

Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais

The meanings of work virtualization: discursive manifestations of the technological, procedural, and personal perceptions in the intra-organizational relations

Daniel Jardim Pardini¹

Carlos Alberto Gonçalves²

Ângela Maria Martins Paiva³

Alexandre Teixeira Dias⁴

Resumo

O construto virtualização, mesmo com a intensificação das pesquisas sobre o tema na área de gestão da tecnologia da informação, ainda demanda estudos que explorem seus significados no ambiente das organizações e nas relações de trabalho. O objetivo deste artigo é analisar, a partir dos discursos dos atores que exercem o trabalho virtual, percepções acerca da tecnologia, dos processos e comportamentos manifestados no uso da virtualização. No processo investigativo foi adotada a análise de discurso, método ainda pouco aplicado nas pesquisas de administração de sistemas da informação. Por meio da técnica do interdiscurso foi possível explorar os discursos da presidência, da diretoria, da gerência e dos operadores que atuam com atividades virtuais em uma organização de tecnologia de informação. Os resultados reforçam as contribuições teóricas sobre a dificuldade, por parte dos envolvidos, para aceitar a total desvinculação presencial do trabalho em função da necessidade da sociabilidade. A busca da formulação de processos mais rígidos que garantam o controle das tarefas realizadas virtualmente, a preocupação com uma comunicação efetiva e o novo papel que o gestor deve assumir no ambiente virtual foram algumas das manifestações identificadas neste estudo, que contribui para ampliar as evidências empíricas sobre a gestão da virtualização do trabalho.

Palavras-chave: Virtualização do trabalho. Tecnologia da informação. Processos de trabalho. Relações intraorganizacionais.

Artigo submetido em 26 de dezembro de 2012 e aceito para publicação em 05 de fevereiro de 2013.

¹ Doutor em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG; Coordenador da Pós-graduação Lato Sensu da Universidade Fumec; Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração e do Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da FACE-FUMEC. Endereço: Av. Afonso Pena 3880 – 1º. andar, Cruzeiro, CEP 30130-009, Belo Horizonte-MG, Brasil. E-mail: pardini@fumec.br

² Doutor em administração pela Universidade de São Paulo/USP; Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade Fumec e do Programa de Pós-graduação em Administração da UFMG. Endereço: Av. Afonso Pena 3880 – 1º. andar, Cruzeiro, CEP 30130-009, Belo Horizonte-MG, Brasil. E-mail: carlos@face.ufmg.br

³ Mestre em administração pela Universidade FUMEC. Endereço: Av. Afonso Pena 3880 – 1º. andar, Cruzeiro, CEP 30130-009, Belo Horizonte-MG, Brasil. E-mail: angelamartinspaiva@gmail.com

⁴ Doutor em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG; Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da FACE-FUMEC. Endereço: Av. Afonso Pena 3880 – 1º. andar, Cruzeiro, CEP 30130-009, Belo Horizonte-MG, Brasil. E-mail: alexandre.tdias@fumec.br

Abstract

The virtualization construct, even with the intensification of researches on the theme in the information technology management area, still demands studies exploiting its meanings in the organization environments and work relations. This paper aims to analyze, through the discourses of actors practicing virtual work, perceptions with regard to the technology, the processes and behaviors manifested in the use of virtualization. In the investigative process, one adopted discourse analysis, a method still poorly applied in information system administration researches. Through the interdiscourse technique, it was possible to explore the discourses of presidency, board of directors, management, and the operators working with virtual activities in an information technology organization. The results reinforce the theoretical contributions on the difficulty, on the part of people involved, to accept the complete physical absence from the workplace due to the need for sociability. The search for formulating more rigid processes which guarantee control over the virtually performed tasks, the worry about an effective communication, and the new role that the manager should assume in the virtual environment were some of the manifestations identified in this study, which contributes to expand the empirical evidence on the work virtualization management.

Keywords: Work virtualization. Information technology. Work processes. Intra-organizational relations.

Introdução

Hoje, o trabalho virtualizado está presente na agenda das organizações mundiais como fator estratégico de diminuição de custos e maior mobilidade funcional. A adoção dessa forma alternativa de trabalho reflete a tendência crescente das empresas de aumentar os processos em detrimento da redução de suas estruturas organizacionais. Assim, por meio da utilização de dispositivos tecnológicos, a virtualização do trabalho viabiliza a atividade laboral a distância, evita custos de deslocamentos dos funcionários e aumenta o controle sobre a realização da tarefa do profissional (LAUDON e LOUNDON, 2007; OLIVEIRA, ZAMBALDE e TONELLI, 2011; WATSON-MANHEIM, CHUDOBA e CROWSTON, 2012; NOVELI e ALBERTIN, 2012).

Independente do exponencial crescimento do interesse sobre o tema e de sua constante presença na literatura da área de gestão da informação, tem sido problemático definir a virtualização nos múltiplos contextos do ambiente organizacional (DAVISON, 2006; WATSON-MANHEIM, CHUDOBA e CROWSTON, 2012). Apesar de bem explicitado por pesquisadores da linha de sistema de informação como o componente-chave do processo de produção, que alinha o trabalho remoto realizado por pessoas locadas em diversas localidades – casa, escritório, estrada e outras (JARVENPAA, KNOLL e LEIDNER, 1998; DAVENPORT e PEARLSON, 1998) –, ainda são restritos os estudos que buscam entender os significados da virtualização sob a perspectiva do indivíduo e suas implicações nos processos e comportamentos no ambiente organizacional. Diante dessa lacuna, este estudo foi estruturado para responder a seguinte questão de pesquisa: “Quais são os significados da virtualização do trabalho no que tange às dimensões dos processos, tecnologia e pessoas?”.

A virtualização e o trabalho formam dois atributos constitutivos da interdisciplinaridade das áreas da ciência computacional e dos estudos organizacionais com implicações nas organizações (SAKUDA e VASCONCELOS, 2005), nos processos e comportamentos organizacionais (PARDINI e MATUCK, 2007). O objetivo deste artigo é analisar as manifestações discursivas sobre a virtualização do trabalho nas perspectivas tecnológica, processual e comportamental. Uma das motivações para a sua realização advém da existência de poucos estudos que exploram essas três abordagens no meio acadêmico brasileiro.

Segundo Laurindo (2005), a disseminação da tecnologia de informação nas organizações brasileiras justifica a realização de investigações que aprofundem a análise dos modelos de gestão tecnológica que as empresas têm adotado para gerenciar e controlar suas atividades. Semelhante posição é compartilhada por Schröder

(2006). Para a autora, o tema trabalhos virtuais ainda não foi suficientemente explorado no Brasil e há poucas pesquisas produzidas nesse sentido.

Outra contribuição almejada por este artigo diz respeito aos aspectos metodológicos propostos para a pesquisa. Ao contrário das investigações que privilegiam excessivamente metodologias mais positivistas na área de administração da informação, este estudo sugere uma metodologia interpretativista, com uso da análise de discurso para compreender os impactos de natureza tecnológica, processual e comportamental no ambiente organizacional com a implantação do trabalho virtual.

Revisitando a Literatura: as Concepções de Virtual, Virtualização do Trabalho e as Implicações Tecnológicas, Processuais e Comportamentais de sua Implantação

O termo virtual ainda é pouco discutido e as concepções encontradas na literatura estão longe de um consenso. De acordo com Cano (1999) a expressão virtual serviria como alicerce para elaborar definições úteis para um assunto demasiadamente novo. Para Lévy (1996), virtual é toda entidade desterritorializada capaz de gerar manifestações concretas em diferentes momentos e locais determinados sem, contudo, estar ela mesma vinculada a um lugar ou tempo em particular. O autor exemplifica sua concepção ilustrando o ato expressivo da palavra, algo virtual que existe em potência, sem estar presente. Uma palavra é enunciada de forma distinta (voz, pronúncia e tonalidade), em locais e horários diferentes, podendo ser expressa e atualizada a qualquer momento.

Sob essa mesma perspectiva, segundo Castells (1999), não há divisão entre realidade e representação simbólica, uma vez que a sociedade e a comunicação sempre existiram em um ambiente simbólico. O sociólogo lembra que as novas formas de interação provenientes dos ambientes de integração eletrônica, como as redes de computadores, seguem a mesma linha tradicional da criação da realidade baseada nessas representações. Portanto, o ambiente computacional, denominado por muitos realidade virtual, é, de fato, a virtualidade real, uma vez que o virtual é a capacidade de representar simbolicamente e afetar o real.

Compartilhando similar concepção, Andrade (2004) interpreta a virtualização como sendo o abandono da presença e a possibilidade da desterritorialização. A desterritorialidade só ocorre a partir do surgimento das redes de computadores, que torna a virtualização da informação tecnicamente possível.

Puma e Wetzel (2007) também mencionam os elementos espaço e tempo ao se referir à concepção do trabalho virtualizado. O espaço é visto como um vazio, um lugar de ações e realizações. O homem se relaciona com o espaço e dá a ele um conceito de território. Para demarcar esse território é necessário alocar representações físicas (objetos) que indicam que aquele espaço lhe pertence. Já o tempo, com o surgimento da era tecnológica, passou a se desvincular do espaço. A rapidez dos meios modernos de deslocamento e a agilidade proporcionada pelos instrumentos computacionais acabaram por encurtar o tempo e torná-lo mais produtivo (PUMA e WETZEL, 2007; WATSON-MANHEIM, CHUDOBA e CROWSTON, 2012).

Pellanda (2005) lembra que, com a virtualização do espaço físico, também denominada ciberespaço, ampliaram-se as possibilidades de comunicação proporcionada pelas tecnologias móveis, formando as bases para a sedimentação de uma cultura cibernética que movimenta milhões de usuários no espaço virtual criado. Nessa mesma cadência, o surgimento de novas mídias de comunicação viabilizou o deslocamento virtual, relevando a manifestação de comportamentos nos quais imperam a onipresença na vida pessoal e organizacional (SÁ FILHO, 2006; NOVELI e ALBERTIN, 2012).

No ambiente das organizações e das relações de trabalho, a virtualização tem sido tratada no âmbito do construto teletrabalho (MELLO, 1999; NILLES, 1997; ALVES, 2008), oriundo da palavra “tele (longe) + trabalho”, o que reforça a ideia de um trabalho que deixa de ser realizado dentro da organização para ser

realizado em outra localidade. A atividade laboral vinculada a uma organização conta com recursos tecnológicos que asseguram que sua realização esteja desvinculada de tempo e espaço. Em função dessa distinção conceitual, optamos por usar o termo virtualização do trabalho em vez de teletrabalho.

O espaço também está presente na conceituação de virtualização do trabalho elaborada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), “forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permite a separação física e o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação”. A definição da OIT enfatiza a dimensão tecnologia como viabilizadora da comunicação. De maneira complementar, Mello (1999) inclui o tempo, os processos e as pessoas. Para o autor, a atividade laboral virtualizada “é o processo de levar o trabalho aos funcionários em vez de levá-los ao trabalho, é, ainda, uma atividade periódica de um ou mais dias por semana realizada fora da empresa, seja em casa, seja em outra área intermediária” (MELLO, 1999, p. 7).

Na perspectiva organizacional Sansur et al. (2004) revela que as empresas que adotam o trabalho virtualizado ganham desde a redução dos custos, uma vez que as instalações que acomodam os trabalhadores não seriam mais necessárias, até a seleção de profissionais que realmente preferem o trabalho não presencial e que, por estar satisfeitos, terão produtividade aumentada e não irão desejar deixar a empresa. Tais benefícios influenciariam positivamente os resultados. Por outro lado, as empresas enfrentariam dificuldade para gerir e manter a união da equipe de trabalhadores dispersos fisicamente. Por mais que houvesse uma redução de custos com os locais de trabalho, haveria, para a empresa, um aumento das despesas com a tecnologia facilitadora do processo virtual.

A tecnologia é o principal meio que viabiliza a atividade virtual. Entre os recursos que formam o aparato tecnológico necessário para a construção de sistemas de informação que facilitarão o controle e a execução do trabalho virtualizado cabe destacar a internet e seus dispositivos de correio eletrônico, protocolos de interface de terminais, tais como o Telnet, e protocolos de encaminhamento de dados (MIACIRO, 2003).

Hubs, bridges, gateways, repeaters e routers são os equipamentos que possibilitam o tráfego de dados na internet (GRALLA, 2004). Os *hubs* fazem a ligação de grupos de computadores a outros grupos e permitem a comunicação entre as máquinas. Como os dados trafegam por distâncias longas pela internet, os *repeaters* recebem os sinais elétricos já enfraquecidos e os amplificam, a fim de garantir que os dados sigam íntegros até o destino. Já as *bridges* possibilitam a ligação de redes locais a redes externas. Similares a elas, os *gateways* também fazem a conexão entre redes, porém, também têm a função de traduzir dados de um tipo de rede para outro. Os *routers* executam procedimentos que gerenciam o tráfego na internet. Eles têm o papel de garantir que pacotes cheguem ao destino de forma íntegra. Eles são necessários na ligação de duas redes diferentes. Determinam o melhor caminho a ser feito para que dados da origem cheguem de forma eficaz ao destino (GRALLA, 2004).

Os processos também se traduzem em importantes ferramentas para a viabilização do trabalho virtual. Nesta pesquisa, o termo “processo” é entendido como a sequência de atividades definidas e organizadas a partir de métodos de trabalho (SOBREIRA NETTO, 2006), que serão realizadas para possibilitar o desenvolvimento e controle das atividades virtuais. A mudança processual na implantação do trabalho virtual implicará alterações comportamentais nos indivíduos envolvidos.

Estudo realizado por Tremblay (2002) revela que a satisfação do trabalhador virtualizado está bastante associada ao fato de flexibilizar seus horários e reduzir o tempo com deslocamentos, alternando a dinâmica social do convívio com a família. A sociabilidade no trabalho é fruto da comunicação entre os trabalhadores, e essa comunicação precisa ocorrer no contexto virtual. Nilles (1997) afirma que as trocas de informação (formais ou informais) são peças importantes nas questões motivacionais do trabalhador. Já Sansur et al. (2004) alertam que a tecnologia da informação como promotora da comunicação entre equipes dispersas de trabalhadores pode prejudicar a interação social, devido à impessoalidade que gera nas relações. As emoções transmitidas no contato pessoal não têm a mesma efetividade de quando o encontro é realizado por meios

tecnológicos. Essa “desumanização” provocada pela falta de contato, às vezes, é compensada financeiramente por encontros presenciais programados (WATSON-MANHEIM, CHUDOBA e CROWSTON, 2012). Neste estudo, estamos interessados em entender os significados dessas percepções no ambiente organizacional.

Metodologia

Observa-se, ainda, uma predominância das questões técnico/racionalistas nas pesquisas de administração de sistemas de informação e a ausência de trabalhos que privilegiem posturas metodológicas diferenciadas (DINIZ et al., 2006). Fell, Ximenez e Rodrigues Filho (2004) argumentam que a escassez de trabalhos de natureza qualitativa está associada ao fato de as ciências da computação surgirem dentro de departamentos de engenharia e matemática, que têm características técnicas e lógicas nas suas investigações científicas. Os autores argumentam que, no fim dos anos de 1970, a eficiência dos sistemas tecnológicos começou a ser questionada, pois precisavam assumir papéis que sobrepujassem a simples automatização dos processos: o ser humano necessitava ser reconhecido como presente e significativo nesse contexto. Dessa forma, a visão qualitativista favorece o entendimento das percepções humanas em estudos de temas associados à gestão da informação e justifica uma abordagem analítica focada nas impressões dos atores sociais envolvidos.

A lacuna criada pela escassa utilização de métodos qualitativos em estudos da área de sistemas de informação e a aspiração de compreender um fenômeno no qual as percepções sociais se apresentam importantes contribuíram para a escolha do método da análise de discurso. Foram utilizadas técnicas de interdiscurso, a fim de enriquecer a análise e a compreensão dos dados, de forma que os resultados fossem construídos considerando razões ideológicas, históricas e sociais constituintes do construto virtualização do trabalho.

A pesquisa foi, então, dividida em seis etapas:

1. Identificação da unidade de análise;
2. Identificação e seleção dos atores envolvidos nos trabalhos virtuais;
3. Realização de entrevistas;
4. Transcrição dos depoimentos;
5. Análise discursiva dos textos de cada grupo funcional;
6. Consolidação dos discursos de todas as camadas funcionais e análise interdiscursiva do *corpus* gerado.

A organização escolhida para a realização do estudo foi a Core Synesis (pertencente ao grupo Synesis). A empresa possui 160 funcionários e tem filiais em Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Vitória. Atua no ramo de serviços e no desenvolvimento de *softwares* e consultorias em projetos de BI – *Business Intelligence* (estruturação de processos e outras ferramentas que geram informações de suporte à tomada de decisões nas organizações). Possui contratos de prestação de serviços com grandes organizações brasileiras em ramos distintos, como telecomunicações, finanças, varejo, indústria, energia e outros.

No período que antecedeu a pesquisa, a Core Synesis procedeu uma série de mudanças estruturais para que as atividades realizadas nas dependências das empresas clientes ocorressem em seus escritórios. A nova estrutura contou com a ligação das redes de dados entre a empresa contratante e as contratadas. Deslocados fisicamente e realizando as mesmas atividades, o corpo funcional vivenciou a interação não presencial com os clientes. O remanejamento da equipe representou, para a alta administração da empresa, o primeiro passo para que os funcionários também passassem a realizar suas tarefas em casa. Com essas ações, o objetivo da

Core Synesis consistiu em virtualizar o trabalho, diminuindo o espaço físico utilizado para as atividades laborais.

Foram realizadas 10 entrevistas com pessoas envolvidas nas relações de trabalhos virtuais: profissionais que ocupam cargos nos níveis da presidência, diretoria, gerência e área operacional da organização. A segmentação da amostra contemplou aqueles atores que fazem uso do trabalho virtual e outros que gerenciam e controlam essas atividades. Para explorar o conteúdo dos discursos, foram utilizadas perguntas abertas. As perguntas foram elaboradas de modo a extrair as percepções associadas à tecnologia empregada na virtualização das tarefas e às mudanças em processos e comportamentos advindos das novas relações de trabalho.

A análise dos discursos foi operacionalizada em três etapas: leitura cética dos textos, codificação e análise das transcrições orais (LEÃO, 2006). Na primeira fase, com a finalidade de evidenciar uma visão genérica do direcionamento do discurso, cada texto foi lido de maneira minuciosa e repetida. Posteriormente, foi realizada a codificação do texto, identificando as categorias presentes nos conteúdos gerados. Na terceira etapa, foi realizado o aprofundamento interpretativo dos textos produzidos pela decodificação de metáforas, intertextualidades e demais simbologias contidas nas orações. Foram criados grupos baseados em determinados fragmentos de textos, conectando-os às dimensões tecnologia, processos e pessoas.

Análise das Manifestações Discursivas

As dimensões relacionadas aos aspectos tecnológicos, processuais e comportamentais são evidenciadas e analisadas nesta sessão sob a perspectiva discursiva dos quatro atores organizacionais – presidente, diretor, gerentes e analistas.

O discurso da presidência

A construção de saberes em torno do trabalho virtualizado inicia-se com a entrevista concedida pelo presidente da Core Synesis. Na organização, há um grande interesse da alta administração em tornar essa forma de trabalho algo mais viável e aceito culturalmente. Dentro desse contexto, o discurso da presidência percorreu as dimensões tecnologia, processos e pessoas, gerando o conjunto de peças constituintes das percepções do seu representante sobre a virtualização do trabalho.

Na abordagem da dimensão pessoas, o discurso da presidência aponta as características necessárias para o exercício da atividade laboral virtual. Como registra o trecho discursivo abaixo, a adaptação do funcionário está associada a saber lidar com as nuances da virtualização:

Para algumas pessoas funciona bem, para outras não necessariamente. [...]. Têm umas pessoas que têm uma capacidade muito grande de produzir à noite, em horários diferentes, no fim de semana. Maior liberdade, produzir sem estar atado ao meio físico. [...] exige uma disciplina muito maior (presidente, informação verbal).

O trabalho virtualizado se relaciona ao perfil do indivíduo, conferindo a essa pessoa poder de agir conforme a sua escolha. O “meio físico” refere-se ao ambiente de trabalho no qual as pessoas se encontram materialmente. No meio virtual, o espaço, apesar de promover encontros presenciais, torna-se algo intangível. Ata-se alguma coisa material a outra corpórea. Por outro lado, a ideia da materialidade dada ao trabalho realizado em ambiente presencial oferece uma constituição sólida, rígida, que prende o indivíduo ao meio no qual ele se encontra, destituindo a sua liberdade. Concatenado aos achados de Nilles (1997), o discurso da presidência prevê que pessoas dispostas a absorver a flexibilidade proporcionada pelo trabalho

virtualizado, por terem facilidade para ordenar e regularizar suas próprias tarefas, estão mais preparadas a se desvincular do ambiente habitual de trabalho e exercer atividades virtuais.

Também esta presente no discurso do presidente o papel da tecnologia para tornar possível “a dispersão geográfica das pessoas”, que, para ser alcançada, deve ser amparada por aspectos de natureza processual e normativa:

Para a virtualização acontecer bem, as políticas precisam estar muito claras e muito bem definidas. Em cima das definições políticas são construídos os processos e os processos são suportados por sistemas de informação. [...] Não basta tecnologia, você tem que usar bem a tecnologia. Não basta só definir o processo, você tem que automatizar o processo para que ele tenha mais garantias. [...] Se tivermos algumas pessoas trabalhando em casa, precisamos deixar claro para elas essa questão do horário de trabalho, temos que ver questões trabalhistas pra gente não tomar ferro depois, e assim por diante, de maneira que a coisa não é fácil (presidente, informação verbal).

O conteúdo do discurso volta-se à preocupação com o controle e a licitude do trabalho virtualizado. Independente do bom funcionamento das atividades virtuais, deve-se proceder às orientações para o cumprimento do horário de trabalho; um contraponto à própria flexibilidade anteriormente evidenciada, muito em função do temor às exigências da legislação brasileira, “pra gente não tomar ferro depois”. No caso da virtualização do trabalho, há mudanças conceituais, como a própria desvinculação da ocupação laboral a determinado local, que apenas recentemente vem sendo revista e regulamentada na legislação trabalhista do Brasil.

O discurso da diretoria

Na perspectiva tecnológica, a apreensão presente no discurso da diretoria deveu-se aos problemas de ordem técnica que podem ocorrer na implantação dos recursos que viabilizam o trabalho virtual. O trecho a seguir revela que as preocupações de operacionalização se estendem a questões associadas ao custo dos equipamentos:

A tecnologia boa pra isso, que você não tem corte de voz, que você possa apresentar voz, texto e uma apresentação em PPT ao mesmo tempo, ela é cara hoje. Não é todo mundo que consegue ter. Ficaria caro para a empresa bancar isso. Quando tiver isso mais barateado, o que não deve demorar muito, aí, sim, acho que você consegue ter todo o ciclo do projeto virtualizado (diretor, informação verbal).

As limitações não se restringem às questões tecnológicas. O discurso do diretor indica problemas nos relacionamentos interpessoais que permeiam a atividade virtual:

Você tem uma dúvida com alguma coisa, com alguma pessoa, você não tem o acesso rápido a essa pessoa. Aí, você tem que ou pegar o telefone, tentar achar, ou passar e-mail, esperar a resposta. Se você estivesse pessoalmente, isso poderia ser mais rápido (diretor, informação verbal).

Pela interpretação do fragmento, vê-se que pessoas dispersas fisicamente têm sua acessibilidade condicionada ao próprio recurso tecnológico utilizado na tarefa. A sequência “pegar o telefone”, “tentar achar”, “passar e-mail”, “esperar resposta” demonstra a morosidade no emprego do contato virtualizado. As ferramentas tecnológicas podem ser utilizadas como barreira à comunicação. Já o encontro presencial, objetivando respostas, é apresentado como algo mais dinâmico que o contato virtual. Quando prevalece a interação presencial tem-se “o acesso rápido a essa pessoa”. Assim, o tempo de resposta no contato

virtualizado é determinado pela predisposição da pessoa em responder ao colega, já que a tecnologia pode esconder a real disponibilidade: o trabalhador responderá no momento que lhe convier. Esse pressuposto induz a constatação de que os significados atribuídos às atividades virtuais influenciarão a aceitação ou a resistência à sua adoção (RODRIGUES e COSTA, 2006).

O diretor faz menção à necessidade de formalização das atividades de controle:

A partir do momento que você tem a virtualização, o controle tende a ficar mais rígido. [...] E a pessoa tem que ter consciência disso, também. Tem que ter uma conscientização de todo mundo em cima disso, porque você não tá olhando o trabalho da pessoa, o que faz com que você tenha alguns controles, algumas métricas que dê pra você mensurar se aquilo tá dentro do prazo ou não, se aquilo tá com qualidade ou não. Isso burocratizou um pouco, mas é necessário pra gente começar a ter controle das coisas (diretor, informação verbal).

O discurso da diretoria denota que não visualizar o trabalho implica a imposição de maior rigor aos processos que sustentam o trabalho virtualizado: “o controle tende a ficar mais rígido”; “você tenha alguns controles”; “algumas métricas que dê pra você mensurar”; “pra gente começar a ter controle das coisas”. Ao utilizar a expressão “olhando o trabalho da pessoa”, o gestor acredita que a supervisão com o trabalhador fisicamente próximo é mais rápida e tem menos rigidez de controles processuais. De acordo com o trecho, o domínio efetuado por definições processuais garante elementos para mensurar o que se está realizando virtualmente. O termo “burocratizou um pouco” reforça a importância do aprimoramento processual, por meio do controle mais rígido. A frase “burocratizou um pouco” completa-se com a expressão “mas é necessário”: aceita-se a burocracia aplicada ao trabalho virtualizado, desde que facilite o controle. Outro elemento processual refere-se à mensuração da produtividade, que pode promover a flexibilidade no trabalho virtualizado:

Eu nunca fui muito a favor desse negócio de horário, não. Eu acho que se a pessoa cumpriu um cronograma, independente se ela faça isso de madrugada, de manhã ou de tarde ou à noite, mas desde que seja cumprido, dentro das métricas estabelecidas de produtividade (diretor, informação verbal).

O discurso explicita que, com “métricas” e cumprindo o “cronograma”, há como avaliar o desempenho do trabalhador. Assim, ele tem liberdade para trabalhar quando e como quiser. No trabalho virtualizado, o controle adquire um aspecto temporal. A modernização dos processos acaba trazendo mudanças nas interações pessoais. A redescoberta desse novo ambiente e a adequação de novos processos à necessidade de intercâmbio de informações entre as pessoas são assim reveladas:

No ambiente de trabalho, você acaba tendo menos contato com as pessoas, menos contato físico, você passa a ter contato via e-mail e o ambiente de trabalho vai ficando menor, a gente tá vendo, aí, a maioria das empresas diminuindo área, diminuindo pontos de trabalho. [...] Perde a aproximação de pessoas e perde também, em minha opinião, na passagem de conhecimento entre uma pessoa e outra. [...] Você tem que ter alguns procedimentos de documentação e liberação da documentação, das experiências das pessoas pra que todo mundo tenha acesso, nem todo mundo tem isso organizado, acho que ainda falta um passo grande para resolver essa parte, aí. A parte de processo mesmo, a pessoa ficar com processo coerente com o teletrabalho para poder passar know-how para as outras pessoas e conhecimento sem ter o presencial, que ainda é grande fonte de passagem de know-how, de conhecimento é você trabalhando próximo do outro (diretor, informação verbal).

No discurso do diretor aparece a preocupação com o distanciamento das pessoas por conta da virtualização, causa da redução do número de encontros presenciais – “o ambiente de trabalho vai ficando menor” – e, por conseguinte, da própria estrutura física organizacional. Com o enxugamento do quadro de pessoal, a

interação diminui e isso afeta a disseminação do conhecimento na empresa. O discurso ressalta o enrijecimento normativo, com a definição de processos que garantam a troca de conhecimento entre os profissionais: “Você tem que ter alguns procedimentos de documentação e liberação da documentação”. Se, explicitamente, o discurso se preocupa com a perda da comunicação e do fluxo de conhecimento, está implicitamente direcionado à perda do controle sobre esse conhecimento. Sem controle físico sobre as pessoas, dificulta-se a retenção do conhecimento na organização.

O discurso da gerência

Dois discursos representam a percepção do corpo gerencial da Core Synesis sobre a virtualização do trabalho. Ambos percorrem as dimensões de tecnologia, processos e pessoas e destacam o contato presencial como fator de grande relevância. O *corpus* analisado foi constituído por um único texto representativo da visão da gerência. A tecnologia, por exemplo, é importante na virtualização, mas não o único fator que a viabiliza:

Ela [a tecnologia] proporciona a virtualização. [...] Podia até ter, mas, aí, os meios iam ser outros. Ia ser uma carta, um pouco mais lento. Uma carta que você mandava, um telefone que talvez existisse na época. A virtualização do trabalho seria mais lenta, mas seria viável, claro que sim (gerente, informação verbal).

O discurso mostra que o trabalho virtualizado, de certa maneira, manifestava-se no passado. O discurso enfatiza que os recursos tecnológicos atuais aceleram o processo virtualizador: não são sinônimos da virtualização do trabalho – “a virtualização do trabalho seria mais lenta, mas seria viável, claro que sim”. O bom uso da tecnologia é meio para viabilizar a interação virtualizada. A ênfase na qualidade da comunicação é apresentada nos trechos abaixo:

Alguma noção de informática tem que ter, sabe assim... de lidar com e-mail, uma certa questão de você conversar por telefone, também, a questão da comunicação, você ter que apurar um pouco esse tipo de comunicação, porque você não tá olho no olho. Agora, se você tem que conversar com sua equipe, você até que consegue sentir alguma coisa por telefone, por e-mail. Você consegue sentir o ânimo. [...] Pra ser efetivo, mesmo, você tem é que estar ali. Olho no olho, né? Calor, ser humano com ser humano, isso é importante (gerente, informação verbal).

Tem reuniões em que, às vezes, é necessário fazer fisicamente, presencialmente. Por quê? Porque se você vai dar um feedback para a pessoa, negativo ou positivo que seja, é importante que haja um olho a olho. A pessoa saber o que você tá falando. Você passar o seu sentimento mesmo. Acho que isso é importante (gerente, informação verbal).

Os textos produzidos pelos depoimentos dos gerentes apresentam a informática como ponto de partida e, ao mesmo tempo, sustento do trabalho virtualizado. Seu uso exige um conhecimento básico – “alguma noção” – que deverá ser suficiente para a comunicação ser efetiva. As soluções técnicas não omitem o contato presencial, manifestado pelo termo “olho no olho”. Presencialmente, ocorre o contato visual, que adiciona sentido ao encontro. A metáfora do olhar é ambígua. Possibilita “você passar o seu sentimento mesmo”, em que “você” é o gerente, mas também é o funcionário. O “olho no olho” assegura o controle, a aferição dos sentimentos, as disposições e a adesão à organização. A intenção não é “a pessoa saber o que você tá falando”, mas você (o gerente) saber o que a pessoa está pensando.

Os discursos indicam a dificuldade do gestor para exercer virtualmente sua função. O trecho abaixo exemplifica a apreensão quanto a essa mudança, e elucida a dificuldade do corpo gerencial para se enquadrar no novo ambiente:

O problema maior é gestão. O receio maior de como você vai gerir as pessoas que estão trabalhando a distância. Esse que é o grande problema. [...] Eu, assim, particularmente, que até uma opinião um pouco... é... assim... não é nem diferente, não. É que aqui dentro da empresa tem muita gente que não compartilha com ela. Combinamos dois dias pra fazer um negócio... não quero nem saber se você gastou três dias, se você virou noite, se você gastou um dia. A gente combinou, estava adequado porque eu aceitei a combinação, você me entregando no momento que a gente combinou, não tem problema nenhum, entendeu? [...] Eu, particularmente, não tô preocupado com isso. Agora, tem muita gente que fica preocupada com os horários. Agora, o que eu tenho que perceber é se aquele acordo, ali, se ele tá bom ou se ele não tá. Depois que nós acordamos, tá beleza (gerente, informação verbal).

O discurso hesita em esclarecer o novo papel do gestor. Ao mencionar como acredita que os gerentes veem essas mudanças, o depoente diz: “Eu, assim, particularmente, que até uma opinião um pouco... é... assim... não é nem diferente, não. É que aqui dentro da empresa tem muita gente que não compartilha ela”. Ora, se a opinião não é diferente, por que algumas pessoas não a compartilham? Na realidade, pelo menos aquele grupo de pessoas que não compartilham a opinião do gestor, não pensam como ele. O paradoxo na formulação da frase demonstra uma insegurança para discordar dos demais e a preocupação em expor a percepção individual do gerenciamento dos trabalhadores virtualizados. As menções sobre como as pessoas veem o acompanhamento das atividades – “Eu, particularmente, não tô preocupado com isso. Agora tem muita gente que fica preocupada com os horários...” – demonstram as dificuldades para enquadrar o gestor nessa nova condição e ratificam a contribuição de Davison (2006), que apresenta os obstáculos de lidar com a separação física entre gestores e trabalhadores e o problema de enquadrar e avaliar os gerentes nesse novo contexto.

A autogestão é apontada como um dos pontos de readequação do papel gerencial no contexto virtualizado:

E agora eu acho que isso é muito a cabeça mais comum desse gerenciamento ela é muito desse pegar no calcanhar, tá vendo ali se a coisa tá sob controle, de controle, controle. Talvez o caminho seja isso, é mudar o foco de controle pra resultado. Talvez mudando o foco de controle pra resultado. É claro que controle sempre tem que ter, claro, mas talvez mudando o foco de controle pra resultado apresentado a coisa muda um pouco e fica viável (gerente, informação verbal).

De acordo com o discurso, o comportamento gerencial dominador, com o monitoramento de cada detalhe do andamento do trabalho, não atende as necessidades da virtualização. O uso da expressão “pegar no calcanhar” enfatiza o reforço da autoridade pela presença: o trabalhador não tem liberdade no exercício de suas tarefas. O gestor está sempre junto. O profissional está preso a ordens e normas, monitorado pelo gerente o tempo todo. Essa relação de poder e controle é interpretada como desnecessária no discurso. A gerência defende, mesmo condicionalmente, a reversão disso pelo “resultado”. O trabalhador teria mais flexibilidade e liberdade para fazer o seu trabalho – o controle deixaria de ser explícito e passaria a ser implícito: “É claro que controle sempre tem que ter, claro [...]”.

O discurso dos operadores

Os principais discursos dos operadores são de analistas de sistemas que prestam consultoria a outras empresas. Esses profissionais são responsáveis por prospectar negócios, desenvolvendo programas que

atendam as necessidades do cliente e garantam o bom funcionamento dos sistemas de informação da organização contratante.

A tecnologia é percebida como responsável pela virtualização do trabalho e, ao mesmo tempo, como ponto crítico associado a ele. Os depoimentos que se seguem expressam a essencialidade e as facilidades decorrentes de sua funcionalidade:

Acho que ela tem 100% de virtualização, a tecnologia, ela tem que ser de ponta pra que a pessoa não esteja no local do serviço (analista, informação verbal).

Por mais que a gente consiga se virar bem com isso utilizando os meios de tecnologia, que são o e-mail, telefone e Messenger. A gente usa a mensagem instantânea como ferramenta de trabalho. Sem essa tecnologia, não seria possível. [...] Pra mim, é fundamental. Tudo que a gente usa é por causa da tecnologia, se não tivesse ela não seria possível. Não tem como (analista, informação verbal).

Eu acho que ela é essência, acho que, inclusive, passa a ser um ponto crítico. Uma queda de energia, por exemplo, quando tiver alguma coisa assim, o meu trabalho para (analista, informação verbal).

Primeiro, ela faz muito parte desse processo, aí, de virtualização do trabalho. Ela é fundamental para esse trabalho. Eu vejo como uma coisa muito fundamental, você pode fazer reuniões virtuais, elas podem não necessariamente estar no mesmo local físico pra fazer uma reunião importante ou tomar alguma decisão estratégica e a tecnologia é fundamental para você ter essa interatividade entre as pessoas (analista, informação verbal).

A tecnologia, a gente precisa disso, então, como a gente se torna dependente disso e a gente sabe que a matemática não é uma ciência exata quando se trata de tecnologia. A gente depende de máquina mesmo, então, isso aí, pra mim, é o que mais pesa no trabalho virtual porque você depende, não tem jeito, você precisa de um acesso, precisa que o link esteja funcionando. Se não estiver você fica à mercê [...] (analista, informação verbal).

O uso da palavra “essência”, para tecnologia, destaca o valor dado a ela como a origem, a alma, o principal, a base para o sucesso da virtualização, isto é, algo extremamente crítico, que determina a viabilidade do trabalho não presencial. “Tudo que a gente usa é por causa da tecnologia, se não tivesse ela não seria possível”. “Tudo”, da referência numérica “100%” e da expressão “não seria possível” explicita a percepção dos entrevistados sobre a impossibilidade de virtualizar sem a tecnologia. Sem ela, “uma queda de energia, por exemplo, quando tiver alguma coisa assim, o meu trabalho para”; as atividades são impossibilitadas. A frase “você fica à mercê” indica a dependência dos recursos tecnológicos; só se trabalha se tudo estiver funcionando; a atividade virtualizada depende da tecnologia. Reitera-se Saccol e Reinhard (2005), para quem a dependência reduz a capacidade de autonomia, a tomada de decisões e a liderança. A subordinação tecnológica ocorre independentemente dos recursos utilizados.

A tecnologia garante a comunicação e as ferramentas (*softwares*) favorecem o diálogo no convívio virtualizado do ambiente de trabalho atual.

[...] Muita coisa que antes você fazia pessoalmente, você começa a fazer com o uso de tecnologia. Então, é comum, hoje, uma pessoa querer falar com você, ela trabalha com você, e ela manda um Messenger para você. Isso é comum, acontece o tempo todo. E, às vezes, eu, por exemplo, que passo muita demanda pra muita gente, como eu estou cheio de atividade, às vezes quando a pessoa está na minha frente e ela não está com o Messenger ligado, eu peço pra ela ligar o Messenger. Porque, pra mim, é mais fácil conversar com o cara no meu computador olhando minhas coisas do que parar, levantar, chamar o cara, o cara prestar atenção em mim, eu falar e ele me responder. Então, até nisso, eu acho que cria uma certa distância (analista, informação verbal).

O uso de *softwares* retrata a forma moderna da articulação da palavra e faz com que o ambiente de trabalho tenha um novo formato. Essa concepção atualizada do processo de comunicação dentro da empresa sugere o aparecimento de um ambiente análogo ao físico. A configuração do meio virtual de comunicação – “às vezes quando a pessoa está na minha frente e ela não está com o Messenger ligado, eu peço pra ela ligar o Messenger. Porque, pra mim, é mais fácil conversar com o cara no meu computador, olhando minhas coisas” – em contraste com a comunicação tradicional – “do que parar, levantar, chamar o cara, o cara prestar atenção em mim, eu falar e ele me responder” – ilustra a percepção sobre o processo de virtualização e a consequente constituição do ciberespaço discutido nas obras de Levy (1999) e Pellanda (2005). Mecanismos de comunicação virtual, como o Messenger, são apresentados como facilitadores dos processos e organização das atividades. No entanto, como revela o discurso abaixo, não se resiste à falta do contato presencial em determinadas situações:

Mas eu, no meu jeito de trabalhar, eu já adoto o seguinte: quando eu tenho que falar alguma coisa importante, eu falo pessoalmente, além de mandar um e-mail. Eu gosto assim... Eu uso a tecnologia até onde dá, quando eu acho que a coisa é muito importante eu prefiro falar pessoalmente. Isso numa relação de subordinação. Que eu acho que é mais importante. Fixa mais. No caso das demais pessoas da empresa, só ajuda (analista, informação verbal).

Se assuntos “muito importantes” devem ser tratados pessoalmente, ressalta-se que, apesar de os recursos tecnológicos serem comuns e significantes, não garantem a efetividade do contato presencial. A comunicação virtual parece ter menos credibilidade. O discurso relaciona o contato presencial à garantia e ao fortalecimento do poder. Isso se percebe porque, segundo a fala do analista, que também exerce funções de coordenação, a repreensão ou passagem de diretrizes, presencialmente, é mais efetiva. De acordo com o discurso, para que as pessoas compreendam a expectativa dos seus superiores, a abordagem deve ocorrer presencialmente. O termo “fixa mais”, confirma uma busca por esse estabelecimento claro de ordens. O depoente vê o contato presencial como mecanismo mais eficiente para alcançar suas ambições de se fazer entender. A indispensabilidade do contato presencial não aparece apenas como ferramenta de garantia do exercício do poder. É apresentada como algo importante para um relacionamento mais afetivo com os colegas:

Eu acho que o maior impacto, neste caso, seria a falta de contato com pessoas. Estou supondo uma virtualização total, eu tô trabalhando em casa, eu tenho contato virtual com todas as pessoas que eu preciso, não preciso fazer reunião física mais, mas eu acho que teria uma falta, sim, do contato com pessoas, de sair ali pra almoçar junto, entendeu? Acho que isso seria a desvantagem dessa questão (analista, informação verbal).

A importância dada ao ato de “almoçar junto” com os colegas demonstra uma necessidade de estreitar o relacionamento pessoal quando só deveria haver interação profissional. O trabalhador virtual perde o contato com seus colegas. Esse relacionamento emocional é prejudicado: isso incomoda o trabalhador, para quem o encontro presencial é uma forma de sociabilizar-se. Paradoxalmente, o afastamento favorece a impessoalidade e a diminuição dos desgastes causados por vínculos pessoais em um ambiente profissional, o que também se reflete nas relações comerciais:

Eu acho que, quando a gente está dentro do cliente, por exemplo, com o tempo, a gente passa a se tornar o cliente e quando a gente vem pra dentro da empresa ou vai pra sua casa ou trabalha de uma forma mais virtual, você consegue separar mais as coisas. [...] Acho que a coisa ficou mais profissional, porque você perde aquele vínculo direto com o cliente e passa a tratar como efetivamente deveria ser, que é cliente-empresa prestadora, e assim por diante (analista, informação verbal).

Se você está virtualizado, você está longe, então, você trata tudo de uma maneira um pouco mais impessoal. Muita coisa mudou, eu acho que até mesmo no ponto de vista de cobrança. Porque se você está perto, é mais fácil. Você está ali, cara a cara... Se você está longe, é um

pouco mais complicado de ele te cobrar aquilo ali, porque ele não sabe o que está se passando além do seu trabalho... (analista, informação verbal).

Pelos discursos, a virtualização promove a separação entre pessoal e profissional. Estar dentro do cliente significa que contratante e contratado dividem o mesmo local de trabalho. A afirmação “se está perto, é mais fácil” indica, implicitamente, o incômodo pelo controle indevido do comportamento no trabalho. É como se se dissesse: “Fica mais fácil verificar se estou mesmo trabalhando, se demorei muito para voltar do almoço, se cheguei mais tarde”. Virtualmente, percebem-se apenas os resultados profissionais: “Você consegue separar mais as coisas”. “O que está se passando além do seu trabalho” não deve ser considerado, principalmente porque não é visto.

A melhor divisão entre assuntos pessoais e profissionais traduz-se em liberdade para a realização das atividades e é apresentada como algo positivo da virtualização:

Com essa desvinculação do contratante, você tá dentro da empresa, tá aqui. Você recebe um pedido pra você fazer um produto, você faz o produto e entrega, não precisa mais estar fisicamente no local, porque nós temos, hoje, ferramentas, uma metodologia e essa metodologia te dá o respaldo pra você executar o serviço para o qual você foi contratado, tchau e bença (analista, informação verbal).

Mas o ganho do tempo, tempo pra eu fazer coisas pra mim, eu teria um ganho, uma vantagem muito grande. [...] A gente resolve problemas por telefone mesmo, então, a questão do deslocamento, se eu ficasse em casa trabalhando eu poderia acordar mais tarde, poderia terminar meu trabalho e imediatamente fazer alguma coisa que eu gosto (analista, informação verbal).

No sentido de dinâmica, por exemplo, eu acho que teve uma melhora, porque, às vezes, você está no meio de um processo que, você estando dentro do cliente, você tem que ter certas atitudes, você tem que ficar mais melindroso, tomar mais cuidado. Agora, quando você está distante, você se sente mais solto. [...] Então, se você está em um ambiente onde você se sente muito mais aconchegante, muito mais agradável, tem certa liberdade com seus horários, eu entendo que isso se traduz em mais produtividade. Eu penso assim. [...] Eu acho que isso vai se traduzir em mais produtividade (analista, informação verbal).

O discurso do primeiro trecho acima ressalta que uma metodologia de trabalho bem aplicada e o uso de ferramentas que viabilizam a virtualização são suficientes para que o contrato seja executado e entregue. A expressão “tchau e bença” enfatiza a liberdade de fazer apenas o previsto. O trabalhador virtual tem liberdade para realizar e não precisa ser fiscalizado e controlado presencialmente. No segundo trecho, essa liberdade se traduz em flexibilidade para realizar atividades pessoais. A virtualização possibilita outras atividades e mais descanso. É a liberdade a favor das vontades pessoais do trabalhador. No último fragmento, afirma-se a informalidade e a sensação de ficar à vontade no próprio trabalho. Um ambiente agradável eleva a produtividade. Nos três trechos, a virtualização é tida como fator que aumenta a qualidade de vida no trabalho.

O controle dos processos possibilita que a gestão seja facilitada, transformando a atividade do gestor:

Eu acredito que ela criou a necessidade de ter esses processos muito mais definidos. É um gerente que não está presente o tempo todo, fisicamente, do nosso lado, ali, [...] porque, na verdade, são processos que cada um tem que seguir para que as coisas funcionem. [...] Se eu não realizo essas atividades, se eu não sou disciplinado o bastante pra poder seguir isso, então, eu acho que todo esse processo da parte gerencial, ele fica meio capenga, vamos dizer assim, não vai conseguir medir, não vai conseguir acompanhar, não vai conseguir gerenciar cada uma das pessoas, então, de uma forma facilitou, mas porque todo mundo

conseguiu se adaptar a essa forma de trabalhar que é bem restringida, vamos dizer assim, pelos processos criados que a gente tem (analista, informação verbal).

A frase “fisicamente, do nosso lado” demonstra que o contato com o gestor sofre alterações no contexto virtual. Com a virtualização, “para que as coisas funcionem” é necessário que os trabalhadores obedeçam as etapas do processo, controlem seu trabalho e o reportem adequadamente, o que se traduz em autogestão. A maturidade do profissional determina o cumprimento de metas ou apontamento de problemas ao gerente, possibilitando que seu papel não fique “capenga”. Capenga indica algo incompleto: para o discurso, a informação precisa continuar chegando ao gestor, pelo uso de ferramentas próprias para o trabalho funcionar. Esses processos, que tornam possível a virtualização laboral, normalizam o trabalho e facilitam a gestão. Em contrapartida, o controle é intenso e sofre constantes readequações para favorecer o resultado. Segundo um dos analistas entrevistados, mudanças que demandam tempo para ser aceitas:

As pessoas têm que se acostumar mais com isso, você vê até nas próprias empresas de TI que, em muitos casos, e a gente já viu muito, as pessoas ainda não estão acostumadas com uma tecnologia muito forte. Essa questão de reunião virtual, por exemplo, pelo menos até onde a gente vê é um negócio que as pessoas ainda não estão acostumadas, elas precisam estar próximas, precisam estar ali, no mesmo ambiente, conversando, vendo a expressão física, corporal das pessoas, então, acho que elas ainda não se acostumaram com isso (analista, informação verbal).

O texto mostra que a troca do contato presencial pelo virtual, pelo uso da tecnologia, ainda é uma barreira. As adequações para as tarefas serem realizadas remotamente sofrem resistência natural dos contextos de mudança – “as pessoas ainda não estão acostumadas, elas precisam de estar próximas, precisam estar ali, no mesmo ambiente”. Enfim, percebe-se que o discurso operacional entende o trabalho virtual como algo perfeitamente viável, mas ainda sujeito a adequações processuais e aceitação das pessoas.

Análise das Manifestações Interdiscursivas

A análise do discurso se propõe a valorizar o que é heterogêneo. A buscar muitas linguagens dentro de uma. A existência de contradições é reconhecida e aceita, uma vez que as práticas discursivas “se dominam, se aliam ou se afrontam em um certo estado de luta ideológica e política, no seio de uma formação social em uma conjuntura histórica determinada” (BRANDÃO, 1996, p. 72). Diante dessa concepção, optou-se pela apreciação do interdiscurso como ferramenta que permita o enriquecimento da análise, utilizando o relacionamento de ideias afins, complementares ou conflitantes.

A interdiscursividade foi explorada por meio do aprofundamento nos tópicos que se formaram durante a análise dos discursos dos representantes da organização. Em alguns momentos, foram realizadas releituras dos trechos já analisados, focando uma análise mais crítica em relação ao aprofundamento no interdiscurso. As principais categorias vinculadas às dimensões processos, tecnologia e pessoas encontradas nos discursos de todos os níveis da organização e gerados a partir da análise do interdiscurso são apresentadas na Figura 1.

A parte central da Figura 1 representa as três dimensões de análise. Na faixa mais clara, imediatamente após as dimensões, encontram-se as palavras que representam as manifestações implícitas nos discursos extraídos a partir da análise interdiscursiva. A faixa mais externa do círculo representa as revelações explícitas sobre os significados da virtualização do trabalho. O círculo está dividido em três partes, a fim de separar as relações entre cada dimensão analisada e as principais categorias manifestadas.

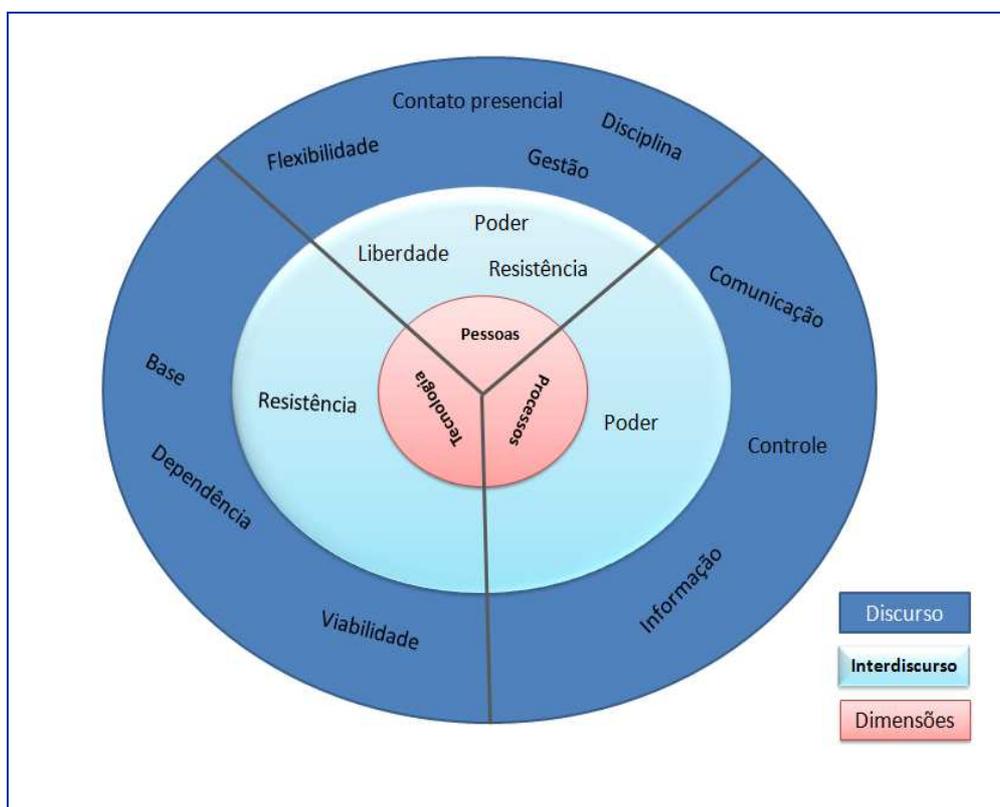
A tecnologia na análise interdiscursiva é percebida por todos como a base que viabiliza a realização de qualquer atividade virtualizada. Sua importância é tão acentuada que os atores organizacionais veem-se

dependentes dela. Se algo falha e os meios tecnológicos deixam de funcionar, o trabalho virtualizado não se realiza. No entanto, exposições sobre a efetividade do contato presencial sobre o virtual escondem uma resistência dos envolvidos em adotar definitivamente tecnologias que possibilitem o contato virtual.

Os processos são compreendidos nos discursos como um conjunto que engloba métodos de trabalho que embasam ou pertencem a um fluxo de atividades. Os processos desempenham o papel de facilitar a comunicação entre os trabalhadores, viabilizam o controle de tudo que está sendo realizado remotamente e proveem informações que tanto poderão ser utilizadas para o aprendizado mútuo quanto para reforçar o controle das pessoas e atividades envolvidas. O rigor processual esperado no contexto do trabalho virtualizado pode ser interpretado como uma necessidade implícita da garantia de poder, em especial pelos profissionais responsáveis pelas decisões da empresa. A intenção de reforço do poder pela severidade processual também pode ser percebida na dificuldade dos envolvidos para aceitar a completa virtualização e a consequente autonomia dos trabalhadores.

Figura 1

Estruturação do interdiscurso



Fonte: Elaborado pelos autores.

As principais características explicitadas nos discursos relacionadas à dimensão pessoas são: a necessidade do contato presencial, a disciplina exigida do trabalhador virtual, a flexibilidade proporcionada pela não vinculação de tempo e espaço no contexto do trabalho e os novos formatos de gestão exigidos para a adaptação ao trabalho virtualizado. Em relação ao contato presencial, os discursos da presidência, diretoria e gerência enfatizam a necessidade da relação interpessoal em determinadas situações, principalmente aquelas em que se deseja perceber o sentimento dos envolvidos. Todos os discursos convergem para a ideia de que as informações passadas são mais efetivas presencialmente do que virtualmente. O afastamento do funcionário exige que o trabalhador seja mais disciplinado e que prevaleça o rigor do controle sobre suas atividades.

Considerações Finais

Este estudo teve por objetivo analisar as manifestações discursivas sobre a virtualização do trabalho, tendo como referência as dimensões dos processos, tecnologia e pessoas. No que se refere à dimensão tecnológica, foi possível constatar que os recursos tecnológicos que viabilizam a virtualização são percebidos concomitantemente como essenciais e críticos para o trabalho virtual. Todavia, não recebem o mesmo destaque se comparados aos aspectos processuais e pessoais.

Pelos discursos, os processos de trabalho na concepção virtualizada são vistos de forma distinta entre os diferentes setores da organização. Para a alta administração – presidência e diretoria – o papel da definição e utilização dos processos está associado ao imperativo de garantir controle sobre a tarefa do profissional, enquanto que para gerência e operação os elementos processuais estão associados ao auxílio no controle das atividades virtuais.

Quanto às implicações de natureza comportamental, as manifestações discursivas mostram que os trabalhadores ainda cultivam a necessidade de encontros presenciais esporádicos, por acreditar que a presença garante mais efetividade na comunicação. Em contrapartida, grande parte dos profissionais, principalmente do nível operacional, parecem sonhar com a liberdade de trabalhar em horários alternativos e definir suas prioridades, sem o olhar atento no formato presencial dos seus superiores. O Quadro 1 sintetiza as principais conclusões deste trabalho.

Quadro 1

Significados da virtualização do trabalho

Tecnologia	Processos	Pessoas
Em constante evolução. Fundamental para a virtualização. Promotora da comunicação não presencial. Promotora de impessoalidade nas comunicações. Geradora de dependência.	Mantenedores do controle da informação. Demandam métodos de trabalho mais claros. Importantes para a formalização da comunicação. Precisam ter definição e utilização mais rígidas no contexto virtual do trabalho. Representam o fluxo do trabalho. Garantem o controle do que está sendo realizado. Proveem informações para a criação de indicadores de produtividade.	Resistentes à total desvinculação presencial. Têm medo do isolamento. Readequação do papel dos gestores. Têm necessidade de garantia de poder pela supervisão presencial. Buscam liberdade e flexibilidade no trabalho. Precisam ter disciplina, maturidade e organização para exercer autogestão. Têm necessidade de adaptação às mudanças. Ainda demonstram necessidade do contato presencial. São avaliadas pelos resultados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além dos pontos apresentados no Quadro 1, a reunião das ideias proferidas dos discursos, por meio das análises discursivas e interdiscursivas, possibilita uma visão global dos principais aspectos percebidos sobre o tema virtualização do trabalho para a empresa pesquisada, o que pode ser estendido para outros contextos organizacionais. São eles: a resistência à completa desvinculação do contato presencial, a busca de formulação de processos que garantam o controle das atividades realizadas virtualmente que auxiliem na gestão de pessoas e a consciência da constante evolução tecnológica que possibilita a execução da atividade laboral.

Pode-se ressaltar como contribuição do estudo, ainda, a utilização da análise de discurso na área de sistema de informação. A aplicação da técnica possibilita explorar manifestações discursivas que podem servir de parâmetro para uma melhor interação entre usuários e gestores no desenvolvimento e execução de projetos de tecnologia que utilizem a virtualização da informação no âmbito corporativo. Quanto às contribuições empíricas, também se resalta a discussão sobre as evidências das resistências ao processo de trabalho virtual e os *insights* sobre a gestão e controle das atividades virtualizadas em termos das tecnologias e dos processos nas novas relações de trabalho.

Referências

- ALVES, D. A. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. 2008. 246 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- ANDRADE, V. T. A. **Webvertise: virtualização, interatividade e tridimensionalidade nos formatos publicitários dos maiores portais web do Brasil**. 2004. 153 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Departamento de Comunicação Social, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.
- BRANDÃO, H. H. N. **Introdução à análise do discurso**. Campinas, SP: Unicamp, 1996.
- CANO, B. C. **Modelo para análise de organizações que operam em espaço cibernético**. 1999. 175 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- DAVENPORT, T. H.; PEARLSON, K. Two cheers for the virtual office. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 39, p. 4, p. 51-65, 1998.
- DAVISON, R. Virtual work teams and organizations. Introduction to the issue. **Information, Technology & People**, Bingley, v. 19, n. 4, 2006.
- DINIZ, E. H. et al. Abordagens epistemológicas em pesquisas qualitativas: além do positivismo nas pesquisas na área de sistemas de informação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2006. 1 CD-ROM.
- FELL, A. F. A.; XIMENES, F. X.; RODRIGUES FILHO, J. Pesquisa qualitativa em sistemas de informação (S. I.) no Brasil: uma análise da produção acadêmica. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11, 2004, Bauru. **Anais...** Bauru: Simpep, 2004. 1 CD-ROM.
- GRALLA, Preston. **How the internet works**. 7. ed. Indianápolis: Que, 2004.
- JARVENPAA, S. L.; KNOLL, K.; LEIDNER, D. E. Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. **Journal of Management Information Systems**, Saddle River, v. 14, n. 4, p. 29-64, 1998.

LAUDON, K. C.; LOUNDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais**. Tradução de Thelma Guimarães. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAURINDO, F. J. B. Tecnologia da informação como suporte às estratégias empresariais. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 240-257.

LEÃO, A. L. M. S. Hedonismo como valor do cliente pós-moderno: simples clímax experiencial ou uma nova razão no consumo? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2006. 1 CD-ROM.

LÉVY, P. **O que é o virtual**. São Paulo: Ed. 34, 1996.

_____. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

MELLO, A. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MIACIRO, K. **Guia internet de conectividade**. 10. ed. São Paulo: Senac, 2003.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura 1997.

NOVELI, M.; ALBERTIN, A. L. Aplicação da teoria de virtualização de processos para o estudo das possibilidades de utilização dos mundos virtuais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, F. M.; ZAMBALDE, A. L.; TONELLI, D. F. Democratização da informação ou panóptico digital? Dilemas da adoção de inovação em uma organização militar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011. 1 CD-ROM.

PARDINI, D. J.; MATUCK, P. J. P. Mudanças nas práticas organizacionais com a implementação do programa de gerenciamento da cadeia de suprimentos (GSC) em uma multinacional do setor siderúrgico. In: SYMPOSIUM ON PRODUCTION, LOGISTICS AND INTERNATIONAL OPERATIONS, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Simpoi Poms, 2007. 1 CD-ROM.

PELLANDA, E. C. O “local” do virtual no ambiente de Internet móvel. NP08 – Tecnologias da Informação e da Comunicação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s. n.], 2005. 1 CD-ROM.

PUMA, M.; WETZEL, U. Trabalho em transformação: dimensões de espaço e tempo no trabalho em casa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: Anpad, 2007. 1 CD-ROM.

RODRIGUES, E.; COSTA, I. Valores individuais: uma lente conceitual para o estudo do uso da tecnologia da informação nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador, BA. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: Anpad, 2006. 1 CD-ROM.

SÁ FILHO, C. A. C. **Influência das TIC na dinâmica cultural e política de comunidades**. 2006. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SACCOL, A. I. C. Z; REINHARD, N. Processo de adoção e decorrência da utilização de tecnologias de informação móveis e sem fio no contexto organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília, DF. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 33, p. 39-49, abr./jun. 2005.

SANSUR, M. A. et al. Aspectos culturais em organizações virtuais: novidades ou mascaramento de concepções tradicionais? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba, PR. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: Anpad, 2004. 1 CD-ROM.

SCHRÖEDER, C. S. A interação em comunidades virtuais nas organizações e o *sensemaking* de Weick (1995): uma possibilidade de aproximação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador, BA. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: Anpad, 2006. 1 CD-ROM.

SOBREIRA NETTO, F. **Medição de desempenho do gerenciamento de processos de negócio – BPM no PNAFE: uma proposta de modelo**. 2006. 212 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.

WATSON-MANHEIM, M. B.; CHUDOBA, K. M.; CROWSTON, K. Perceived discontinuities and constructed continuities in virtual work. **Information Systems Journal**, v. 22, n. 1, p. 29-52, Jan. 2012.