

# O teletrabalho: conceituação e questões para análise

**CHÁRIS TELLES MARTINS DA ROCHA**

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO, PORTO ALEGRE – RS, BRASIL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL / DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA SOCIAL E INSTITUCIONAL, PORTO ALEGRE – RS, BRASIL

**FERNANDA SPANIER AMADOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL / DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA SOCIAL E INSTITUCIONAL, PORTO ALEGRE – RS, BRASIL

## *Resumo*

A revisão de literatura sobre o teletrabalho – modalidade em que o trabalho é realizado remotamente, por meio de tecnologias de informação e comunicação (TIC) – indica diversas e díspares compreensões acerca desse tema. Apresentamos achados de pesquisa sobre essa modalidade, tratando das principais maneiras como tem sido aplicada na prática e das diferentes leituras da produção acadêmica. A partir dos resultados levantados, verifica-se a não unidade das conclusões: há desde entendimentos otimistas, que propagam apenas os supostos benefícios do teletrabalho, até leituras que o consideram um modo moderno de exploração dos trabalhadores. Verifica-se que o teletrabalho é uma tendência no atual cenário do mundo do trabalho. Se, por um lado, propagam-se os benefícios às empresas, aos trabalhadores e à sociedade, por outro, também existe uma série de riscos envolvidos, dizendo respeito, principalmente, à individualização do trabalho – que pode acarretar o isolamento social, profissional e político dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Gestão do trabalho. Subjetivação.

## *Telework: conceptualization and issues for analysis*

### *Abstract*

A literature review about telework – modality in which the work is performed remotely through Information and Communication Technologies (ICTs) – shows different understandings on this subject. This work present a review of the research on this topic, discussing the main research practices and the different viewpoints portrayed in academic production. Several conclusions were obtained from the study, from optimistic understandings, disseminating only the supposed benefits of telework, to understandings that take it as a modern way to exploit the workers. It is noted that telework is a trend in the current scenario of the world of work, and the benefits for companies, workers and society are well propagated. On the other, there are also many risks involved, especially regarding to the individualization of work, which can result in social, professional and political isolation of the workers.

**Keywords:** Telework. Work management. Subjectivity.

## *El teletrabajo: conceptualización y cuestiones para el análisis*

### *Resumen*

La revisión de la literatura sobre el teletrabajo-modalidad en que el trabajo se realiza remotamente, por medio de tecnologías de información y comunicación (TIC)- indica diversas y díspares comprensiones acerca de ese tema. Presentamos hallazgos de investigación sobre esta modalidad, que tratan las principales maneras como se ha aplicado en la práctica y las diferentes lecturas de la producción académica. A partir de los resultados obtenidos, se verifica la no unidad de las conclusiones: hay desde interpretaciones optimistas, que propagan solo los supuestos beneficios del teletrabajo, hasta lecturas que lo consideran un modo moderno de explotación de los trabajadores. Se observa que el teletrabajo es una tendencia en el actual escenario del mundo del trabajo. Si, por una parte, se propagan los beneficios a las empresas, a los trabajadores y a la sociedad, por otra, también existe una serie de riesgos implicados, en particular, en lo que respecta a la individualización del trabajo, que puede acarrear el aislamiento social, profesional y político de los trabajadores.

**Palabras clave:** Teletrabajo. Gestión del trabajo. Subjetivación.

Artigo submetido em 10 de agosto de 2015 e aceito para publicação em 05 de outubro de 2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>

## INTRODUÇÃO

---

A possibilidade de trabalhar em casa é uma ideia que tem animado cada vez mais trabalhadores e empresas. Nos últimos anos, o número de trabalhadores que não se veem compelidos a se deslocar de suas residências para realizar as atividades laborais tem crescido significativamente, seja trabalhando por conta própria, seja por ter essa modalidade de trabalho disponibilizada por seus empregadores. Com o enorme desenvolvimento e a popularização das tecnologias de informação e comunicação (TIC), a possibilidade de poder trabalhar em qualquer lugar se tornou uma realidade bastante acessível e, muitas vezes, atrativa. Assim, o tema teletrabalho (também denominado *home office*, trabalho remoto, trabalho a distância, entre outros termos) mostra-se bastante atual.

Ao se aproximar mais do tema, porém, pode-se constatar que, muitas vezes, ele tem sido tomado como uma grande panaceia: uma modalidade capaz de resolver todos os problemas do trabalho e que só apresenta vantagens a todos os interessados, uma prática que pode chegar a mascarar questões preocupantes sobre o mundo do trabalho contemporâneo. A própria conceituação de teletrabalho ainda se mostra bastante heterogênea; existem diferentes nomenclaturas se referindo às mesmas práticas, bem como situações bastante divergentes referidas pelos mesmos termos. Então, esta revisão de literatura investiga o estado da arte das produções sobre o conceito de teletrabalho e das diferentes aplicações que vêm sendo observadas, assim como o que tem sido discutido na literatura científica acerca do tema. Além disso, textos midiáticos são discutidos para ilustrar questões atuais que têm circulado sobre o assunto. Demonstra-se que, longe de ser mera novidade, essa modalidade de trabalho tem trazido à tona diversas questões que devem ser cuidadosamente analisadas.

## O CONCEITO DE TELETRABALHO E SUAS MODULAÇÕES

---

O termo *teletrabalho* está associado ao trabalho realizado remotamente, por meio de TIC, possibilitando a obtenção dos resultados do trabalho em um local diferente daquele ocupado pela pessoa que o realiza (ROSENFELD e ALVES, 2011b). Há registros sobre a realização do trabalho a distância desde os anos 1950, sendo que nas décadas de 1960 e 1970 não era incomum a prática do trabalho em casa para a produção de vestuário, têxteis e calçados, embalagem e montagem de materiais elétricos.

Vale diferenciar as atividades que têm maior identificação com o termo *trabalho em domicílio* (HOLZMANN, 2011) do teletrabalho. O primeiro termo se situa muito mais próximo a uma relação de produção material industrial, bastante comum no início da Revolução Industrial, consistindo na distribuição de etapas da produção nas casas dos trabalhadores antes da centralização no sistema fabril. Essa lógica de produção industrial foi retomada no contexto da reestruturação produtiva como forma de flexibilização da estrutura de produção e hoje pode ser vista como uma estratégia de redução de custos por parte das indústrias – encarada como precarização do trabalho.

O trabalho remoto menos vinculado à produção industrial e necessariamente ligado ao uso de TIC tem suas primeiras concepções apresentadas nos anos 1970, com o surgimento do termo *teletrabalho* (*telecommuting* ou *telework*, em inglês) e a convergência das noções de “trabalho a distância” e “trabalho em casa”. Observa-se que o interesse por tal modalidade de trabalho na época, principalmente na Europa e nos Estados Unidos da América (EUA), foi influenciado pela crise energética (petrolífera), a popularização do uso e a redução do preço das TIC (principalmente dos microcomputadores) e o surgimento da *telemática* – termo criado em 1978 para designar o “casamento” entre as TIC (SERRA, 1996). Na passagem dos anos 1970 para os 1980 surgiram diversas experiências de teletrabalho como alternativa para reduzir o movimento de deslocamento casa-trabalho e trabalho-casa (*commuting*, em inglês).

A definição de teletrabalho não é unívoca: encontra-se na literatura, tanto nacional como internacional, a utilização de diferentes termos para se referir à mesma coisa e de um mesmo termo para aludir a diferentes especificidades (SAKUDA, 2001). Nos EUA, é mais frequente o uso do termo *telecommuting*, enquanto na Europa sobressai o uso do *telework*. O primeiro termo enfatiza o deslocamento entre o centro demandante do trabalho e o local onde é realizado, sendo substituído pelo uso de ferramentas telemáticas. O segundo enfoca as atividades realizadas por tais meios tecnológicos. Ambos os termos, porém, dizem respeito a um mesmo universo de organização do trabalho, referindo-se à atual tendência das atividades laborais serem realizadas com uso de meios telemáticos sem necessidade de deslocamento do trabalhador ao local onde os resultados devem ser apresentados. Também se encontra com frequência o termo *home office* – contudo, diz respeito a uma categoria específica dentro do contexto maior do *telework* ou *telecommuting*, que trata da peculiaridade de ser realizado na casa do trabalhador.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) opta pelo termo *teletrabalho* (*telework*, em inglês), mas destaca categorias específicas dentro dele. Em sua sistematização, o teletrabalho deve ser conceituado quanto a diferentes variáveis: a) local/ espaço de trabalho; b) horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); c) tipo de contrato (assalariado ou independente); e d) competências requeridas (conteúdo do trabalho). Dentro dessas variáveis podem ser elencadas diversas categorias de teletrabalho. Em um estudo realizado com milhares de teletrabalhadores em 10 países europeus, além do Japão e dos EUA, destacam-se 6 categorias principais de teletrabalho (EUROPEAN COMMISSION, 2000). Esses tipos foram sistematizados por Rosenfield e Alves (2011b):

- a) **trabalho em domicílio:** também identificado com o termo *small office/home office* (SOHO), trata-se do trabalho realizado na casa do trabalhador;
- b) **trabalho em escritórios-satélite:** os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central;
- c) **trabalho em telecentros:** o trabalho é realizado em estabelecimentos normalmente instalados próximo ao domicílio do trabalhador que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos;
- d) **trabalho móvel:** fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, compreendendo viagens de negócios ou trabalho de campo ou em instalações do cliente;
- e) **trabalho em empresas remotas ou off-shore:** *call-centers* ou telesserviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata;
- f) **trabalho informal ou teletrabalho misto:** arranjo com o empregador para que se trabalhe algumas horas fora da empresa.

Todas essas modalidades de teletrabalho têm em comum a flexibilização dos espaços de trabalho e, muitas vezes, do tempo dedicado a ele, substituindo o deslocamento do trabalhador até a sede demandante pelo uso das ferramentas de informação e comunicação remota. Essas formas de trabalho começaram a ter registros consistentes, tornando-se tema de análise acadêmica a partir dos anos 1990 – década em que adquire mais consistentemente a aceitação aproximada da que nos interessa aqui.

Atualmente, estimar a quantidade de teletrabalhadores no mundo se mostra uma tarefa difícil: os números disponíveis na literatura são consideravelmente divergentes. Entretanto, é unânime a constatação da tendência de forte aceitação mundial dessa modalidade de trabalho, bem como seu acelerado crescimento. Com vistas a reconhecer e regulamentar a prática do teletrabalho, países como Portugal, Itália, Espanha, França, Finlândia, EUA, Argentina e Chile já desenvolveram legislações específicas, além de haver regulamentações próprias da União Europeia (BARBOSA, 2010).

O caso recente mais significativo foi o do Reino Unido, que em junho de 2014 promulgou uma lei que dá direito a todos os trabalhadores de requerer flexibilização da jornada, inclusive trabalhar em casa por período de tempo parcial ou integral. A lei recente estendeu um benefício já existente aos pais com filhos de até 16 anos: qualquer trabalhador que esteja empregado na mesma empresa há pelo menos 26 semanas (aproximadamente 6 meses) tem o direito legal de solicitar a flexibilização de seu trabalho, segundo termos acordados, na maioria das vezes, incluindo alguma parte da jornada, realizada remotamente. Como se trata de um direito, o empregador que decidir negar o pedido deve fornecer justificativas formais plausíveis para tanto, podendo o caso ser levado aos tribunais do trabalho caso a negativa não seja considerada adequada, de acordo com as recomendações da normativa (UNITED KINGDOM, 2014).

A justificativa para a extensão de tal direito consiste no fato de que a flexibilização do trabalho é interessante para os trabalhadores mais velhos que se aproximam da aposentadoria, bem como para os mais jovens que desejam complementar seus estudos para aperfeiçoamento sem ter de deixar de trabalhar. Segundo pronunciamento do vice-primeiro-ministro britânico: a) é fato conhecido que o trabalho flexível aumenta a produtividade e o moral dos trabalhadores, além de ajudar a manter o crescimento de seus talentos; e b) chegou a hora de atualizar as práticas de trabalho de acordo com as necessidades e as escolhas das famílias modernas (FLEXIBLE WORKING RIGHTS EXTENDED TO ALL, 2014).

Em 1996 foram lançadas a Convenção OIT n. 177 e a Recomendação OIT n. 184, ambas concernentes ao trabalho “em domicílio”, tratando principalmente de cuidados necessários com a saúde e segurança nessa modalidade de trabalho. A OIT, porém, ainda não disciplinou o teletrabalho de modo mais abrangente, o que pode ser justificado pela diversidade de situações identificadas de acordo com o mesmo conceito. De qualquer forma, a OIT tem-se pronunciado a respeito do tema teletrabalho, reconhecendo a prática e destacando suas vantagens, tanto para empregados como para empregadores e, ainda, para a sociedade (ILO, 2004; 2013). As vantagens destacadas nessas publicações dizem respeito, primeiramente, ao

aumento significativo da produtividade, à redução de custos para as empresas e os trabalhadores, à maior satisfação dos trabalhadores e ao desafogamento do tráfego de carros nas cidades. Também ressaltam que a possibilidade de ter espaço e tempo de trabalho flexibilizado permite maior conciliação entre os interesses e as limitações pessoais e laborais, o que resultaria em maior diversidade no quadro de trabalhadores. Seguindo a lógica do Reino Unido, mães com filhos pequenos, pessoas de idade mais avançada, jovens estudantes, deficientes físicos, entre outros, teriam um incentivo a mais para não deixar de trabalhar.

Quanto à legislação no Brasil, a Lei n. 12.551/2011, que altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), equiparou a vinculação jurídica do trabalho realizado presencialmente ao realizado a distância:

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

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (BRASIL, 2011).

A Lei n. 12.551/2011 foi recebida positivamente por defensores do teletrabalho, porém, reconhece-se que ainda não se trata de uma regulamentação específica, mas apenas se certifica que o trabalho realizado a distância tem os mesmos efeitos do presencial (MELLO e FERREIRA, 2012). A promulgação da lei gerou inquietações a respeito do controle e pagamento dos trabalhos “extras”. Muitas empresas que não adotam sistematicamente a prática do teletrabalho utilizam cotidianamente os serviços de seus trabalhadores quando estes não estão em seu local e horário de trabalho, por meio de contatos por telefone móvel e e-mail, por exemplo. Apesar de analistas afirmarem que essa lei não teve como foco tal tipo de situação, surgiram interessantes questionamentos que demonstram o quanto está arraigada a cultura do trabalho sem delimitação de horário com o uso dos meios telemáticos.

## PRODUÇÕES ACADÊMICAS SOBRE O TEMA

Em relação à literatura científica, desde a década de 1990 a temática do teletrabalho tem sido bastante discutida, principalmente em produções das áreas de administração e gestão, muitas vezes voltadas à promoção da ideia de que o teletrabalho é viável e à discussão das melhores formas de aplicá-lo (COSTA, 2004). Já nas produções dos últimos 5 anos se encontra maior variedade de abordagens de pesquisa a respeito do teletrabalho envolvendo áreas como sociologia, psicologia, medicina do trabalho e direito. Mesmo no campo da administração, há significativa produção de estudos para elucidar o funcionamento e as consequências de diversos aspectos envolvidos no teletrabalho (ROSENFELD e ALVES, 2011b).

Em leitura sistemática das produções sobre teletrabalho, pode-se identificar a diferenciação entre 3 focos típicos de publicações. A primeira – e mais difundida – delas se relaciona à área empresarial e tende a uma espécie de promulgação dos benefícios do teletrabalho, divulgando-o como uma inovação vantajosa para todos. Em caminho oposto, encontramos leituras a respeito do teletrabalho em meio a entendimentos pessimistas sobre as novas formas de trabalho flexível decorrentes da informatização. Em tais materiais, a flexibilização do trabalho é tomada como uma nova maneira de dominação da força de trabalho, uma forma moderna de captura capitalista (ALVES, 2011; ANTUNES, 2009; ANTUNES e BRAGA, 2009). Nesses referenciais, a atual tendência à flexibilização do trabalho, no bojo da qual o teletrabalho se insere, é vista como forma de precarização e exploração dos trabalhadores. A terceira, e mais crescente, via do que se encontra na literatura sobre o teletrabalho traz leituras críticas, sem cair em nenhum dos dois extremos referidos anteriormente. Já são numerosas as publicações que problematizam essa prática, trazendo à tona questionamentos de diferentes contextos para pensarmos sobre ela.

Os temas encontrados com maior frequência na literatura dizem respeito à identificação de vantagens e desvantagens na realização do teletrabalho por parte de trabalhadores, organizações, empresas e sociedade. Além disso, têm-se discutido aspectos como a regulamentação legal do teletrabalho, as características necessárias aos teletrabalhadores e os impactos subjetivos do trabalho nessa modalidade. Falar dos efeitos do teletrabalho genericamente, porém, não esclarece a realidade das muitas variações reunidas sob esse mesmo rótulo. As vantagens e desvantagens listadas na literatura estão longe de dar conta da complexidade de situações envolvidas na prática do teletrabalho.

O grupo de publicações mais ligadas ao campo de negócios, administração e ciências aplicadas tende a enfatizar a elucidação dos benefícios e das condições para o sucesso do teletrabalho. Tal literatura toma essa modalidade como tendência evolutiva do mundo do trabalho. Há certa tendência de mercado à assimilação do teletrabalho como um caminho naturalmente vantajoso em tempos de expansão das TIC. Tais estudos concentram-se na divulgação dos benefícios do teletrabalho e nas maneiras de melhor realizá-lo (ABRÃO, 2013; MELLO, 2000; NILLES, 1997; PINEL, 1998; SAKUDA, 2001).

As principais vantagens aos trabalhadores apontadas na realização do teletrabalho dizem respeito à flexibilização da jornada de trabalho; à organização do tempo de modo a melhor conciliar demandas sociais, familiares, laborais e de lazer; à economia de tempo com transporte casa-trabalho; e à autonomia para organização do modo de trabalhar, principalmente no que diz respeito ao espaço e ao tempo. Já as principais vantagens apontadas quanto às organizações ou empresas são a redução de custos com espaço físico, equipamentos e manutenção; o aumento da produtividade; a diminuição do absenteísmo; e a retenção de talentos. Já do ponto de vista da comunidade, apontam-se como vantagens do teletrabalho a diminuição da circulação de automóveis nos mesmos horários; a diminuição da poluição urbana; o desenvolvimento não centralizado das cidades; e o maior desenvolvimento das TIC (BARROS e SILVA, 2010; NOHARA, ACEVEDO, RIBEIRO et al., 2010; SILVA, 2000; TREMBLAY, 2002).

Além da divulgação dos benefícios do teletrabalho, a literatura mais relacionada ao mundo empresarial tem investigado as possíveis dificuldades à sua implantação, porém, com olhar inclinado à maior produtividade e lucratividade das empresas. Em tais publicações, a problematização das dificuldades encontradas com o teletrabalho se pauta na busca de soluções para sua expansão, de modo a beneficiar os interesses produtivos.

Os principais aspectos desvantajosos do teletrabalho levantados nessas pesquisas se referem à dificuldade de controle sobre os trabalhadores e à perda de sua integração e vínculo com a organização. Esses dois fatores apresentam forte conexão entre si, dizendo respeito à relação estabelecida entre o trabalhador e o demandante do trabalho. Essa relação tem trazido questões polêmicas tanto pelo lado dos que se preocupam apenas com a produtividade da empresa como dos que olham para os efeitos subjetivantes do trabalho. O medo de perda de controle dos funcionários por parte das empresas tem sido frequentemente apontado como o principal empecilho à implantação do teletrabalho (MELLO, 2000). As formas de controle do trabalho (e dos trabalhadores) a distância tem sido, dessa maneira, foco de muitas publicações voltadas à gestão. Essas pesquisas procuram elucidar as melhores formas de exercer o controle sobre os trabalhadores remotamente, de modo a mantê-los cada vez mais motivados e produtivos segundo os interesses empresariais.

## POLÊMICAS E LEITURAS CRÍTICAS

---

A Yahoo, que há anos vinha experimentando o funcionamento com grande parte de seus trabalhadores operando em casa, surpreendeu e gerou polêmica no mundo dos negócios quando, no início de 2013, anunciou o fim do trabalho remoto na empresa. As publicações desse universo foram rápidas em apresentar críticas contundentes a tal decisão da Yahoo, apressando-se a seguir afirmando as vantagens do trabalho remoto e classificando o posicionamento da empresa como retrógrado e desesperado (ARTHUR, 2013; GOUDREAU, 2013). Tais críticas afirmam que a má avaliação a respeito do teletrabalho por parte da Yahoo se deve a problemas de gestão em estratégias de controle e de integração dos funcionários com a empresa, consideradas obsoletas. Essas afirmações dizem respeito, inclusive, à posição manifestada pela OIT sobre o assunto (ILO, 2013).

Ao justificar a decisão, Marissa Mayer (CEO da Yahoo) afirmou que as pessoas são mais produtivas quando trabalham sozinhas, porém, são muito mais colaborativas e inovadoras quando estão juntas (TKACZYK, 2013). Além disso, a gestora alegou que algumas das melhores decisões e *insights* provêm dos corredores e conversas no cafezinho, do encontro com novas pessoas e reuniões de equipe de improviso (ARTHUR, 2013). O noticiário divulga que a ideia da empresa é buscar uma unidade – “We need to be one Yahoo, and that starts with physically being together” (Nós precisamos ser um Yahoo, e isso começa por estarmos fisicamente juntos<sup>1</sup>) – porém, as políticas de flexibilidade não foram abolidas da empresa. Além disso, afirma-se que essa não é uma visão constituída a respeito do teletrabalho nas empresas, foi apenas o que a Yahoo precisava no momento (GOUDREAU, 2013).

---

<sup>1</sup>Tradução do autor.

A polêmica levantada pela decisão da Yahoo explicita aspectos centrais das discussões a respeito do teletrabalho que tratam de questões importantes tanto do ponto de vista das empresas como dos trabalhadores. A euforia observada quanto ao sucesso propagado do trabalho a distância se assenta nas máximas: aumento da produtividade, diminuição de custos e maior satisfação dos trabalhadores ao conciliar rotina de trabalho com outras demandas pessoais. Entretanto, ao tratar da maneira como as relações entre trabalhadores e empregadores se constituem no teletrabalho, fica claro que para a gestão do trabalho, que já não ocorre da mesma forma que antes, mostram-se necessárias novas formas de controle e vínculo entre trabalhadores e empregadores. Apesar da constatação simplificada de que a produtividade do trabalhador tende a aumentar quantitativamente quando ele atua isoladamente a distância, também se reconhece que o modo de administrar o envolvimento do trabalhador tanto com os gestores como com os colegas de trabalho tem influência significativa no tipo de resultados encontrados.

Essa problematização nos remete diretamente às especificidades do trabalho imaterial, ao tipo de trabalho característico de uma empresa como a Yahoo. Nesse caso, espera-se do trabalhador muito além do cumprimento de uma produção quantitativa, que pode ser medida em horas de trabalho presencial ou a distância, que apresente um *envolvimento* com tal produção de modo a oferecer mais do que a produção de números, a produção de *ideias inovadoras*. Ao observar a justificativa da empresa ao tomar a decisão de ter seus funcionários de volta ao escritório, pode-se pensar que, para esse tipo de produção, a conversa de corredor e as reuniões de improviso fazem mais diferença do que o controle de ponto.

A questão do controle no teletrabalho passa necessariamente pelo tipo de envolvimento que se deseja dos trabalhadores com o teletrabalho. Como já referido, a atual realidade do teletrabalho não pode ser vista como heterogênea. Temos reunidos nessa modalidade de trabalho desde precarizados operadores de telemarketing de países subdesenvolvidos que operam comandos mecânicos para multinacionais sediadas em países ricos até executivos de ponta, responsáveis por elaborar grandes inovações de suas empresas – passando por televendedores, microempreendedores, profissionais liberais, servidores públicos etc. O tipo de gerenciamento do teletrabalho se altera de acordo com as variáveis ligadas ao local, tempo, tipo de contrato e conteúdo do trabalho. Apesar da variabilidade encontrada no teletrabalho, o tema controle é questão frequente e polêmica quando se trata do assunto.

Em artigo sobre a autonomia no teletrabalho, Rosenfield e Alves (2011a) traçam uma análise detalhada das diferentes possibilidades de controle e autonomia envolvidas nessa modalidade. A primeira constatação de tal pesquisa diz respeito à variabilidade de situações encontradas envolvendo teletrabalho. Mostra-se que, como forma de trabalho imaterial, o teletrabalho presta-se mais a tarefas ligadas a demanda de envolvimento intelectual e criativo do trabalhador, sendo esse tipo de trabalho o mais encontrado sob a forma de teletrabalho. Contudo, constata-se que essa realidade não pode ser tomada como uniforme. Segundo os achados das autoras, o trabalho com TIC e a distância nem sempre é sinônimo de trabalho criativo, pois essas tecnologias podem facilitar a utilização de tarefas pré-estruturadas que só necessitem ser “preenchidas” (ROSENFELD e ALVES, 2011a).

Apesar das diferenças em relação ao controle e à autonomia do trabalho encontradas entre teletrabalhadores assalariados e independentes e mais e menos qualificados, demonstra-se que tal modalidade de trabalho tende mais à flexibilização do que à autonomia. A autonomia pressuposta no teletrabalho em relação ao tempo e espaço muitas vezes não representa real controle dos trabalhadores, uma vez que são submetidos a grandes exigências de produtividade, adaptabilidade, precisão, inovação etc. Em substituição ao olhar do gestor e controle do tempo de trabalho, os trabalhadores veem-se compelidos a desenvolver técnicas de autocontrole e autodisciplina, de modo a dar conta das muitas exigências de produção imaterial. Mesmo os profissionais liberais altamente qualificados, que teoricamente conquistariam com o teletrabalho um alto grau de autonomia, podem estar situados em certa lógica de submissão, uma vez que têm de gerir seu desempenho pautados pela lógica do mercado. Nesse sentido, Rosenfield e Alves (2011a) consideram que, ao invés da conquista de uma real autonomia pelos trabalhadores, o monitoramento eletrônico propiciado pelas TIC – no qual os próprios trabalhadores são incluídos na tarefa de monitoramento, forçando-se a desenvolver técnicas de autocontrole e autodisciplina para garantir a alta produtividade do trabalho nas tarefas flexíveis (sem controle da jornada e do local de trabalho) – limita-se a uma transformação das formas de controle e vigilância. A suposta autonomia acaba não se concretizando na prática, dizendo respeito, principalmente, a um engajamento individualizado no trabalho subordinado às demandas de flexibilidade do mercado.

Não sendo mais a jornada de trabalho mensurada em horas presenciais na sede da empresa, mostram-se necessários outros tipos de controle do processo e do produto do trabalho. Desse modo, para controlar o teletrabalho foram desenvolvidas novas formas de controle externo. As mais comumente encontradas têm sido o monitoramento por resultados, onde são estipuladas metas a ser atingidas em determinado período, e a utilização de tarefas pré-estruturadas, com aplicação de

parâmetros e ações pré-estabelecidas (ROSENFELD e ALVES, 2011a). Quando se trata de produção típica do trabalho imaterial, importa mais a apresentação de determinadas performances que devem ser atingidas do que tarefas pré-organizadas. O teletrabalhador se vê, assim, colocado em meio à combinação de maior pressão por flexibilidade na utilização de suas competências e arranjos relativos à sua vida pessoal em seu tempo e local de trabalho. Tal pressão por dar conta de diferentes demandas de modo flexível pode ser ainda agravada ao considerar o massivo uso de aplicativos para dispositivos móveis nos dias atuais. Tais recursos, por um lado, propiciam liberdade e flexibilidade para realizar atividades laborais em qualquer local e horário. Entretanto, o risco relacionado ao uso de dispositivos móveis para atividades laborais é grande, na medida em que o imperativo de estar trabalhando pode tornar-se uma espécie de demanda inescapável mesmo nos momentos nos quais, por excelência, seria justo o desligamento dos assuntos de trabalho, tais como em meio a festas de família, viagens de férias, bem como durante as horas de sono.

Mesmo no caso do trabalhador independente, mostra-se necessário garantir a constância da demanda de trabalho, a qual depende não apenas da qualidade com que se executa, mas da participação em um regime de urgência e de curto prazo que são característicos desse tipo de atividade. Essas exigências impõem ao teletrabalhador disponibilidade constante e gestão, no tempo e no espaço, de conciliação de vida privada e trabalho. É outorgada autonomia ao teletrabalhador para gerir seu tempo de trabalho, porém, ditado pelo volume de trabalho, retirando, paradoxalmente, o controle do trabalhador, que se vê compelido a responder às demandas, sem restrições de tempo e disponibilidade.

Com frequência, o controle do teletrabalho é exercido na mobilização do que Alves (2008, p. 18) identifica como engajamento individualizante na flexibilidade, conceito que articula as questões de controle e individualização, ambas elementares para pensar o teletrabalho:

Engajamento individualizante na flexibilidade indica que subjetivamente o indivíduo estaria aderindo, por um lado, aos discursos e às práticas que o consideram a fonte da produtividade de seu trabalho, responsável pela gestão de seu próprio trabalho, formação profissional e carreira, e, por outro, aos discursos e práticas de flexibilidade do trabalho, no sentido espaço-temporal e no sentido da organização do trabalho e do emprego. Significa também que o indivíduo seria considerado autor de seu próprio trabalho e responsável direto pelos resultados de sua atividade. Nesse sentido, o controle e a organização do trabalho não ocorreriam sem o engajamento e o comprometimento do indivíduo no trabalho.

O controle por meio do engajamento no teletrabalho relaciona-se a uma valorização individual da modalidade de trabalho flexível e supostamente autodeterminado. Valoriza-se o comprometimento pessoal com o trabalho, atribuindo ao indivíduo o controle e autoria de seu próprio trabalho, colocando-se o trabalhador como o próprio gestor, ficando este comprometido com os resultados de suas atividades e responsável direto por elas. Esse engajamento individualizante gera, ao mesmo tempo, emancipação e subordinação. O controle sobre o trabalho por parte do trabalhador é relativo, uma vez que segue submetido a metas e prazos definidos pela empresa contratante ou pelo próprio mercado (no caso de trabalhadores independentes). O controle do teletrabalho – e, pode-se dizer, de todas as flexibilizações no trabalho imaterial – é fruto de uma correlação de forças que envolvem metas, prazos e resultados, mas também escolha individual e flexibilidade (ROSENFELD e ALVES, 2011a).

Assim, a individualização e a flexibilização do trabalho sustentam a forma de controle típica do teletrabalho. A gestão do trabalho dessa maneira se relaciona a um processo de formação de subjetividades individualizantes e comprometidas com uma espécie de rentabilidade de si (ALVES, 2008; COSTA, 2004). O empreendedorismo de si tem aparecido em pesquisas com teletrabalhadores como discurso dominante. O teletrabalho tem alimentado a produção de trabalhadores com um entendimento de si como indivíduos maduros, responsáveis, independentes, proativos e flexíveis, o que os faz trabalhar de maneira automotivada, aliando a experiência do teletrabalho à lógica que sustenta o controle na organização contemporânea (COSTA, 2013). Esse entendimento de si como empreendedor extrapola a dimensão laboral, tratando-se da formação de subjetividades adequadas a tal realidade:

Mais especificamente, a governança da organização contemporânea se articula sobre o discurso da ‘empresa’. Ele é construído sobre um conjunto de características tais como iniciativa, autoconfiança e a habilidade de aceitar responsabilidade por si e por seus próprios atos [...] os indivíduos precisam adotar a postura de ‘empreendedores de si’. Essa postura não se limita, na verdade, ao comportamento

adequado dentro do ambiente organizacional. Trata-se da formatação de um novo sujeito. A ideia é que a própria vida do indivíduo seja vista como um empreendimento de si – algo que transcende o vínculo circunstancial com a organização para a qual o indivíduo trabalha. Assim, os discursos típicos da gestão contemporânea, como o do ‘profissionalismo’ e o da ‘competência’ e do ‘empreendedorismo de si’ são articulados em termos que alinham a conduta profissional e a competência ao desenvolvimento pessoal: ser profissional e competente é definido em termos de adotar [certa] relação consigo mesmo, uma postura diante da vida (COSTA, 2007, p. 108).

Desse modo, do trabalhador da Yahoo, mais do que cumprir horas na sede da empresa, espera-se um envolvimento tal que as ideias que tenha nos intervalos do café sejam para o aumento da produtividade da empresa. As críticas a respeito da dificuldade de gestão da Yahoo, nesse sentido, são procedentes. A organização falhou em captar suficientemente o empreendedorismo de seus trabalhadores para sua lucratividade enquanto operavam remotamente. A polêmica em torno da iniciativa de voltar atrás nas políticas de teletrabalho trouxe à tona, ainda, outras questões que as publicações do mundo empresarial tendem a deixar em segundo plano.

As consequências negativas envolvidas no trabalho remoto já têm figurado em pesquisas com teletrabalhadores. Muitas vezes, seu superengajamento busca encobrir dificuldades de conciliação entre a vida laboral e pessoal e até consequências para a ascensão profissional dentro das empresas (“quem não é visto não é lembrado”).

Teletrabalhadores assalariados tendem a possuir engajamento ambíguo, mesmo quando virtuoso, visto que, apesar de realizarem seu trabalho de forma altamente comprometida e possuem forte autocontrole e autodisciplina sobre o tempo (menos assentada na flexibilidade, como ocorre com os teletrabalhadores por conta própria), experimentam desvantagens colaterais, quais sejam: gestão articulada entre trabalho e família, que deve compatibilizar metas da empresa e demandas familiares, situação mais penosa para os que possuem filhos pequenos que exigem maior atenção; tendência ao isolamento profissional; e desvantagens competitivas em termos de distribuição de cargos e tarefas, principalmente nos casos de teletrabalho total em domicílio (ROSENFELD e ALVES, 2011a).

Além disso, alguns teletrabalhadores relatam o excesso de trabalho como resultado da adoção da flexibilização de tempo e espaço. Isso pode ocorrer tanto pela adoção de metas de produtividade maiores para o trabalho remoto do que as que seriam cobradas na jornada tradicional como pelo transbordamento do trabalho presencial (ou sobretrabalho) realizado em domicílio. Demonstra-se que os dispositivos para tornar o tempo elástico podem ser utilizados como formas de intensificar o trabalho para compensar a redução das equipes, uma estratégia frequente em empresas multinacionais (BARROS e SILVA, 2010).

Outro aspecto relevante que vem sendo discutido sobre o teletrabalho é a predominância do trabalho feminino nessa modalidade (ANTUNES, 2009; HOLZMANN, 2011; ROSENFELD e ALVES, 2011b). Buscando dar conta de estar mais próximas das famílias, principalmente dos filhos e dos afazeres domésticos, as mulheres tendem a buscar com maior frequência a possibilidade de trabalhar em casa, propiciando o risco de uma composição intensa entre o teletrabalho produtivo e o trabalho reprodutivo doméstico, aumentando as formas de exploração do contingente feminino (ANTUNES e BRAGA, 2009).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Nesta revisão de literatura sobre o teletrabalho foram abordados os riscos quanto à intensificação do trabalho, à dificuldade de separação do espaço e tempo de vida laboral, familiar, pessoal, ao risco do trabalho se estender indefinidamente em todos os períodos e espaços da vida da pessoa por meio dos dispositivos digitais móveis, além do risco da diminuição das possibilidades de ascensão profissional. Contudo, esta revisão também deixa claro que, na prática do teletrabalho, ainda há riscos relacionados à regulamentação do trabalho. Direitos trabalhistas já conquistados, como o registro de acidentes



de trabalho, licença médica e licença-maternidade, férias e limitação da jornada semanal podem se tornar difusos com a flexibilização dos horários e locais de trabalho.

Por fim, a produção típica do trabalhador adequado ao teletrabalho indica uma tendência à superindividualização do trabalho – que pode acarretar consequências primeiro ao trabalhador individualmente, com isolamento social, profissional e político. Pode levar, ainda mais amplamente, à transformação cultural da sociedade, com vulnerabilidade geral das relações de trabalho, perda da dimensão coletiva do trabalho e incremento dos processos de individualização no campo social.

Apesar de todas as ponderações críticas com base nas leituras realizadas para a elaboração deste artigo, não se pode negar que o teletrabalho tem-se mostrado uma tendência muito forte no mundo do trabalho atual. Essa modalidade de trabalho, sem dúvida, pode trazer diversos benefícios tanto às empresas como aos trabalhadores – as leituras mais otimistas sobre o tema esforçam-se em enfatizar essa possibilidade. Entretanto, demonstra-se que a modalidade do teletrabalho está longe de poder ser tomada como inequivocadamente vantajosa, carregando em si um universo de riscos associados tanto do ponto de vista dos trabalhadores diretamente envolvidos como da sociedade em si. Assim, o tema se mostra frutífero para futuras pesquisas teóricas e empíricas em sociologia do trabalho e psicologia social do trabalho.

Dentre tais riscos, destacam-se suas repercussões nos modos de sociabilidade entre os trabalhadores, que dizem respeito, diretamente, à saúde dos trabalhadores, sobretudo quando se toma como referência as clínicas do trabalho que enfatizam a importância do cuidado do ofício como operador de saúde (CLOT, 2013). Tal cuidado enfatiza que o trabalho precisa constituir uma experiência coletiva em vez de uma experiência individualizada, isto é, os trabalhadores devem recorrer à microgestão compartilhada das variabilidades que caracterizam o trabalho – mais do que tarefas a cumprir, elas se referem a atividades a vivenciar.

## REFERÊNCIAS

- ABRÃO, C. **Teletrabalho: vantagens e desvantagens na perspectiva de servidores do Instituto Serzdelo Corrêa**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2013.
- ALVES, D. A. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.
- ALVES, G. **Trabalho e subjetividade: o “espírito do toyotismo” na era do capitalismo manipulatório**. São Paulo: Boitempo, 2011.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2009.
- ANTUNES, R.; BRAGA, R. **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009.
- ARTHUR, C. **Yahoo chief bans working from home**. 2013. Disponível em: <<http://www.theguardian.com/technology/2013/feb/25/yahoo-chief-bans-working-home>>. Acesso em: 17 jan. 2015.
- BARBOSA, F. B. S. A regulamentação jurídica do teletrabalho. **Horizonte Científico**, v. 4, n. 2, p. 1-22, 2010.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração *home office*: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.
- BRASIL. Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 dez. 2011. Seção 1. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm)>. Acesso em: 20 out. 2017.
- CLOT, Y. O ofício como operador de saúde. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 1-11, 2013.
- COSTA, I. S. A. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. 124 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2004.
- COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.
- COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 3, p. 462-474, 2013.
- EUROPEAN COMMISSION. **Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe**. ECaTT final report 2000. Bruxelas: IST, 2000.
- FLEXIBLE working rights extended to all. 2014. Disponível em: <<http://www.bbc.com/news/business-28078690>>. Acesso em: 10 jan. 2015.
- GOUDREAU, J. **Back to the stone age? New Yahoo CEO Marissa Mayer bans working from home**. 2013. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2013/02/25/back-to-the-stone-age-new-yahoo-ceo-marissa-mayer-bans-working-from-home/>>. Acesso em: 17 jan. 2015.
- HOLZMANN, L. Trabalho a domicílio. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 437-440.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION – ILO. **Making work arrangements more family-friendly**. 2004. Disponível em: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_170712.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170712.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2015.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION – ILO. **The strong case for working remotely**. 2013. Disponível em: <[http://www.ilo.org/rome/risorse-informative/per-la-stampa/articles/WCMS\\_208067/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/rome/risorse-informative/per-la-stampa/articles/WCMS_208067/lang-en/index.htm)>. Acesso em: 24 jan. 2015.
- MELLO, A. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. São Paulo: Qualitymark, 2000.
- MELLO, A. A. A.; FERREIRA, W. T. Normatização, regulação e legislação para o teletrabalho. In: MATHIAS, I.; MONTEIRO, A. (Org.). **Gold book: inovação tecnológica em educação e saúde**. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 2012. p. 712-720.
- NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura, 1997.
- NOHARA, J. J. et al. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.
- PINEL, M. F. L. **Teletrabalho: o trabalho na era digital**. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1998.
- ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011a.
- ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Teletrabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011b. p. 414-418.
- SAKUDA, L. O. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2001.
- SERRA, P. **O teletrabalho: conceito e implicações**. 1996. Disponível em: <[http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra\\_teletrabalho.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.pdf)>. Acesso em: 24 maio 2014.
- SILVA, A. F. O teletrabalho, uma forma de transformação do emprego. **Scripta Nova: Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, v. 4, n. 69, p. 61-69, 2000.
- TKACZYK, C. **Marissa Mayer breaks her silence on Yahoo’s telecommuting policy**. 2013. Disponível em: <<http://fortune.com/2013/04/19/marissa-mayer-breaks-her-silence-on-yahoos-telecommuting-policy/>>. Acesso em: 17 jan. 2015.
- TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.
- UNITED KINGDOM. **Flexible working**. 2014. Disponível em: <<https://www.gov.uk/flexible-working>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

**Cháris Telles Martins da Rocha**

Psicóloga, Mestre em Psicologia Social e Institucional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Servidora do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, Porto Alegre – RS, Brasil. E-mail: charisrocha@gmail.com

**Fernanda Spanier Amador**

Psicóloga, Pós-Doutora em Educação (UFRGS); Professora e pesquisadora do Instituto de Psicologia, Departamento de Psicologia Social e Institucional, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, Brasil. E-mail: feamador@uol.com.br