

# **ABORDAGEM TEÓRICA SOBRE A GESTÃO CULTURAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL QUE UTILIZE O TELETRABALHO COMO ALTERNATIVA DE PRODUTIVIDADE**

Kris Cleyton Araujo Leite <sup>1</sup>

## **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo fazer uma abordagem teórica sobre o fenômeno da cultura organizacional frente à nova modalidade de trabalho à distância (teletrabalho). A abordagem bibliográfica foi adotada por oferecer melhores condições para a sistematização e organização de informações, dados, análises e estudos esparsos na literatura científica. As análises dos dados coletados através de publicações avulsas e periódicas especializados permitiram uma sistematização dos conhecimentos numa perspectiva que partiu do resgate dos conceitos de cultura e cultura organizacional, passando pela definição de teletrabalho, até a inter-relação desses conceitos e o papel da administração de recursos humanos nesse contexto. Agora se vivencia a era da informação e do conhecimento, é nesta que surge e se desenvolve o teletrabalho como uma nova maneira de divisão de trabalho. Esta divisão implica na dispersão geográfica dos trabalhadores, na alteração da jornada e do tempo de trabalho, nas mudanças nas técnicas de controle, supervisão e gerenciamento do trabalho, reformulando a perspectiva da cultura organizacional e em consequência a atuação da área de recursos humanos.

## **PALAVRAS-CHAVE:**

1. Administração; 2. Administração de Recursos Humanos; 3. Gestão; 4. Cultura Organizacional; 5. Teletrabalho.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), Especialista em Planejamento Estratégico no Setor Público pela Universidade Gama Filho (UGF), Professor do Curso de Administração da Faculdade Brasil Central (FBC) e Servidor efetivo da Agência Nacional de Transportes Terrestres.

## 1. INTRODUÇÃO

Inicialmente para entender a relação de gestão cultural e teletrabalho deve-se resgatar algumas definições de Cultura e Cultura Organizacional, de teletrabalho e de análise das funções de Recursos Humanos a fim de verificar sua viabilidade para o desenvolvimento da cultura das empresas que adotaram ou pretendem adotar esta modalidade de trabalho. Partimos de conceitos apresentados pela antropologia e sociologia, e encontramos em CHANLAT (1993) um dos primeiros conceitos a ser amplamente aceito de que “cultura é este todo complexo que inclui os saberes, as crenças, a arte, as leis, a moral, os costumes e todas as outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade” (CHANLAT 1993:50). A cultura trata também das idéias que o homem desenvolveu para explicar a si mesmo, o universo natural e social e a tudo que é complexo e desconhecido, a partir de uma analogia com a sua realidade concreta. Assim os simbolismos são gerados por elementos concretos, pelo ambiente e pelo mundo material.

Conseqüentemente, no bojo destes estudos sobre a Cultura, surgem os pesquisadores e pensadores da Cultura Organizacional, sendo que somente no início dos anos 50 é que aparece pela primeira vez uma definição de Cultura de Empresa proposta por CHANLAT (1993: 55): “O modo habitual de pensar e de agir, modo que deve ser aprendido e aceito e que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa”.

No final desta mesma década surge o movimento de “Gestão Comparativa” que tratava das questões levantadas pela internacionalização das atividades industriais e do confronto de diferentes culturas. Somente no início dos anos 80 é que esta corrente faz um deslocamento do interesse pelas culturas dos países para um interesse pelo vínculo entre cultura e gestão, passando a entender a cultura como uma variável interna das empresas. Depois disso, surgem os estudos sobre a gestão participativa que foca o modelo japonês que teria a incrível habilidade de transferir para o interior das empresas elementos da cultura e da sociedade daquele país.

Entende-se que estes saberes permeiam, se manifestam e se ocultam nos elementos e nos processos formadores da cultura nas empresas: espaço, tempo, comunicação, história organizacional, socialização, políticas

organizacionais, organização do trabalho e organização do poder, e que a dinâmica desses é que vai formar a Cultura Organizacional, fazendo surgir os diversos tipos de cultura.

## **2. PROCESSOS DE FORMAÇÃO E ESTRUTUAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO COM O SURGIMENTO DO TELETRABALHO**

Diante de tudo o que foi exposto até agora, torna-se conveniente apresentar os processos para a formação da Cultura Organizacional. Dentre todos os processos, inicia-se abordando o contexto externo à empresa: sociedade, economia e cultura, e neste focamos não só o impacto sobre as empresas, como também na sociedade na qual o Teletrabalho surge e se desenvolve, conforme descreve MELLO (1999): sistema produtivo eficaz, aumento da expectativa de vida, desregramento demográfico mundial, redução da família, mudanças no mundo do trabalho, fortalecimento das forças de reivindicação (movimento ecológico e defesa do consumidor), agravamento do desemprego, crescimento da religião como tábua de salvação, crescimento da educação contínua, perda de confiança nas instituições sociais, avanço da mulher no mercado de trabalho, antecipação da socialização secundária, aumento do individualismo (isolamento, solidão, ansiedade), virtualização das relações interpessoais e distanciamento afetivo.

Todas estas características também impactaram as organizações, pois não se pode pensá-las independentes do contexto e da época em que se situam. As organizações devem ser compreendidas dentro de um espaço social e de uma época específicos. Assim, as organizações modernas são produtos da história e do tempo das sociedades onde estão inseridas, bem como da evolução dessas sociedades.

Num contexto de grandes mudanças, as organizações têm maior facilidade para captar as transformações sociais e mais agilidade para capitalizá-las. Além de localizadas num contexto histórico e social, toda organização acaba por criar sua própria história e esta tem peso importante na formação da Cultura Organizacional. O Modelo de Gestão adotado deve ser analisado e deve-se levantar o grau de coerência entre este e a história da

organização, pois espera-se uma certa harmonização e uma idéia de construção de um modelo que com certeza vai ajudar a elucidar os valores internalizados na cultura da empresa. Como todo modelo de gestão pressupõe a criação de um conjunto de Normas e Regras, e já que este corresponde a um conjunto de valores que norteiam o comportamento dos indivíduos no sentido de construir o consenso e a adesão, é importante atentar, que o sistema de regras compõe-se de três momentos articulados:

- 1) a concepção,
- 2) a aplicação, e
- 3) o controle.

A concepção corresponde à instauração de um sistema de integração, a aplicação visa adaptar as regras às particularidades e às condições específicas, e o sistema de controle assegura o respeito às regras e opera uma síntese entre concepção e aplicação. A partir destes três processos estruturam-se todos os outros, tais como:

- 1) Vestuário: que integra um dos modelos de comunicação da organização, imersos num discurso visual que determina o padrão estético vigente na empresa.
- 2) Políticas de Recursos Humanos: PAGÉS (1987) as entende como práticas ideológicas, ou seja, a partir delas inicia-se mais fortemente a construção dos simbolismos da Cultura Organizacional, e são ainda processos de mediação do nível econômico (justiça salarial), do nível político (conformidade às regras), do nível ideológico (valores) e do nível psicológico (gestão dos afetos). Inserida nas Políticas de Recursos Humanos deve estar a Política de Comunicação, pois conforme afirma CHANLAT (1993) se as organizações precisam articular entre si as atividades e orienta-las para objetivos e para a construção de relações interpessoais saudáveis e que garantam a qualidade e a produtividade, a comunicação torna-se um processo imperativo, pois no âmbito dos objetivos dispõe-se de uma série de atos de comunicação tais como negociação, informação e discussão.

Já no âmbito das relações interpessoais, dispõe-se de uma série de atos orientados para a coletividade e que desenvolvem nos indivíduos um sentimento de afiliação e de vínculo. Outro conceito importante para as empresas atuais é o da imagem, que na verdade, resulta do desenvolvimento

da comunicação. Por imagem deve-se entender aquilo que a empresa deseja projetar.

## **2.1 A QUESTÃO DO PODER NA FORMULAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Embora a questão do Poder permeie todos os processos já citados, cabe dedicar-lhe um pouco mais de atenção, pois entre todos os processos de formação da cultura, é esse o que tem maior impacto.

O poder é necessário à empresa como um recurso de manutenção do sistema e sua análise é fundamental para a compreensão do tipo de cultura da organização. Diretamente ligados à questão do poder estão os Aspectos Simbólicos, originados na verdade como representações do poder e de outros saberes ideológicos integradores da cultura organizacional. Neste sentido, PAGÉS (1987) afirma que ao se evocar a ideologia produzida por uma instituição, geralmente a referência é feita a um sistema de representação do qual se servem os detentores do poder para mascarar e ocultar a realidade, porém deve-se abandonar a ingenuidade de pensar que só os interesses das classes dominantes estão contemplados na cultura organizacional, mas entender que a ideologia predominante é de fato uma superposição de elementos resultantes de influências variadas. Os aspectos simbólicos não estão somente nos discursos produzidos pelos dirigentes da organização, mas também nas práticas, nos dispositivos de gestão.

## **2.2 DEFINIÇÕES SOBRE TELETRABALHO E SEU SURGIMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Conforme pudemos constatar ao longo desta explanação, a cultura e a cultura organizacional além de serem conceitos complexos e ainda discutíveis, são também, difíceis de observar e rastrear, dado o nível de complexidade de seus elementos e processos formadores. Tendo em mente a complexidade e importância acima citadas persevera-se no intento de analisar como todas as discussões ora empreendidas se aplicam ao Teletrabalho.

Definições de Teletrabalho há tantas quanto manuais, artigos ou documentos sobre o assunto. E ademais, na maior parte deles se incluem definições de publicações anteriores que se examinam e se criticam e, ao final, cada autor termina propondo sua própria definição. CIVIT (2000) num esforço para buscar uma definição de Teletrabalho, consegue fazer um levantamento de dezesseis diferentes visões e percebe-se que entre elas há pontos de convergências e de divergências. Os autores das dezesseis definições pesquisadas por CIVIT (2000) concordam que Teletrabalho é trabalho à distância, e que a maioria pressupõe o uso das telecomunicações para que um trabalho seja considerado como tal, e que fora isto, cada autor propõe alguma característica diferente.

Com relação ao contexto em que esta modalidade de trabalho surge, ou seja, qual o tipo de sociedade do Teletrabalho, encontramos alto nível de concordância em CIVIT e TROPE (1999) que apontam as seguintes características: sociedade da informação, globalização, flexibilidade, interatividade, terceirização e desemprego. Assim, estas características indicam mudanças não só no mundo social, mas também no mundo do trabalho, alterando sua natureza: exigência de conhecimentos, tarefas criativas, equipe, projetos, multi-habilidade, poder do cliente, coordenação entre pares.

Neste contexto é que surge o Teletrabalho, pois já que vivemos na sociedade de informação, surge uma nova modalidade laboral que se utiliza exclusivamente da matéria-prima informação que pode ser capitada ou enviada por todo o mundo, atendendo as necessidades e exigências da globalização, torna o trabalho flexível (espaço, tempo e execução) permitindo a flexibilidade das empresas, baseia-se na interatividade e pode ser alternativa para o desemprego, pois possibilita o autoemprego.

### **3. IMPORTÂNCIA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NO GERENCIAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO TELETRABALHO**

A atuação da área de Administração de Recursos Humanos, que passa a ser apontada aqui como a principal interventora e planificadora do gerenciamento da cultura no teletrabalho, procurando garantir a formação de

uma cultura e identidade própria da empresa, que assegure a produtividade e a qualidade dos seus resultados. Portanto deve-se renovar a visão, a filosofia da empresa e os objetivos da área de RH e como deve ser sua atuação prática. A empresa deve ser vista como um sistema social aberto e em constante interação com o ambiente, e em decorrência disto a área de RH também deve se estruturar como um sistema aberto e multidisciplinar de suas atividades, uma vez que terá de lidar com novos problemas e desafios impostos pela adoção do Teletrabalho e um conseqüente e inevitável processo de mudança da cultura organizacional a partir da adoção do modelo de Gestão Participativa.

Para tanto, a base de atuação do RH no Teletrabalho, segundo MELLO (1999), deve focar-se principalmente na Administração de Cargos e Salários, Recrutamento e Seleção dos Recursos Humanos, Treinamento e Avaliação de Desempenho, que se constituem como quatro funções fundamentais de RH para a estruturação das outras funções decorrentes. Acredita-se ainda que estas se constituem no sustentáculo e no pólo irradiador da gestão da cultura no Teletrabalho. Durante o percurso realizado na presente investigação, percebeu-se que a concepção de empresa que mais se adequa ao advento do Teletrabalho é a da “empresa hipermoderna”, formulada por PAGÉS (1987). Esse autor a define como a “empresa que une a mais alta tecnologia com as mais sofisticadas técnicas de gestão”, definição complementada por TROPE (1999) “e que seja um lugar autônomo de produção simbólica”, chamada por este de “organizações de simbolismo intensivo”.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a diferenciação dos conceitos e definições de cultura e cultura organizacional, que agora possibilita pensar que a cultura une aspectos materiais e imateriais da realidade na criação de todo um universo simbólico, que leva as pessoas a assumirem, como interesses individuais, os interesses coletivos. Isto transposto e pensado do ponto de vista da cultura organizacional significa que um conceito operacional seria aquele que pressupõe que da combinação entre os aspectos materiais (arquitetura, layout, vestuário, mobiliário, documentos) com os aspectos imateriais (valores, crenças, mitos, percepção, pensamento, sentimento) se possa constituir um conjunto coerente

e coeso de simbolizações que dê significado e legitimidade às ações da empresa, construa a identidade organizacional e funcione como elemento de comunicação, consenso e regulação das relações de poder. Uma vez estabelecida esta idéia, é possível pensar como isto tudo se aplica ao Teletrabalho. Pode-se perceber que este traz três modificações básicas à cultura organizacional:

- a) dispersão geográfica da empresa;
- b) flexibilização da jornada de trabalho e perda do controle sobre o tempo de trabalho; e c) diminuição do contato interpessoal no processo produtivo e na supervisão do trabalho.

Isto naturalmente exige uma mudança de perspectiva da centralidade no “tempo de trabalho” como instrumento de supervisão e controle para a centralidade nos “resultados do trabalho”. Portanto, o tipo de cultura ideal para a implantação e desenvolvimento do Teletrabalho é a “cultura de visão e identidade compartilhadas” (proposta por TROPE, 1999) que é aquela em que se estabelece uma visão coletiva baseada na convergência e no consenso, em que a descentralização pode chegar ao ponto máximo, dando liberdade e autonomia de ação aos trabalhadores, pois a confiança está na base das relações e com isso necessita-se do mínimo de supervisão e controle, porque a participação é o termo central.

Exposto isto, pode-se perceber que a Administração de Recursos Humanos ganha uma importância renovada, pois passa a ser o elemento central de harmonização das ações organizacionais, de ajustes e de coesão dos elementos da cultura para a criação e manutenção da identidade organizacional. Entretanto, deve-se desenvolver uma visão da área de recursos humanos como um sistema aberto e participativo, produtor dos simbolismos necessários à criação de tal identidade, tornando-se o principal gerenciador da cultura organizacional. Assim, acredita-se que a atuação primordial da Administração de Recursos Humanos deve voltar-se para a Administração de Cargos e Salários, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Avaliação de Desempenho, pois estas são as funções básicas de iniciação, sustentação e prática de uma postura filosófica e política de Recursos Humanos, que vai ser concretizada nas outras atividades decorrentes e

gradativamente estabelecer os parâmetros de gerenciamento da cultura e da identidade organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo, Atlas, 1993.

CIVIT, Cristina; MARCH, Montserrat. **Implantación del teletrabajo en la empresa.** Barcelona, Gestión 2000,

MELLO, Álvaro. **Teletrabalho.** Rio de Janeiro, Qualitymark/ABRH-Nacional, 1999.

PAGÉS, Max (et al). **O poder das organizações.** São Paulo, Atlas, 1987.

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