

## TELETRABALHO E COMUNICAÇÃO EM GRANDES CPDs

\* Angelo Soares

Como o trabalho descentralizado pelo teletrabalho num CPD afeta a comunicação informal? Quais são suas semelhanças e diferenças entre países desenvolvidos e em desenvolvimento?

*How decentralized work by telework in a DPC affects the informal communication? Which are their similarities and differences between developed and developing countries?*

### **PALAVRAS-CHAVE:**

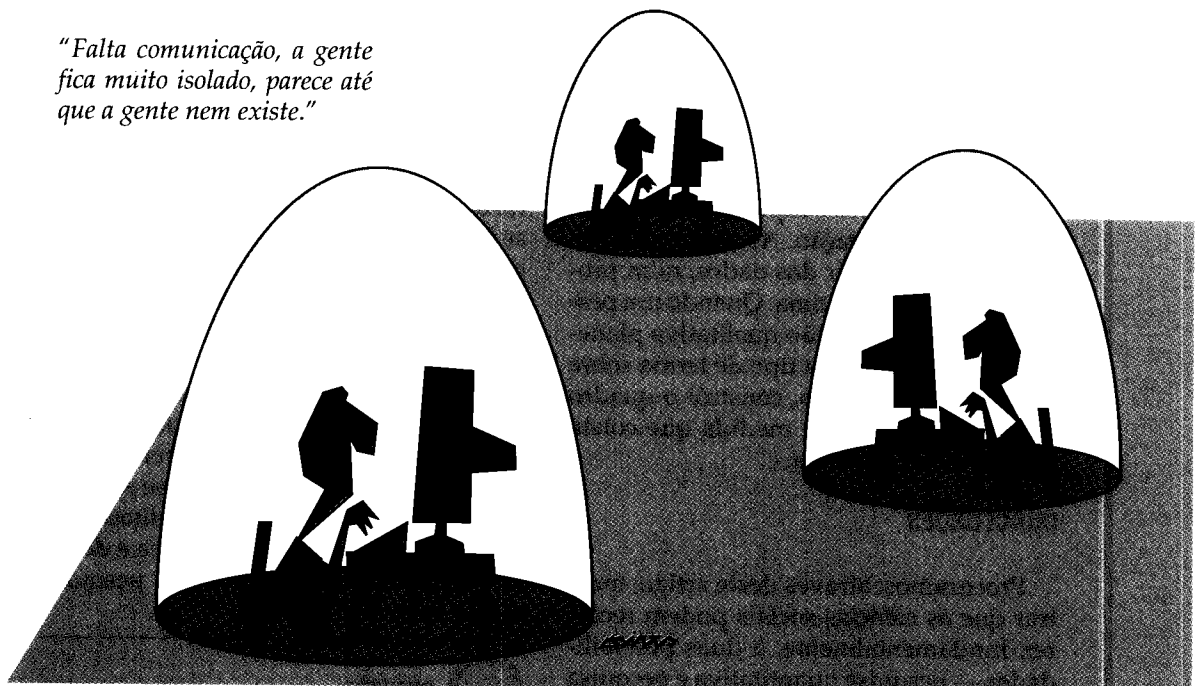
*Teletrabalho, centros de processamento de dados, digitadores, taylorismo, comunicação informal, trabalho feminino, isolamento social, organização do trabalho, computadores, informatização, informática.*

### **KEY WORDS:**

*Telework, data-processing centres, data-entry workers, taylorism, informal communication, women work, social isolation, work organization, computers, informatization, informatics.*

A utilização de computadores tornou-se uma rotina nos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Entretanto, todo esse desenvolvimento tecnológico acabou transformando o computador num objeto de culto nas sociedades, resgatando dos séculos XVI e XVII o "culto das máquinas"<sup>1</sup>. Dessa forma, os computadores, enquanto máquinas, são supervalorizados e o trabalho humano, que eles exigem, permanece oculto. Esse culto pode ser observado, por exemplo, em comentários como "o computador nunca erra", "no futuro o computador vai nos permitir

*"Falta comunicação, a gente fica muito isolado, parece até que a gente nem existe."*



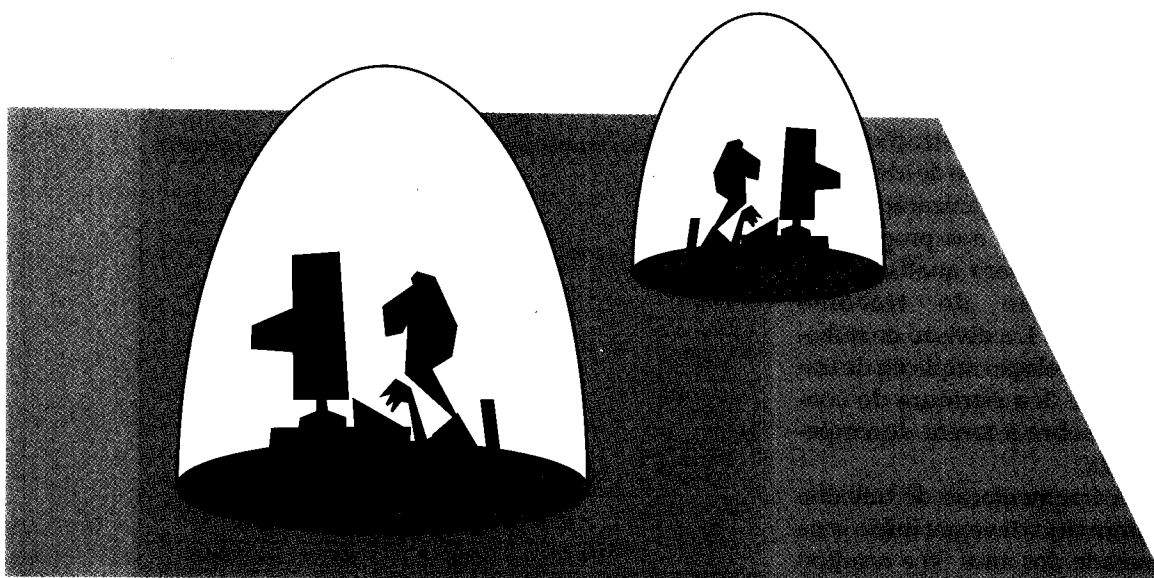
\*Doutorando em Sociologia na Université Laval, Québec.

o trabalho em casa". Alvin Toffler<sup>2</sup> argumenta que, nas indústrias da "terceira onda", que são baseadas nos computadores, o esforço humano será mental e não físico. Em vez de aumentar a força física, as novas tecnologias vão aumentar o poder da mente, e os escritórios vão se transformar em "chalés eletrônicos".

Por outro lado, os trabalhadores informáticos<sup>3</sup> permanecem "escondidos" do público. É importante salientar que os "feitos miraculosos" possibilitados pelos computadores necessitam uma grande quantidade de trabalho humano. Os trabalhadores informáticos são frequentemente considerados como os profissionais do futuro e o trabalho informático é apresentado como moderno, racional, intelectual (uma profissão para gênios), agradável e lucrativo. Essa imagem era verdadeira nos primórdios da informática, mas ainda mantém a sua popularidade, apesar de não ser mais verdadeira.

O computador tornou-se o expoente maior do moderno nas sociedades contemporâneas. "O moderno é tomado como sendo 'bom em si' porque é moderno e oferece-se como sinônimo de racional. Seu contraponto é o tradicional, o arcaico, isto é, o irracional"<sup>4</sup>. Assim, sempre que se desejar atribuir racionalidade, competência, modernidade a uma tarefa ou a uma decisão, certamente ela será confiada a um computador. Na verdade, somos "preparados para acreditar que vivemos numa Era da Informação, que faz de todos os computadores ao nosso redor aquilo que as relíquias da Cruz significavam na Idade da Fé: emblemas de salvação"<sup>5</sup>.

Outra imagem preconizada é a do trabalho feito em casa, com computadores interligados através de redes de telecomunicações, que permitirá, principalmente às mulheres, trabalhar em casa, escolhendo livremente o horário de trabalho. A vida no trabalho e a vida privada seriam integradas, resultando num aumento de produtividade, economia de energia e menos stress. Mães poderiam tomar conta de seus filhos e permanecer no mercado de trabalho. Sendo assim, as novas



Artigo publicado originalmente, sob o título "Telerwork and Communication in Data Processing Centers in Brazil", na *Technology-Mediated Communication*, Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1992, p. 117-45.

1. Nos séculos XVI e XVII havia um grande entusiasmo em relação às máquinas, um "culto às máquinas", como Agostino Ramelli, engenheiro do rei da França, por exemplo, mostra em seu livro *Le diverse et artificiose macchine*, publicado em 1588, na França, onde ele descreve e ilustra o "órgão de flores", uma máquina que reproduzia o canto de um pássaro que saía de um imenso buquê de flores. Na realidade, o canto do pássaro era produzido por um escravo que, de um cômodo adjacente, soprava um pequeno tubo ligado ao órgão, que produzia o canto. Dessa maneira, o escravo produzia o som sem ser visto pelas pessoas, que admiravam o belo canto do pássaro.

2. TOFFLER, A. *The third wave*. London: Collins, 1980.

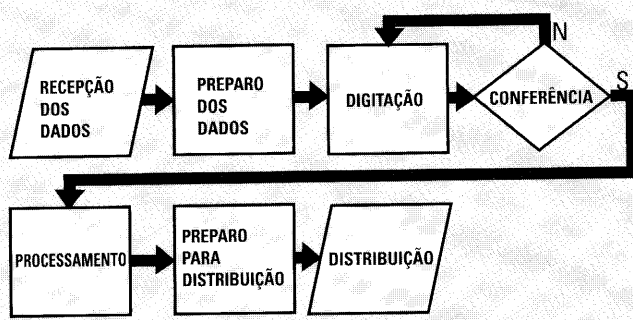
3. Utilizamos o termo "trabalhadores informáticos" para referir todo trabalho humano que é necessário à operação de computadores: analistas, programadores, digitadores, preparadores de dados, fitotecários, operadores de computadores etc.

4. CHAUÍ, M. O moderno como ideologia. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 21 out. 1985, p. 2.

5. ROSZACK, T. *O culto da informação*. São Paulo: Brasiliense, 1988, p. 12.

**FIGURA 1**

Linha de montagem em um CPD



Fonte: MACIEL, M. N. Transcrição de dados - uma abordagem sócio-técnica. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

tecnologias parecem resolver todos os problemas da vida contemporânea. Todavia, são verdadeiras essas promessas?

Até recentemente, as experiências de teletrabalho estavam restritas aos países desenvolvidos, onde se instaurou um grande debate sobre seus aspectos positivos e negativos. Mas serão as implicações e os padrões de introdução do teletrabalho os mesmos para

os países desenvolvidos e em desenvolvimento? Um caso brasileiro de teletrabalho, que será discutido nesse artigo, permite-nos revelar alguns aspectos ligados a essa questão. Utilizando uma abordagem qualitativa, analisamos a questão da comunicação horizontal nos grandes CPDs e como a descentralização, feita através do teletrabalho, afeta essa forma de comunicação. Finalmente, mostramos como trabalhadores e administradores têm vivenciado essa nova forma de organização do trabalho.

OS PLANEJOS DE DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS NO TRABALHO

Apesar de os trabalhadores informáticos serem considerados como trabalhadores de "colarinho branco", que desempenhariam tarefas amenas, limpas, intelectuais e não-cansativas do ponto de vista físico, podemos considerá-los como trabalhadores de uma grande fábrica onde a matéria-prima são os documentos que devem ser processados e que passam através de uma linha de montagem (ver figura 1). O produto final são os relatórios e outros documentos que devem ser enviados aos clientes.

A organização do trabalho nos grandes CPDs brasileiros segue claramente os pressupostos do taylorismo<sup>6</sup>, que será considerado aqui não como um conjunto de idéias ultrapassadas por outras escolas da teoria das organizações, mas como um conjunto de idéias que sustentam a organização do trabalho. Littler<sup>7</sup> nos propõe três categorias para analisar uma organização do trabalho taylorista: 1. a divisão do trabalho; 2. a relação implícita de trabalho; e 3. a estrutura do controle sobre a tarefa desempenhada.

A fragmentação do trabalho informático teve seu início já na metade dos anos 50 e resultou num processo de polarização

**QUADRO 1**

Distribuição dos trabalhadores informáticos por cargo (valores estimados)

Cargos	Anos			
	1987	1988	1989	1990
Analistas (16,5%)	59.015	67.867	78.047	89.754
Programadores (15,0%)	53.845	61.922	71.210	81.891
Operadores de Computadores (11,6%)	41.489	47.712	54.868	63.098
Digitadores (36,2%)	129.690	149.143	171.514	197.241
Preparadores de Dados (19,9%)	71.521	82.249	94.586	108.773
Fitotécários (0,8%)	2.970	3.415	3.927	4.516
Total	358.581	412.308	474.152	545.273

Fonte: SEI - Secretaria Especial de Informática..

6. Para uma discussão mais detalhada sobre a organização e as condições de trabalho nos grandes CPDs brasileiros, ver SOARES, A. *A organização do trabalho informático*. São Paulo: PUC, 1989. (dissertação de mestrado); SOARES, A. The hard life of the unskilled workers in new technologies: data-entry clerks in Brazil - a case study. In: BULLINGER, H.J (Ed.). *Human aspects in computing: design and use of interactive systems and information management*. Amsterdam: Elsevier Science, 1991, p. 1219-23.

7. LITTLER, C. R. Understanding taylorism. *British Journal of Sociology*, v. 29, n. 2, 1978, p. 185-202.

das qualificações. Nos CPDs brasileiros, por exemplo, a maioria dos trabalhadores informáticos (83.5%) desempenham tarefas pouco qualificadas (ver quadro 1). Essa fragmentação, segundo Greenbaum<sup>8</sup>, ocorre dentro de uma hierarquia rígida, criada para reforçar os efeitos da padronização do trabalho e pagar, assim, os salários mais baixos possíveis.

O trabalho num CPD pode ser bem descrito por um modelo "em que há uma conexão mínima entre o indivíduo e a organização em termos de qualificação, treinamento, envolvimento e complexidade de sua contribuição, em troca de uma flexibilidade máxima e independência por parte da organização na utilização de sua mão-de-obra"<sup>9</sup>. Os programas de treinamento são raros<sup>10</sup> e a maioria dos trabalhadores informáticos exprimem o seu descontentamento quanto a esse aspecto. O treinamento é feito no durante o trabalho (*on the job*), onde um(a) trabalhador(a) mais experiente ensina o(a) novato(a).

Essa estratégia de deixar o treinamento para ser feito durante o trabalho, em grupos informais, é muito comum nos CPDs brasileiros, segundo dois operadores: "Treinamento? Não. Na hora você aprende levando cacetada. Trabalho eu e uma outra pessoa mais nova, então eu passo pra ele o serviço que ele vai aprender com o tempo". "Até agora não teve curso nenhum de preparação, e vai mudar agora! Então a gente vai ter que aprender na raça."<sup>11</sup>

Finalmente, o controle sobre o desempenho das tarefas é rígido. No setor de digitação esse controle muitas vezes é duplo: supervisor & computador. O trabalho é controlado eletronicamente, e mesmo o tempo gasto nos banheiros é controlado. Dessa maneira, temos, nos CPDs, o aparecimento de um "tempo integralmente útil"<sup>12</sup>. A vigilância eletrônica no setor de digitação é um claro exemplo de que todo o tempo é, de fato, transformado em tempo de trabalho. A vigilância eletrônica do trabalho exerce um controle contínuo sobre os trabalhadores, impondo uma disciplina severa e um ritmo de trabalho padronizado, que eliminam não somente as individualidades, mas também a comunicação horizontal. O trabalhador não pode parar de trabalhar, por alguns minutos, a fim de pensar, tomar um cafezinho, ou conversar com um(a) colega de trabalho.

Nos grandes CPDs, a organização do trabalho taylorista produz divisões entre os trabalhadores, mesmo quando eles compartilham as mesmas condições de trabalho, ritmo e disciplina. Ela aumenta a solidão por diminuir sobremaneira a comunicação horizontal. Segundo Dejours<sup>13</sup>, as restrições feitas à comunicação durante o horário de trabalho desorganizam a vida emocional e impedem o aparecimento dos grupos informais, fazendo com que os trabalhadores vivenciem a frustração e a ansiedade de forma solitária e, por isso, mais intensamente.

Outro aspecto que impede a comunicação horizontal é a distribuição espacial dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Segundo Foucault, a disciplina se manifesta, em primeiro lugar, na distribuição espacial dos indivíduos. "Cada indivíduo no seu lugar; e em cada lugar um indivíduo. Evitar as distribuições por grupos; decompor as implantações coletivas; analisar as pluralidades confusas, maciças ou fugidias. O espaço disciplinar tende a se dividir em tantas parcelas quantos corpos ou elementos há a repartir."<sup>14</sup>

Essa técnica de fragmentação e de isolamento espacial no ambiente de trabalho é freqüente nos grandes CPDs, onde é comum a distribui-

**A vigilância eletrônica do trabalho exerce um controle contínuo sobre os trabalhadores, impondo uma disciplina severa e um ritmo de trabalho padronizado, que limitam a comunicação horizontal.**

8. GREENBAUM, J. M. *In the name of efficiency*. Philadelphia: Temple University, 1979.

9. DAVIES, L. E., TAYLOR, J. C. *Design of jobs: selected readings*. London: Penguin Books, 1972, p. 302.

10. Exceção feita aos analistas e, assim mesmo, se analisarmos historicamente, podemos observar uma redução dos programas de treinamento.

11. As falas que utilizamos são mantidas num português coloquial, tal como nos foi reportado nas entrevistas com trabalhadores e gerência, pois acreditamos que se trata de um aspecto sociocultural importante.

12. Conforme FOUCAULT, M. *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes, 1977.

13. DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Oboré, 1987.

14. FOUCAULT, M. Op. cit., p. 131.

**O teletrabalho tem sido apresentado como uma solução "competente", racional, fruto de uma administração moderna, a fim de solucionar parte dos problemas administrativos.**

ção dos trabalhadores em "baías" individuais e/ou em frente de um terminal de vídeo. "Os postos de trabalho são separados por grandes partições, que criam um efeito de cubículo em torno do espaço de trabalho de cada empregado. A instalação dessas partições foi o último passo que completou a submissão dos empregados ao domínio da máquina. Exilado de seu mundo interpessoal, das rotinas do escritório, cada funcionário torna-se isolado e solitário"<sup>15</sup>. Essa fragmentação rígida do espaço de trabalho cria não somente um isolamento no ambiente de trabalho, mas também intensifica o ritmo de trabalho, tornando as relações informais e a comunicação horizontal ainda mais difíceis. Os trabalhadores são cada vez mais isolados em seus "cubículos", onde há uma vigilância constante e ininterrupta de seu comportamento.

Restrições feitas à comunicação dos trabalhadores nos grandes CPDs brasileiros são generalizadas e atingem desde digitadores até analistas: "Você às vezes está cansada, sabe? Está a fim de bater um papo com alguém, com um colega teu de trabalho. Está querendo descontraír, mas você vai lá, e de repente passa alguém lá e fica te olhando, passa uma, duas vezes e te olha porque sabe que você está conversando, sabe? São esses olhares que você sente que tem alguém te vigiando. Tem alguém te olhando, o que você está fazendo. Que você não pode fazer isso. De repente você começa a se castrar (...) Sempre tem alguém te controlando!" (Analista de sistemas).

Todavia, devemos salientar que a falta de comunicação é mais severa na digitação, onde estão concentrados 36,2% da mão-de-obra informática. Os digitadores não podem conversar durante o período de trabalho. O trabalho de digitação é repetitivo, monótono, além de possuir um conteúdo restrito, limitado, e não exigir quase nenhuma criatividade por parte do(a) trabalhador(a). Na maior parte do tempo, os digitadores são pagos por produção, "quanto mais você digita, mais você recebe", o que induz a um ritmo frenético de trabalho, que acaba diminuindo ainda mais a comunicação no trabalho. Assim, o aparecimento de grupos informais no setor de digitação só é possível durante as pausas, no período das refeições ou antes/após o trabalho ou durante as viagens de ida e volta ao trabalho. É somente nesses curtos períodos de tempo que os digitadores podem conversar sobre problemas relacionados às suas tarefas. Digitadores, hoje, são os trabalhadores de "segunda classe" descritos por Taylor, que devem ser isolados e controlados rigidamente a fim de se evitar a "cera" no trabalho.

Um aspecto fundamental a ser considerado é que existe uma clara divisão sexual do trabalho nos CPDs: enquanto o trabalho de análise é feito quase na sua totalidade por homens, na digitação<sup>16</sup> a maioria dos trabalhadores são mulheres. Segundo Braverman<sup>17</sup>, o trabalho de digitação foi considerado um trabalho feminino em virtude de suas baixas exigências de qualificação. Esse aspecto é importante, pois como nos mostra Humphrey<sup>18</sup>, a extensão do controle sobre o tempo e o espaço, assim como as tarefas desempenhadas, diferenciam-se segundo o sexo. Na verdade, uma das razões pelas quais a gestão é tão preocupada em restringir a comunicação entre digitadores é que, pelo fato de serem mulheres, as digitadoras estariam mais interessadas em conversar que em trabalhar.

Finalmente, em virtude dos baixos salários e das más condições de trabalho no Brasil, o sindicato está concentrado no setor da digitação. O número de greves aumentou de maneira drástica entre 1983 e 1988<sup>19</sup>.

15. ZUBOFF, S. *In the age of the smart machines*. New York: Basic Books, 1988, p. 125.

16. Não só na digitação, mas nos outros cargos de pouca qualificação, a maioria dos trabalhadores também são mulheres.

17. BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

18. HUMPHREY, J. *Gender and work in the third world - sexual divisions in Brazilian industry*. London: Tavistock, 1987.

19. Em 1983 ocorreram duas greves em CPDs, segundo o DIEESE (Departamento Inter-sindical de Estatística e Estudos Econômicos). Já em 1987, segundo a mesma fonte, ocorreram 23 greves em CPDs.

Em 1987, 2.281 horas de trabalho foram perdidas por esse motivo. Nesse mesmo ano, os empregadores decidiram utilizar uma nova forma de organização de trabalho para enfrentar essas dificuldades, descentralizando o setor de digitação: o teletrabalho.

### O QUE É TELETRABALHO?

Segundo Huws<sup>20</sup>, as definições de teletrabalho existentes são imprecisas e ilógicas. Ela sugere que o teletrabalho seja definido não como um fenômeno unitário, mas como o produto de uma convergência de várias tendências que têm afetado a organização do trabalho. Essa tendência, segundo Huws, são: 1. mudança geográfica do emprego; 2. exteriorização do trabalho; 3. mudanças nas relações contratuais entre empregadores e empregados; 4. aumento do trabalho feito em casa; e 5. mudanças no *job design*. Neste artigo, utilizamos o conceito de teletrabalho para denotar uma forma de organização do trabalho onde ele é mediado por computadores e telecomunicação, de modo a ser realizado fora da organização central<sup>21</sup>.

Existem diferentes tipos de teletrabalho que, segundo Monod<sup>22</sup>, podem ser classificados como experiências coletivas ou individuais. Na primeira categoria, enquadram-se os centros de trabalho em vizinhança<sup>23</sup>, sucursais ligadas a uma organização central, e na categoria individual encontram-se todos os tipos de pessoas que por meio de um terminal ou microcomputador, trabalham em casa ligadas à organização por um *modem* e uma linha telefônica, representação de televendas, por exemplo. A maior parte da literatura sobre o teletrabalho está concentrada nas experiências individuais. Este artigo concentra-se nos resultados de uma experiência coletiva de teletrabalho.

O teletrabalho apareceu nos países desenvolvidos na metade dos anos 70 por causa da crise de energia, e a partir de então várias questões têm sido apresentadas e debatidas quanto à sua utilização.

O conhecimento de experiências de teletrabalho é limitado, mas algumas das principais razões para sua difusão têm sido indicadas. Por exemplo, entre as razões econômicas está a economia que seria feita em termos de despesas gerais: redução do custo com os aluguéis, que são mais baixos quando os edifícios se encontram em zonas periféricas das grandes cidades ou mesmo em outras áreas ou cidades<sup>24</sup>. Algumas organizações chegam mesmo a transferir seus escritórios e/ou departamentos de digitação para outros países onde uma mão-de-obra seja disponível para tarefas menos qualificadas a um salário mais baixo.

Outro incentivo para difusão e utilização do teletrabalho seria a eliminação das viagens, demoradas e cansativas, de ida e volta ao trabalho, durante as horas de tráfego intenso, o que resultaria numa diminuição de *stress* e de economia de energia<sup>25</sup>.

O teletrabalho também pode melhorar a lucratividade das organizações pela redução dos custos sociais<sup>26</sup>. Várias experiências de teletrabalho reportaram um aumento de produtividade<sup>27</sup>. Na Suécia, o teletrabalho tem sido utilizado para resolver problemas regionais de falta de emprego, transferindo empregos para áreas onde há uma escassez de oportunidades de emprego<sup>28</sup>.

O teletrabalho também tem sido utilizado, em diversos países, como uma política de recrutamento de pessoal, uma vez que facilita a alocação e a retenção de uma mão-de-obra altamente qualificada, por exemplo: analistas de *software*. É mais fácil também, com o teletrabalho, recrutar

20. HUWS, U. Remote possibilities: some difficulties in the analysis and quantification of telework in the U. K. In: KORTE, W. B. (Ed.) *Telework: present situation and future development of a new form of work organization*. Amsterdam: Elsevier Science, 1988, p. 61-76.

21. Tal como proposto em: EMPIRICA. *Telework: the views and standpoints of the social partners and the workforce and potential for decentralized electronic working in the European office*. Bonn: EFILWC, 1986. Também em OLSON, M. H. Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communication of the ACM*, v. 26, n. 3, 1983, p. 182-87.

22. MONOD, E. Telecommuting - a new work, but still the same old story. In: OLERUP, A. et al. (ed.) *Women, work and computerization*. Amsterdam: Elsevier Science, 1985, p. 135-47.

23. Em inglês *neighbourhood centers*.

24. OLSON, M. H. Telework: practical experience and futures prospects. In: KRAUT, R. E. (Ed.) *Technology and the transformation of white-collar work*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1987, p. 135-52.

25. EMPIRICA. Op. cit.

26. OLSON, M. H. *Technology and the transformation...* Op. cit.

27. KRAUT, R. E. Predicting the use of technology: the case of telework. In: KRAUT, R. E. (Ed.) Op. cit, p. 113-33.

28. ELLING, M. Remote work/telecommuting - means to enhance quality of life or just another method to make business more brisk? In: OLERUP, A. et al. (Ed.) Op. cit, p. 111-17.

trabalhadores em tempo parcial ou em contratos temporários, para cobrir períodos de pico de produção, o que tem sido denominado de estratégia *buffer*<sup>29</sup>. Além disso, o teletrabalho possibilita alcançar uma mão-de-obra que de outra maneira seria inacessível, como, por exemplo, as pessoas deficientes e as mulheres com crianças.

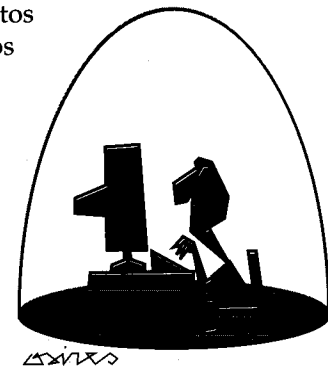
Finalmente, o teletrabalho tem sido apontado como a base para uma possível integração entre as tarefas domésticas, o cuidado das crianças e o trabalho tradicional de escritório<sup>30</sup>. O horário de teletrabalho pode ser flexível, o que proporcionaria mais tempo para a família e relações mais harmoniosas entre homens e mulheres. Mães poderiam educar e cuidar de seus filhos sem deixar suas atividades profissionais. Entretanto, a literatura sobre o teletrabalho levanta vários aspectos problemáticos relacionados a essa nova forma de organização do trabalho. Segundo Renfro<sup>31</sup>, a suposta economia de energia é enganosa, porque, embora as pessoas economizem dinheiro no combustível utilizado para ir e voltar ao trabalho, gastam mais energia para aquecer ou resfriar suas casas. Outro aspecto problemático, relacionado ao teletrabalho feito em casa, é a falta de uma distinção clara entre as atividades de trabalho e não-trabalho que podem intensificar o *workaholism*<sup>32</sup>, pois as pessoas podem passar a trabalhar de uma maneira compulsiva para resolver dado problema, sucumbindo à "síndrome da última tentativa". Segundo Huws<sup>33</sup>, outra desvantagem do teletrabalho feito em casa é a usurpação da vida social e familiar pelo trabalho.

O teletrabalho tem sido visto também como fonte de deterioração das relações de trabalho, pois pode limitar oportunidades de carreiras, estimular formas de pagamentos retrógradas, como o pagamento por produção, e diminuir os níveis salariais<sup>34</sup>. Por outro lado, segundo Olson<sup>35</sup>, os teletrabalhadores devem aceitar salários mais baixos, pois incorrem em custos mais baixos com transporte, creches, roupas e outros itens relacionados ao trabalho fora de casa.

Outro fator limitante à difusão do teletrabalho nos países desenvolvidos é o alto custo das redes de telecomunicação<sup>36</sup>. O aumento de produtividade proveniente do teletrabalho também tem sido contestado por Kraut<sup>37</sup>, que critica as amostragens seletivas e as metodologias das pesquisas realizadas. Finalmente, outro aspecto problemático do teletrabalho é o problema da supervisão remota. Muitos supervisores se mostram preocupados com o controle dos trabalhadores à distância. Mesmo quando a gerência reconhece que o desempenho de um(a) trabalhador(a) é satisfatório, ainda expressa preocupação quanto a essa questão<sup>38</sup>.

Um aspecto problemático, que a literatura sobre teletrabalho é unânime em ressaltar, é a questão do isolamento social. Esse problema é o mais citado pelos teletrabalhadores, seguido das queixas sobre o empobrecimento das comunicações, que conduz a um trabalho de qualidade mais baixa<sup>39</sup>.

O aprendizado no trabalho deixa de ser possível quando se trabalha em casa, e os trabalhadores se ressentem não apenas da falta de contato com outras pessoas, mas sobretudo do contato com colegas, com quem passam a discutir questões relacionadas ao trabalho. Nessa mesma direção, Kraut<sup>40</sup> ressalta a importância da interação social como fonte de satisfação e de apoio, especialmente relações face a face com colegas de trabalho e/ou clientes.



29. ELLING, M. Op. cit.

30. HEDBERG, B., MEHLMANN, M. Computer power to people: computer resource centers or home terminals? Two scenarios. *Behaviour and Information Technology*, v. 3, n. 3, 1984, p. 235-48.

31. RENFRO, W. L. Second thoughts on moving the office home. In: FORESTER, T. (Ed.) *The information technology revolution*. Cambridge: Mass. The MIT Press, 1985, p. 209-15.

32. NILLES, J. Teleworking from home. In: FORESTER, T. (Ed.) Op. cit., p. 202-8.

33. HUWS, U. New technology homeworkers. *Employment Gazette*, Jan. 1984a., p.13-7.

34. Conforme HUWS, U. *Employment Gazette*, Op. cit., ELLING, M. Op. cit.

35. OLSON, M. H. *Technology and the transformation...* Op. cit.

36. O custo das redes de telecomunicação vem decrescendo com o tempo, mas mesmo assim as experiências de teletrabalho, salvo algumas exceções, ainda enfrentam problemas e seus resultados são modestos. Ver sobre essa questão, EMPIRICA, Op. cit.

37. KRAUT, R. E. Op. cit.

38. Conforme EMPIRICA, op. cit., OLSON, M. H. *Technology and the transformation...* Op. cit.

39. BLOMBERG, J. L. Social interaction and office communication - effects on user's evaluation of new technologies. In: KRAUT, R. E. (ed.). Op. cit., p. 195-210; ver também HUWS, U. *Employment Gazette*, Op. cit.

40. KRAUT, R. E. Op. cit.

A literatura sobre teletrabalho está repleta de exemplos de trabalhadores que se queixam do isolamento social. Huws<sup>41</sup> nos dá o exemplo de uma teletrabalhadora que dirigia 23 quilômetros para ver uma colega, também teletrabalhadora, quando ficava realmente desesperada em virtude do isolamento social. Renfro<sup>42</sup> nos fornece um outro exemplo: um jornalista voltou a trabalhar na redação do seu jornal quando o computador de casa quebrou e se disse rejuvenescido pela interação com seus colegas de redação. Percebeu claramente o significado da falta de companheirismo e de união no ambiente de trabalho.

Uma solução proposta para o problema do isolamento social tem sido os centros de trabalho na vizinhança. Hedberg e Mehlmann<sup>43</sup> argumentam que centros de trabalho são uma solução que combina efeitos positivos do teletrabalho com interação social. Todavia, outros estudos contestam a adequação dessa solução. Olson<sup>44</sup>, baseado num estudo exploratório sobre essa questão, indica que os centros de trabalho na vizinhança não proporcionam necessariamente o contato entre colegas de uma mesma especialização, essencial para o desenvolvimento profissional.

Outro aspecto levantado quanto à utilização do teletrabalho é a velha questão da (des)centralização do processo de trabalho e seus efeitos<sup>45</sup>. Deve-se ter cuidado ao analisar a (des)centralização do processo de trabalho mediada pelo teletrabalho, porque uma descentralização real envolve não somente transferência geográfica de uma parte da organização, mas sobretudo delegação de autoridade. Em outras palavras, deve haver uma transferência de poder do centro para a periferia. Além disso, deve se ter claro que a tecnologia em si não é fator determinante do processo de descentralização<sup>46</sup>.

As experiências dos países desenvolvidos nos indicam que há dois conjuntos principais de tarefas que estão utilizando o teletrabalho: 1. tarefas altamente qualificadas de analistas, programadores, executivos seniores, pesquisadores e especialistas em *software*; e 2. tarefas menos qualificadas, como digitação e processamento de textos. Dessa forma, temos uma polarização das qualificações: de um lado, trabalhadores altamente qualificados e de outro, trabalhadores que desempenham tarefas monótonas e repetitivas, que requerem pouca qualificação. As principais tarefas descentralizadas com o teletrabalho têm sido a programação, a digitação e o processamento de textos (ver quadro 2).

Nos países desenvolvidos, os sindicatos argumentam que o teletrabalho feito em casa dificulta a ação sindical. Eles estão preocupados com a deterioração das condições de trabalho, a difusão do pagamento por produção e a falta de conteúdo e de condições ergonômicas do teletrabalho<sup>47</sup>. Outro ponto preocupante, mencionado pelo TUC<sup>48</sup> (Trade Union Congress), é o potencial de se fazer o processamento de dados e a entrada de dados ultramar. Um aspecto importante apontado por Olson<sup>49</sup> é que a maioria dos trabalhadores potencialmente considerados para o teletrabalho feito em casa não são sindicalizados, ao menos nos Estados Unidos. Os sindicatos também têm se preocupado com a perda de direitos trabalhistas, a diminuição do número de empregos, a diminuição das perspectivas de promoção e de treinamento, bem como com a eliminação dos benefícios sociais, tais como o tíquete-refeição e as atividades sociais.

Finalmente, outro aspecto de grande importância no debate sobre o

## QUADRO 2

Tarefas mediadas pelo teletrabalho	
Tarefas	Porcentagem
Processamentos de textos	50
Programação e	
Análise de sistemas	23
Apoio de decisão	6
Fotocomposição	6
Contabilidade	5
Desenho assistido	
por computador - CAD	5
Agente de informações	3
Conselheiro de <i>softwares</i>	2
Total	100

Fonte: Ver nota 47.

41. HUWS, U. *The new home-workers*. London: The Low Pay Unit, 1984b.

42. RENFRO, W. L. Op. cit.

43. HEDBERG, B., MEHLMANN, M. Op. cit.

44. OLSON, M. H. *Communication of the ACM*. Op. cit.

45. MONOD, E. Op. cit.

46. Conforme ARONSSON, G. Stress, skill demands health in computer mediated work. *Displays*, Jan. 1988, p. 14-6; ver também HUWS, U. *Telework: present situation and future development...* Op. cit.

47. MORAN, R., TANSEY, J. *Telework: women and environments*. Dublin: EMILWC, 1986.

48. TUC. *Homeworking*. London: Trade Union Congress, 1985. (central sindical inglesa). Ver também sobre a questão sindical EMPIRICA, Op. cit.

49. OLSON, M. H. *Technology and the transformation...* Op. cit.



teletrabalho: o gênero do teletrabalho. As mulheres têm sido consideradas o grupo social mais afetado pelo teletrabalho. As obrigações familiares são uma das principais razões pelas quais as mulheres aceitam o teletrabalho feito em casa. Além disso, a imposição cultural da socialização das crianças às mulheres associada à falta de creches a um preço razoável, contribuem para que elas acabem aceitando essas condições mesmo quando desejam trabalhar no escritório.

Na verdade, um dos principais argumentos utilizados para a introdução e a difusão do teletrabalho feito em casa era que ele ajudaria as mulheres a resolverem o problema da dupla jornada de trabalho. Todavia, esse argumento tem sido contestado, pois os períodos de pico de teletrabalho freqüentemente coincidem com os horários em que as mulheres devem estar à disposição das crianças<sup>50</sup>.

No Brasil, a utilização do teletrabalho em grandes CPDs é recente. No momento desta pesquisa<sup>51</sup>, havia dois CPDs utilizando essa nova

forma de organização do trabalho, que aparecia como uma nova tendência no setor. Visitamos também o outro CPD que utilizava teletrabalho, mas nossa demanda de acesso aos digitadores foi negada e pudemos entrevistar somente a gerência<sup>52</sup>; por isso, nessa análise não utilizamos os dados relativos a esse CPD.

Analisaremos a experiência de teletrabalho num grande centro de processamento de dados estatal, localizado na cidade de São Paulo, que chamaremos ORG1 neste artigo. A

partir de 1987, a empresa ORG1 tem descentralizado seu setor de digitação por meio do teletrabalho. Nessa época, dez grupos de trabalho foram criados para avaliar e modernizar a ORG1 e fornecer, assim, uma base para a modernização da administração pública. Os principais problemas encontrados pelos dez grupos de trabalho foram: falta de recursos materiais, estrutura organizacional muito centralizada, falta de recursos humanos e estrutura extremamente burocratizada. Problemas de comunicação, ou relacionados à organização do trabalho, não foram considerados ou mencionados pelos dez grupos de trabalho.

### TELETRABALHO NO CPD

A partir de 1988, os digitadores tinham sido transferidos fisicamente para junto dos clientes da ORG1 (ver quadro 3). A sucursal da ORG1 estudada nesta pesquisa (SUC1) encontra-se no mesmo edifício, no centro velho da cidade de São Paulo, onde se localiza o principal cliente da ORG1.

As mulheres foram o grupo mais afetado por esse processo de descentralização devido à segregação ocupacional existente no setor de digitação. Na ORG1 87% da digitação era composta de trabalhadoras e na SUC1 essa porcentagem era de 56%. Deve-se lembrar que as mudanças geográficas são freqüentemente mais

### QUADRO 3

Distribuição dos digitadores na ORG1

Localização	Organização central	Sucursal 1*	Sucursal 2:	Sucursal 3:	Total de digitadores
Ano					
1986	419	-	-	-	419
1987	393	-	-	-	393
1988	195	144	94	18	454
1989	124	133	77	19	353

Fonte: ORG1

\* sucursal 1 teletrabalho (SUC1)

† Essas sucursais não estavam interligadas à organização central por meio do teletrabalho em virtude da incompatibilidade dos equipamentos.

50. VEDEL, G., GUNNARSSON, E. Flexibility in women's remote office work. In: OLERUP, A. Op. cit. p. 127-3.

51. Esta pesquisa foi realizada em 1990.

52. Nesse grande CPD privado, a gerência nos reportou que em abril 1988, para um nível de produção equivalente a 100, existiam 25 digitadores. Após o processo de descentralização mediado pelo teletrabalho, em agosto 1989, o nível de produção tinha aumentado para 180, com apenas 5 digitadores.

problemáticas para as mulheres devido às suas obrigações e restrições familiares.

A atividade sindical tornou-se mais difícil após a introdução do teletrabalho. A Comissão de Representantes dos Empregados (CRE) foi criticada várias vezes durante as entrevistas com os digitadores devido à sua incapacidade de disseminar a informação sobre suas atividades na SUC1. No momento desta pesquisa, a organização do CRE na SUC1 era difícil e problemática.

#### A visão dos trabalhadores

As principais questões levantadas pelos digitadores na SUC1 foram o isolamento social e a falta de comunicação informal. Quando interrogados sobre as dificuldades que estavam enfrentando, a questão do isolamento social apareceu em quase todas as respostas, como podemos observar, por exemplo, nos seguintes comentários: *"É muita falta de informação, acho que é isso, falta comunicação, a gente fica muito isolado, parece até que a gente nem existe."*

*"A única coisa que eu sinto assim, não só pela parte do CRE, é a informação, falta de informação, só chega atrasada, o pessoal fica desinformado, não fica sabendo o que acontece; na sede às vezes acontece festinha, a gente não fica sabendo, não participa de nada (...) às vezes o pessoal está fazendo uma manifestação e a gente não está sabendo."*

*"O que a gente sente mais aqui é a falta de informação. A gente fica isolada, e o essencial é a falta de informação, não só digitadores, nem operadores, até a chefia, eu já senti isso. Uma vez houve um problema aqui e eu fui perguntar para a pessoa como fazia e ela disse eu não sei (...) Tem mil festas aí, mil coisas que acontecem e que a gente só fica sabendo depois pelo jornalzinho, que já está com o foco do que aconteceu (...) é o que eu sinto mais assim entre unidade e sede: falta informação, falta união."*

Podemos observar também o aparecimento de duas classes distintas de trabalhadores: aqueles que trabalham na sede da ORG1 e os que trabalham na SUC1. Os digitadores da SUC1 sentiam uma grande rejeição, como podemos observar no comentário *"o local lá é maravilhoso. Ah! isso é! Nada como ser a sede. Parece que a gente é diferente. (...) Quando a gente era de lá, se você vai no departamento médico, fazer um tratamento, se você sai daqui para ir lá você vê que tem diferença de tratamento, não é a mesma coisa se você estivesse lá (...) Dizer que a sucursal 1, a sucursal 2 é tudo igualzinho à sede? Não é, não é isso, não"*.

Esse sentimento de rejeição estava presente em quase todas as entrevistas. Os trabalhadores sentiam que não trabalhavam mais na ORG1 em virtude do deslocamento geográfico. Além disso, não eram percebidos como trabalhadores da ORG1 na sede em virtude da alocação remota. As principais queixas e objeções quanto ao isolamento social em virtude do teletrabalho podem ser resumidas em cinco pontos: 1. isolamento do CRE; 2. falta de informação sobre atividades sociais; 3. falta de um clube de fun-

O teletrabalho tornou-se mais um "emblema de salvação" com o duplo papel de descentralizar e informatizar o trabalho. Tratado de maneira "neutra", sem a resistência sindical, o teletrabalho acabou intensificando problemas e transformou-se numa outra fonte de sofrimento e ansiedade para os trabalhadores.

cionários; 4. falta de informação sobre outros colegas de trabalho; 5. falta de cantina e de restaurante na SUC1.

Todavia, os trabalhadores expressavam sua preferência por trabalhar na SUC1 em virtude da sua localização central. Houve um decréscimo nas horas de viagens de ida e volta ao trabalho em virtude da facilidade de transportes coletivos, como estações de metrô e pontos de ônibus.

Após o processo de descentralização não houve mais greves na ORG1 (ver quadro 4). Vários fatores podem ter contribuído para a ausência de greves, mas acreditamos que a introdução do teletrabalho ocupa uma posição importante entre esses fatores.

#### A visão gerencial

O principal problema mencionado pelos gerentes na SUC1 era relacionado às novas formas de controle necessárias numa organização descentralizada. A administração de lutas rela-

cionadas aos salários, horas extras e eventuais greves, e as más condições de trabalho no velho edifício onde estava localizada a SUC1 (falta de banheiros, cantina etc.), também foram mencionadas como problemas. Outro importante problema ressaltado foi o aumento da pressão exercida pelo cliente, em virtude da sua identidade geográfica, da SUC1 com a do cliente. Dessa forma, o contato tornou-se direto e mais intenso, como nos diz este gerente: *"A pressão maior é interna, do cliente. O cliente cobra muito o cumprimento dos cronogramas, e eles estão vivendo isso aqui, estão próximos. Tanto que a gente recebe um relatório diário de como é que está o andamento do serviço. E acontece um pouco o contrário, se eventualmente o cliente reclamasse para a ORG1 alguma coisa, certamente a gente seria pressionado, agora é o inverso."*

A estrutura burocrática da ORG1 funcionava como um amortecedor da pressão feita pelo cliente com relação à produção. Trabalhando dessa forma descentralizada dentro do edifício do próprio cliente, a pressão sobre a gerência da SUC1 é concentrada e mais intensa. Dessa maneira, a relação entre o CPD e o cliente, que nunca é fácil<sup>53</sup>, torna-se ainda mais problemática. Naturalmente, essa pressão adicional, devido à localização espacial da SUC1, também era sentida pelos digitadores de forma mais intensa.

Um aspecto curioso, levando em consideração nossa condição econômica de país em desenvolvimento, foi a ausência de considerações sobre o custo elevado do projeto, assim como sobre o retorno do investimento, que são questões vitais, discutidas na implementação do teletrabalho nos países desenvolvidos. Um aspecto que reforça essa contradição é que muitos dos problemas apontados pelos dez grupos de trabalho estavam diretamente ligados à falta de condições econômicas: falta de recursos materiais e de recursos humanos, mas nenhuma restrição ao custo do teletrabalho foi mencionada.

### QUADRO 4

Número de greves na ORG1

Greves	Anos			
	1987	1988	1989	1990
Número de dias em greve	3	9	0	0
Número de horas em greve	72	216	0	0
Número de trabalhadores em greve	720	*	0	0

Fonte: Ver nota 19.

\* Essa informação não era disponível.

53. Ver sobre a relação cliente x CPDs. MUSIO, P. *Introdução à informática*. Rio de Janeiro: Vozes, 1987.

A gerência da SUC1 reportou um aumento na produtividade comparando-se com a sede. Entretanto, não nos foi possível obter nenhum dado sobre isso. Um problema percebido foi o aumento do número de digitadores com problemas músculo-esqueléticos<sup>54</sup>, apesar do respeito às normas da ergonomia na construção do local de trabalho da SUC1.

Problemas de comunicação não foram mencionados ou percebidos nem pelos grupos de discussão nem pela gerência durante as entrevistas. Um gerente na SUC1 afirmou ter sido "obrigado" a tirar os telefones públicos, pois formavam-se filas para a utilização do telefone. "Então o telefone está aí e a liberdade do pessoal é total para telefonar, só que a gente vai avaliar, vai ver, então um dia eu entrei tinha fila, o intervalo já tinha acabado, a chefia estava se descabelando(...) então eu chamei o pessoal, tentei conversar, tentei explicar, que eu gostaria de continuar com aquele telefone, só que não funcionou, então a minha atitude foi retirar o telefone, e aí eu fui cobrado por retirar o telefone. Então você tem que ser autoritário, uma coisa muito distante do que eu sou. Eu coloquei, eu tirei, e é uma coisa que não se discute mais.", afirmou o gerente.

Finalmente, outro ponto que vale mencionar é que problemas com o sindicato por causa do teletrabalho também não foram mencionados pela gerência. Deve-se ressaltar que os sindicatos nessa época não estavam sensibilizados para questões relativas ao teletrabalho, embora sua utilização já estivesse começando a ser difundida.

## TELETRABALHO À BRASILEIRA

Existe toda uma mitologia em torno da utilização de computadores nas sociedades contemporâneas. Segundo Barthes<sup>55</sup>, um mito é um discurso pelo qual se tenta estabelecer um tipo de ação compensatória/reparatória, mostrando a realidade tal como ela poderia ou deveria ser, ocultando-se os conflitos, problemas e injustiça existentes. Dessa maneira, o mito da profissão do futuro<sup>56</sup>, assim como o mito do "chalé eletrônico", traz-nos uma imagem confusa e enganosa do trabalho informático e do teletrabalho.

Quando analisamos como o trabalho informático é organizado nos grandes CPDs brasileiros, podemos observar uma realidade bem diferente da "profissão do futuro". A organização do trabalho é construída segundo padrões tayloristas, o que nos leva a uma contradição: o trabalho que faz funcionar uma das máquinas mais modernas da nossa era (computador) é administrado segundo uma tecnologia organizacional retrógrada e ultrapassada. Muitos problemas advêm dessa contradição: problemas de saúde ocupacional, alto absenteísmo, baixa produtividade, isolamento social, falta de comunicação na organização, insatisfação e sofrimento no trabalho.

Por outro lado, o teletrabalho tem sido apresentado como uma solução "competente", racional, fruto de uma administração moderna, a fim de solucionar uma parcela dos problemas administrativos da ORG1. O teletrabalho é visto como a solução ideal, pois conjuga a utilização de computadores com a descentralização. Segundo Liebling<sup>57</sup>, a alta gerência sempre responde às crises internas e às mudanças de conjuntura

54. No Brasil os problemas músculo-esqueléticos são mais conhecidos, por uma razão histórica, como tenossinovite. Entretanto, a tenossinovite é apenas uma das doenças desse grupo. Para uma discussão sobre questões de nomenclatura e problemas músculo-esqueléticos, ver BAMMER, G. *Occupation disease and social struggle: the case of work-related neck and upper limb disorders*. Camberra: NCEPH, 1990.

55. BARTHES, R. *Mitologias*. São Paulo: Difel, 1985.

56. Ver SOARES, A. *A organização do trabalho...* Op. cit., SOARES, A. *O que é informática-segunda visão*. São Paulo: Brasiliense, 1988, em que discutimos o mito da profissão do futuro com mais detalhes.

57. LIEBLING, B. A. Is it time to (de)centralize? *Management Review*, v. 70, n. 9, 1981, p. 14-20

econômica, numa organização centralizada, por um processo de descentralização. Dessa maneira, como a digitação é o setor mais problemático num grande CPD (alto absenteísmo, inúmeras greves, problemas de saúde etc.), foi o setor escolhido para a descentralização mediada pelo teletrabalho.

Dentro deste contexto, o teletrabalho representa o atual estágio da degradação do trabalho informático, pois impõe uma fragmentação espacial do trabalho informático e uma nova disciplina, baseada claramente numa política do "dividir para reinar"<sup>58</sup>.

Os administradores não devem considerar o teletrabalho uma tecnologia "solta no tempo e no espaço", mas uma nova forma de organização do trabalho moldada pelo contexto social, político, econômico, cultural e organizacional. Nessa experiência brasileira, em que esses aspectos não foram adequadamente considerados, fica claro que o teletrabalho acaba por reforçar problemas já existentes, principalmente os relacionados ao isolamento social e à falta de comunicação informal. Aumentaram a ansiedade e o sofrimento dos trabalhadores, e o aparecimento dos grupos informais tornou-se quase impossível, nessa nova forma de organização do trabalho. A solução de problemas em grupo<sup>59</sup>, que se dava nas pausas, na cantina ou restaurante, no clube dos funcionários, na Comissão de Representantes dos Empregados tornou-se muito difícil na SUC1. Os sentimentos de isolamento social, falta de comunicação e insatisfação aumentaram sobremaneira com o teletrabalho.

Devemos lembrar que a comunicação é um elemento essencial das organizações e serve de apoio socioemocional para os indivíduos<sup>60</sup>. Nesse sentido, o teletrabalho na SUC1 destruiu ainda mais esse elemento essencial, a comunicação, assim como parte da cultura organizacional. Segundo Kraut<sup>61</sup>, devemos lembrar que a comunicação informal promove a colaboração entre os indivíduos e, assim, é responsável por uma parcela importante da criatividade organizacional.

A criação de grupos informais tornou-se mais difícil na ORG1, especialmente na SUC1. Segundo Davis<sup>62</sup>, grupos informais são uma das principais fontes de satisfação, de estabilidade e de sentimentos de segurança para os trabalhadores. É precisamente a falta de grupos informais que nos possibilita compreender o sentimento de "exclusão", sentido por exemplo pela digitadora que dizia "você se sente desconfortável (...) Não podemos dizer que a SUC1 e a sede é a mesma coisa". Os digitadores percebem e sentem que não pertencem a nenhum grupo informal na organização central, e este é um dos principais problemas que eles vivenciam.

Segundo Karasek e Theorell<sup>63</sup>, a eliminação do grupo de trabalho elimina o apoio social do posto de trabalho, o potencial para o aprendizado no trabalho e a flexibilidade para reestruturar a organização do trabalho de acordo com as exigências provenientes das mudanças tecnológicas e do mercado. Utilizando a terminologia empregada por Zuboff<sup>64</sup>, embora a gerência tentasse informatizar a ORG1, na verdade, conseguiu apenas automatizar a ORG1. Resumindo, a estrutura organizacional da ORG1 tornou-se mais rígida e estática após a introdução do teletrabalho, embora o contrário fosse o desejado.

A utilização do teletrabalho no Brasil também nos sugere algumas diferenças e similitudes quando comparada às experiências dos países desenvolvidos. Entre as similitudes, temos o fato de que as mulheres

58. O gerente geral do CPD privado que utiliza o teletrabalho nos disse textualmente que uma das razões para a sua implantação e utilização era porque "é mais seguro não ter todos os ovos na mesma cesta".

59. Ver SUCHMAN, L., WYNN. E. Procedures and problems in the office. *Office: technology and people*, v. 2, 1984, p. 133-54.

60. Conforme KATZ, D., KAHN, R. *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1967.

61. KRAUT, R. E. Op. cit.

62. DAVIS, K. *Human relations at work - the dynamics of organization behaviour*. New York: McGraw-Hill, 1967.

63. KARASEK, R., THEORELL, T. *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, 1990.

64. Segundo Zuboff, as novas tecnologias possuem uma natureza dual: automatização/informação. A automatização é definida como uma forma de substituir o trabalho humano qualificado a fim de se obter a execução de tarefas a um menor custo, com um maior controle sobre a mão-de-obra. A informatização, por outro lado, vai além da automatização, sendo utilizada pelas organizações como uma forma de acompanhar e criar informações sobre o processo produtivo.

foram o grupo mais afetado pelo teletrabalho, em virtude da segregação sexual existente no setor estudado. Também podemos observar um aumento da produtividade com a introdução do teletrabalho. A atividade sindical tornou-se mais difícil e o isolamento social foi percebido como um problema central pelos trabalhadores.

Um aspecto curioso e contraditório, considerando-se o estado de desenvolvimento do Brasil, é o fato de não ter sido mencionado o alto custo relativo do teletrabalho, que é um dos fatores apresentados como problemático para a sua difusão nos países desenvolvidos. Até o momento desta pesquisa, o teletrabalho tinha sido usado somente como uma forma de descentralizar o setor de digitação, não sendo utilizado nem como uma política de recrutamento, nem de economia de energia, e tampouco como uma política para resolver problemas regionais relacionados ao desemprego. Outro aspecto interessante e contraditório é que o teletrabalho tem sido usado para transferir uma parte do setor de digitação da periferia para o centro da cidade de São Paulo. Claramente, o custo do aluguel dos escritórios não foi considerado nessa decisão.

O caso da ORG1 sugere que o teletrabalho pode agravar os problemas de comunicação e criar uma estrutura organizacional mais rígida. Segundo Howard<sup>65</sup>, isso acontece porque administradores armados com princípios e conceitos tayloristas concentram seus esforços nos procedimentos e estruturas formais da organização e tentam eliminar, ou simplesmente ignorar, os aspectos informais da organização através da utilização de novas tecnologias.

Essa é exatamente a maneira como os administradores brasileiros têm enfrentado os problemas existentes nos CPDs brasileiros. O teletrabalho tornou-se mais um "emblema de salvação", com o duplo papel de descentralizar e informatizar o trabalho. Tratado dessa maneira "neutra", sem a resistência sindical e sendo introduzido num setor em que os problemas de comunicação já existiam, o teletrabalho acabou intensificando esses problemas, transformando-os numa outra fonte de sofrimento e ansiedade para os trabalhadores.

Finalmente, acreditamos que a comunicação informal deveria ser considerada não como um problema de "fofoca" ou "cera" no trabalho, mas como uma forma de resolução de problemas no trabalho. Em vez de se investir maciçamente em novas tecnologias com o objetivo de lutar contra os trabalhadores e suas organizações, numa clara política do "dividir para reinar", a gerência deveria tentar melhorar a qualidade e a produtividade de seus serviços. Uma maneira eficiente de alcançar tais objetivos passa necessariamente por uma mudança na organização do trabalho, onde, em vez de utilizar soluções caras como o teletrabalho, dever-se-ia descartar os princípios tayloristas que sustentam a organização do trabalho nos grandes CPDs e busca-se soluções locais e individuais que considerem a cultura organizacional e que encorajem uma maior participação e envolvimento dos trabalhadores no processo de trabalho. □

Em vez de se investir maciçamente em novas tecnologias com o objetivo de lutar contra os trabalhadores e suas organizações, numa clara política do "dividir para reinar", a gerência deveria tentar melhorar a qualidade e a produtividade de seus serviços.

65. HOWARD, R. *Brave new workplace*. New York: Penguin Books, 1985.

Gostaria de agradecer a Urs. E. Gattiker pela atenção e paciência com esse trabalho, Marizilda Faia, prof. Michael P. Zeitlin, Gabriele Bammer, Gunn Johansson, Tim Webb, Ursula Huws e Ruth Milkman.

Este texto foi originalmente publicado em GATTIKER, U. E. (Ed.) *Technology-Mediated Communication*, p. 117-145, Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1992, sob o título de *Telework and Communication in Data Processing Centres in Brazil*.



0950208