administração On Line - Revista Eletrônica trimestral da FECAP, vol. 1, n. 1, jan/fev/mar 2000. Disponível na Internet em http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm. 28 de julho de 2000

BRIDGES, William. **Um Mundo sem Empregos: Jobshift : Os desafios da sociedade pós-industrial**. São Paulo : Makron Books, 1995.

CAIRNCROSS, Frances. **O Fim das Distâncias : como a revolução nas comunicações transformará nossas vidas**. São Paulo : Nobel., 2000.

CASAGRANDE, Jacir. **Melhores Qualificações são Demandadas pelos Novos Sistemas de Organização da Produção e do Trabalho**. 1º Congresso Internacional de Naturologia Aplicada. Florianópolis, 24 a 27/11/1998. Disponível na Internet em <http://www.unisul.rct-sc.br/Unisul/Ensino/Graduacao/cursos/nat/anais/trabalhos/organizacao/o148.pdf>. 02 out. 2001.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **A Psicologia da Felicidade**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 1992.

_____. **Creativity: flow and the psychology of discovery and invention**. New York : Harper Collins, 1996.

_____. **A Descoberta do Fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana**. Rio de Janeiro : Rocco, 1999.

DE MASI, Domenico. **Desenvolvimento sem Trabalho**. São Paulo : Editora Esfera, 1999(a).

_____. **O Futuro do Trabalho : Fadiga e Ócio na Sociedade Pós-Industrial**. Rio de Janeiro : José Olympio; Brasília, DF : Ed. Da UnB, 1999(b).

_____. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro : Sextante, 2000.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho : Estudo de Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo : Ed. Oboré, 1987.

_____. **O Fator Humano**. Rio de Janeiro : Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.

_____. **As Mudanças no Mundo do Trabalho : violência invisível**. Entrevista publicada no jornal suíço Le Courier, traduzida e publicada pela revista eletrônica Caros Amigos em 12/06/1999.

Disponível na Internet em <http://www.cidadefutura.com.br/cepat/1999-06/p6.html>. 02 out. 2001.

DONALDSON, Lex. **Teoria da contingência estrutural**. In CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter. Handbook de estudos organizacionais. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1999. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia. Capítulo 3, pp. 105-133.

FÜCHTER, Simone Keller. **Incorporação de Novas Tecnologias de Informação e Comunicação na Área Empresarial : Um Estudo de Caso**. Dissertação apresentada e aprovada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina - PPGEPS/UFSC. Disponível na Internet em <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/keller/>. 2 jun. 2000.

GARDNER, Howard. **Art, Mind and Brain: a cognitive approach to creativity**. New York: BasicBooks, 1984.

GIOVANNINI, Giovanni. **Evolução na Comunicação : do sílex ao silício**. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1987.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. In Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p-20-29, mai./jun. 1995 (a).

_____. **A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas**. In Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 65-71, mai./jun. 1995 (b).

GOMES, M. A. **A tecnologia de Informação, a Empresa e o Emprego Virtual - Uma Abordagem sobre as Conseqüências nas Relações Formais e Informais de Trabalho**. In Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Vol. 9, ANPAD, Rio de Janeiro, 1995.

KERLINGER, Fred. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo : EPU-EDUSP, 1979.

KUGELMASS, Joel. **Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível**. - São Paulo : Atlas, 1996.

LASTRIS, Helena M. M. e ALBAGLI, Sarita (org.). **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o Ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEVACOV, Marília *et al.* **Tendências na Comunicação**. Porto Alegre : L&PM, 1998.

LÉVY, Pierre. **Educação e Cibercultura: a nova relação com o saber**. In Revista Educação, Subjetividade e Poder, n. 5, vol. 5, p. 09-19, Porto Alegre : julho de 1998.

_____. **Cibercultura**. São Paulo : Editora 34, 1999, 264 p.

LYRA, Renata Maldonado da Silva. (1999) **Comunicação e cibernética: várias abordagens**. Ciberlegenda – Revista Eletrônica Permanente do Mestrado em Comunicação, Imagem e Informação da Universidade Federal Fluminense – UFF. Disponível na Internet em <http://www.uff.br/mestcii/renata1.doc>. 2 jun. 2000.

MANSSOUR, Ana Beatriz Benites *et al.* **Tendências em Recursos Humanos**. Porto Alegre : Multimpresos, 2001, 243 p.

MARTINS, Francisco Menezes e SILVA, Juremir Machado da (Org.). **Para Navegar no Século XXI**. Porto Alegre : Sulina/Edipucrs, 2000, 2ª edição, 294 p.

MATTELART, Armand. **A Globalização da Comunicação**. Bauru, SP : EDUSC, 2000.

MAZZILLI, Cláudio & LUNARDI FILHO, Wilson Danilo. **A Visão Dejouriana do Sofrimento Humano das Organizações.** Revista Executivo, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 17-24, out/nov 1995. (a)

MAZZILLI, Cláudio & LUNARDI FILHO, Wilson Danilo. **A Evolução do Significado Trabalho.** Revista Executivo, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 25-31, out/nov 1995. (b)

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica : a prática de fichamentos, resumos, resenhas.** 4a ed. São Paulo : Atlas, 1999.

MEIRINHOS, Galvão dos Santos. 1999. **A Identidade na Era Digital** In Revista Latina de Comunicación Social, número 21, de setembro de 1999, La Laguna (Tenerife), Espanha. Disponível na Internet em <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999dse/44galvao.htm>. 2 jun. 2000.

MENDES, Ariston Azevedo e SOUZA, Antônio Artur. **Trabalho e Criação de Conhecimento.** In D@ablium Administração em Revista, publicação eletrônica, ano II, n. 4, jan/fev/mar 2000. Disponível na Internet em <http://members.tripod.co.uk/Dablium/artigo20.htm>. 13 set. de 2000

MELLO, Alvaro. **Teletrabalho (Telework) : O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora...** Rio de Janeiro : Qualitymark : ABRH-Nacional, 1999.

_____. **Telework Trends in Brazil: Preliminary Research Results.** In Japan Telework Society Newsletter, vol 10, Tóquio : 2000.

MORAES, Roque. **Análise de Conteúdo.** Revista Educação, Porto Alegre, PUC, v.21, n.37, p.7-32, mar.1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo : Atlas, 1996.

_____ and SMIRCICH, Linda. **The Case for Qualitative Research.** In Academy of Management Review, vol. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria Geral da Administração : Uma introdução**. 3.ed., São Paulo: Pioneira, 1975.

MURAD, Angèle. **Oportunidades e desafios para o jornalismo na Internet**. (1999) Ciberlegenda - Revista Eletrônica Permanente do Mestrado em Comunicação, Imagem e Informação da Universidade Federal Fluminense - UFF, no. 2. Disponível na Internet em <http://www.uff.br/mestcii/angele1.htm>. 02 jun. 2000.

NAISBITT, John & ABURDENE, Patricia. **Megatrends 2000 : Dez Novas Tendências de Transformação da Sociedade nos Anos 90**. São Paulo : Amana-Key, 1990.

NAISBITT, John; NAISBITT, Nana; PHILIPS, Douglas. **High Tech High Touch: A tecnologia e a nossa busca por significado**. São Paulo : Cultrix, 2000.

NASCIMENTO, Aurélio Eduardo e BARBOSA, José Paulo. **Trabalho: história e tendências**. São Paulo : Ática, 2000.

NEGROPONTE, Nicholas. **A Vida Digital**. São Paulo : Companhia das Letras, 1995.

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

PERRY, Marvin. **Civilização ocidental : uma história concisa**. 2a ed. São Paulo : Martins Fontes, 1999.

PIMENTA, Marcelo et al. **Tendências na Comunicação 2**. Porto Alegre: L&PM, 1999.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. **A Empresa Holística**. São Paulo : Editare, 1992. 3a. ed. rev. e amp.

RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo : Makron Books, 1995.

SAKUDA, Luiz Ojima. **Telework in Business Centres and Virtual Offices in Brazil**. (artigo) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Brazil, 2000.

_____. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. Dissertação apresentada no curso de pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo : 2001.

SANTOS, Patrícia Diniz. **Mídia digital : dos princípios da liberdade à democracia ilusória**. (1999) Ciberlegenda – Revista Eletrônica Permanente do Mestrado em Comunicação, Imagem e Informação da Universidade Federal Fluminense - UFF, no 2. Disponível na Internet em <http://www.uff.br/mestcii/diniz.htm>. 02 jun. 2000.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21a ed. Ver. E ampl. São Paulo : Cortez, 2000.

SILVA, Mario Camarinha da; BRAYNER, Sonia. **Normas Técnicas de editoração : teses, monografias, artigos, papers**. Rio de Janeiro : Editora UFRJ, 1992.

SIMÕES, Roberto Porto. **Administração Científica (Taylor) e Just-In-Time (Lubben): Uma Análise Comparativa à Luz dos Textos**. Revista do CIESURP Relações Públicas, Opinião Pública, Londrina, v. 2, n. 2, p. 20-41, jan./mar. 1991.

SOARES, Delfim. **Ciberhumanismo ou Cibercracia?** (1999) Ciberlegenda – Revista Eletrônica Permanente do Mestrado em Comunicação, Imagem e Informação da Universidade Federal Fluminense - UFF, no. 1. Disponível na Internet em <http://www.uff.br/mestcii/delf2.htm>. 2 jun. 2000.

TAMAYO, Álvaro, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e CODO, Wanderley (Org.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo : Cooperativa de Autores Associados, 1999.

WOODWARD, J. **Organização industrial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1977.

YOUSSEF, Antônio Nicolau & FERNANDES, Vicente Paz. **Informática e Sociedade**. São Paulo : Ática, 1985. 1a. ed.

Glossário

Centros de telesserviço

São escritórios que pertencem a uma organização, sem ser a sede, distribuídos geograficamente em diferentes pontos da cidade, estado ou região onde a sede está situada. Nesses escritórios trabalham os funcionários que “moram mais perto daquele local do que do local de trabalho usual ou principal, independentemente de seus cargos” (Nilles, 1997), interconectados por meio de telecomunicações. De maneira geral, os teletrabalhadores desses centros trabalham apenas meio período. O mesmo que centros remotos.

Chat

Bate-papo online, utilizando canais de IRC (Internet Relay Chat) ou programas da World Wide Web.

Comuter

Nome dado aos profissionais que se deslocam de casa para o trabalho todo dia na rotina de “9h às 5h”, que são os horários de entrada e saída na maioria das empresas nos Estados Unidos (Mello, 1999).

E-mail

“Correio-eletrônico. O e-mail é um conjunto de protocolos e programas que permitem a transmissão de mensagens de texto (que, de alguns anos para cá, podem conter qualquer tipo de arquivos digitais, como imagens ou som) entre os usuários conectados a uma rede de computadores. Com a disseminação da Internet, o e-mail tornou-se uma forma prática e rápida de comunicação.” (Lévy, 1999).

Home Office

“É um dos locais de trabalho mais comuns, particularmente nos Estados Unidos. Os Escritórios em Casa variam desde um computador e um telefone na mesa da cozinha, a quarto com móveis e equipamentos adaptados ao exercício de atividades profissionais.” (Mello, 1999) O mesmo que escritório em casa ou escritório doméstico.

Virtual Office

“É o local de trabalho onde as pessoas levam ou têm a sua disposição tudo o que necessitam para trabalhar (fax, telefone, notebook, etc.); é, na realidade, o local de trabalho dissociado de tempo e lugares específicos, podendo se localizar em casa, no campo, no aeroporto, no escritório da empresa, em um hotel, etc (Mello, 1999). O mesmo que escritório virtual.

Hardware

Conjunto formado pelas máquinas de processamento de dados ou pelos elementos constitutivos das mesmas (Youssef, 1985).

Internet

“(…) é conjunto de meios físicos (linhas digitais de alta capacidade, computadores, roteadores, etc.) e programas (protocolo TCP/IP) usados para o transporte da informação.” (Lévy, 1999).

Notebook

Computador portátil a bateria, do tamanho aproximado de uma maleta de mão, com todos os recursos de um microcomputador, inclusive de conexão à internet.

Modem

Modulador/demodulador – dispositivo que converte os dados de uma forma compatível com o equipamento de processamento de dados para outra forma compatível com o equipamento de transmissão e vice-versa (Youssef, 1985).

Rede

Termo genérico que designa um conjunto de linhas de telecomunicações (Youssef, 1985).

Software

Conjunto de programas, métodos, procedimentos e regras de documentação relacionados com o funcionamento de um sistema de dados (Youssef, 1985).

Teleconferência

Conferência realizada com participantes interligados por sistemas de telecomunicações (Youssef, 1985).

Telesserviço

“(...) qualquer alternativa para substituir as viagens ao trabalho por tecnologias de informação (como telecomunicações e computadores).” (Nilles, 1997).

Teletrabalho

Teletrabalho é uma forma de telesserviço que elimina quase que completamente o deslocamento do trabalhador até a sede por necessidade de trabalho.

“(...) define os funcionários que vão para o trabalho sem sair de casa, usando os recursos tecnológicos disponíveis, tais como PC, celular, pager etc.” (Mello, 1999).

“(...) levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais

dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço.”
(Nilles, 1997).

Teletrabalhador

É o funcionário da empresa que trabalha em casa todos ou em alguns dias da semana, utilizando os equipamentos necessários para se comunicar com a empresa. É o agente do processo de teletrabalho (Mello, 1999).

Teletrabalhador autônomo ou doméstico (Home Officer)

É o trabalhador que trabalha à distância e não possui vínculo empregatício. Geralmente trabalha mediante contratos, temporários ou não.

Trabalho Flexível

“É o conceito que envolve uma variedade de novas práticas de trabalho, que incluem tanto as horas de trabalho flexível, os locais flexíveis, como também as formas de contrato de trabalho. Pode também ter o significado do uso flexível do espaço do escritório, onde os funcionários não dispõem de suas mesas de trabalho, que são compartilhadas pelos colegas.” (Mello, 1999).