

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**Programa de Pós-graduação em**  
**Engenharia de Produção**

**Implantação do Teletrabalho**  
**No Setor de Telecomunicações:**  
**Um estudo de caso**

Dissertação de Mestrado

Gilmar Camargo de Almeida

Florianópolis

2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**Programa de Pós-graduação em**  
**Engenharia de Produção**

**Implantação do Teletrabalho**  
**No Setor de Telecomunicações: um estudo de caso**

Gilmar Camargo de Almeida

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-graduação em Engenharia de Produção  
Da Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção do título  
de Mestre em Engenharia de Produção

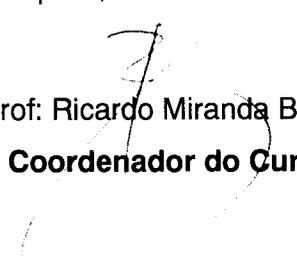
Florianópolis  
2001

Gilmar Camargo de Almeida

**Implantação do Teletrabalho**  
**No Setor de Telecomunicações: um estudo de caso**

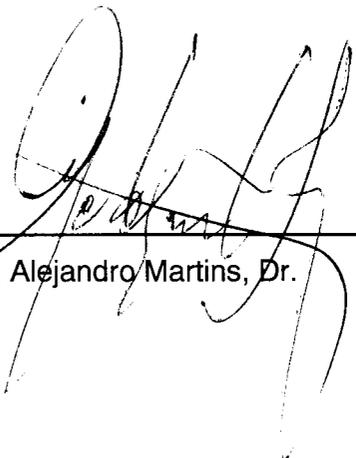
Essa dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 11 de outubro de 2001

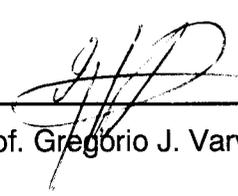


Prof: Ricardo Miranda Barcia  
**Coordenador do Curso**

**BANCA EXAMINADORA:**

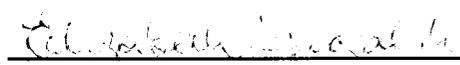


Prof. Alejandro Martins, Dr.



Prof. Gregório J. Varvakis Rados, Dr.

**Orientador**



Profa. Elizabeth Specialski, Dra.

*“Quando saímos da escola, a maioria de nós sabe que o que conta não é tanto o título que obtivemos ou as notas que tiramos. No mundo real, fora da academia, é necessário algo mais do que simplesmente notas. Já ouvi falar de “garra”, “ousadia”, “audácia”, “coragem”, “cara de pau”, “tenacidade”, “brilho”. Esse fator, qualquer que seja o nome que se lhe atribui, é mais decisivo, em última instância, para o nosso futuro do que as notas obtidas ao longo dos estudos. No mundo real, não são os talentosos que vão em frente, mas os ousados”.*

*Robert T. Kiyosaki e Sharon L. Lechter.*

## *Agradecimentos*

Ao Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Ao Instituto Metodista Izabela Hendrix, em especial ao Reitor Ulisses Panisset, pela confiança e apoio na realização deste programa.

Ao meu orientador, Prof. Gregório Varvakis, pelo privilégio de ser seu orientando e pelas valiosas sugestões ao meu trabalho.

Aos profissionais das empresas de telecomunicações, pela atenção e disponibilidade em participar da pesquisa.

Aos professores, colegas e amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

A minha família, Beatriz, Priscila e Letícia, pela compreensão da ausência e incentivo na busca desta conquista.

Aos meus pais, que sempre colocaram o estudo dos filhos como prioridade no processo de educação da família.

A Deus, pela luz e pela força, sempre presentes, em minha caminhada pessoal e profissional.

## Sumário

<b>Lista de Gráficos</b> _____	<b>X</b>
<b>Lista de Tabelas</b> _____	<b>XI</b>
<b>Resumo</b> _____	<b>XII</b>
<b>Abstrat</b> _____	<b>XIII</b>
<b>1 Introdução</b> _____	<b>01</b>
1.1 Origem do teletrabalho _____	01
1.2 Relevância do estudo _____	02
1.3 Objetivos do trabalho _____	03
1.3.1 Objetivo geral _____	03
1.3.2 Objetivos específicos _____	03
1.4 Estratégias metodológicas _____	03
1.5 Limitações do trabalho _____	03
1.6 Estrutura do trabalho _____	04
<b>2. Teletrabalho</b> _____	<b>06</b>
2.1 Surgimento do teletrabalho _____	06
2.1.1 A evolução do sistema capitalista _____	08
2.1.2 A contribuição da tecnologia da informação _____	11
2.2 O que é teletrabalho ? _____	16
2.2.1 Teletrabalho e o processo de virtualização _____	17
2.2.2 Conceitos e definições de teletrabalho _____	21
2.2.3 Modalidades de teletrabalho _____	25
2.2.4 Vantagens e desvantagens do teletrabalho _____	28

2.3	Teletrabalho, organização e cultura _____	36
2.3.1	As mudanças na organização do trabalho _____	37
2.3.1.1	Organização por função e processo _____	41
2.3.1.2	Organizações virtuais _____	47
2.3.2	Cultura Organizacional _____	52
2.4	Teletrabalho, tecnologia e informação _____	57
2.4.1	Teletrabalho e tecnologia _____	58
2.4.2	Teletrabalho e informação _____	63
2.4.2.1	Processo informacional _____	64
2.4.2.2	Segurança da informação _____	68
2.5	Conclusão do capítulo _____	72
<b>3</b>	<b>Identificação dos impactos do teletrabalho _____</b>	<b>74</b>
3.1	Introdução _____	74
3.2	Características dos elementos _____	74
3.3	Impactos para o teletrabalhador _____	77
3.3.1	Impactos psicossociais _____	77
3.3.2	Impactos sociais _____	81
3.4	Impactos na organização _____	84
3.4.1	Impactos financeiros _____	84
3.4.2	Impactos administrativos _____	86
3.5	Impactos na sociedade _____	88
3.6	Ferramenta de coleta de dados _____	90
3.7	Metodologia da pesquisa _____	90
3.7.1	Público alvo _____	90
3.7.2	Coleta de dados _____	90
3.7.3	Identificação dos dados coletados _____	91
3.7.4	Percepções sobre o teletrabalho _____	91
3.7.4.1	Tipo de atividade _____	91
3.7.4.2	Modalidade de teletrabalho _____	92
3.7.4.3	Vantagens e desvantagens do teletrabalho _____	92
3.7.5	Questionário _____	92

3.8	Conclusão _____	92
<b>4</b>	<b>Apresentação dos resultados da pesquisa _____</b>	<b>93</b>
4.1	Introdução _____	93
4.2	Plano amostral _____	93
4.2.1	Dimensionamento da amostra _____	93
4.2.2	Seleção da amostra _____	94
4.2.3	Distribuição da amostra _____	94
4.2.4	Limitações da pesquisa _____	94
4.3	A percepção dos teletrabalhadores _____	95
4.3.1	Tipos de teletrabalho executados _____	95
4.3.2	As vantagens do teletrabalho _____	96
4.3.3	As desvantagens do teletrabalho _____	97
4.3.4	Grau de concordância das variáveis de impacto __	98
4.3.5	O perfil dos entrevistados _____	100
4.3.5.1	Escolaridade _____	100
4.3.5.2	Faixa etária _____	101
4.3.5.3	Sexo _____	101
4.3.5.4	Empresa _____	102
4.3.5.5	Cargo _____	102
4.4	A percepção dos empregadores _____	103
4.4.1	Os tipo de teletrabalho executados _____	103
4.4.2	As vantagens do teletrabalho _____	104
4.4.3	As desvantagens do teletrabalho _____	105
4.4.4	Grau de concordância das variáveis de impacto __	106
4.4.5	O perfil das empresas pesquisadas _____	108
4.4.5.1	Número de empregados _____	108
4.4.5.2	Porte da empresa _____	108
4.4.5.3	Faturamento _____	109
4.4.5.4	Software utilizado para teletrabalho _____	109
4.4.5.5	Empresa dos empregadores _____	110
4.4.5.6	Cargo dos empregadores _____	111

4.5 Outras respostas _____	112
4.6 Conclusão da pesquisa _____	113
<b>5 Análise dos resultados da pesquisa _____</b>	<b>114</b>
5.1 Introdução _____	114
5.2 Percepção do teletrabalho nas empresas _____	114
5.3 Percepção dos impactos para o indivíduo _____	117
5.4 Percepção dos impactos na organização _____	121
5.5 Percepção dos impactos na sociedade _____	123
5.6 Conclusão da análise _____	124
<b>6 Conclusão do trabalho _____</b>	<b>126</b>
6.1 Conclusão _____	126
6.2 Recomendações para futuros trabalhos _____	132
<b>Referências bibliográficas _____</b>	<b>134</b>
<b>Anexos _____</b>	<b>139</b>
I Questionário do teletrabalhador _____	140
II Questionário do empregador _____	148
III Tabelas de freqüências da pesquisa do teletrabalhador _____	155
IV Tabelas de freqüências da pesquisa do empregador _____	170

## Lista de gráficos

1	Tipos de teletrabalho – opinião do teletrabalhador _____	95
2	Vantagens do teletrabalho – teletrabalhador _____	96
3	Desvantagens do teletrabalho – teletrabalhador _____	97
4	Escolaridade dos teletrabalhadores _____	100
5	Faixa etária dos teletrabalhadores _____	101
6	Cargo dos teletrabalhadores entrevistados _____	102
7	Tipos de teletrabalho – opinião do empregador _____	103
8	Vantagens do teletrabalho – empregador _____	104
9	Desvantagens do teletrabalho – empregador _____	105
10	Número de empregados da empresa _____	108
11	Software de suporte ao teletrabalho _____	109
12	Participação das empresas na pesquisa _____	110
13	Cargo dos empregadores participante da pesquisa _____	111

**Lista de quadros e tabelas**

<b>1</b>	<b>Relações entre os quatro pólos do virtual _____</b>	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>Características das organizações virtuais _____</b>	<b>49</b>
<b>3</b>	<b>Impactos do teletrabalho para o teletrabalhador _____</b>	<b>75</b>
<b>4</b>	<b>Impactos do teletrabalho na organização _____</b>	<b>76</b>
<b>5</b>	<b>Impactos do teletrabalho na sociedade _____</b>	<b>76</b>
<b>6</b>	<b>Impactos para o teletrabalhador _____</b>	<b>77</b>
<b>7</b>	<b>Impactos na organização _____</b>	<b>84</b>
<b>8</b>	<b>Impactos na sociedade _____</b>	<b>88</b>
<b>9</b>	<b>Amostra por segmento _____</b>	<b>93</b>
<b>10</b>	<b>Grau de concordância dos teletrabalhadores _____</b>	<b>98</b>
<b>11</b>	<b>Grau de concordância dos empregadores _____</b>	<b>106</b>
<b>12</b>	<b>Percepção da presença do teletrabalho _____</b>	<b>114</b>
<b>13</b>	<b>Vantagens percebidas no teletrabalho _____</b>	<b>115</b>
<b>14</b>	<b>Desvantagens percebidas no teletrabalho _____</b>	<b>116</b>
<b>15</b>	<b>Percepção dos impactos psicossociais _____</b>	<b>118</b>
<b>16</b>	<b>Percepção dos impactos sociais _____</b>	<b>120</b>
<b>17</b>	<b>Percepção dos impactos financeiros _____</b>	<b>122</b>
<b>18</b>	<b>Percepção dos impactos administrativos _____</b>	<b>123</b>
<b>19</b>	<b>Percepção dos impactos na sociedade _____</b>	<b>124</b>

## Resumo

O referencial teórico, este estudo se desenvolveu a partir da caracterização do cenário econômico-social e tecnológico, propiciador do surgimento do teletrabalho. Em seguida, fez-se uma análise das mudanças ocorridas no ambiente organizacional, na sua cultura e no processo informacional, por ser a informação a principal matéria prima dessa nova modalidade de trabalho. Houve, inclusive, mudanças no seu tratamento e disseminação pelas organizações, deixou de ser linear para tornar-se compartilhada pelos elementos da empresa, sem fronteiras espaciais e temporais. A discussão sobre a informação incluiu aspectos ligados à tecnologia, e à sua segurança. Prosseguindo, discutiu-se a caracterização do teletrabalho: seus conceitos, modalidades, vantagens e desvantagens, sempre tendo como base o processo de virtualização. A investigação dos impactos percebidos no setor de telecomunicações forneceu elementos para avaliação do teletrabalho, que se deu através de entrevistas realizadas com os empregadores e teletrabalhadores de empresas, onde se faz presente a sistemática do teletrabalho e que permitiram inferências sobre os impactos percebidos. Nas conclusões, comparam-se os impactos referenciados na bibliografia com os levantados nas empresas de telecomunicações, sinalizando, ao final, novos rumos para a continuidade de pesquisas nessa área.

Palavras-chaves: Teletrabalho, informação, telecomunicação, organização, impactos.

## **Abstract**

The theory scope has been developed from the social economic and technological scenery that gave rise to the teleworking. Followed by the organizational and cultural changes analyses, due to the fact that information is the main raw material of this new working model. Being submitted to changes in its course and dissemination along the organization, from a linear model to another one shared by the company elements, without space and time limits. The discussion about information includes elements related to technology and information security.

In a second step, teleworking characteristics, and its concepts and models, advantages and disadvantages, were discussed in the light of the virtualization process. The scrutiny of the impacts that were perceived in the telecommunication sector was followed by the teleworking evaluation modeling, that was done through interviews with the teleworkers and their employers from these companies, where the teleworking is applicable, allowing some evaluations about the impacts perceived. The analyses discuss the impacts referred to in the bibliography with those that have been arisen in the telecommunications companies and in the conclusion of this study there is a sign for the new findings and for researches continuity in this field.

**Keywords:** Teleworking, information, telecommunication, organization and impacts.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Origem do trabalho

O contexto mundial caracteriza-se por uma série de profundas mudanças e inovações no campo científico e tecnológico, principalmente, as decorrentes das novas tecnologias da informação e comunicação, sustentadas pelas redes de telecomunicações, caracterizando a sociedade da informação.

A expansão acelerada das bases de dados e o processo de virtualização, ambos decorrentes do desenvolvimento tecnológico, aliados aos conceitos de Harvey (1993) e Giddens (1991) sobre a transformação de tempo e espaço, considerados por Lévy (1993) como fruto do processo de virtualização, configuram o cenário para o desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho.

A virtualização tem aspectos fundamentais; entre eles, cabe ressaltar o que engloba a pluralidade do tempo e dos espaços que faz a “organização virtual”, não mais ser localizada com precisão. As mudanças alteram a forma de tratamento e disseminação da informação pelas organizações, agora, não mais linear, mas compartilhada por elementos da empresa, sem fronteiras espaciais e temporais.

Nesse contexto, teve início, nas décadas de 70, o teletrabalho, resultante da convergência de tendências como: a flexibilidade do local de trabalho; período de trabalho flexível; uso integrado das tecnologias de telecomunicações e informática e um amplo uso da informação como matéria prima para a realização do trabalho.

## 1.2 Relevância do estudo

A maioria dos estudos sobre o teletrabalho aborda experiências estrangeiras, notadamente, na Inglaterra, Estados Unidos, Espanha, Portugal. Porém, poucas são as referências sobre a experiência brasileira, principalmente nos setores de vanguarda como informática, química, petróleo e telecomunicações.

Ciente da relevância desse tema tem para o meio científico e para o desenvolvimento das organizações brasileiras propõe-se, a realização de estudo sobre a experiência brasileira com o teletrabalho. Mais especificamente, o trabalho visa analisar as empresas de telecomunicações que implantaram ou estejam em fase de implantação do teletrabalho.

Os setores de telecomunicações, informática e serviços bancários são considerados os maiores investidores em trabalho à distância. No caso brasileiro, o setor de telecomunicações é composto por empresas de capital nacional e internacional, principalmente após a privatização do Sistema Telebrás e da abertura à competição, quando surgiram as empresas da banda B de telefonia celular, as empresas espelho na telefonia fixa local e as de longa distância.

Essas empresas, embora atuem em todo o território nacional, estão sediadas nas principais capitais, como: São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte e Curitiba e foram escolhidas como objeto deste estudo por terem forte influência do capital internacional e, segundo notícias veiculadas na mídia, terem experiências em teletrabalho no exterior<sup>1</sup>, além de serem pioneiras na implantação do teletrabalho no Brasil.

---

1 As experiências das empresas com o teletrabalho no exterior não fizeram parte deste estudo.

## **1.3 Objetivos do trabalho**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar a implantação do teletrabalho no setor de telecomunicações.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar os tipos de atividades que são teletrabalhadas;
- Desenvolver uma ferramenta de avaliação do teletrabalho;
- Verificar as vantagens e desvantagens percebidas no teletrabalho;
- Verificar os impactos psicossociais e sociais para o indivíduo;
- Verificar os impactos financeiros e administrativos para a organização;
- Delinear o perfil dos entrevistados.

## **1.4 Estratégias metodológicas**

Será feita revisão da bibliografia para identificar a opinião dos pesquisadores sobre os principais impactos do teletrabalho; serão realizadas entrevistas com teletrabalhadores e empregadores, através de questionários estruturados para avaliar a percepção desses impactos pelos trabalhadores das empresas de telecomunicações, principalmente os relacionados aos ambientes organizacional, social e individual, e os motivos que levaram as empresas a implantarem essa modalidade de trabalho.

## **1.5 Limitações**

Os fatores limitadores para a realização deste estudo *in loco* foram, além da inexistência da implantação efetiva do teletrabalho de forma institucional, a limitação de tempo e a localização das empresas (diversas capitais brasileiras).

Essas dificuldades foram supridas por contatos, via telefone e correio eletrônico.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

A revisão da literatura a respeito da sociedade organizada e do uso da informação tem como objetivo caracterizar a inter-relação entre os dois conceitos e os consequentes requisitos para o sucesso do teletrabalho. Assim, este trabalho está estruturado da seguinte forma:

O segundo capítulo trata do Teletrabalho e suas relações. Iniciando pelo “O surgimento do teletrabalho”, uma síntese sobre as mudanças sociais, técnicas e a evolução do sistema capitalista, fatores que possibilitaram a formação dos cenários para o surgimento do teletrabalho. A seguir, discute-se “O que é teletrabalho?”, onde são apresentados: o panorama do desenvolvimento do teletrabalho, seus conceitos, modalidades, vantagens e desvantagens e seus impactos na sociedade.

Na terceira parte do segundo capítulo, em “Teletrabalho, Organização e Cultura”, são abordados aspectos da organização e da cultura organizacional visando fornecer uma melhor compreensão do ambiente onde se implanta e se desenvolve o teletrabalho.

Na última etapa deste capítulo “Teletrabalho, Tecnologia e Informação”, são examinados os principais agentes da difusão do teletrabalho, principalmente, a informação, incluindo aspectos da tecnologia, qualidade e segurança. Finalizando com uma breve conclusão da revisão bibliográfica.

No terceiro capítulo, “Identificação dos impactos do teletrabalho”, são apontados os principais impactos do teletrabalho, discutindo as suas dimensões e as informações a levantadas pelo estudo de campo.

No quarto capítulo, “Apresentação dos resultados da pesquisa” são apresentados os resultados do trabalho de campo, com seus gráficos ilustrativos e comentários dos principais pontos levantados nas entrevistas.

A seguir, no quinto capítulo, “Análise dos resultados da pesquisa” são discutidas as percepções dos dois públicos pesquisados, o teletrabalhador e o empregador, e traçados alguns paralelos entre eles e deles com a bibliografia revisada.

No sexto e último capítulo, “Conclusão e Recomendações” são oferecidas as conclusões deste estudo e sugeridos outros enfoques a serem estudados.

## 2 TELETRABALHO

### 2.1 O surgimento do teletrabalho

O sistema econômico capitalista, iniciado na segunda metade do século XVIII, com o advento da “Revolução Industrial”<sup>2</sup>, cujos pilares são o lucro e a acumulação de capital, norteia a vida econômica atual da maioria dos países, que estão cada vez mais integrados pela globalização econômica. Segundo Harvey (1993), existem dois grandes aspectos num sistema econômico capitalista que precisam ser gerenciados com sucesso para que esse sistema permaneça viável: o primeiro é o mercado de fixação de preços, coordenando as decisões de oferta com as demanda (necessidades, vontades e desejos dos consumidores), o segundo deriva da necessidade de se exercer suficiente controle sobre o emprego da força de trabalho, visando garantir a adição de valor na produção.

A Revolução Industrial do século XVIII, iniciada na Inglaterra, resultou: da revolução agrícola, que produziu mão de obra abundante e barata; da expansão do comércio marítimo internacional, dominado pela Inglaterra; da abundância de capitais e baixa da taxa de juros devidas à acumulação realizada no comércio e na agricultura; das invenções de máquinas e utilização de uma nova forma de energia, o vapor, e se espalhou para outros países, cada um adaptando-a a sua realidade, condições governamentais e legais.

---

2 A expressão “Revolução Industrial” aplica-se às transformações econômicas e técnicas ocorridas na Grã Bretanha, entre os séculos XVIII e XIX. Foi a fase de desenvolvimento industrial que corresponde à transição entre a manufatura e a fábrica. Essa transição, também denominada capitalismo industrial, teve origem na acumulação de capital proveniente do comércio primitivo, conjugado com a existência de uma classe desprovida da terra.

O surgimento da máquina movida a vapor deu origem ao sistema fabril em grande escala com a conseqüente substituição da força humana, por vento e água, e novas fábricas foram construídas para a produção em massa de manufaturados.

Surge, à época, uma nova organização do trabalho, conhecida como sistema industrial, que aumenta a divisão e especialização da mão de obra e produz maior acúmulo de capital e o incremento da produção suportado pela organização eficiente e a divisão de trabalho.

Entretanto, a acumulação de capital era privilégio de poucos, produzindo a concentração de renda e acentuando a divisão de classes. Com a chegada das máquinas e do sistema fabril, a linha divisória se tornou mais acentuada. Os ricos ficaram mais ricos e os pobres, desligados dos meios de produção, mais pobres. Particularmente ruim era a situação dos artesãos que, antes, ganhavam o bastante para uma vida decente e que, depois, devido à competição das mercadorias feitas pelas máquinas, se viram na miséria.

O contexto era de produção incansável, com até 16 horas de trabalho por dia. A principal atenção estava voltada para o máximo aproveitamento da capacidade da máquina, como: capacidade produtiva, boa manutenção e o melhor retorno do investimento.

O mais difícil para os trabalhadores era se adaptarem à nova disciplina da fábrica. Horário para iniciar a jornada de trabalho, a supervisão rígida do capataz e a necessidade de fabricar uma gama considerável de produtos eram aspectos novos na vida do trabalhador. O bem estar do homem não era considerado um investimento, pois, a realização do trabalho dependia apenas da máquina.

Com a Revolução Industrial, houve a concentração dos trabalhadores nas cidades, a melhoria dos transportes e da comunicação essencial a uma

organização. Nesse contexto, surgem os sindicatos, que crescem com o capitalismo; o sentimento de classe e o meio físico de cooperação e comunicação. Entretanto, houve, em toda parte, uma guerra aos sindicatos, que resistiram, tornando-se “associações beneficentes” ou “clubes sociais” para fugir da perseguição. As greves e piquetes foram proibidos, ainda assim, os sindicatos conseguiram sobreviver buscando melhores condições de vida para os trabalhadores.

### **2.1.1 A evolução do sistema de produção**

Em 1914, ano simbolicamente considerado como o início da era fordista, *Henry Ford* introduziu o conceito do dia de trabalho de oito horas, e cinco dólares como recompensa para os trabalhadores da linha de montagem de carros, que ele estabeleceu em *Dearbon, Michigan*. As inovações tecnológicas e organizacionais de *Ford* eram, em muitos aspectos, mera extensão de tendências bem estabelecidas. Tinham como base o *Taylorismo*, que descrevia como a produtividade no trabalho poderia ser radicalmente aumentada através da decomposição de cada processo de trabalho e pela organização de tarefas fragmentadas, segundo padrões rigorosos do estudo de tempo e movimento.

Segundo *Harvey* (1993), a forma corporativa de organização de negócios foi aperfeiçoada pelas estradas de ferro, ao longo do século XIX, que havia chegado após a onda de fusões e de formação de trustes e cartéis no final do século. O que *Ford* fez foi racionalizar velhas tecnologias e uma detalhada divisão do trabalho pré-existente, conseguindo grandes ganhos de produtividade ao fazer o trabalho chegar ao trabalhador numa posição fixa.

Ainda para *Harvey* (1993, p.121), “o que havia de especial em *Ford* era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que a produção em massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência, uma nova estética e uma nova psicologia,

em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista”.

O fordismo caracterizava-se pela rigidez do processo produtivo, através da decomposição das tarefas, incluindo-se a divisão entre a concepção e a execução; a busca do incremento constante da produção, para uma base constante de trabalhadores, cujo controle era exercido pelo alto escalão; e pelo tempo imposto pela linha de montagem, com fluxo contínuo, mobilizado por uma cadência fixa. Além desses aspectos, o fordismo regulava-se pela oferta de produtos e salários, contando, para isso, com uma direção autoritária tanto dos agentes privados como dos estatais, envolvendo uma nova política de controle e gerência do trabalho.

Ford acreditava que o novo tipo de sociedade poderia ser construído com a aplicação adequada do poder corporativo. Além do incremento da produção, era necessário propiciar renda e tempo suficientes para o lazer dos trabalhadores, para que esses pudessem consumir. O sistema de produção fordista apoiava-se na familiarização do trabalhador com longas horas de trabalho rotineiro, exigindo pouco das suas habilidades manuais tradicionais e concedendo um controle quase inexistente ao trabalhador sobre o projeto, o ritmo e a organização do processo produtivo.

Segundo Harvey (1993), o grande desenvolvimento do fordismo ocorreu no período do pós-guerra (a partir de 1945) até, aproximadamente, 1973, período de contínuo crescimento econômico nos países capitalistas. Antes, o fordismo enfrentou dificuldades em dois momentos. O primeiro, nos Estados Unidos, com a grande depressão de 1929, que, apesar de todo o esforço de Ford para manter seu poder corporativo, inclusive aumentando salário para gerar demanda efetiva, acabou resultando em demissões e corte de salários. O segundo, na Europa, no período entre guerras, quando teve dificuldades referentes à disseminação do fordismo, em virtude da força dos trabalhadores organizados. As classes trabalhadoras do mundo capitalista não estavam

propícias a aceitar um sistema de produção com longas horas de trabalho puramente rotineiro.

O período pós-guerra viu a ascensão de uma série de indústrias baseadas em tecnologias desenvolvidas no período entre guerras. Os segmentos de produção de carros, construção de navios, produção de aço e setor petroquímico tornaram-se propulsores da economia nesse período. Houve também o surgimento de uma série de indústrias de base, decorrente do processo de reconstrução, patrocinado pelo Estado.

Esse avanço foi resultado do equilíbrio de poder entre os principais atores do processo de desenvolvimento capitalista. Apesar de tenso, era sustentável e foi resultado de anos de luta e das circunstâncias do período pós-guerra, passando a funcionar através de um “pacto social”. Aos trabalhadores organizados coube o papel de adequação ao processo fordista de produção. Ao capital corporativo coube a manutenção do crescimento sustentado dos investimentos, garantindo aumento de produtividade e elevação do padrão de vida, em troca de um cenário estável, propício à obtenção de lucratividade mais suave e segura. Ao Estado coube o esforço de controlar os ciclos de crescimento econômico, através de políticas fiscais e monetárias que garantissem a estabilidade da moeda, além de patrocinar os investimentos diretos em infra-estrutura e a manutenção de gastos sociais nas áreas de seguridade social, assistência médica, educação e habitação.

Para Harvey (1993), o fordismo do pós-guerra deveria ser visto menos como um sistema de produção em massa do que como um modo de vida total, em que ele se apoiou, contribuindo para a estética do modernismo. Ainda, segundo o autor, o novo internacionalismo, com a globalização da oferta de matéria prima, geralmente barata, trouxe consigo a nova cultura de reunir, avaliar e distribuir informações, além de importantes atividades, como bancos, seguros, etc.

A recuperação da Europa Ocidental e do Japão, nos anos 60, puxou a corrente exportadora diante do esgotamento do mercado interno. Em 1965, o fordismo apresentava os primeiros sinais de esgotamento, sendo incapaz de conter as contradições inerentes ao capitalismo. Havia dificuldades nos mercados e nos investimentos de capital fixo de larga escala, que impediam a flexibilidade de planejamento e presumiam mercados de consumo sem variantes.

Apesar desses sinais, um ambiente relativamente estável para os lucros corporativos prevaleceu até 1973. Com o choque do petróleo e a recessão, houve um abalo desse quadro, desencadeando um conjunto de processos de reestruturação econômica e de reajustamentos social e político, acentuados também pela internacionalização das economias e pela desorganização do sistema monetário internacional. No espaço social criado por oscilações e incertezas, uma série de novas experiências, nas áreas de organização industrial, vida social e política, começou a tomar forma. A essa reestruturação, Harvey (1993), denomina de acumulação flexível, marcada por um confronto direto à rigidez do fordismo.

Há uma flexibilização dos processos de trabalho, mercados, produtos e padrões de consumo. Nesse novo cenário de sistemas de produção flexíveis, a inovação tecnológica sustenta a dinâmica do novo processo de trabalho e de consumo. Como consequência, o mercado passa por uma reestruturação, aumentando a competitividade e reduzindo as margens de lucro, apoiada pela maior valorização do próprio saber como fator preponderante do processo tecnológico.

### **2.1.2 A contribuição da tecnologia da informação**

A fase que se inicia, em contraposição à rigidez do fordismo, é acompanhada de uma grande aceleração do desenvolvimento técnico centrado nas tecnologias de informação e telecomunicação, apoiando-se na flexibilidade dos processos de trabalho e dos seus mercados, dos produtos e padrões de

consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novos produtos financeiros, novos mercados e grande intensificação de inovações comerciais, organizacionais e tecnológicas.

Para Lojkin (1995), as novas tecnologias promoveram a objetivação, pela máquina, de funções abstratas e reflexivas do cérebro, em contraposição ao trabalho de cunho manual, exercido através da utilização de instrumentos, máquinas e ferramentas e, basicamente, do trabalho de manipulação da matéria, com a utilização mais intensa das funções cerebrais ligadas à atividade das mãos. Podemos, dessa forma, verificar que o trabalho humano contemporâneo, de forma similar ao desenvolvimento da aprendizagem humana, passa a enfatizar mais as habilidades mentais, fato evidenciado pelo surgimento de termos atuais como “sociedade do conhecimento”, “inteligência empresarial”, “capital humano”, “organização do aprendizado”, dentre outros.

Segundo Veltz (1995), o desenvolvimento tecnológico “pode ser caracterizado em duas etapas recentes de evolução. A primeira, chamada de automatização flexível”, marcada pela mudança do comando analógico para o comando digital, corresponde à difusão dos robôs, autômatos e programáveis. Essa etapa pode ser simbolizada pelas fábricas flexíveis, que permitem a reconfiguração rápida de processos complexos e variáveis, otimizando a utilização do maquinário instalado e conciliando uma pequena produção em série, com produtividade. A segunda etapa acentua a integração da informática, podendo ser simbolizada pela produção realizada por computador, que visa, em primeiro plano, à interconexão das ilhas de informatização e de automatização que foram anteriormente criadas de modo disperso na empresa e posteriormente permitiu a ligação entre as áreas de produção, administração e comércio. A integração possibilita uma estreita interconexão das atividades empresariais e conseqüentemente, das atividades de produção e serviços diversos, espaço profissional e residencial, espaço público e privado, atividades de pesquisa e do universo cultural. Esse panorama ressalta o aspecto integracionista, propiciado pelo desenvolvimento da automação e da

informática, em contraposição ao período da revolução industrial, caracterizado por uma profunda divisão entre a produção e os serviços, entre o espaço da fábrica e o da cidade, entre a fábrica e a residência.

As modalidades de conexão entre as diferentes regiões ou contextos sociais se ampliam mundialmente, favorecidas pelo desenvolvimento das telecomunicações e informática e caracterizada como globalização. As relações sociais, em escala mundial foram impulsionadas pelo capitalismo e a sua necessidade de expansão e acumulação flexível de capital. Assim, o crescimento econômico e o desenvolvimento tecnológico aceleraram o processo de globalização, porque promoveram a redução das barreiras de espaço e tempo. Atualmente, empresas japonesas de pesquisa tecnológica possuem filiais, na costa leste americana, e com a ajuda da transmissão de dados via satélite, aproveitam-se da diferença de fuso horário para funcionar 24 horas por dia entre os dois países.

Caracteriza essa nova fase, por exemplo, o que Harvey (1993) denomina “compressão do tempo-espaço”, com o estreitamento dos horizontes temporais para tomadas de decisão, privadas e públicas, enquanto a comunicação, via satélite, e a queda nos custos dos transportes possibilitam a difusão imediata dessas decisões num espaço cada vez mais amplo e variado. Essa transformação do tempo-espaço é também discutida por Giddens (1991), que distingue a criação das fichas simbólicas (dinheiro) ou um dos tipos de mecanismo de desencaixe presentes no desenvolvimento das instituições sociais contemporâneas. Reiterando Giddens, Lojkine (1995) considera o dinheiro somente uma mercadoria especial que desempenha, para sociedade, o papel de equivalência no mundo das mercadorias. A forma “valor relativo” fixa-se num objeto único, incorpora-se no outro ou em uma mercadoria, adquirindo, então, uma “autenticidade social” e o monopólio social da representação de valor, tornando-se uma forma de permutabilidade imediata e universal. Numa transação comercial, o dinheiro pode ser entendido como um meio de retardar o tempo e, assim, separar as transações de um local

particular de troca, possibilitando a realização de transações entre agentes amplamente separados no tempo e no espaço. As implicações espaciais do dinheiro são bem caracterizadas por Simmel<sup>3</sup>, citado por Giddens (1991):

“O papel do dinheiro está associado à distância espacial entre o indivíduo e sua posse. Apenas se o lucro de um empreendimento assumir uma forma que possa ser facilmente transferida para outro lugar, ele garante à propriedade ao proprietário, através de uma separação espacial, um alto grau de independência. O poder do dinheiro de cobrir distâncias possibilita ao proprietário e à sua posse existirem afastados um do outro”.

Hoje, o dinheiro independe dos meios pelos quais ele é representado, assume a forma de pura informação armazenada digitalmente. O dinheiro não se relaciona ao tempo como um fluxo, mas como um meio de vincular tempo-espaço, associando instantaneidade e adiamento, presença e ausência<sup>4</sup>.

Nesse contexto, em que as noções de tempo-espaço se modificam, o mercado de trabalho, em especial, passa por uma radical reestruturação. Está ocorrendo uma redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado, decorrência da volatilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro. Os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão-de-obra excedente para impor regimes e contratos de trabalhos mais flexíveis. Esses arranjos flexíveis de trabalho não podem ser considerados, *a priori*, positivos ou negativos, sendo dependentes do contexto em que se inserem e, é nesse cenário de acumulação flexível e globalização das relações econômicas e sociais que se desenvolve o teletrabalho.

---

3 SIMMEL. Philosophy of money. P. 323-333.

4. Esse avanço no conceito do dinheiro influencia o desenvolvimento do teletrabalho, uma vez que o mesmo é fruto do desenvolvimento de relações econômicas e trocas financeiras, realizadas num tempo e espaço comprimidos, percebido muitas vezes como único. Um exemplo foi na crise econômica asiática, deflagrada no segundo semestre de 1997, e cujas consequências ocorreram globalmente. O tempo e espaço da crise, embora ocorrida de forma localizada, foi percebida por todos os países como espaço-tempo único, em função da capacidade do dinheiro, agora representado na forma digital, de vincular o tempo-espaço instantaneamente.

De fato, as tecnologias contemporâneas estão revolucionando as relações sócio-econômicas, em virtude da capacidade integradora das novas tecnologias de telecomunicações, intercâmbio de dados informatizados, fax, satélite, teleconferência, videoconferência e fibra ótica, que transportam sinais de vídeo, voz e dados à velocidade da luz. As facilidades da telefonia celular e da Internet propiciam acesso a uma diversidade de fontes de informação até então impensada. A informação constitui-se, cada vez mais, a principal “matéria prima” para execução de trabalhos. A consequência é o crescimento da capacidade de armazenamento e processamento de dados pelos computadores, fruto das técnicas modernas que, segundo Levy (1993, p.16), além de se adequarem a um uso instrumental e calculável, “são importantes fontes do imaginário, entidades que participam plenamente da instituição de mundos percebidos”, e desencadeiam novas formas de realização de trabalho.

Para Carré (1995), o desenvolvimento das telecomunicações é impulsionado: pela internacionalização da produção e dos mercados; crescimento da variedade de produtos e serviços; desenvolvimento das formas de gerenciamento, proporcionando organizações mais flexíveis; utilização intensa da mídia interativa como estratégias de marketing e desenvolvimento de políticas de comunicação interna e institucional, que impelem as empresas a definir novos modos de gestão que sejam adaptativos e flexíveis em relação aos mercados.

Por esses motivos, as novas formas de trabalho que integram telecomunicações e informática modificam, concomitantemente, a estrutura das empresas, os locais de implantação das suas atividades e a natureza das condições de trabalho, possibilitando o surgimento do trabalho à distância ou teletrabalho. O teletrabalho apresenta-se como o novo método de trabalho com impactos sociais, individuais, financeiros e ambientais substantivos.

Harvey (1993, p.121), citando Gramsci <sup>5</sup>, afirma que os novos métodos de trabalho “são inseparáveis de um modo específico de viver, pensar e sentir a vida”. De fato, para compreender essa nova modalidade de trabalho, é necessário estar a par da história econômica e do capitalismo do final do século XX. Houve, a partir daí, modificações radicais nos hábitos de consumo, nas configurações geopolíticas, nas relações de poder entre Estados, na organização e processos de trabalho e nos avanços tecnológicos.

Nessa linha de pensamento, para Levy (1993), quando uma evolução técnica desestabiliza o antigo equilíbrio das forças e das representações políticas e sócio-econômicas, estratégias inéditas e alianças inusitadas tornam-se possíveis. Do mesmo modo, segundo Lojkine (1995, p. 42), a técnica, por si mesma, não revive nem restitui nada, apenas oferece “uma floração de possibilidades”.

## **2.2 O que é Teletrabalho?**

Como visto até o momento, a história da humanidade, desde o surgimento do conceito de trabalhador e empresa, passa por mudanças que, quando partem das organizações, normalmente, almejam ganhos de produtividade. A flexibilidade é, freqüentemente, mencionada como umas das principais razões para o teletrabalho, tanto na perspectiva da empresa quanto na do trabalhador (Kugelmans, 1995). Essa flexibilidade é tratada por Giddens (1991) quando ele aborda o desprendimento do tempo e espaço, que no caso do teletrabalho, pode o teletrabalhador executar suas tarefas a qualquer momento e em qualquer local do mundo.

---

5 GRAMSCI, A. Selections from the prison notebooks. Londres, 1985.

“O dinamismo da modernidade deriva: da separação do tempo e do espaço e de sua recombinação em formas que permitem o zoneamento tempo-espacial da vida social; do desencaixe dos sistemas sociais, e da ordenação e reordenação reflexiva das relações sociais à luz das contínuas entradas (inputs) de conhecimento, afetando as ações de indivíduos e grupos” (Giddens, 1991). Para o autor, esse “desencaixe” “é o deslocamento das relações sociais dos contextos locais de interação e sua reestruturação, através de extensões indefinidas de tempo-espço”. Ele afirma ainda, que “a separação entre tempo e espaço é a condição principal do processo de desencaixe”, e que “as instituições desencaixadas dilatam, amplamente, o escopo do distanciamento tempo-espço”. Aplicando o conceito de desencaixe, pode-se dizer que as instituições que utilizam o teletrabalho são instituições desencaixadas.

Assim, nesta parte do segundo capítulo, após a verificação das grandes modificações sofridas pela sociedade organizada e pelo trabalho, principalmente, em função dos crescentes avanços tecnológicos, com destaque para os setores de informática e telecomunicações, haverá a seqüência das reflexões sobre o momento atual do desenvolvimento do teletrabalho. Antes, porém, por ser o teletrabalho fruto do processo de virtualização das organizações, cabe uma discussão sobre esse tema.

### **2.2.1 Teletrabalho e o processo de virtualização**

Um dos temas responsáveis por inúmeros debates, nesse final de século, é o da virtualidade. “*Virtual*” é um dos termos mais usados, para a descrição de construções e organizações de alta modernidade. Sendo um conceito de utilização amplo, seria natural que seu significado divergisse, para conter as categorias. Mas, afinal, o que é o virtual? Muitas respostas e definições são apresentadas, por diversos autores, para tentar abarcar tamanha diversidade.

A palavra Virtual é apontada na língua portuguesa, entre outras definições, como:

- O que existe como faculdade, porém sem exercício ou efeito atual;
- O que não existe como realidade, mas sim como potência ou faculdade;
- O que é suscetível de se realizar, potencial, possível;
- Equivale a outro, podendo fazer às vezes deste, em virtude ou atividade;
- O que está predeterminado e tem todas as condições para sua realização.

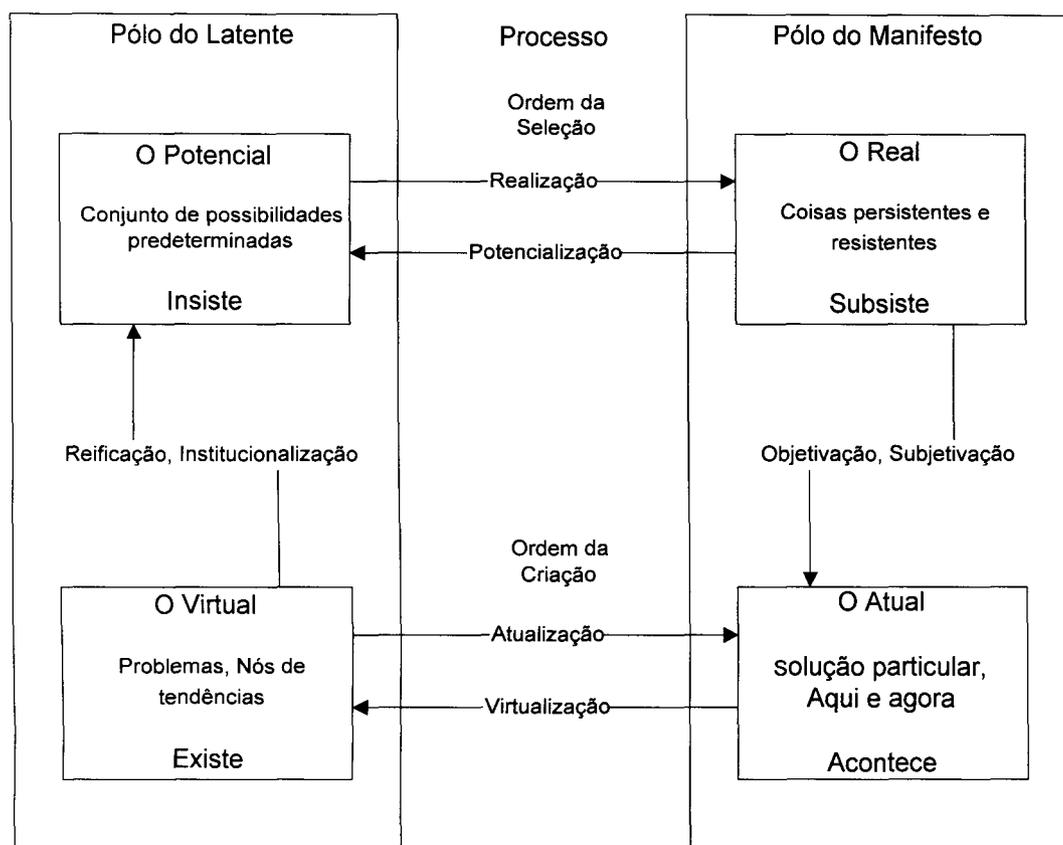
Na acepção anglo-saxônica, define-se a palavra *virtual* como:

- Algo que, embora não exista, estritamente, existe em efeito.
- Algo tão próximo da verdade que pode ser considerado como tal.
- Algo cuja existência só pode ser inferida por uma evidência indireta.

Um dos autores mais citados na construção e estudo do significado do virtual apresenta em seu livro "O Que É O Virtual?" Lévy (1996, pág. 16), uma interessante concepção de Virtualidade. Inicialmente, ele desmistifica uma falsa oposição entre o real e o virtual. Virtual, deve ser considerado como algo que existe em potência; "complexo problemático, o nó de tendências ou de forças que acompanha uma situação, um acontecimento, um objeto ou uma entidade qualquer, e que chama um processo de resolução, a atualização".

Nesse sentido, o virtual se oporia ao atual; o movimento de atualização seria como a resolução constante do nó de tendências que constitui a virtualidade; a solução assumida, a cada momento, pelo que, potencialmente, a entidade pode ser; resolução do problema representado pela virtualidade. O real, por sua vez, se assemelharia ao possível; este que "já está todo constituído, mas permanece no limbo. O possível se realizará sem que nada mude em sua determinação ou natureza. É um real fantasmático, latente. O possível é exatamente como o real, só lhe falta a existência" Lévy (1996 pág. 16). As relações entre o Potencial (possível), o Real, o Virtual e o Atual são explicitadas segundo o quadro abaixo:

Quadro 1 – As relações entre os quatro pólos



Fonte: Levy (1996, p. 145).

Dessa definição, se poderia supor que o virtual nunca acontece no atual, nunca é manifesto. Como se diz, faz parte do pólo latente, responde ao atual. Mas, ao analisar essa concepção, como última instância, só o atual apresenta existência, na sua mutabilidade deslizando no tempo. Assim, pode-se concluir que o virtual não existe no agora; é a gama configurável de possíveis resoluções de um problema. E isso excluiria grande parte da aplicabilidade atual do termo virtual, mesmo ao considerar-se a existência em um sentido lato. Causa estranheza o fato de que cada entidade virtual necessite do auxílio do tempo para se atualizar, fazer parte do manifesto. Pois, se já é atual, não é mais virtual.

Na realidade, o virtual, com certa frequência, “não está presente” e a localização da empresa virtual não pode mais ser identificada com precisão.

Para Lévy (1996, p.21) “quando uma pessoa, uma coletividade, um ato, uma informação se virtualizam, eles se tornam não presentes, se desterritorializam”. Ocorre uma espécie de desengate que os separa no espaço e tempo. A virtualização promove a unidade de tempo sem unidade de lugar, em virtude das interações em tempo real -, propiciadas pelas redes de informática e telecomunicações, transmissões ao vivo, sistemas de teleconferência...-, e da continuidade da ação com duração descontínua, como no caso do uso da secretária e do correio eletrônicos.

Outro componente do desencaixe é a pluralidade dos espaços no processo de virtualização. O desenvolvimento dos meios de transportes, permitindo deslocamentos em tempo cada vez mais diminuto, desencadeou um sistema em que vários espaços práticos passam a coexistir. Quando se interliga, através dos diversos meios de transportes, cidades ou regiões, é como se si aproximassem, fisicamente, tais locais e se afastassem as regiões não conectadas. Por outro lado, há que se considerar que a revolução dos transportes provocou uma metamorfose positiva quanto ao espaço, mas provocou também grandes degradações ambientais, além de apresentar limitações em seu fluxo crescente, decorrentes de congestionamento no trânsito, alto custo de infra-estrutura para a implantação de sistemas de transportes em regiões densamente povoadas... Contrapondo-se a esse fato, a multiplicação dos meios de comunicação e a curva descendente dos custos envolvidos estão permitindo a substituição, em parte, da necessidade de mobilidade física para o exercício de algumas atividades, propiciando o desenvolvimento do teletrabalho.

Para se compreender a relação entre o processo de virtualização e o teletrabalho, volta-se à idéia de virtualização de Lévy (1996 p. 18). As organizações clássicas reúnem seus empregados num local físico, no mesmo prédio ou num conjunto de departamentos. Cada empregado ocupa um posto de trabalho e fica delimitado o espaço físico a ser ocupado e os horários específicos da sua realização. Numa empresa virtual, que se utiliza

principalmente do teletrabalho, substitui-se à presença física dos empregados em locais delimitados pela participação, desconexa do espaço físico ocupado, numa rede de comunicação eletrônica e pelos recursos tecnológicos que possibilitam o trabalho conjunto. “A virtualização da empresa consiste, sobretudo, em fazer das coordenadas de espaço e tempo de trabalho um problema sempre repensado e não uma solução estável”.

Nesse aspecto, Lévy (1996) exemplifica muito bem o processo da virtualização na empresa, contrastando a situação do trabalhador clássico com a do teletrabalhador. O trabalhador clássico tem a “sua” mesa de trabalho. Já o teletrabalhador compartilha um certo número de recursos imobiliários, mobiliários e programas de computadores com outros empregados. O trabalhador clássico move-se do espaço privado de sua residência em direção ao espaço público do lugar de trabalho. O teletrabalhador transforma o seu espaço privado em espaço público e vice-versa. Os limites não são mais dados e o lugar e o tempo pode se misturar, assim como, a noção de público e privado é questionada. Esse novo modelo de estruturação de trabalho está causando impactos nas atuais estruturas organizacionais, sociais e principalmente no ambiente familiar.

### **2.2.2 Conceitos e definições de teletrabalho**

A noção de trabalho sempre foi atrelada, pelo menos como regra, a uma ocupação exterior à morada do indivíduo, ou seja, por algo que não se localizava em um lugar onde a pessoa tivesse a visão de sua casa. O desenvolvimento tecnológico, porém, pulverizou tal conceito a fim de que outros tipos de trabalho pudessem ingressar no mercado. Surge o chamado teletrabalho, também denominado *telework*, trabalho à distância, ou ainda mais, modernamente, denominado de *telecommuting*. Termos que, na definição de Beer e Blanc (1986) designam o trabalho daqueles que utilizam o computador, equipado com modem (que permite a conexão com outros computadores) e linha telefônica. Esses trabalhadores podem fazer parte ou

não da empresa, mas não precisam comparecer freqüentemente às suas instalações para desempenhar suas atividades.

A idéia de teletrabalho surgiu no início dos anos 70, em virtude de uma aguda crise de energia. Nesse período, estudavam-se formas de redução do consumo de petróleo e seus derivados, merecendo especial atenção os gastos com o transporte dos trabalhadores. O teletrabalho teve, pois, na crise do petróleo, a sua motivação inicial e se desenvolveu, principalmente, nos países industrializados, passando-se também, aí, a considerar a questão ambiental.

Existem diversas definições, nem todas consensuais, que, em última análise, refletem uma multiplicidade de práticas do teletrabalho, que, segundo Mendes (1996), têm um denominador comum: “o de teledeslocar” o trabalho para junto dos trabalhadores, evitando, dessa forma, o seu deslocamento diário, apenas, com o auxílio de uma linha telefônica, um modem e um computador, num formato que se considera o mínimo para executar teletrabalho.

A transmissão de dados substitui os meios de transporte, e consegue-se trabalhar em uma instituição ou empresa sem sair de casa. O conceito de distância, assim, não tem mais ligação com espaço geográfico. O computador faz presente o contato, independente da localização dos seres. A virtualização, pelo visto, torna-se concebível o que, antes, seria considerado impensável.

Para Modesto (1996), mais de 23 milhões de trabalhadores, nos Estados Unidos, já são adeptos de alguma modalidade de teletrabalho; dentre eles, empregados, autônomos e empresários. A globalização da economia e o desenvolvimento tecnológico que se vivenciam, ao introduzirem tecnologias integradas a um custo acessível, e ao criarem mercados globalizados, tornam o teletrabalho uma vantagem competitiva para as empresas, que têm a sua funcionalidade ligada à arte da tecnologia de informática e telecomunicações. Assim, o desenvolvimento do teletrabalho retroalimenta a globalização da economia e a mundialização do trabalho e, apesar de conferir uma grande

volatilidade aos seus postos, mesmo entre os continentes, o teletrabalho é, segundo Modesto (1996): "Teoricamente, uma forma de trabalho que nos dará a possibilidade, excepcional, de orientar a humanidade para um melhor equilíbrio de vida, racionalização na dependência dos transportes e do habitat, com conseqüente re-ordenamento do território, do ambiente, além da definição e concretização de uma inserção social mais favorável e harmoniosa".

Assim, englobando grande parte das considerações discutidas até o momento, e tomando-se como base à definição de Modesto (1996), pode-se conceituar o teletrabalho como um modo de estruturação de formas de trabalho que permite o deslocamento da presença física dos seus executantes, dos seus locais tradicionais de trabalho, para outros lugares, utilizando-se, para tal, dos recursos tecnológicos que permitem a sua integração. Para o autor, isso é o resultado "da interligação das atuais tecnologias de informação e telecomunicação, e das noções de espaço geográfico e tempo, estabelecendo a extraterritorialidade do trabalho".

Entretanto, a definição da *European Telework On-line - ETO* (1998) é a mais amplamente aceita tanto por acadêmicos quanto por executivos e consultores organizacionais. Para a *ETO*, ocorre o teletrabalho quando as tecnologias da informação são aplicadas para possibilitar a realização do trabalho longe do lugar seus resultados são necessários ou à distância de onde o trabalho seria convencionalmente realizado. Nessa perspectiva, o teletrabalho ocorre quando computadores e telecomunicações são utilizados para alterar a tradicional geografia do trabalho.

As experiências até hoje ocorridas nos países desenvolvidos indicam que há dois grupos principais de tarefas que são sendo realizadas na modalidade "teletrabalho", as que exigem um alto grau de qualificação, como é o caso das executadas pelos analistas, consultores, executivos seniores, pesquisadores e especialistas em software, e as tarefas que permitem baixo grau de qualificação, como por exemplo, a digitação e o processamento de textos. Tal

realidade demonstra, inicialmente, uma dicotomia entre os tipos de trabalhadores: de um lado, os altamente qualificados, que trabalham com a informação e, de outro, os que têm pouca qualificação e desempenham tarefas repetitivas e mecânicas, com pouco valor agregado do ponto de vista da informação.

Esse quadro inicial polarizado justifica-se pela dependência que o teletrabalho tem em relação ao estágio tecnológico e na cultura das organizações e instituições, sedimentadas num processo sócio-econômico baseado no fordismo. Entretanto, Nilles (1994) alerta para o fato de que "a chave para fazer o melhor uso dessas possibilidades está no seu próprio planejamento e no desenvolvimento de um estilo gerencial apropriado", ressaltando que a mudança na cultura das organizações se faz necessária para o desenvolvimento pleno das possibilidades do teletrabalho.

Estima-se que, até o final do ano 2001, existirão, na União Européia, algo em torno de 10 milhões de teletrabalhadores; nos Estados Unidos, se reconhece à existência de mais de 23 milhões de teletrabalhadores. Segundo Mendes (1996), "o potencial dessa nova forma de organização do trabalho permite que especialistas afirmem que, nos próximo 50 anos, a percentagem de teletrabalhadores ascenda a 45 % da força de trabalho do mundo, com especial incremento nos países da Ásia, onde essa atividade registra evoluções muito positivas".

Trope (1999) aponta algumas características do trabalho passível de ser exercidos por teletrabalhadores, como:

- o Etapas e objetivos identificáveis;
- o Resultados claramente definidos;
- o Necessidade de longos períodos de concentração;
- o Pouca necessidade de comunicação frequente, face a face;
- o Pouca necessidade de espaço para arquivamento de material;

- o Pouca necessidade de acesso à informação ou material não informatizado;

Ainda neste campo, convém explicar dois termos que permeiam todos os artigos dedicados a essa temática. São eles "teletrabalho" e "telecomutação" e, ao contrário do que muitos pensam, não são sinônimos. Para Nilles (1997) e Rodrigues (1999), "teletrabalho é a substituição do trabalho que exige o deslocamento a um local de emprego por outro tipo qualquer apoiado nas tecnologias da informação, e por telecomutação, uma forma específica de teletrabalho, que diminui ou elimina a necessidade diária de quem trabalha se deslocar para o trabalho".

Kugelmans (1995) desenvolve um conceito mais abrangente de *telecommuting*, considerando-o como conjunção de flexibilidade do horário com local de trabalho, possibilitado pela comunicação eletrônica. Em síntese, o conceito de *telecommuting* prevê, segundo Nilles (1994), a substituição parcial ou total, da ida e vinda do trabalho (escritório da empresa), pelas tecnologias de telecomunicações com o uso de computadores, telefones, fax, Internet, ou seja, "move-se o trabalho até os teletrabalhadores ao invés de mover os teletrabalhadores até o local de trabalho". Por tanto, *telecommuting* é uma forma de teletrabalho.

Ainda que a distinção tenda a tornar-se acadêmica, o que importa é compreender o que está implícito no teletrabalho: a flexibilidade, a independência de local de trabalho e a necessidade de uma aprendizagem permanente ao longo da vida. (Brandão, 1997).

### **2.2.3 Modalidades de teletrabalho**

Pelo caráter abrangente de sua definição, pode-se caracterizar diferentes tipos de teletrabalho de acordo com a sua utilização. Doswell (1992), aponta duas categorias de teletrabalho: pelo local em que é realizado e pelo objetivo. O

primeiro diz respeito aos indivíduos que trabalham em casa com o auxílio do computador e do telefone, e que pertencem a uma estrutura organizacional extensamente descentralizada. Existe um espectro de níveis de controle nas organizações, iniciando-se pelos trabalhadores, localizados no ambiente exterior, que são acessados através de centros, via satélites, passando pelos trabalhadores remotos, que utilizam centros de trabalho próximos às suas residências, até o funcionário que permanece trabalhando em casa integralmente. O segundo tipo, caracterizado pelo objetivo, compreende o trabalho claramente definido e especificado, por tarefas, em várias áreas, executadas por especialistas, de forma individual ou coletiva, como por exemplo, certos tipos de pesquisas nas áreas sociais, estudos de impactos ambientais de um determinado empreendimento, pesquisas de opinião pública, campanhas publicitárias...

Soares (1995), citando Monod <sup>6</sup>, enquadra as modalidades de teletrabalho em experiências coletivas ou individuais. Como experiências coletivas, encontram-se os *neighbourhood center's*, ou seja, os centros de trabalho vizinhos, que são sucursais ligadas a uma organização central, e próximas da residência dos teletrabalhadores. Em experiências individuais, incluem-se todos os tipos de pessoas que, trabalham em casa, ligadas à organização por uma rede ou uma linha telefônica.

Modesto (1996) apresenta extensa classificação dos tipos de teletrabalho, realizados no domicílio, em tele-centros satélites, de forma remota, individualmente ou em grupos, em tele-serviços ou em regime misto.

A personalização é a palavra-chave para qualquer processo tecnológico do futuro. É óbvio que haverá sempre soluções "standard" para determinados problemas, mas, a tendência aponta no sentido de adequá-lo da melhor forma possível, à especificação de cada empresa ou usuário.

---

6 MONOD, E. Telecommuting – a new work, but still the same old story. In OLERRUP, A. et al. (ed) *Womem, work and computarization*. Amsterdam: Elsevier Science, 1985.

Nessa perspectiva, a própria classificação do Teletrabalho evoluiu, podendo considerar-se, atualmente, as seguintes modalidades, conforme constata nas bibliografias revistas: *ETO*, (1998); Nilles, (1997); Mendes, (1996); Oliveira, (1996) e Modesto (1996):

**TELESERVIÇO:** Modalidade de teletrabalho em que as atividades são realizadas pela comunidade, através de redes de telecomunicações e de forma padronizada.

**TRABALHO EM DOMICÍLIO:** Modalidade pela qual o teletrabalhador executa grande parte das tarefas em sua residência, estando ligado, remotamente, ao empregador, a quem visita, apenas, esporadicamente.

**REGIME MISTO:** Modalidade de teletrabalho caracterizada pelo trabalho parcial, realizado em casa e no escritório, dependendo da localização do trabalhador. Caracteriza-se pelo uso da informação para se realizar tarefas definidas, passíveis de ser transportadas por meios eletrônicos. Esse teletrabalhador agenda visitas à sua empresa uma ou duas vezes por semana.

**ESCRITÓRIO SATÉLITE:** Modalidade de teletrabalho realizado fora da sede da empresa e do domicílio dos trabalhadores. São escritórios equipados onde existem todas as facilidades eletrônicas e de comunicações. As empresas ou associação de empresas, públicas ou privadas, instalam esses centros em zonas residenciais ou rurais onde vive parte do seu potencial de mão-de-obra.

**TELECENTRO COMUNITÁRIO:** Modalidade de teletrabalho realizada em instalações equipadas para receber funcionários de diferentes empresas. Cada companhia se encarrega de fornecer condições ideais de trabalho para seus funcionários.

**TRABALHO MÓVEL OU REMOTO:** Modalidade caracterizada pela interligação, através da utilização das avançadas tecnologias de telecomunicações e informática, como telefones celulares e computadores laptop, de um mesmo grupo, que trabalha à distância em um determinado projeto, numa investigação ou atividade específica ou de forma individual.

Para as empresas, a essência do teletrabalho é permitir que as pessoas, que tradicionalmente, realizam uma determinada tarefa, individual ou em equipe, possam trabalhar em locais a sua escolha, nos horários mais convenientes (trabalho remoto em grupo ou individual), melhorando, dentre outros aspectos, a produtividade, como foi comprovado nos casos práticos implantados. Um estudo realizado por CAMPION (1993) conseguiu delinear 19 características de grupos (*Work group/Groupware*) nos aspectos relacionados com a sua forma de trabalho, interdependência, composição, contexto e processo, que possibilitam uma avaliação quanto à produtividade, satisfação e gerenciamento desses grupos. Verificam-se características como: o autogerenciamento, participação, variedade das tarefas, importância das tarefas e identidade; interdependência das tarefas e objetivos, além do feedback e do reconhecimento do grupo; heterogeneidade, flexibilidade, tamanho relativo do grupo e preferência para o trabalho em grupo; treinamento, suporte da gerência e comunicação e cooperação entre grupos; potencial, suporte social, divisão da carga de trabalho, comunicação e cooperação com outros grupos. Todas essas características do trabalho em grupo devem estar presentes na implantação do teletrabalho.

#### **2.2.4 – Vantagens e desvantagens do teletrabalho**

Os estudos realizados por diversos autores e pesquisadores indicam que o teletrabalho proporciona uma série de vantagens e desvantagens para os teletrabalhadores, para as organizações que o implementam e para a sociedade.

No campo individual, as vantagens estão centradas na melhoria da qualidade de vida. A dispensa dos serviços de transportes, demorados e cansativos, no trajeto casa-trabalho-casa, durante as horas de tráfego intenso (problema crônico nas grandes metrópoles), tem como resultante a diminuição do estresse, permitindo ao indivíduo melhor aproveitamento do seu tempo através do autogerenciamento. Os tipos de trabalho podem ser adaptados às necessidades de cada indivíduo, com: uma variação maior dos horários de trabalho e constante aprendizado. Esse é um aspecto singular para as mulheres que optaram pela maternidade e não desejam abandonar o mercado de trabalho. Para Sabbatini (1994), o teletrabalho facilita a conciliação do dilema maternidade-trabalho e aumenta a participação do homem no ambiente familiar. À medida que homens e mulheres puderem assumir novos papéis de cooperação doméstica, graças às novas tecnologias, os laços familiares poderão ser reforçados novamente.

Os autores Vendramin e Valenduc (1989) também classificam alguns atrativos relacionados ao teletrabalho domiciliar e afirmam se tratar de uma solução que permite conciliar a atividade profissional com a responsabilidade familiar. Os autores consideram como vantagem o fato do trabalhador poder desempenhar o seu papel, longe das pressões diárias do chefe. O que pode aumentar a sua produtividade em função da liberdade adquirida.

O horário flexível é a principal vantagem para quem trabalha em casa, segundo Vendramin e Valenduc (1989). A possibilidade de gerenciar o próprio horário permite que as pessoas trabalhem nas horas mais favoráveis do dia. Mas, nem sempre essa flexibilidade implica na redução das horas trabalhadas. Uma pesquisa da AT&T (1996) sobre o perfil do teletrabalhador americano revela que a sua jornada média de trabalho ultrapassa 10 horas diárias. “A grande diferença em relação ao trabalho em escritórios é que a humanidade informatizada parece não se queixar. Enquanto cada hora a mais no escritório costuma ser motivo de azedume, no convívio doméstico, com o seu teclado e

monitor, prevalece a sensação lúdica de liberdade, de comando da própria vida". (VEJA, 1995).

Segundo Kiesler e Sproull (1991), a comunicação intermediada por computador perde alguns elementos sugestivos presentes na comunicação face a face. Sentar-se à cabeceira, gestualizar, ouvir o tom da voz, olhar nos olhos não são mais possibilidades explícitas de feedback, quando as reuniões se dão via troca de mensagens. Mas, salienta: as perdas dessas "sugestões" podem causar efeitos positivos sobre o comportamento do grupo, unido e sem as influências de status e posição. Para ele, os softwares eletrônicos funcionam como uma cortina sobre a hierarquia vertical das relações sociais nas corporações. Descobriu-se que "os homens de terno e gravata" não mais dominam as discussões eletrônicas como o fazem face a face. A comunicação, intermediada por computador, cria situações nas quais todos participam igualmente (Kiesler e Sproull (1991)). Esses dois estudiosos descobriram um efeito bastante interessante provocado pela comunicação eletrônica. Eles constataram que as pessoas tendem a ficar mais argumentativas e inflamadas nas discussões via computador. Assim, embora as novas tecnologias aumentem as possibilidades e a velocidade com que o grupo se comunica, isso não implica, necessariamente, que as decisões de consenso do grupo sejam mais rápidas. Geralmente, as conclusões são mais demoradas e extremadas do que face a face. Os autores argumentam que, nas reuniões onde há contato físico, existem normas e convenções padronizadas que tornam esse tipo de comunicação mais eficiente. Para Hiltz e Turoff (1993) os grupos eletrônicos devem trabalhar em torno dessas perdas ou procurar formas alternativas de implementá-las eletronicamente.

Para o teletrabalhador e presidente da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento do Teletrabalho, Miguel Reynolds, as atividades para as quais o trabalhador não dependa de outras pessoas e que não exijam um contato freqüente com terceiros são as melhores para o trabalho à distância. As atividades que dependem de grande volume de contatos devem ser

agrupadas e executadas em reuniões presenciais durante um ou mais dias da semana. Afonso (1998).

As desvantagens identificadas no campo individual, para a modalidade de teletrabalho, incluem: o isolamento social, ressaltado unanimemente na literatura; a possibilidade de perda dos direitos trabalhistas, com redução do salário e benefícios; a perda de oportunidades de treinamento e promoções; o risco de realização de tarefas pouco variadas; a dificuldade em separar atividades profissionais das domésticas, podendo intensificar o *workaholism* e a dificuldades em traçar um plano de carreira. Por estar focado basicamente em tarefas, no teletrabalho, torna-se mais difícil à padronização de reivindicações trabalhistas, o que resulta na transformação das relações de trabalho.

Para muitos teletrabalhadores, os benefícios do lar estão super romantizados, com custos subestimados. Os autores a seguir observam que o fato da pessoa transformar a sua casa em local de trabalho acarreta uma série de problemas. Ruiz (1995) afirma que, quando o indivíduo transforma em escritório, espaços fundamentais de sua casa (cozinha, sala de jantar), isso provoca graves risco para sua saúde (estresse, intoxicações). Quando não há distinção entre o local de trabalho e o lar, muitas vezes, torna-se difícil distinguir o próprio papel social a ser desempenhado. Castelan (1987) afirma que no caso do trabalho no domicílio, muitas vezes, a pessoa desempenha um papel de membro da família (pai, mãe ou irmão) quando deveria adotar o seu papel profissional e vice-versa. Vendramin e Valenduc (1989) sustentam a idéia que, além de uma parte da casa ser sacrificada, as condições materiais são inferiores a de um escritório, os custos da infra-estrutura, como gastos com energia elétrica, material de expediente e assistência técnica, ficam por conta do próprio trabalhador.

Além do aumento dos custos domésticos com a implantação de uma estrutura própria para o trabalho em casa, um aspecto que gera dúvidas relaciona-se ao aprendizado. Enquanto para algumas pessoas, o aprendizado é mais eficaz,

quando isolado e autogerenciado, para outras, é necessário que o processo ocorra numa integração social intensa.

Outro problema relatado é a falta de contato social e do trabalho em equipe. O isolamento do indivíduo, na execução do trabalho em domicílio, o impede de vivenciar o clima de comunicação e solidariedade profissional. Um grupo pode ser mais criativo que os indivíduos isolados, devido ao estímulo que seus membros proporcionam uns aos outros, Ruiz (1995). Reduzir a comunicação humana, nas empresas, a uma simples transmissão de informações é condena-la a não aprender em profundidade o simbólico organizacional, a identidade individual e coletiva. A chave para o uso do *telecommuting* em ambiente de equipe é, segundo ele, organizar o trabalho individualizado para os dias em que se estiver em casa, enquanto o trabalho colaborativo acontecerá quando todos estiverem no escritório.

Com relação aos aspectos sociais, o teletrabalho em domicílio repercute negativamente por oferecer, em geral, uma remuneração inferior ao trabalho convencional. Existem discussões com o objetivo de estabelecer, legalmente, para os teletrabalhadores em domicílio, um salário compatível, ou um salário mínimo, como percebem os trabalhadores que desenvolvem suas funções na empresa. Além da questão salarial, destacam-se: a falta de definição jurídica, a falta de cobertura social e a questão da saúde e segurança no trabalho. No entanto, o teletrabalho pode representar uma grande oportunidade de trabalho para deficientes físicos.

Os sindicatos estão preocupados e temem pela perda de direitos trabalhistas conquistados, diminuição do número de empregos, diminuição das perspectivas de promoção e de treinamento, bem como pela eliminação de benefícios sociais. Uma nova forma de organização de teletrabalhadores precisa ser pensada de modo que a fragmentação do trabalho, agora voltado mais para as tarefas, não represente um retrocesso nas formas de administração e dos benefícios já alcançados.

Sob a ótica das organizações, existem razões econômicas fortes que justificam a utilização do teletrabalho. Com a redução sistemática dos preços da informática, equipamentos terminais e dos serviços de telecomunicações, os custos de implementação do teletrabalho são sempre atrativos quando comparados com os custos fixos (espaço físico, mobiliário, serviços, etc.) para abrigar os trabalhadores concentrados num mesmo local. Principalmente, em escritórios localizados em áreas urbanas de alto valor imobiliário.

Certas organizações chegam a transferir alguns de seus escritórios ou departamentos para outros países, onde a mão-de-obra esteja mais disponível e os salários mais baixos. Muitas vezes, a lucratividade das empresas aumenta, com a redução dos encargos sociais, do absenteísmo e com a mudança cultural dos empregados, que passam a ter atitudes que melhoram a qualidade e produtividade dos trabalhos que realizam.

O teletrabalho pode agravar os problemas de comunicação e criar uma administração mais rígida para uma organização logisticamente fragmentada. Os canais informais da organização terão os seus formatos alterados pela utilização das novas tecnologias. Em contra-partida, o mesmo teletrabalho colabora com a política de administração de pessoal, ao facilitar a alocação e retenção de mão-de-obra altamente qualificada e requisitada.

Mas, certamente, o maior atrativo para as organizações está associado à possibilidade de redução de custos. Quando a remuneração é paga por produção (tarefa executada), geralmente não há pagamento dos encargos sociais (trabalhadores freqüentemente autônomos ou clandestinos) e ocorre a redução dos gastos com a manutenção de escritórios, pois na maioria dos casos, os custos com equipamentos e despesas de instalação ficam por conta do trabalhador (OIT 2, 1992). Essas ações chegam a reduzir os custos para as organizações em aproximadamente, 15% (Fundação Pietro Severo, 1986 *apud* Vendramin e Valenduc, 1989).

Outra vantagem para as empresas é poderem valer-se da estratégia organizacional, com a dispersão geográfica da força de trabalho pelo mundo, denominada de “expatriação”, elas conseguem, assim, maior produtividade com mão-de-obra de menor custo (OIT 1, 1995).

A flexibilidade é, freqüentemente, mencionada como umas das principais vantagens do teletrabalho, tanto para empresa quanto para o teletrabalhador, Kugelmans, (1995). Porém, o trabalho na empresa, geralmente, é feito por projetos, envolvendo mais de uma pessoa, e esse fato dificulta a flexibilidade desejada. Nesses projetos, a atividade de um trabalhador, na maioria das vezes, depende de melhor sintonia com as atividades de outros trabalhadores para que se consigam níveis satisfatórios de produtividade. Há a necessidade de reuniões virtuais ou presenciais mais estruturadas e formais com o grupo de trabalho. A flexibilidade aumenta no aspecto pessoal, porém, diminui no aspecto de controle do grupo. Para Kiesler e Sproull, (1991), essa perda de controle é considerada um problema para a organização, pois, como teletrabalhadores não estão no escritório, têm menos em mente a identidade e as metas da corporação, aprendem menos com a experiência e o sucesso dos colegas e são mais dificilmente manipulados pelos mecanismos físicos que influenciam o comportamento do trabalhador no local de trabalho.

Outra vantagem bastante almejada pelas organizações que usam o teletrabalho é o aumento da produtividade. Para se chegar, realmente, a esse objetivo é necessária, porém, uma clara separação entre atividades profissionais e atividades pessoais. Palma Fernandes, de 58 anos, assessor de informática do Gabinete de Estudos do Instituto de Informática de Portugal, se ofereceu como voluntário para entrar no sistema de teletrabalho. Três meses depois, pediu suspensão do regime porque verificou que produzia menos do que quando estava no instituto. “Senti que estava me preocupando mais com problemas caseiros e pessoais imediatos, e o instituto estava muito longe, o ambiente profissional também não existia” (Afonso, 1998). Para o sucesso do

teletrabalho, é preciso que a pessoa tenha disciplina e capacidade suficientes para delimitar, em casa, um ambiente físico em que se possa isolar das preocupações familiares e sociais.

Além das vantagens para o indivíduo e para as organizações, o teletrabalho traz vantagens para a sociedade como a redução da poluição nas grandes metrópoles e do consumo de energia, principalmente em tempos de racionamento. Os impactos causados ao meio ambiente pelas novas tecnologias de telecomunicações e conseqüentemente pela sua utilização, ainda não estão satisfatoriamente dimensionados. Alguns aspectos preliminares apresentam-se como vantagens, outros nem tanto. Uma grande vantagem da moderna tecnologia de telecomunicação, utilizada pelos teletrabalhadores, é a sua natureza não poluente, aliada ao alto valor agregado dos seus produtos e serviços, que possibilitam um melhor padrão de vida aos empregados de uma indústria e maior liberdade para aqueles que dela se utilizam. Essa flexibilidade provoca um fluxo migratório de teletrabalhadores, para regiões até então pouco povoadas, em busca de melhor qualidade de vida. Numa visão mais ecológica, porém, esse fluxo migratório, se ocorrer de forma maciça e desordenada, poderá causar impactos negativos ao meio ambiente. Na visão social, o teletrabalho, sem sombra de dúvida, contribuirá para um novo arranjo demográfico que se bem planejado proporcionará um incremento real da qualidade de vida com a preservação das áreas naturais.

Uma outra questão social, abordada como vantagem do teletrabalho, é a redução do tráfego urbano que, a cada dia, se intensifica e gera custos bastante elevados para o governo e para os usuários. São custos relativos a construções de largas avenidas, metrô, aumento do transporte coletivo, soluções para melhoria da qualidade do ar, campanhas ecológicas e desenvolvimento de dispositivos para redução de gases expelidos pelos escapamentos dos veículos, entre outros.

### **2.3 Teletrabalho, organização e cultura.**

As transformações sociais, políticas, econômicas e tecnológicas pelas quais as sociedades têm passado ao longo dos séculos, demonstram a dinâmica dessas sociedades e seus movimentos descontínuos de mudanças. Para Giddens (1991), é preciso que a sociedade examine e reformule suas práticas à luz das informações renovadas sobre essas mesmas práticas. Para sustentar essa afirmativa, ele distingue três fontes dominantes dos mecanismos da modernidade: a separação entre tempo e espaço; o desenvolvimento de mecanismos de desencaixe, retirando as atividades sociais, econômicas e políticas de contextos localizados e a apropriação reflexiva do conhecimento, pois a reflexão é uma característica definidora de toda ação humana, deslocando a vida social da tradição do passado.

Beck (1992), identifica modernidade como a racionalização tecnológica, que envolve riscos e um certo grau de confiança nas mudanças no campo de trabalho, nas normas do conhecimento, no estilo de vida e na estrutura de poder. Portanto, tecnologia é sociedade, pois ela é constituída, evolui e é usufruída pela própria sociedade, o que implica dizer que tecnologia envolve, dentre outros, indivíduos, sociedades e organizações.

Atualmente, as tecnologias da comunicação e da informação são referências do que são as organizações modernas. Portanto, é necessário percorrer esse universo e desvendar seus “mistérios”, tanto do ponto de vista da tradição, quanto no da atualidade e, acima de tudo, entender seus “impactos” nas sociedades organizacionais a partir das transformações em sua estrutura.

Segundo Toffler (1980), a história é vista como uma sucessão de ondas, mudanças em marcha. A Primeira Onda de mudança caracterizou-se pelo aparecimento da agricultura. Até então, os seres humanos viviam de forma nômade e alimentava-se da caça e pesca. A partir daí surgiram aldeias, colônias e terra cultivada, e uma nova forma de viver. Com a industrialização

vieram atrelados, os conceitos de urbanização, especialização, produção em escala e obediência. Surgiu, dessa forma, a Segunda Onda. “Assim, na Europa do século XIX, muitos pensadores, dirigentes comerciais, políticos e pessoas comuns já tinham uma imagem clara e basicamente correta do futuro. Eles sentiam que a história avançava para o triunfo final do industrialismo sobre a agricultura e previam, com considerável precisão, muitas das mudanças que a Segunda Onda trouxe consigo: tecnologias mais poderosas, cidades maiores, transporte mais rápido e educação em massa”. Durou apenas 300 anos.

Ainda de acordo com Toffler (1980), a humanidade enfrenta, hoje, um salto de um quantum à frente. Enfrenta a sublevação social e a reestruturação criativa mais profunda de todos os tempos. Sem reconhecer claramente, todos estão empenhados na construção de uma nova e notável civilização, desde os alicerces. Este é o significado da Terceira Onda. Muita coisa nesta civilização nascente contradiz a velha e tradicional civilização industrial. Ao mesmo tempo, é altamente tecnológica e antiindustrial.

### **2.3.1 As mudanças na organização do trabalho**

A origem das pesquisas sobre formas e estruturas organizacionais confunde-se com a própria origem da teoria organizacional. A teoria das organizações se desenvolveu a partir do pensamento racional, pós-iluminista, da erosão de instituições primárias como família e igreja, e dos avanços tecnológicos da revolução industrial. Através deles as sociedades pré-modernas se transformaram em sociedades modernas, utilizando um grupo de práticas sociais relativamente bem integradas e coordenadas, operacionalizando a racionalidade instrumental em formas organizacionais específicas; Reed (1993).

Para Lewin e Stephen (1993), qualquer discussão intelectual sobre organizações e formas organizacionais é baseada nas idéias de Weber, mesmo quando esse fato permanece mais implícito do que reconhecido.

Weber, enquanto historicista, enfatizou que as formas organizacionais não são estáticas. Quando tecnologias e condições sociais mudam, também muda a natureza das organizações.

Na teoria das organizações, a “organização moderna” é concebida como “organização burocrática”, representante primordial da modernidade, ou seja, da idade “moderna”, em termos de período histórico. As organizações procuravam, através da competição, obter progresso e riqueza. A utilização tanto das normas sociais quanto das organizacionais geravam conflitos, e estes, por sua vez, eram à base das mudanças e inovações dentro das organizações.

Desde o início da “3ª revolução industrial”, o mundo convive com mudanças diárias. A evolução dos meios de comunicação é um dos pontos mais surpreendentes. Muitas evoluções nem sequer foram absorvidas integralmente pela sociedade e já se está diante de outras. Há de se notar que nem bem o Brasil saiu da era dos analógicos e já está entrando na era do digital e cabos de fibra ótica.

No novo mundo dos negócios, as tecnologias da comunicação e da informação são fatores determinantes da vida ou da morte das organizações. Os átomos se transformam em bits, segundo Negroponte (1995). Neste novo modelo de organização, é importante recorrer aos princípios de Venkatraman e Henderson (1998), que afirmam: os modelos atuais de estratégia e de estrutura organizacionais são impróprios e inadequados para enfrentar os desafios iminentes da era da informação.

Durante dois anos, esses autores, estudando e conceituando as organizações virtuais, chegaram a um modelo de arquitetura propício para o desenvolvimento e não para um comportamento rígido. Constataram que a virtualidade organizacional é uma estratégia que reflete três vetores distintos e interdependentes, que vão, desde a preocupação efetiva com a unidade da

tarefa e o aumento da eficiência, devido ao uso intensivo das tecnologias da comunicação e da informação, até as inovações e o crescimento sustentável das organizações, passando pelas relações interorganizacionais.

Na perspectiva de Venkatraman e Henderson (1998), o tradicional contrato de trabalho deve ser substituído por um outro mais específico, que dê mais valor ao conhecimento e à perícia de se manipular as tecnologias em rede, pois as recomendações são referentes ao capital intelectual em detrimento do capital físico das organizações. Neste contexto, Goldman, Nagel e Preiss (1995) entendem que a organização virtual deve ter padrão mundial de excelência em termos de competências, reunidas, a exemplo da equipe formada por estrelas.

Na análise do caso brasileiro, segundo Garcia (1998), um primeiro ponto a considerar é que os bens físicos e as propriedades são determinantes no direcionamento das ações dos empresários. Entretanto, o valor das ações das organizações que se encaixam nos modelos de arquitetura virtual tem crescido muito mais rápido que o das demais, indicando mudança do significado de valores, isto é, o capital intelectual vale mais que os bens físicos.

Um segundo ponto a ser analisado refere-se a administrar além da terceirização. O que antes era defendido como forma de “aliviar” as organizações das etapas e tarefas que não comporiam diretamente seus produtos está sendo visto como decomposição e realização de etapas e tarefas em diferentes tempos e locais. A informação está mudando a maneira como se encara o sistema produtivo, pois as novas tecnologias não se limitam mais à obtenção de eficiência apenas pela via de produção uniforme e em escala. A eficiência da terceirização é assegurar a agregação de novos valores intelectuais ao produto, pelo emprego de controles integrados e sistemas de suporte por grupos de tarefa.

Um terceiro ponto a considerar é que as organizações devem assumir a postura de interação com os clientes, para aumentar o conhecimento, isto é,

deixar de conquistar clientes via massificação das quantidades produtivas e da padronização. O novo sistema produtivo deve ser dividido e localizado, para obtenção de vantagem competitiva, pois, hoje, o sistema transpõe as fronteiras nacionais e integra funções em muitos países, permitindo a produção flexível, sob encomenda, desmassificada e eficiente. Devido às novas tecnologias da informação, pode-se fazer lotes pequenos de produtos altamente diferenciados, de acordo com os desejos, anseios e necessidades dos clientes.

Percorrer várias comunidades, onde todas as organizações atuam dentro de um grande sistema integrado, que depende de alianças, acordos e harmonia, nos quais se baseiam a cooperação e a competição, é um quarto aspecto a ser observado.

Outro aspecto relevante é a localização dos incidentes críticos, inerentes a todas as organizações que operam num cenário de constante mudança. As respostas às mudanças das condições internas e externas exigem das administrações uma postura ativa, a fim de viabilizar estratégias produtivas centradas na capacidade de inovação das organizações. Tais estratégias devem valorizar o desenvolvimento do conhecimento e da inteligência, em todos os níveis da atividade produtiva: da alta administração ao chão da fábrica.

E, ao viabilizar a localização dos incidentes críticos, pela valorização do conhecimento, as organizações estarão mais aptas a alcançar o desempenho sob múltiplas dimensões. Deixando de lado as medições estáticas e míopes, poderão se abrir para a nova sociedade que está se formando. A burocracia, lenta e difícil, deve ser substituída por estruturas mais flexíveis, baseadas em compromissos cada vez mais complexos e dependentes da informação.

O último aspecto a se considerar é o fato das organizações brasileiras precisarem preocupar-se com a projeção de novos modelos de negócios. A

velocidade com que se dão as transformações, em relação às mudanças, exige que o futuro passe a ser algo não mais temido, mas aguardado e monitorado.

Assim, segundo Venkatraman e Henderson (1998), as organizações poderão incentivar novos projetos para o aumento do conhecimento nos diversos níveis, dentro e fora das fronteiras das empresas. As limitações, provenientes das atuais estruturas e procedimentos, serão superadas pela experimentação de diferentes formas de organizações. “As empresas necessitam representar vários papéis dentro das comunidades, às vezes, de maneira passiva e outras ativamente: estabelecer regras, algumas vezes, seguindo as regras de outros: competindo e cooperando com as mesmas firmas em momentos diferentes ou em conjuntos diferentes”.

A análise dos aspectos mencionados é de grande relevância, pois, a busca da vantagem competitiva pelas organizações permite, simultaneamente, identificar os vários arranjos organizacionais que estão se delineando, a partir de alianças e acordos em todos os níveis, e cruzar os arranjos identificados com os fatores competitivos que devem ser considerados pelas organizações. Todas as ações, atualmente definidas ou executadas, determinarão o sucesso futuro das organizações, a satisfação e o bem estar de toda a sociedade cada vez mais globalizada.

#### 2.3.1.1 Organização por função e processo

Ao se falar em organização do trabalho, duas formas vêm à mente. A primeira denomina-se visão funcional, por funções ou vertical, em que as atividades são agrupadas por função, especialização ou por área de conhecimento e, a segunda, visão horizontal ou processual, na qual as atividades são organizadas, considerando-se o processo produtivo e os clientes, sejam eles internos ou externos, e a organização como um todo, desde a entrada de recursos até o produto final.

Na organização por funções, as atividades pertencentes a uma mesma área técnica ou de conhecimento são agrupadas em unidades administrativas. Esse tipo de estrutura tem o foco voltado para as suas próprias atividades, visão para dentro, não sendo considerados nem o cliente, a quem se destina o produto da unidade, nem o produto ou serviço que lhe é fornecido. Com isso, a organização funcional perde a noção do fluxo de trabalho, ou seja, de onde o produto ou serviço teve início e para onde ele seguirá para o término da produção e a entrega Varvakis, (2000).

Essa visão, voltada para dentro da própria estrutura, geralmente, impede que os assuntos e atividades interdepartamentais sejam solucionados entre profissionais do mesmo nível e especializações diferenciadas, exigindo que a decisão tramite primeiro dentro de cada estrutura, no sentido da base para a gerência, para posteriormente, ser tratada entre os gerentes, causando muitas vezes, a perda de tempo e de motivação das equipes. Além desse aspecto, há que se considerar que, numa estrutura funcional, as metas de diferentes departamentos podem não ser compatíveis, tão pouco os critérios de avaliação de desempenho, qualidade, etc. Consequentemente, os processos de trabalho podem sofrer impactos decorrentes de atrasos, custos, performance, qualidade, etc.

Segundo Varvakis, (2000), Entre as vantagens da organização por função, destacam-se: o máximo desenvolvimento e utilização das habilidades especializadas; a divisão efetiva do trabalho em termos de custos; a economia de escala em instalações e equipamentos; o controle e a coordenação de atividades centralizadas e a carreira bem definida para os especialistas funcionais. Porém, há também um significativo número de desvantagens, como: as transferências de atividades são lentas, fazendo com que o tempo necessário para a conclusão do trabalho aumente e gere filas; a comunicação entre os diferentes departamentos pode provocar erros sutis que ocasionam falhas no trabalho, os custos são altos, pois, nem todas as tarefas precisam percorrer todas as etapas do procedimento; incompatibilidade parcial dos

programas de computação pode requerer tratamento especial para adaptá-los à função; cada função e departamento possuem suas próprias regras e controles, geralmente não relacionados à satisfação do cliente.

Durante muito tempo, as empresas foram dirigidas por metas estabelecidas para as áreas funcionais, mas hoje, elas são definidas para os processos essenciais, que constituem um nível fundamental de avaliação de desempenho da organização, Rummer (1990).

Para Hammer (1996), a organização orientada para processo está abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX. As empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. E o que é um processo? Para Hammer (1994), processo é um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

Gonçalves (2000), citando Harrington (1991) <sup>7</sup>, afirma: processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Ou seja, os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes.

Para Gonçalves (2000), citando Stewart <sup>8</sup>, a gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções em três pontos: empregam objetivos externos; os recursos são agrupados para produzir um trabalho completo e a informação segue diretamente para onde ela é necessária, sem o filtro da hierarquia.

---

7 Harrington, H. James. Business process improvement. New York; Mc Graw Hill, 1991.

8 Stewart, Thomas. The search for the organization of tomorrow. Fortune. May 1992.

Gonçalves (2000), citando Kanter <sup>9</sup> e Keen <sup>10</sup>, constata que os processos não criam apenas as eficiências, hoje, mas também, garantem o futuro por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos. A rápida inovação dos processos pode resultar em capacitações organizacionais melhoradas que permitem, por exemplo, que os novos produtos sejam desenvolvidos rapidamente. Dessa forma, os processos são a fonte das competências “específicas da empresa” que fazem a diferença em termos de concorrência.

O papel de destaque, dado ao gerenciamento de processos na cultura japonesa, garantiu que, em diversas ocasiões, muitas empresas daquele país desenvolvessem processos rápidos e eficientes em áreas-chave como: desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização.

O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial de centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos. As empresas do futuro deixarão de enxergar processos apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais, e centrarão seus esforços em seus clientes.

Nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a seqüência de atividade nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem por quem realiza essas atividades. Para o pessoal de serviço, os processos são seqüências de atividades necessárias para realizar as transações e prestar o serviço. É como resgatar a importância do estudo do trabalho nas organizações.

---

9 Kanter, Rosebeth Moss. *Frontiers of management*. Cambridge: Harvard Business School Press.1997.

10 Kenn, Peter G. *The process edge*. Cambridge: Harvard Business School Press. 1997.

O estudo do trabalho analisa a forma pela qual ele é realizado e os recursos que são necessários para a sua execução. Procura entender a lógica da forma pela qual os resultados são obtidos e ajustar as atividades, a tecnologia empregada, de maneira a otimizar a utilização de recursos e a eficiência geral dos processos. E, nesse contexto, a tecnologia da informação tem importância especial para a abordagem por processos.

Porém, a definição dos processos na empresa é essencialmente dinâmica, mudando com o tempo. À medida que novos componentes vão sendo adicionados e outros são adaptados, ou que ocorram mudanças no ambiente, a empresa cresce e o conhecimento especializado se desenvolve. O funcionamento do processo precisa, então, ser adaptado, para se adequar à nova situação.

Portanto, a utilização do conceito de processos é de fundamental importância para a organização, pois, permite melhor visão do comportamento gerencial. É indispensável, também, para: possibilitar a análise adequada dos processos administrativos e gerenciais, tão importantes para o funcionamento dos processos essenciais da organização, para algumas estratégias de aperfeiçoamento funcional das empresas, já que os grupos serão alocados a eles, tanto para execução como para a gestão; para definir formas básicas de organização das pessoas e alocações de recursos, por estarem envolvidos ao longo do mesmo processo; na simulação do funcionamento de novas formas operacionais de obtenção de resultados da empresa; na implementação de mudanças para um novo processo; na habilitação da organização, no seu foco direcionado aos clientes; para melhorar a coordenação e integração do trabalho; proporcionar tempos de respostas mais rápidos; permitir antecipação e controle de mudanças; prover meios de efetivar, mais rapidamente, mudanças complexas; auxiliar o gerenciamento efetivo dos inter-relacionamentos; prover nos processos e atividades; entender a cadeia de valor; prevenir erros; desenvolver um sistema de avaliação complexo para as

áreas de negócios e proporcionar aos funcionários maior satisfação com o trabalho.

Para Quinn <sup>11</sup>, citado por Gonçalves (2000), “a importância dos processos de trabalho aumentará à medida que as empresas tenham conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual, afastando-se do modelo fabril”. Nesse contexto, estão incluídos os teletrabalhadores, como: os especialistas, autônomos, profissionais liberais, intelectuais, etc. Ainda para o autor, o impacto da tecnologia na realização do trabalho abrange desde alterações na forma de realização do trabalho individual até a maneira pela qual as empresas trabalham juntas em processos interorganizacionais, passando pela redefinição da forma que os grupos de pessoas realizam suas tarefas.

Handy (1998) já comentava: “As parcerias e as redes de empresas estão surgindo como um estágio do movimento de reforma conceitual: dessa forma, nem todos os recursos essenciais para operação da empresa se encontram dentro dela ou pertencem a ela. O fim das relações duráveis entre empresa e empregados, o realinhamento constante dos recursos para a adaptação aos desafios internos e externos e a redefinição do modelo de distribuição de responsabilidades e poderes nas organizações criarão a modelos organizacionais que, nesse momento, podemos apenas imaginar”.

O modelo tradicional a organização do trabalho, funcional ou por processos, está baseada na interdependência construída paulatinamente, em função de um maior grau de confiabilidade de seus membros. No teletrabalho, as experiências estão baseadas na interdependência dos teletrabalhadores em relação à organização. Na realidade são detentores dessa interdependência os profissionais autônomos, free-lancer's, empresários, que possuem um maior grau de liberdade de ação.

---

11 Quinn, James Brian. *Intelligent Interprises*. New York: Free Press. 1992.

### 2.3.1.2 Organizações virtuais

Maximiano (1997) define a Organização Virtual como aquela que está onde quer que o cliente precise dela. Ela é produto da possibilidade de transmitir e receber informações entre locais distantes. Segundo o autor, essa possibilidade foi materializada pela evolução da microeletrônica, em geral e em particular, dos computadores interligados em redes por meio de sistemas de comunicação. Assim, essa organização não precisa estar em lugar nenhum, mas está em todos os lugares. Ainda conforme o autor, a idéia de organização virtual aplica-se principalmente à comunicação entre a organização e seus clientes, organização e suas unidades geograficamente descentralizadas, organização e seus fornecedores e prestadores de serviços, organização e seus empregados, teletrabalhadores.

De acordo com Coyle e Schartz (1995), a organização virtual pode ser definida como uma rede temporária de empresas que se unem rapidamente para explorar oportunidades voláteis. Essas empresas são parceiras de recursos, que são recrutados em função de suas capacidades essenciais e trabalham com objetivos e propósitos compartilhados.

Uma organização virtual une pessoas de talento, por tempo limitado, para produzir algo novo e inovador. Quando o trabalho termina, as recompensas são distribuídas e o arranjo é dissolvido. Assim, não é necessário esperar por uma ampla reorganização para colher os benefícios da flexibilidade de uma estruturação baseada em idéias. São chaves para essa revolução de idéias: aprender sempre, documentar os valores, identificar os times e partilhar as recompensas.

Entre as origens da organização virtual, duas são igualmente importantes. A primeira, em função da presença dos computadores, tornou-se possível exibir, automaticamente, todas as formas essenciais de comunicação. Se duas pessoas estão conversando, escrevendo números, textos ou olhando para

quadros, estacionários ou em movimento, a informação transferida pode ser digitalizada sem perda de qualidade para reprodução. Isto significa que pela primeira vez na história da humanidade, é possível armazená-la e, em pouco tempo, analisa-la pela máquina, escrita ou pintura como informação multimídia. Reinermann (1996).

A segunda origem da organização virtual foi à formação das redes de computadores, pois, a informação perdeu a característica de localização. Através da rede de computadores, a informação ficou livre de qualquer impedimento físico, tornou-se onipresente.

Essa nova realidade tem uma característica fundamental e desconsiderada até os dias atuais. Ela exige um redesenhar das organizações, em suas estruturas e seus procedimentos. Por trás desse fato, como resultado da digitalização e onipresença da informação, numerosas barreiras deverão ser abolidas. Essas barreiras são, por exemplo, limitações impostas à mobilidade das pessoas, materiais e produtos, em função dos custos do transporte. Embora em uma nova época, repete-se o que Schumpeter (1946) definiu como "processo de criativa destruição" das estruturas tradicionais. O autor descreve a história da economia como uma história de revoluções técnicas e organizacionais, que, constantemente, destroe a velha estrutura e cria uma nova. Ele vê uma decisiva fonte de competição, dos novos produtos, tecnologias e tipos organizacionais, que oferece decisivas vantagens em custo e qualidade, derrubando e destronando as atuais empresas em suas bases estruturais.

Segundo Steil & Barcia (1999), o processo de virtualização possui duas características principais, que facilitam a sua aplicabilidade à realidade organizacional: O desprendimento do aqui e agora: considerada a geografia e a temporalidade medidas pelos mapas, relógios e calendários, em muitas ocasiões, o virtual simplesmente "não está presente". As comunidades virtuais são exemplos do desprendimento do aqui e agora, pois, existem, sem um lugar de referência estável, estão em toda parte onde estejam seus membros

móveis, ou, ainda, em lugar nenhum. De acordo com Lévy (1996), uma organização que se virtualiza se desterritorializa, se torna "não presente"; é a passagem do interior ao exterior ou vice-versa, que pode ser observada em várias esferas das relações entre o privado e o público, próprio e comum, subjetivo e objetivo, autor e leitor, etc. Um exemplo concreto dessa passagem é o desenvolvimento do sistema operacional LINUX. Nele, não é possível estabelecer fronteiras nítidas entre o usuário e a equipe de desenvolvimento. O código do sistema operacional, disponibilizado na internet, é aperfeiçoado gratuitamente por milhares de usuários, ao redor do mundo. Embora o sistema "pertença" a uma empresa estabelecida, ele tem suas versões aperfeiçoadas por milhares de pessoas que não possuem qualquer relação direta com a empresa detentora dos direitos do sistema. A revista Business Week (1993) identificou cinco características básicas das organizações virtuais:

Quadro 2. Características das organizações virtuais.

OPORTUNISMO	Uma organização virtual consiste na integração das principais competências distribuídas entre as diversas organizações reais que é definida e impulsionada por oportunidades.
EXCELÊNCIA	Entende-se que a organização virtual deva ter padrão mundial de excelência em termos de competência.
TECNOLOGIA	Compreende-se que a organização virtual deva oferecer tecnologia de padrão mundial em suas soluções de produtos.
AUSÊNCIA DE FRONTEIRAS	Trata-se da facilidade de competências complementares, fisicamente distribuídas, permanecendo dispersas e não distante, reunirem-se, transformando-se em uma fonte produtiva consistente, cuja natureza é invisível e sem fronteiras do ponto de vista dos clientes.
CONFIANÇA	Entende-se que se não existir confiança mútua entre os membros da organização virtual, não haverá sucesso, e os clientes não irão fazer negócios com ela.

Os governantes devem diminuir o número de obstáculos que bloqueiam o uso da informação e da tecnologia de comunicação. Por outro lado, devem estabelecer restrições no sentido de evitar indesejáveis conseqüências.

Sugestões:

- o Garantir uma eficiente infra-estrutura para comunicação eletrônica;
- o Garantir a segurança das informações, contra a destruição ou manipulação;
- o Proteger consumidores em transações com empresários virtuais;
- o Trabalhar para a criação de um código de conduta moral, uma espécie de “Cultura da Internet”, que requer regras de conduta baseadas no livre direito de expressão;
- o Proteger a propriedade intelectual com leis voltadas aos direitos autorais;
- o Garantir um número suficiente de oportunidades de emprego em áreas de pesquisa, desenvolvimento e política educacional.

Steil e Barcia (1999), destacam as seguintes vantagens das organizações virtuais:

- o A empresa virtual tende a se tornar menos burocrática e centralizadora, ganha agilidade, o que é muito saudável, principalmente considerando-se o mercado globalizado e competitivo em que vivemos.
- o Uma organização virtual é uma organização desterritorializada, portanto, seus clientes podem contatá-la independente de onde estejam, desde que tenha acesso a um micro computador conectado à internet.
- o Como essas organizações não estão presas a um horário fixo de funcionamento, elas podem ser contatadas por seus clientes no horário

que melhor lhes convier, proporcionando-lhes maior expansão dos negócios.

- Os empregados dessas organizações, muitas vezes, não têm a necessidade de se deslocarem de suas residências, podendo assim, dedicar mais tempo ao desenvolvimento de seu trabalho.
- A inexistência de um horário fixo e rígido de trabalho proporciona, freqüentemente, aos elementos das organizações melhores condições para exercerem suas funções com maior produtividade.
- Pelo contato virtual com fornecedores, torna-se possível às organizações um melhor gerenciamento dos estoques, proporcionando-lhes a obtenção de maior economia e agilidade nos negócios.

Os principais problemas relacionados pelos autores foram:

- Apesar da tendência dessas empresas se tornarem menos burocráticas e centralizadoras, é possível observar o surgimento de mecanismos destinados a padronizar a ação de seus funcionários, e a aumentar as normas de comportamento organizacional.
- Com horário e local de trabalho, não fixo, os dirigentes necessitam desenvolver métodos de controle sobre os trabalhadores.
- O acesso dos clientes às empresas, pela internet, ainda não é o ideal, devido, principalmente, aos custos dos computadores e do acesso.
- A necessidade de mão de obra, mais qualificada, e de investimento em equipamentos são desvantagens de uma organização que se virtualiza.

- o A necessidade de maior lealdade, comprometimento e conhecimento da cultura organizacional por parte dos funcionários.

### 2.3.2 Cultura organizacional

Com base na literatura, infere-se que o teletrabalho pode promover mudanças no conceito e nas formas de atuação das organizações e produzir impactos no *modus operandi* do seu cotidiano, nos seus valores e metas, ou seja, na sua cultura. Pode ocorrer, também, que a aceitação do teletrabalho, como um novo modelo de organização de trabalho seja conseqüência de mudanças de valores e crenças de uma empresa. Torna-se, pois, necessária, uma compreensão mais ampla a respeito da cultura das organizações, como ela se desenvolve e se estabelece.

A maioria das pesquisas a respeito da cultura organizacional desenvolve-se no campo econômico, não com o interesse na sua democratização, mas com o objetivo de compreendê-la para exercer influência sobre ela. A cultura das organizações está sendo alvo de pesquisas com vistas à sua homogeneização e controle em função dos interesses corporativos.

Segundo Bowditch (1992), a cultura organizacional consiste num padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas dos membros de uma organização, sua maneira característica de perceber essa organização, seu o ambiente, bem como suas normas, papéis e valores como entidades externas ao indivíduo. A cultura organizacional é um reflexo da “personalidade” das organizações, e seu estudo nos auxilia na prevenção de atitudes e comportamentos. Tais crenças e pressupostos básicos manifestam-se nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensa dentro de uma organização. Hofstede (1994 p. 08) entende a cultura organizacional “como a programação da mentalidade coletiva, que distingue uns dos outros os membros de diferentes categorias da população”.

Para Schein (1982), a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos, que determinado grupo inventa, descobre ou desenvolve no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a forma correta de se perceber, se pensar e se sentir em relação aos problemas. Como aspecto comum das definições de cultura organizacional, tem-se o compartilhamento de valores e crenças dos membros de uma organização, que os leva a um modo específico de percebê-la e conduzi-la.

Neste estudo, faz-se necessário investigar o processo de integração dos indivíduos à realidade da organização. Ele pode ser compreendido, através do processo de socialização secundária, descrita por Berger e Luckman (1995), como a interiorização dos mundos institucionais ou baseados em instituições. O compartilhamento dos valores organizacionais pelos seus membros ocorre pela aquisição do conhecimento de funções específicas, interligadas direta ou indiretamente à divisão de tarefas, fruto da distribuição social do conhecimento. Nesse processo, acontece a aquisição de vocabulários específicos que permitem a interiorização de interpretações e rotinas de uma área institucional caracterizadas por componentes normativos e afetivos, acompanhadas de símbolos rituais ou materiais, que as legitimam.

Das abordagens sobre cultura organizacional, encontrado na literatura, é relevante destacar a categorização, citada por Fleury (1987), em duas grandes linhas de estudo. A primeira considera a cultura como uma variável, como algo que uma organização tem, e que se distingue como variável externa ou interna à organização. A cultura organizacional, como variável externa, é algo importado da sociedade, trazido pelos seus membros. A cultura organizacional, percebida como variável interna, é o conjunto de valores e crenças produzidos e compartilhados pelos membros da organização. A segunda linha de estudos considera a cultura uma parte da natureza das organizações, algo que elas são e que permite focar seu estudo como um fenômeno social. Dessa forma,

define-se a cultura como um sistema de conhecimentos e crenças compartilhados e simbólicos, que necessitam ser decifrados e interpretados.

Nessa linha de pensamento, observa-se, ainda, na literatura, a classificação de cultura organizacional em subjetiva e objetiva. A subjetiva é um sistema de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização. A cultura organizacional objetiva refere-se aos artefatos materiais criados por ela, como: suas instalações físicas e o local onde está instalada. Pelas diversas definições estudadas, verifica-se que a cultura organizacional tem sido, em grande parte, descrita a partir dos seus elementos constituintes ou dos resultados produzidos em termos de comportamento.

Sob esse aspecto, pode-se considerar como principal elemento da cultura organizacional os seus valores ou o conjunto de padrões que determinam o grau de importância no ambiente, os comportamentos, as capacidades e as ações. São sentimentos amplos, às vezes, inconscientes e raramente discutidos, compartilhados pela maioria dos membros das organizações ou por sua cúpula, e estão em sintonia com os objetivos organizacionais. Na realidade, os valores devem ser compartilhados por todos da organização e são de fato definições a respeito do que é importante para uma organização atingir o sucesso. Quanto maior for a durabilidade dos valores, mais forte será seu poder de penetração a partir de outros elementos culturais neles contidos como: crenças, ritos, cerimônias, histórias, heróis e símbolos.

As “crenças” expressam o que é reconhecido como verdade em uma organização; e, com a internalização dos conceitos, com base nos valores, tornam-se inquestionáveis. Cabe, geralmente, aos administradores promover o reforço dessas crenças, através de suas ações de modo a adequar o discurso à prática. As crenças são trabalhadas fortemente nas organizações através do seu marketing interno, que distribui mensagens padronizadas e ininterruptas, preconizando aspectos como: melhoria contínua, foco no cliente, qualidade total, autogerenciamento, flexibilidade operativa, teletrabalho...

Segundo Hofstede (1994), os “ritos” são atividades coletivas, tecnicamente, supérfluas, porém, socialmente, essenciais dentro de uma determinada cultura. Nas empresas, os ritos são expressos não só pelas comemorações e por atividades formais como: reuniões, memorandos, sistemas de planejamento, etc, como também, pelo modo informal de comunicação e pelas idiosincrasias detentores do poder. Os ritos e cerimônias são exemplos de atividades planejadas, com conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa. Os “ritos e cerimônias” reforçam a cultura e podem ser classificados como: ritos de passagem, de degradação, de reforço, de renovação, de redução de conflitos e de integração. Cada formato é, normalmente para reforço, controle ou mudança da cultura de uma organização, Freitas (1991), citando Deal & Kennedy <sup>12</sup>.

Na opinião de Freitas (1991), as histórias funcionam nas organizações, como mapas e símbolos de sucesso para os seus membros. Os heróis personificam os valores e condensam a força de uma organização. Eles tornam o sucesso atingível e humano, simbolizam a organização para o mundo exterior.

Para Hofstede (1994), heróis são pessoas imaginárias ou reais, mortas ou vivas, que servem de referencial de comportamento dentro de uma cultura, servindo, muitas vezes, de modelo em processos seletivos, pelos quais se buscam “o empregado e o administrador ideal”, com potencial para perpetuar a cultura das organizações.

Constituem ainda, aspecto da cultura organizacional os “símbolos”: palavras, objetos e gestos de significado convencional. Numa organização, os símbolos incluem abreviaturas, determinadas expressões, gírias, maneiras de se vestir, além de símbolos de status. Nas organizações, observa-se como certos símbolos são criados e quais são os procedimentos implícitos e explícitos que os legitimam.

---

12 DEAL, Terrence & KENNEDY, Alan. Corporate culture: the rites and rituals of corporate life. Massachusetts, Addison – Wesley, 1982.

É ainda importante abordar o processo de criação da cultura. Segundo Dyer <sup>13</sup>, citado por Freitas (1991), são três as correntes que analisam a criação da cultura: uma assume que os fundadores e outros líderes trazem para a organização um conjunto de valores e crenças, que são impostas a seus empregados; outra afirma que a cultura emerge com a interação dos membros das organizações, para resolver problemas de integração interna e de adaptação ambiental; e a terceira considera os membros individuais como criadores da cultura. Kilmann <sup>14</sup>, segundo Freitas (1991), entende que as culturas, com freqüência, formam-se rapidamente, dependendo do objetivo da organização e do que se requer para o seu sucesso.

A cultura é a lente pela qual enxerga-se o mundo. Compreender como ela se forma e desenvolve é importante para melhorar a sua qualidade, potencialidade e amplitude. A cultura organizacional desperta os pesquisadores, com a possibilidade de atuar no seu foco, para que os membros de uma organização percebam o mundo do modo como ela percebe. Tal aspecto seria positivo, caso os objetivos da organização considerassem o desenvolvimento do indivíduo de forma completa e não de forma fragmentada, o que, na maioria das vezes, acontece. De fato, de acordo com Hofstede, (1994), o termo cultura tem o sentido de programação da mentalidade coletiva, que, no caso de uma organização, é maximizar a eficiência e conseqüentemente, o lucro.

---

13 ER, JR, W. Gibb. The cycle of cultural evolution in organizations. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

14 KILMANN, Ralph. Gaining control of the corporate culture, San Francisco. Jossey-Bass, 1985.

## 2.4 Teletrabalho, tecnologia e informação.

O primeiro computador comercial, surgido na década de 40, trouxe um grande impacto à cultura organizacional, transformando todo o ser, pensar, agir e fazer das organizações. As informações organizacionais foram transferidas da memória humana para o computador, propiciando a ânsia por mais informação. Como consequência, todo o sistema começou a pulsar, com fluxo de dados cada vez mais rápido, marcando, assim, o término da Segunda Onda de Toffler (1980).

Na década de 1957, são lançados pela IBM os computadores de segunda geração, com transmissores menores e com baixa absorção de calor, o que marcou o início de novas mudanças nas relações do trabalho. Toffler (1980) a denomina Terceira Onda, caracterizada pela introdução, generalizada, de “inovações de alto impacto nas organizações”.

No início da década de 70, criou-se o microprocessador, que reduz a unidade central do processamento, o “cérebro” do computador, a uma pequena pastilha de silício, o chip. Nesse caminho da evolução tecnológica, as relações das organizações com as sociedades tornam-se tão mutáveis quanto às situações e momentos da técnica, no sentido de se esforçarem para dominar o mundo externo.

Em 1975, o microcomputador pessoal revolucionou o mercado. A partir daí, as organizações ingressam na “3ª Revolução Industrial”, substituindo, agora, não mais o músculo humano pela máquina, mas o cérebro humano pela máquina eletrônica. As atividades relacionadas ao trabalho organizacional dão um grande salto na exigência de quantidade de informação e, é esse aumento que explica porque entramos na “sociedade de informação”.

Ainda no ano de 1968, auge da Guerra Fria, os Estados Unidos desenvolvem uma nova tecnologia de comunicação, baseada na infra-estrutura de telefonia

existente e sua interação com o computador. O objetivo era evitar que o governo ficasse sem comunicação com suas Forças Armadas, no caso de uma guerra atômica. O sistema faz com que a informação se divida em pacotes e procure pela rede mundial, o caminho ou os caminhos possíveis. A partir daí, até os dias de hoje, a humanidade viu surgir, com apreensão, o processo de globalização, consequência dos avanços das tecnologias emergentes de comunicação. Surge a Internet e com ela o ciberespaço (Gibson, 1996). "O ciberespaço vem criando muitos empregos e criará muitos outros, principalmente nas pequenas empresas, onde as pessoas se auto-empregam. Não existem estatísticas seguras, mas há um grande volume de empregos criados pela Internet" (Negroponte, 1997). Estamos todos começando a ver mais sinais de organização virtual, segundo Handy (1994), naquelas organizações que não precisam ter todas as pessoas, em todos os lugares para entregarem seus serviços.

O crescimento da capacidade de armazenamento e processamento de dados dos computadores, fruto da técnica moderna, segundo Lévy (1993), além de adequá-los a um uso instrumental e calculável, "é importante fonte do imaginário, entidade que participa plenamente da criação de mundos percebidos" e desencadeia novas formas de realização de trabalho.

#### **2.4.1 Teletrabalho e tecnologia**

Nas organizações, a informação transformou-se num bem de capital, tornando-se, pouco a pouco, o centro das atividades empresariais. Para Drucker, citado por Sapiro (1993), "essa condição é um reflexo de uma série de fatores entre os quais a transferência do centro de gravidade operacional dentro das empresas, que passou, rapidamente, dos trabalhadores manuais para os intelectuais". Segundo Sapiro (1993), Porter sugere uma série de ações para transformar o uso da tecnologia em vantagem competitiva, incluindo a identificação das tecnologias aplicáveis às atividades das organizações; aplicação das tecnologias, potencialmente relevantes, em outros setores;

previsão da trajetória provável da mudança tecnológica, envolvimento em pesquisa para a criação de um corpo de pessoas e conhecimentos superiores à concorrência.

No que concerne ao desenvolvimento tecnológico, Cronin (1988) mostra as mudanças substanciais que estão acontecendo nas novas formas de trabalho, exemplo, o teletrabalho, e os impactos sociais daí decorrentes. Em sua concepção, novas profissões, como engenharia do conhecimento, processamento de idéias e gerência de informação estão se tornando comuns, em consequência da enorme diversidade das fontes de informação existentes e da velocidade de sua manipulação e reprodução. As instituições estão investindo na obtenção de informações e na criação de um fluxo adequado delas, capaz de garanti-lhes a sobrevivência. Trabalhos tradicionais estão sendo automatizados e o enfoque se dá na seleção e no processamento das informações de diversas fontes. Apesar disso, a maioria das organizações ainda não têm acesso às novas tecnologias e às suas possibilidades de inovação com uso da informática.

Além disso, os custos relacionados ao trabalho estão diminuindo, continuamente, devido ao aumento da produtividade e dos processos de controle da qualidade. O crescente número de bancos de dados interconectados, e o processamento de textos e imagens estão marginalizando os repositórios baseados em papel. A ampliação das redes e satélites de comunicação tem reduzido o custo da transmissão, transformando-a em um produto sem fronteiras. A sua distribuição está se tornando uma atividade global. Os satélites não só realizam transmissões de televisão, rádio e telefone, ao redor do mundo, como também, alteram o equilíbrio de poder da informação, que emana das organizações e se transfere para o controle direto do indivíduo. Mesmo, hoje, as consequências do uso dessas tecnologias ainda, não foram devidamente visualizadas. A possibilidade de acesso instantâneo às informações propicia maior competitividade entre empresas. As decisões são

facilitadas pela disponibilidade de software com funções de gerar informações consolidadas e direcionadas a cada tipo de negócio.

Esse acelerado processo de desenvolvimento da tecnologia da informação, segundo Tapscott (1995), desencadeou três mudanças críticas. A primeira é a transição do uso da computação individual para o uso da computação em grupo, compartilhada, possibilitando a ampliação da comunicação entre as pessoas numa organização. Essa transição é fundamental para o desenvolvimento do teletrabalho. Valoriza o grupo de trabalho, work group ou groupware, como unidade organizacional básica, possibilitando uma flexibilidade ao suporte e à execução das funções empresariais. A segunda mudança é a transição dos sistemas isolados para sistemas integrados, que passam a permear todas as áreas de uma organização, proporcionando-lhes: o controle de ativos e instalações físicas; gerenciamento e controle financeiro; e gerenciamento e suporte dos recursos humanos de forma integrada. A integração da organização, por meio da tecnologia da informação, possibilita a virtualização da mesma, característica do desencaixe espaço-tempo, e conseqüentemente do desenvolvimento do teletrabalho.

A terceira mudança crítica para a aplicação da tecnologia da informação diz respeito à transição dos sistemas computacionais internos para os interempresariais, propiciando: a criação dos bancos de dados empresariais; as trocas eletrônicas de dados entre as empresas; os novos sistemas de informação, baseados em rede e não mais no *mainframe*; o desenvolvimento da multimídia, integrando dado, texto, som e imagem; e o desenvolvimento de software para aplicações integradas, possibilitando o desenvolvimento da Intranet ou redes que adotam recursos da internet na comunicação interna das empresas.

A computação em grupo é possível, graças ao desenvolvimento de software para o compartilhamento de informações, denominado *groupware*. O *Lótus Note* foi o primeiro *software* desenvolvido para *groupware*. Lançado no início

dos anos 90 integra: correio eletrônico; formulários; programação de fluxo de trabalho; e compartilhamento de informações. Outro *software* de *groupware* que merece destaque é *Microsoft Exchange*, que apresenta similaridades de recursos com o *Lotus Notes*. Esses programas, os mais representativos, em termos do número de usuários, dentre os existentes, oferecem, atualmente, recursos como: processador de texto; planilha eletrônica; banco de dados; agenda; correio eletrônico, gerador de apresentações; programação; trabalho em grupo; e Internet. O desenvolvimento desses softwares possibilita a utilização de diversas modalidades de teletrabalho, uma vez que permite aos profissionais consultar o banco de dados das organizações, à distância, trocar informações com clientes, dentre outras possibilidades. Esses sistemas também propiciam a integração de "todas as áreas da organização". Tapscott (1995) resume os objetivos típicos da computação em grupos para: simplificar as comunicações; eliminar as atividades improdutivas; melhorar a criação cooperativa de produtos de trabalho (documentos, especificações e projetos); realizar divisão mais eficaz das tarefas; fortalecer a sinergia e a livre apresentação de idéias em reuniões; alertar os membros do grupo quanto à ocorrência de importantes eventos e mudanças, e melhorar o processo de tomada de decisão.

Mais recentemente, a utilização do *software* de *groupware* está perdendo espaço para a Intranet, que utiliza tecnologia da *World Wide Web* (www) no ambiente privativo da empresa e permite a "computação interempresarial". As vantagens básicas da Intranet sobre o *groupware* são: sua facilidade de uso e o seu baixo custo. A facilidade de utilização e seu caráter multimídia, texto, imagem e som e o formato interativo, com o usuário, diminuem a necessidade de treinamento com a conseqüente redução de custos para as empresas. Por adotar o mesmo padrão da Internet e ser de fácil conexão, a Intranet é um recurso de baixo custo para a integração de organizações, geograficamente dispersas, uma vez que clientes, fornecedores, funcionários das filiais, ou mesmos teletrabalhadores podem acessar a rede interna da organização,

mesmo em outros países, pagando apenas uma ligação local, conectando-se através da Internet.

Com a expansão da internet, nos últimos anos, e a possibilidade de utilização de recursos multimídia, através de *browsers* de navegação (*softwares* gráficos para uso da internet como *Netscape Navigator* e *Microsoft Internet Explorer*), ficou mais fácil para os usuários, com pouco conhecimento em informática, se adequar e se introduzir no *cyberspace*, como é chamado esse mundo. Interfaces mais acessíveis ao usuário passam a ser um pré-requisito básico para os sites da internet. “Se a informática é o ponto central do mundo contemporâneo das interfaces, ela não deixa de se interfacear, seguindo um anel de retroação positiva” (Levy, 1993, pág.107). O crescimento da internet, com usuários cada vez mais interessados em suprir suas necessidades de informações, via *WEB*, facilitou a atividade dos teletrabalhadores que podem transferir e receber dados, via internet, o que viabiliza os custos das transações, principalmente, quando se considera que a comunicação era feita diretamente entre localidades muito distantes uma da outra, de uma ponta à outra, através de uma linha telefônica, o que encarecia bastante o processo.

Dessa forma, a discussão sobre a utilização adequada da tecnologia da informação faz-se necessária para visualizar as potencialidades da implantação do teletrabalho e o sucesso do seu desenvolvimento, condicionado pelas opções tecnológicas realizadas nas organizações. A tecnologia, por si só, apresenta-se, de certa forma, neutra, sendo a sua aplicação positiva ou negativa para a organização, dependendo da sua capacidade gerencial. Deve-se buscar facilitar a comunicação entre as pessoas e grupos de trabalho, condicionantes do sucesso do teletrabalho. Não se pode deixar, porém, que o boom tecnológico ofusque a importância da informação. Sob esse enfoque, será discutido a seguir, o processo informacional nas organizações.

## 2.4.2 Teletrabalho e informação

Conforme se verificou, até o momento, o teletrabalho viabiliza-se pelas modernas tecnologias de informação, que promovem uma ampliação das possibilidades de integração entre os membros das organizações. Ademais, verifica-se que tal desenvolvimento se dá em ambientes com culturas organizacionais próprias, onde o universo simbólico de significações construiu-se e se mantém pelo processo de comunicação entre os seus membros. O desenvolvimento tecnológico ajudou a transformar a informação em um recurso reconhecido como bem básico de qualquer organização, semelhante à mão de obra, às matérias primas e aos recursos financeiros. O teletrabalho desenvolve-se, concomitantemente, com a mudança na forma de tratamento e disseminação da informação pelas organizações. Esses dois fatos, desenvolvimento tecnológico e valorização da informação, tornam-se fundamentais na presente discussão, e serão debatidos a seguir, sem, entretanto, ter-se o objetivo de aprofundar o assunto, mas sim, de se obter uma visão geral e se identificar os aspectos relevantes para este estudo.

O desenvolvimento tecnológico possibilitou um aumento da inter-relação econômica e sócio-cultural de diversos países do mundo. Além disso, o acesso à informação ficou mais fácil, à medida que os custos das novas tecnologias vêm-se reduzindo drasticamente. Atualmente, facilidades como a telefonia celular e a Internet propiciam acesso a uma diversidade de fontes de informação, até então, impensada. A informação, por sua vez, constitui-se, cada vez mais, como a principal “matéria prima” para a execução do trabalho hoje em dia.

As transformações na economia e as inovações das tecnologias de telecomunicações e informática, com o crescimento da disponibilidade de acesso à informação de forma remota, impelem as empresas a definir novos modelos de gestão que sejam adaptativos e flexíveis em relação ao mercado. Por esses motivos, as novas formas de trabalho modificam,

concomitantemente, as estruturas das empresas, os locais de implantação de suas atividades e a natureza das condições de trabalho, possibilitando o surgimento do teletrabalho. Os novos métodos de trabalho, segundo Harvey (1993), citando Gramsci, “são inseparáveis de um modo específico de viver, de pensar e de sentir a vida”. Nessa mesma linha de pensamento, para Lévy (1993), quando uma evolução técnica desestabiliza o antigo equilíbrio das forças e das representações políticas e sócio-econômicas, estratégias inéditas e alianças inusitadas tornam-se possíveis.

#### 2.4.2.1 Processo informacional

O processamento de informações, tanto as gerenciais como as utilizadas no processo de produção, é considerado como questão estratégica para o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações. Contemporaneamente, a questão da quantificação da informação vem avançando, com ênfase em sua significação para as organizações. A informação, em primeiro lugar como um bem estratégico, precisa ser identificada através de cuidadosa monitoração. O processo inclui: a coleção, seleção e classificação, armazenamento e retificação, avaliação e interpretação, disseminação e revisão da informação. Sob esse enfoque é também necessário destacar alguns aspectos do gerenciamento da informação pelas empresas; são eles: relevância, veracidade, compreensibilidade, suficiência, significância e temporalidade.

Para Garcia (1998), a veracidade das informações diz respeito à confiabilidade da fonte: A fonte se beneficia com a precisão ou com o fato de fornecer dados imprecisos? Quais as condições em que os dados foram fornecidos? Qual foi o método utilizado para se obter os dados? Qual é a autoridade da fonte? – assim como a confiabilidade dos dados: Os dados podem ser verificados independentemente da fonte? É necessário que a organização se questione ainda: Conhecemos o suficiente para tomar uma decisão? (suficiência). Os dados disponíveis modificam a ação, exigindo uma ação imediata? (significância). Qual é a atualidade e a exclusividade das informações

disponíveis? (temporária). Além desses aspectos, é necessário que os sistemas de informação utilizados pelas organizações apresentem facilidade de uso, adaptabilidade, economia de tempo, diminuição de custos, redução de ruídos e qualidade.

Antes, porém, faz-se necessário uma rápida conceituação de "informação". A partir do desenvolvimento da década 60, a informação deixou de ser uma entidade comum e corriqueira, e adquiriu status de ciência, em decorrência da glamourização que a tecnologia atribui ao tema, gerando ambigüidades, Roszak, (1998). Pode-se afirmar que Buckland (1991) contribuiu para elucidar a questão, quando identificou três importantes aspectos da informação: informação enquanto processo, informação enquanto conhecimento e informação enquanto coisa. No primeiro aspecto, a informação relaciona-se ao ato de ser informado, fato intangível; e, ao mesmo tempo, ao processamento de dados, aspecto tangível da informação, enquanto processo. Já a informação compreendida como conhecimento apresenta um caráter de intangibilidade, uma vez que não pode ser mensurável de modo direto, necessitando de um suporte físico para ser comunicada, como um bit, um texto, um dado... Nesse aspecto de suporte, a informação passa a ser considerada, uma coisa, adquirindo um caráter de tangibilidade do suporte, dado ou documento.

Na dinâmica do processo informacional, no que tange ao teletrabalho, verifica-se, na literatura, que o conceito de informação pode comportar todas as acepções descritas por Buckland (1991), de forma inter-relacionada. A informação, enquanto processo, é considerada, quando estamos lidando com o processamento de dados, incluindo toda a dinâmica da transferência remota. A preocupação com o processamento de dados deve receber destaque no teletrabalho, uma vez que a sua viabilidade está diretamente ligada à confiabilidade e segurança dos sistemas de informação, da tecnologia, etc. A informação, enquanto conhecimento, acontece quando informamos algo a alguém. Esse aspecto adquire grande importância, uma vez que a maioria das comunicações no teletrabalho se dá através de agentes remotos, sendo

bastante reduzido o contato direto e pessoal entre as pessoas. A informação enquanto conhecimento necessita ser clara, relevante e objetiva para todos. Já a informação, enquanto coisa, acontece quando tratamos com os dados e documentos, matéria-prima básica para o desenvolvimento de tarefas de forma remota. Tais dados devem ser facilmente acessados, senão teremos um gargalo no fluxo de matéria-prima (informação) no processo de produção (teletrabalho).

A informação de excelência tornou-se o grande diferencial na competição entre as empresas, não podendo ser ignorada na implantação do teletrabalho. Este por permitir somente uma transferência de *bits* de informação e não do próprio documento físico, necessita utilizar-se de informações de excelência para se tornar funcional. Com o teletrabalho, não se pode transferir fisicamente, automóveis, fábricas, máquinas, documentos em papel, etc, mas, há condições de planejamento, gerenciamento da produção, comercialização e distribuição dos produtos, independentemente de localização física. Aqueles que souberem selecionar e avaliar as informações de melhor qualidade e disseminá-las eficientemente e com segurança, terão vantagens significativas em termos de competitividade, pois, sendo a informação um recurso para o planejamento que, em última análise, significa a tomada de decisão, no teletrabalho, ela tem mais agilidade devido às modificações da percepção do espaço-tempo tradicionais.

A discussão sobre a qualidade da informação é complexa e comporta ambiguidades, sendo questionável. Os autores e estudiosos ainda não conseguiram chegar a um senso comum a respeito do que seja a qualidade da informação de excelência, apenas reconhece a dificuldade de um estudo conclusivo. Para Marchand (1990), a qualidade da informação ainda não é um objetivo estratégico das empresas. Existem ilhas de informações, e as fontes de informação só se preocupam com a sua qualidade técnica: bibliotecas preocupam-se com os acessos, o processamento de dados está preocupado com a capacidade de processar serviços e com a eficiência do gerenciamento

do recurso. A informação baseia-se em tecnologias de informação. Cada uma dessas áreas tende a tratar a qualidade da informação exclusivamente no o seu nível de responsabilidade. A qualidade da informação é percebida somente como um dos aspectos que envolvem uma tomada de decisão, mas não é considerada como um fator importante. Não há providências no sentido da redução de incertezas, aumento de oportunidades e diminuição de riscos e do tempo para a tomada de uma decisão. Quando esta resulta em pontos negativos para a organização, por que foram utilizadas informações de baixa qualidade, os gerentes tendem a tratar o assunto como um caso excepcional, uma falta de atenção da área gerencial responsável.

Existem alguns atributos básicos para a definição da qualidade de uma informação, como: seu valor atual, o fator novidade, a realidade em que está baseada, sua validade, seu valor percebido, sua forma estética e o seu significado no tempo. Entretanto, no ponto de vista de Wagner (1990), é uma ironia que na sociedade da informação ainda não exista um trabalho teórico profundo sobre a sua qualidade. Sua sugestão é tratar a qualidade como um valor: o valor de troca da informação, seu valor de uso e seu valor agregado.

Ainda existe um aspecto polêmico referente ao conceito de valor, que, junto com a qualidade divide um significado comum: grau de excelência. Se o próprio conceito de informação é tão discutido e desprovido de consenso, discutir sua qualidade e valor, teoricamente, torna-se um grande problema. O principal teórico nessa área, Machlup (1983), afirma que o conhecimento não é um bem homogêneo e o problema de sua valoração é diferente para cada tipo de conhecimento. Outros teóricos apresentam estudos nos quais o conceito de valor da informação depende do seu usuário. Alguns estudos empíricos, realizados na área gerencial, estabelecem abordagens para a definição do valor da informação. São elas: sua qualidade intrínseca, o efeito produzido pelo seu custo, a oferta e demanda e sua utilidade. Tais abordagens estão relacionadas entre si. Entretanto, seu valor econômico pode diferir. O custo de produção de uma informação pode ser calculado com base no tempo, espaço e

competência gastos para produzi-la. Seu custo em si não é indicador de valor, já que uma informação pode precisar de milhões de dólares para ser produzida e não ter valor, ou mesmo ter seu valor excedendo ao custo.

Apesar de ser considerada como um bem, a informação não é tratada pelo mercado como um produto comum, pois não se adapta ao modelo convencional de troca do mercado. Os que comercializam a informação ainda retêm a posse do que vendem. Sob a perspectiva da demanda, a informação também não recebe tratamento comum, pois, quanto mais informações são disseminadas, maior a demanda. A informação pode ser vista sob a ótica do uso. Do ponto de vista de sua utilização, a informação pode ser observada em muitos contextos: econômico, científico-tecnológico, político, militar ou social. Outro aspecto relevante na questão é a determinação de quem ou para quem a informação será útil. Numa empresa, a utilidade de uma informação reside na sua contribuição para decisões lucrativas. Tais decisões podem ser de nível operacional, de controle ou estratégico, e estão em ordem hierárquica de importância para a empresa.

#### 2.4.2.2 Segurança da informação

A questão da segurança é um importante aspecto de qualquer sistema de processamento de informação. Seu gerenciamento é particularmente difícil no contexto em que se insere o teletrabalho, ou seja, num sistema aberto, onde muitos usuários acessam os vários recursos oferecidos pela rede.

Segundo Lindberg (1994), uma rede permite que os usuários acessem e compartilhem arquivos, aplicativos e outros recursos. Entretanto, muitas vezes, esse acesso precisa ser restrito a um grupo de usuários envolvidos em um determinado projeto ou tema e, nesse caso, questões como: quais os tipos de segurança existem para garantir a integridade dos dados no teletrabalho? Ou ainda, por que é necessária a segurança em *telecommuting*? E quais as

ameaças e ataques que podem afetar as redes? São questões prioritárias para quem quer desenvolver essa forma de trabalho flexível.

Para Tarouco (1986), com a disseminação do uso da telemática, cresce também o risco de seu uso ilegal, sendo importante o desenvolvimento de medidas de proteção que garantam a segurança num ambiente de redes de computadores para o provimento dos mais diversificados serviços telemáticos como acesso: a bancos de informações, correio eletrônico, transferência eletrônica de dados, etc.

Quando se trabalha em um ambiente de rede, e principalmente, quando essa rede está interligada a outras redes remotas, como por exemplo, através da internet, se está sujeito a uma série de ameaças e ataques internos e externos. Redes que não possuem mecanismos de segurança são mais vulneráveis a ataques que podem causar desde a perda ou alteração de alguma informação até a danificação geral do sistema no que diz respeito a dados, programas e equipamentos.

As ameaças podem ser de dois tipos: acidentais e intencionais. Acidentais são as relacionadas aos descuidos operacionais e defeitos de programas ou equipamentos, como por exemplo:

- o A queda com conseqüente destruição de um equipamento;
- o Derramamento de líquidos sobre um equipamento;
- o O desligamento acidental de uma rede de energia;
- o Danificação de equipamento por falta de manutenção preventiva;
- o Danificação do equipamento por variações bruscas na rede elétrica;
- o Queda de uma linha de comunicação ocasionada por agentes da natureza como: chuvas, ventos, raios, e outros;
- o Queda da energia, para equipamentos que não são alimentados por *Nobreaks* ou geradores de emergência;

- Destruição de equipamentos devido a acidentes provocados por outros agentes da natureza como: incêndios, enchentes, furacões e outros.

As ameaças intencionais variam desde a observação de dados com ferramentas simples de monitoramento de redes a ataques sofisticados baseados no conhecimento do funcionamento do sistema. A realização de uma ameaça intencional configura um ataque, Soares, (1997). Exemplo:

- Ação de *Hacker's*, na rede, extraindo, modificando e danificando as informações;
- Acesso de pessoas não autorizadas aos equipamentos servidores de uma rede;
- Ação de usuários legítimos da rede comportando-se de modo não autorizado ou não esperado;
- Perda ou alteração de informações provocadas por ação de vírus, transmitidas pela rede ou inseridos por usuários autorizados;
- Mensagens hostis recebidas pela internet chamadas *e-mail bomba*. Esses tipos de e-mail podem causar diversos problemas; os mais comuns são os que incluem determinado e-mail em diversos tipos de *maillists* fazendo com que se receba um volume enorme de e-mails diários. Isso, provavelmente, causará um congestionamento na caixa postal;
- Ação de programas que, transmitidos, via rede, se alojam no disco rígido de um computador e passam a executar tarefas como: enviar informações contidas naquela máquina via rede para um receptor, remoção de arquivos, encerrar aplicações que estão em funcionamento, reiniciar o computador, entre outros.

Para proteger a informação é necessário que a empresa estabeleça uma política de segurança, elaborando um conjunto de normas, regras e práticas que a regulem, como uma organização gerencia, protege e distribui suas informações e recursos, Soares (1997). As organizações devem estabelecer

uma política de segurança para garantir a integridade dos dados e se proteger contra ameaças e ataques. As regras utilizadas na política de segurança devem ser estabelecidas de acordo com a característica das informações: quanto mais confidencial for a informação maior será a restrição de acesso a ela pelos usuários da rede.

Uma política de segurança deve conter informações detalhadas dos procedimentos de manipulação de dados e recursos da rede. Informações sobre quais são as permissões de acessos, que o usuário possui a cada recurso e dados da rede.

Políticas de *backup* devem esclarecer quais dados devem ser copiados de cada máquina, em quais fitas magnéticas serão armazenados, a que horas e em quais dias deverão ser realizados e quais os procedimentos deverão ser seguidos para restaurar algum arquivo contido na fita do backup para o computador. O local de armazenamento das fitas de *backup* também deve ser bem definido. A questão da segurança da informação é tão importante que os técnicos dessa área sugerem produzir cópias dos *backups* e armazená-las em um espaço físico fora das dependências das organizações.

Da mesma forma, deverão ser implementados mecanismos de controle, que visem garantir que o acesso a um recurso seja limitado aos usuários devidamente autorizados. As técnicas utilizadas incluem listas ou matrizes de controles de acesso, que associem recursos a usuários autorizados, ou senhas associadas aos recursos, cuja posse determina os direitos de acesso do usuário que as possui, Soares (1997). Ainda assim, dificilmente, se pode afirmar que esses métodos de segurança garantam total confiabilidade, porque se sabe que as barreiras criadas por eles podem ser quebradas. As freqüentes pesquisas, objetivando ampliar as dificuldades de se romper essas barreiras, é que poderão garantir a confiabilidade. Portanto, é importante que as organizações que desejem utilizar e se beneficiar das vantagens do

teletrabalho estejam sempre atentas e invistam na aquisição dos melhores mecanismos de segurança.

## **2.5 Conclusão do capítulo**

A revisão da bibliografia permitiu uma análise dos cenários propiciadores do desenvolvimento do teletrabalho, incluindo os aspectos econômicos e sociais que antecederam o seu surgimento, os cenários de mudanças tecnológicas que o influenciaram, além de um aprofundamento no referencial teórico pertinente ao teletrabalho, sua inter-relação com a cultura organizacional e a informação.

Após ampla discussão sobre o processo de virtualização, fruto do desenvolvimento tecnológico, dos conceitos, definições e modalidades do teletrabalho; das vantagens e desvantagens da sua implantação; de seus impactos na sociedade, nas empresas e para o teletrabalhador, verifica-se a importância de se definir, com antecedência, os objetivos visados com o teletrabalho, a modalidade a ser utilizada, a abrangência da sua utilização, os benefícios esperados e as funções a serem exercidas pelos teletrabalhadores. Essas definições devem levar em consideração aspectos ligados aos recursos humanos, principalmente, ao treinamento e gerenciamento e à viabilidade econômica e organizacional do programa.

No tocante à cultura, o teletrabalho exige uma cultura organizacional coesa para se desenvolver, pois o processo de virtualização poderá promover a dispersão das organizações, a diferenciação entre os teletrabalhadores, e dificultar a formação de uma identidade própria.

A flexibilidade, proporcionada pelo teletrabalho provoca reflexos nos sistemas de controle da empresa. Ele passa de comando sobre a função e o processo,

para controle padronizado dos resultados. Amplia-se dessa forma, a autogestão e a responsabilidade do empregado.

A tecnologia da informação, principalmente os softwares apresentam grande importância não só para o desenvolvimento do teletrabalho, mas, como recurso de importância estratégica para as organizações. Esses aspectos de escolha da tecnologia e considerações sobre o gerenciamento da informação são imprescindíveis para as organizações, em geral e, em particular para a implantação do teletrabalho. É fundamental a atenção ao processo informacional para não se perder a continuidade e a competitividade.

Quatro aspectos merecem destaque nessa revisão bibliográfica: o gerenciamento da informação; as transformações de hábitos e cultura; a transferência de custos e os aspectos legais envolvidos nessa nova modalidade de trabalho, diante da legislação trabalhista brasileira.

Ao concluir essa revisão bibliográfica, percebe-se que são evidentes a necessidade e relevância de se realizar um estudo de caso para avaliar a realidade brasileira do teletrabalho, principalmente, no setor de telecomunicações, como o proposto nos objetivos deste trabalho e que será, a seguir, apresentado.

## **3 IDENTIFICAÇÃO DOS IMPACTOS DO TELETRABALHO**

### **3.1 Introdução**

A revisão bibliográfica aponta vários impactos, associados à implantação do teletrabalho. Esses impactos podem ser positivos ou negativos, dependendo das características das atividades trabalhadas, do segmento de negócio onde foi implementado o teletrabalho e do interesse de quem os analisa. Observando as peculiaridades de cada setor da economia e dentro do objetivo principal deste estudo, propõe-se, agora, uma avaliação da experiência de teletrabalho no setor de telecomunicações.

### **3.2 Características dos elementos**

Para melhor compreensão dos principais impactos do teletrabalho a serem avaliados, construiu-se uma tabela, envolvendo três públicos:

1. O indivíduo, representado pela pessoa do teletrabalhador;
2. A organização, representada pelas estruturas organizacionais e;
3. A sociedade, onde convivem o teletrabalhador e a organização.

Essa tabela engloba, ainda, a classificação dos impactos em: psicossociais, sociais, financeiros, organizacionais, econômicos e sociais e o seu desdobramento em variáveis e elementos. No quadro 3, a seguir, essa classificação é apresentada com os respectivos autores que fizeram citações dos elementos.

### Quadro 3 - IMPACTOS DO TELETRABALHO PARA O TELETRABALHADOR

IMPACTOS: PSICOSSOCIAIS					
<b>VARIÁVEL: Local de trabalho</b>					
<b>Principal elemento:</b>	Afonso	Brandão	Trope	Kugelmans	Sabatini
Versatilidade		X			x
<b>VARIÁVEL: Isolamento</b>					
<b>Principais elementos:</b>	Vendramin	Ruiz	Trope	Afonso	Brandão
Aprendizado em grupo	X	X	X	X	x
Ascensão profissional e treinamento			X	X	x
Clima organizacional/solidariedade		X		X	
<b>VARIÁVEL: Flexibilidade/liberdade</b>					
<b>Principais elementos:</b>	Vendramin	Brandão	Trope	Kugelmans	Sabatini
Liberdade e autonomia	X	X	X	X	x
Tempo p/ família e lazer	X			X	x
<b>VARIÁVEL: Organização do trabalho</b>					
<b>Principais elementos:</b>	Vendramin	Brandão	Trope	Kugelmans	Sabatini
Sensação de disponibilidade			X		
Sobrecarga de trabalho	X				
<b>VARIÁVEL: Identidade</b>					
<b>Principais elementos:</b>	Vendramin	Ruiz	Trope	Kugelmans	Afonso
Perda da identidade de equipe	X	X	X		
Papel confuso (profissional X doméstico)		X	X		x
<b>VARIÁVEL: Relações interpessoais</b>					
<b>Principais elementos:</b>	Vendramin	Ruiz	Trope	Kugelmans	Sabatini
Perda do vínculo com o grupo	X	X	X		
Reforço dos laços familiares			X		x
<b>IMPACTOS: SOCIAIS</b>					
<b>VARIÁVEL: Remuneração</b>					
<b>Principais elementos:</b>	OIT	Ruiz	Trope	Kugelmans	Afonso
Geralmente inferior	X			X	x
Sub-empregado ou informalidade	X	X			
<b>VARIÁVEL: Definição jurídica</b>					
<b>Principais elementos:</b>	Vendramin	OIT	Trope	Kugelmans	Afonso
Ausência de direitos trabalhistas		X		X	x
Definição das despesas da atividade	X	X	X	X	x
<b>VARIÁVEL: Cobertura social</b>					
<b>Principais elementos:</b>	Afonso	OIT	Trope	Kugelmans	Sabatini
Carência dos benefícios sociais	X				
Dificuldade para reivindicações	X			X	
<b>VARIÁVEL: Qualidade de vida</b>					
<b>Principais elementos:</b>	Vendramin	Ruiz	Trope	Kugelmans	Sabatini
Redução da pressão e stress					x
Falta de prioridade para saúde e segurança	X	X		X	
<b>VARIÁVEL: Redução de despesas</b>					
<b>Principal elemento:</b>	Vendramin	Ruiz	Trope	Kugelmans	Sabatini
Despesas de transporte e locomoção			X		x

### Quadro 4 - IMPACTOS DO TELETRABALHO NA ORGANIZAÇÃO

IMPACTOS: FINANCEIROS					
VARIÁVEL: Custos administrativos					
Principais elementos:	Nilles	Vendramin	Trope	Campion	OIT
Instalações, equipamentos, etc.	X		X	X	
Encargos sociais e absentismo		X		X	X
Despesas presenciais (energia, materiais).			X	X	X
VARIÁVEL: Qualidade e produtividade					
Principais elementos:	Campion	Vendramin	Trope	Afonso	Kiesler
Concentração no trabalho	X	X	X		
Comprometimento (auto-gestão)	X	X	X	X	X

IMPACTOS: ADMINISTRATIVOS					
VARIÁVEL: Supervisão das tarefas					
Principais elementos:	Nilles	Vendramin	Trope	Kiesler	
Dificuldade de supervisão e controle	X		X	X	
Quebra da hierarquia	X			X	
Perda do aprendizado em equipe		X		X	
VARIÁVEL: Flexibilidade de M. Obra.					
Principais elementos:	Nilles	Vendramin	OIT	Kiesler	
Tempo e local de produção	X		X		
Retenção de pessoal especializado		X		X	
VARIÁVEL: Cultura Organizacional					
Principais elementos:	Nilles	Afonso	Trope	Kiesler	
Perda do foco nas metas empresariais	X	X		X	
Perda da identidade física	X			X	
Dificuldade de comunicação	X		X	X	

### Quadro 5 - IMPACTOS DO TELETRABALHO NA SOCIEDADE

IMPACTO NA SOCIEDADE					
VARIÁVEL: Investimento público					
Principais elementos:	Trope	Modesto	Kiesler		
Energia, transporte, etc.	X	X	X		
Redução do tráfego urbano	X	X	X		
Melhoria da qualidade ambiental	X	X	X		
VARIÁVEL: Oportunidade social					
Principais elementos:	Vendramin	Ruiz	Trope	Sabatini	
Oportunidade para excluídos (deficientes)	X	X	X	X	
Facilidade para mulheres gestantes	X	X		X	
Oportunidade de conciliação (domésticas)	X			X	
Desenvolvimento de áreas carentes			X		
Substituição e desemprego	X				

### 3.3 Impactos para o teletrabalhador

Objetivo: Avaliar os impactos do teletrabalho para o indivíduo (teletrabalhador).

**Quadro 6 – Impactos para o teletrabalhador**

PÚBLICO	IMPÁCTOS	VARIÁVEIS	ELEMENTOS
INDIVÍDUO	Psicossociais	Local de trabalho	Versatilidade Aprendizado em grupo
		Isolamento	Ascensão profissional e treinamento Clima organizacional/solidariedade Liberdade e autonomia
		Flexibilidade/Liberdade	Tempo p/ família e lazer
		Organização	Sensação de disponibilidade Sobrecarga de trabalho
		Identidade	Perda da identidade de equipe Papel (profissional X doméstico)
		Relações interpessoais	Perda do vínculo com o grupo Reforço dos laços familiares
	Sociais	Remuneração	Geralmente inferior Sub-empregado ou informalidade
		Definição jurídica	Ausência de direitos trabalhistas Definição das despesas da atividade
		Cobertura social	Carência dos benefícios sociais Dificuldade para reivindicações
		Qualidade de vida	Redução da pressão e estresse Falta prioridade: saúde/ segurança
Redução de despesas		Despesas de transporte e locomoção	

#### 3.3.1 Impactos psicossociais

Denominam-se de impactos psicossociais as variáveis e elementos que exigem do teletrabalhador adaptação social e psicológica ao novo processo, como:

##### a) O isolamento

Na maioria das modalidades de teletrabalho apresentadas, o teletrabalhador geralmente, realiza as suas tarefas, distante dos seus pares profissionais, o que afeta elementos da aprendizagem em grupo, como: trocas de informações e experiências, ajuda aos companheiros de trabalho, e em alguns indivíduos

estimulo a criatividade. Também, constata-se que o isolamento quebra o clima organizacional, tirando do teletrabalhador a oportunidade de vivenciar o espírito de solidariedade comum nos ambientes coletivos. Outra variável do isolamento é a dificuldade de treinamento e de ascensão profissional do teletrabalhador, em razão dele estar fora do ambiente coletivo, portanto fora do alcance visual e da lembrança dos seus superiores.

Para avaliar a intensidade do impacto do isolamento na vida do teletrabalhador, os elementos a seguir foram considerados:

- o Criatividade;
- o Aprendizado;
- o Troca de informações;
- o Clima organizacional;
- o Ascensão profissional;
- o Visibilidade pelos superiores;
- o Participação em treinamentos;
- o Espírito de solidariedade coletiva.

#### b) A flexibilidade

A flexibilidade de horário, local de trabalho e a distância dos olhos da supervisão, são apontadas como as principais vantagens, na opinião dos teletrabalhadores, pois, lhes permitem definir os melhores horários para desempenhar suas atividades, tanto profissionais, como domésticas, para-profissionais ou de lazer. Essas variáveis fizeram muitos teletrabalhadores abrirem mão de melhores remunerações e benefícios, em prol da liberdade de escolha e autonomia para decisão.

Na avaliação dos reflexos que a flexibilidade provoca na vida do teletrabalhador, os seguintes elementos estão sendo considerados:

- Autonomia de decisão;
- Distância da supervisão;
- Horário e local de trabalho;
- Compatibilidade das funções profissionais e domésticas.

#### c) A organização do trabalho

Um dos requisitos essenciais ao teletrabalhador é, sem dúvida, a necessidade de autodisciplina. A organização do trabalho é tida como uma geradora de impacto no teletrabalho e as conclusões são negativas. A falta de conhecimento de processos, o descontrole na distribuição dos horários, a ausência de orientação organizada do trabalho, como ocorre na empresa, geram duas situações, na vida dos teletrabalhadores: a sobrecarga de trabalho em determinados momentos e a sensação de disponibilidade em outros; essa segunda, principalmente, pelas cobranças da supervisão e dos familiares.

Para avaliar os efeitos da organização do trabalho, os elementos considerados são:

- A distribuição das tarefas;
- A necessidade de autodisciplina;
- A orientação para a organização;
- O controle do horário de trabalho;
- Os processos internos da organização.

#### d) A identidade

A perda da referência, também é apontada como um dos impactos do teletrabalho. Em função da distância e, em alguns casos, da mobilidade, o indivíduo perde a identidade com a equipe e com a empresa (espaço físico), bem como, tem uma identidade confusa no ambiente doméstico, no caso do

trabalho em domicílio, pois, em muitas situações, o teletrabalhador fica em dúvida quanto a sua identidade profissional, doméstica ou social, pelo fato do mesmo ambiente abrigar os três níveis de relacionamento.

Na avaliação dos reflexos provocados pelo teletrabalho na definição da identidade do ambiente vivenciado pelo teletrabalhador, consideram-se dois elementos:

- A identidade de equipe e da empresa;
- A identidade do ambiente doméstico.

#### e) As relações Interpessoais

As relações interpessoais, também sofrem impactos do teletrabalho. No meio profissional, a perda de vínculo com o grupo de pessoas de uma organização, provocada pela distância e ausência física mais freqüente, faz com que o relacionamento se torne frio, assemelhando-se, muitas vezes, a um relacionamento de estranhos. No entanto, o trabalho em domicílio pode reforçar os laços familiares, pois, o teletrabalhador participa, ativamente, da vida doméstica e de suas decisões diárias.

Na verificação dos impactos causados pelo teletrabalho nas relações interpessoais do teletrabalhador com seus grupos de interesse, avaliaram-se os seguintes elementos:

- A perda de vínculo com as pessoas da organização;
- A frieza no tratamento com colegas da empresa;
- O reforço das relações familiares;
- A participação mais freqüente nas decisões domésticas.

### 3.3.2 Impactos sociais

Como impactos sociais classificaram-se as variáveis e os elementos que influenciam, de alguma forma, as condições sociais do teletrabalhador, como:

#### a) A remuneração

A colocação da baixa remuneração como uma das desvantagens do teletrabalho, justifica-se, principalmente, por estar atrelada a tarefa executada, como, por exemplo, ao número de pesquisas realizadas ou de páginas digitadas, etc. Entretanto, esse fato não é comum no Brasil onde a legislação trabalhista ainda é pouco flexível para esse tipo de remuneração.

A remuneração do teletrabalhador em relação ao trabalhador convencional é apontada como baixa, considerando que o trabalhador presencial recebe pelas horas extraordinárias gastas para a complementação das tarefas e recebe, mesmo na ausência delas no período de ociosidade. O teletrabalhador recebe por tarefas específicas, e precisa trabalhar permanentemente, buscando novas tarefas para complementar sua renda, e isso, pode provocar o estresse.

A avaliação desses reflexos na remuneração do teletrabalhador considerou os seguintes elementos:

- o A necessidade de alta produtividade para garantir a renda;
- o O desgaste físico-mental provocado pela pressão da remuneração;
- o O salário do teletrabalhador X salário do trabalhador convencional.

#### b) A falta de definição Jurídica

A falta de legislação regulamentando o teletrabalho é também apontada, como desvantagem para o teletrabalhador, contribuindo para a elevação do nível de impacto social negativo. Sem a regulamentação, os teletrabalhadores estão

sujeitos à interpretação de cada empregador, carecendo dos direitos trabalhistas presentes na vida dos trabalhadores comuns.

Outro aspecto, que a ausência de legislação específica deixa em aberto, é a responsabilidade pelas despesas com equipamentos, manutenção, preparação do ambiente de trabalho, consumo de energia elétrica, etc. que, como se verá na seqüência, constitui um impacto positivo para o empregador.

Para avaliar a ausência da definição jurídica em relação ao teletrabalho, foram considerados os seguintes elementos:

- o A existência de regulamentação;
- o A carência de direitos trabalhistas específicos;
- o Os ônus do teletrabalhador por falta de definição jurídica;
- o A interpretação da legislação a critério de cada empregador.

#### c) A ausência de cobertura social

Assim como na ausência de definição jurídica, o teletrabalhador, por estar, em muitos casos, na condição de subemprego ou trabalhando na informalidade, carece da cobertura da legislação assistencial, para: saúde, previdência social, férias remuneradas, licença médica, etc. Além dos aspectos relativos aos benefícios sociais, a própria natureza do seu trabalho, dispersa e sem vínculo coletivo, proporciona dificuldades de mobilização da categoria para definir suas reivindicações, negociar salários e benefícios, etc.

Para avaliar a cobertura social do teletrabalhador, consideram-se os elementos:

- o Assistência médica;
- o Previdência Social;
- o Férias remuneradas;

- o Licenças remuneradas.

#### d) A qualidade de vida

A qualidade de vida do trabalhador é uma preocupação constante, tanto no trabalho presencial como no teletrabalho. Neste último, a qualidade de vida assume duas vertentes. A primeira é positiva, reduz o estresse do teletrabalhador e lhe proporciona melhor qualidade de vida; quando se considera a redução da pressão da supervisão direta e o deslocamento diário, entre residência-trabalho-residência, muitas vezes, com trânsito complexo. A segunda é negativa, pois considera que o teletrabalhador tende a abrir mão de itens importantes de ergonomia e iluminação, para reduzir os seus gastos. Principalmente, na modalidade domiciliar, onde a responsabilidade em preparar o ambiente de trabalho é do próprio teletrabalhador. Nesses casos, cuidados como: luminosidade, ergonomia, climatização, manutenção preventiva, etc. tornam-se itens de luxo, pois, seu principal objetivo é a redução de custos.

O principal impacto da melhoria da qualidade de vida foi avaliado por:

- o Redução da pressão pela ausência da supervisão direta;
- o Redução do desgaste gerado pelo trânsito, ruído e temperatura;
- o A prioridade dada pelo teletrabalhador aos quesitos ambientais.

#### e) A redução das despesas pessoais

A redução de pequenas despesas, como o deslocamento do trabalhador, é apontada pela bibliografia. Por estar no domicílio ou em centros próximos à sua residência, o teletrabalhador têm suas despesas com transporte reduzidas, mesmo aqueles que recebem benefícios como vale transporte.

A redução de despesas, tida como enganosa, foi avaliada junto aos entrevistados pelos seguintes aspectos:

- o O teletrabalho reduz as despesas para o teletrabalhador;
- o O foco principal do teletrabalho na visão do teletrabalhador.

### 3.4 Impactos para a organização

Objetivo: Avaliar os impactos do teletrabalho para a organização.

**Quadro 7 – Impactos na organização**

PÚBLICO	IMPÁCTOS	VARIÁVEIS	ELEMENTOS
ORGANIZAÇÃO	Financeiros	Custos Administrativos	Instalações, equipamentos, etc. Encargos sociais e absenteísmo Despesas presenciais (energia, etc.).
		Qualidade e produtividade	Concentração no trabalho Comprometimento (auto-gestão)
	Administrativos	Supervisão da tarefa	Dificuldade de supervisão e controle Quebra da hierarquia Perda do aprendizado em equipe
		Flexibilidade de M. Obra.	Redução de custos de produção Tempo e local de produção Retenção de pessoal especializado
		Cultura organizacional	Perda do foco nas metas Perda da identidade física Dificuldade de comunicação

#### 3.4.1 Impactos financeiros

Como impactos financeiros consideram-se as variáveis e os elementos que contribuem para alterações de custos e receitas nas organizações.

##### a) Os custos administrativos

A redução de custo é apontada como a principal vantagem do teletrabalho, na percepção das organizações, ou seja, é o atrativo para os empresários implementarem o teletrabalho em seus negócios. Entre os custos administrativos que sofrem reduções estão: a eliminação da ociosidade da mão de obra em função da remuneração por tarefa; a redução dos encargos sociais,

geralmente o teletrabalhador é autônomo e não tem cobertura social; o fim das despesas de instalações como: locação, energia, ar condicionado, cafezinho, etc; a redução de despesas com aquisição de equipamentos e suas respectivas manutenções e, principalmente, as despesas geradas pelas horas extras.

Para avaliar os reflexos desse impacto consideram-se os seguintes elementos:

- o Custo de investimento;
- o Custo de mão de obra;
- o Custo com a ociosidade;
- o Despesa com horas extras;
- o Despesas com manutenção;
- o Custo com encargos sociais.

#### b) A qualidade e a produtividade

Segundo Vendramin e Valenduc (1989), o teletrabalho faz com que os colaboradores se concentrem mais no trabalho e isso permite tanto melhoria de qualidade, como também o aumento da produtividade. Essa posição é defendida como fruto da autogestão pelo trabalhador, que reduz o absentismo e o torna mais comprometido com os resultados do seu trabalho.

A melhoria da qualidade e da produtividade seria fruto da remuneração por tarefa e do comprometimento do teletrabalhador. Na avaliação desses reflexos, estão os seguintes elementos:

- o Qualidade na execução;
- o Concentração no trabalho;
- o Aumento da produtividade.

### 3.4.2 Impactos administrativos

Como impactos administrativos, consideram-se as variáveis e os elementos que provocam mudanças na gestão das organizações.

#### a) A supervisão das tarefas

A dificuldade de supervisão do teletrabalho é apontada como um dos pontos críticos dessa modalidade de trabalho. Tanto a supervisão das atividades como o acompanhamento dos aspectos intangíveis. Contribuem para essa dificuldade a ausência física do teletrabalhador, que perde o aprendizado com a equipe, e o supervisor perde os parâmetros de controle.

Uma outra dificuldade de supervisão apontada é a quebra de hierarquia. A supervisão, à distância, perde elementos da comunicação, importantíssimos, como: olhar, tocar, gesticular, etc. e, essa perda encoraja o teletrabalhador a relacionar-se com sua supervisão de igual para igual. A ausência física do supervisor altera o comportamento do teletrabalhador.

A supervisão das tarefas é considerada como um aspecto crítico do teletrabalho; assim, foram considerados os seguintes aspectos para avaliar esse quesito:

- Controle das atividades;
- Aprendizagem em equipe;
- Supervisão do teletrabalhador;
- Elementos da comunicação corporal;
- Parâmetros de controle do supervisor;
- Mudança no comportamento do teletrabalhador;
- Supervisão dos aspectos intangíveis do teletrabalho.

## b) A flexibilidade

Sendo considerada importante tanto pelo teletrabalhador como pelo empregador, a flexibilidade é um dos impactos marcantes do teletrabalho. As organizações poderão ser beneficiadas com reduções de custos de produção, através da contratação de mão de obra em locais onde ela seja abundante e os insumos tenham preços menores.

As empresas poderão ganhar agilidade, com a contratação de projetos em países com grande diferença de fuso horário em relação à produção ou ao mercado consumidor. Por exemplo, recebe-se uma proposta do Japão na segunda-feira, durante o dia, e o projeto pode ser preparado no Brasil, à noite, para apresentação, no Japão, no dia seguinte, sem ônus extras.

Outro atrativo da flexibilidade é a retenção de pessoal especializado. Com o teletrabalho, a mão de obra poderá trabalhar e pesquisar de outra cidade, empresa, país, etc. sem a necessidade de se vincular a tempo e local de trabalho, viabilizando, assim, sua permanência numa organização. Um exemplo seria o aproveitamento de especialistas em treinamento, no exterior, dedicando parte de seu tempo aos projetos da empresa.

A flexibilidade na percepção do empregador foi avaliada levando-se em consideração os seguintes elementos:

- A flexibilidade e a distância;
- Atratividade da flexibilidade;
- A flexibilidade e a agilidade de processos;
- A flexibilidade e a retenção de pessoal estratégico;
- A flexibilidade e o aproveitamento de talentos deslocados.

## c) A cultura organizacional

A perda da cultura organizacional é uma das preocupações dos empregadores com o teletrabalho. Sobretudo, as relacionadas ao ambiente físico da empresa, como: sala da diretoria, endereço da organização, hall principal, auditório, cafezinho, sala de reunião, etc.

Também os aspectos culturais ligados à estratégia da empresa podem perder o foco, como: as metas, os objetivos, os resultados, o perfil da equipe, entre outros. Esses impactos culturais são gerados pela dificuldade de comunicação que a modalidade do teletrabalho oferece, principalmente, a comunicação visual.

Na avaliação dos impactos na cultura organizacional, foram considerados os seguintes aspectos:

- o Perda da cultura organizacional;
- o Perda de foco na estratégia organizacional;
- o Perda da comunicação visual formadora da cultura da organização.

### 3.5 Impactos na sociedade

Objetivo: Avaliar os impactos que a implantação do teletrabalho gera na sociedade.

**Quadro 8 – Impactos na sociedade**

PÚBLICO	IMPACTOS	VARIÁVEIS	ELEMENTOS
SOCIEDADE	Social	Investimento público	Energia, transporte, etc. Redução do tráfego urbano Melhoria da qualidade ambiental
		Oportunidades	Oportunidade para excluídos Facilidade para mulheres gestantes Conciliação de funções (domésticas) Desenvolvimento de áreas carentes Aumento do desemprego

Como impactos na sociedade considerou-se as variáveis que representam o desembolso de recursos para manutenção da sociedade e o grupo de elementos que oferece oportunidades à sociedade.

a) A redução do investimento público

O impacto no investimento público resulta da redução de recursos necessários para prover transporte público, infraestrutura viária, controle de poluição ambiental, áreas de estacionamento, etc.

a) As oportunidades de cunho social

Caracterizam-se como oportunidades de cunho social oferecida pelo teletrabalho, a inclusão de pessoas até então excluídas do mercado de trabalho em função de necessidades acessórias, como: de deslocamentos, no caso dos deficientes físicos; de assistência materna, nos casos das gestantes; de dupla função, como nas atividades domésticas, etc.

Esses impactos não são facilmente percebidos, portanto, são difíceis de serem avaliados, pois, os seus resultados seriam mais perceptíveis, quando o município tivesse um grande volume de trabalhadores à distância. Porém, é interessante avaliar se os empregadores estão vislumbrando esses benefícios ou se o único atrativo são os impactos diretos.

Para avaliar a percepção dos empregadores em relação a esses impactos proporcionados pelo teletrabalho à sociedade, consideram-se os seguintes aspectos:

- o Custo de infra-estrutura urbana.
- o Aproveitamento de excluídos;
- o A dupla função de trabalhadores domésticos.

### **3.6 Ferramenta da coleta de dados**

Para essa investigação, decidiu-se pela realização de entrevistas utilizando dois questionários; um para avaliação dos teletrabalhadores, e outro destinado aos empregadores, com o objetivo de conhecer a percepção de ambos sobre os impactos da implantação do teletrabalho nos contextos individual, social e organizacional, e os motivos que levaram suas empresas a implantarem essa modalidade de trabalho.

### **3.7 Metodologia da pesquisa**

#### **3.7.1 Público-Alvo**

Conforme definido no projeto de pesquisa o objetivo é avaliar a percepção dos teletrabalhadores e empregadores sobre os impactos da implantação do teletrabalho no setor de telecomunicações do Brasil. Assim, foram definidos dois públicos-alvos:

- a) empregados de empresas de telecomunicações, envolvidos em atividades de teletrabalho;
- b) gerentes das áreas envolvidas com teletrabalho nas Empresas do setor de Telecomunicações.

#### **3.7.2 Coleta dos Dados**

Os dados foram coletados em fontes primárias, através de questionários de autopreenchimento, estruturado, elaborado, especificamente para essa finalidade.

### **3.7.3 Identificação dos dados coletados**

Conhecidos os principais impactos apontados pela bibliografia, estruturou-se o presente modelo de avaliação para se conhecer, na prática, como esses impactos foram percebidos na implantação do teletrabalho no setor de telecomunicações. Esse modelo avaliará os impactos do teletrabalho tanto para a empresa, através da aplicação do instrumento de pesquisa para a administração, diretores e gerentes envolvidos diretamente com o teletrabalho, bem como, para os teletrabalhadores.

Antes de abordar as questões relativas aos impactos do teletrabalho, considerou-se fundamental avaliar a percepção dos entrevistados sobre essa forma de trabalho e sua classificação entre as modalidades levantadas no capítulo II, p. 27/28. Assim, foi oferecido ao entrevistado um quadro com a definição de cada uma das 06 (seis) modalidades de teletrabalho e, em seguida, desenvolveram-se perguntas semi-abertas, para verificar, as seguintes percepções:

### **3.7.4 Percepções sobre o teletrabalho**

#### **3.7.4.1 Tipo de atividade**

Os objetivos das questões propostas foram: verificar, na percepção dos entrevistados, qual o tipo de atividade do setor de telecomunicações vem sendo teletrabalhadas; reter a atenção do entrevistado para que ele respondesse as questões formuladas e avaliar as possíveis informações buscadas pelo autor deste trabalho. Assim, questões do tipo semi-abertas foram colocadas, com as atividades, levantadas no mercado, através da mídia, e oferecendo a possibilidade de indicação de outras alternativas não contempladas nas sugestões.

#### 3.7.4.2 Modalidade de teletrabalho

Em seguida, pede-se aos entrevistados que classifiquem as atividades teletrabalhadas, nas modalidades de teletrabalho da pág. 27/28, mediante consulta a tabela de definições fornecida juntamente com os questionários.

#### 3.7.4.3 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Conhecidas às atividades teletrabalhadas e sua classificação entre as modalidades referenciadas, buscou-se, em cada um dos seguimentos pesquisados, conhecer quais seriam as vantagens e desvantagens percebidas no teletrabalho. Também nessa questão foram apresentadas as principais vantagens e desvantagens levantadas na bibliografia, deixando em aberto a possibilidade de inclusão de outras percepções, até então, não citadas.

#### 3.7.5 Questionário

Para avaliar a percepção dos impactos do teletrabalho foram desenvolvidos dois instrumentos de pesquisa: um para avaliar a percepção do trabalhador, o questionário do teletrabalhador (ANEXO I), e o outro para avaliação da percepção do dirigente, o questionário do empregador (ANEXO II).

### 3.8 Conclusão

Após a segmentação dos públicos, procurou-se classificar os impactos, suas variáveis e elementos representativos. Em seguida, definiu-se a metodologia e a ferramenta de coleta de dados para a realização da pesquisa. Daí passou-se a estruturação e elaboração dos questionários, que depois de testados e validados, foram distribuídos aos entrevistados, por meio eletrônico, para levantamento dos dados, tendo o cuidado de colocar um telefone para dirimir eventuais dúvidas dos questionários.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 Introdução

A pesquisa estruturada no capítulo anterior foi aplicada nas principais empresas do setor de telecomunicações do Brasil, como: a Telemar, operadora de telecomunicações fixa, em 16 estados brasileiros; a Embratel, responsável pela operação de telecomunicações de longa distância em todo o território nacional; a Telemig Celular, operadora de telefonia celular nos estados de Minas Gerais, Pará, Amazonas, Maranhão, Roraima e Amapá; a ATL/Algar, operadora de telefonia celular nos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, Goiás e São Paulo e a TIM/Maxitel que opera telefonia celular nos estados do Nordeste, além de Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

### 4.2 Plano amostral

#### 4.2.1 Dimensionamento da amostra

**Quadro 9 – Amostra por segmento**

<b>SEGMENTO</b>	<b>AMOSTRA</b>
Empregados de Empresas do setor de Telecomunicações	15
Empresas do setor de Telecomunicações	09

#### **4.2.2 Seleção da amostra**

No segmento de empregados de empresas do setor de telecomunicações, a amostra foi selecionada pelo método de amostragem aleatória simples. Para o segmento das empresas do setor de telecomunicações, a amostragem foi feita por conveniência.

#### **4.2.3 Distribuição da amostra**

A amostra foi distribuída, procurando contemplar o envolvimento de empresas em operação em todo o país. O foco das entrevistas contemplou as seguintes empresas do setor de telecomunicações: TELEMAR; TELEMIG CELULAR; EMBRATEL; ATL/ALGAR TELECOM E TIM/MAXITEL.

#### **4.2.4 Limitações da pesquisa**

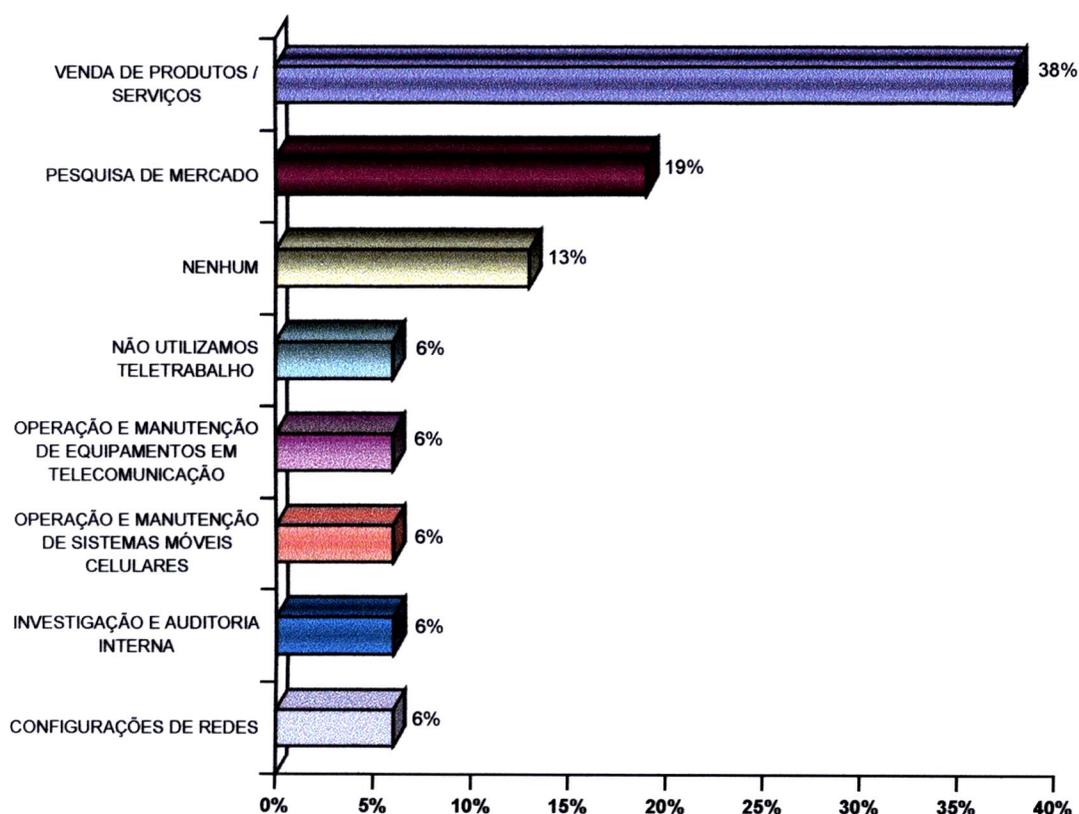
Dada a abrangência da pesquisa, setor de telecomunicações em nível nacional, e a preocupação das empresas do setor em preservar as informações sobre os seus processos, em função da abertura do mercado à competição, teve-se dificuldade na coleta de dados. Dos 100 questionários encaminhados aos teletrabalhadores, apesar das três prorrogações de prazos consecutivas e das insistentes cobranças por e-mail e telefonemas, apenas 15 retornaram, o que prejudicou a análise em termos estatísticos neste segmento. Da mesma forma, dos 40 questionários encaminhados aos empregadores, apenas 09 retornaram. Após 04 meses de tolerância, resolveu-se considerar a amostra como válida e tabular os questionários para análise. O que em síntese não demonstrou grandes variações entre nas informações prestadas pelos entrevistados.

## 4.3 A PERCEPÇÃO DOS TELETRABALHADORES

### 4.3.1 – TIPOS DE TELETRABALHO EXECUTADOS

Na maioria dos casos, foram mais incidentes as atividades na área de **vendas de produtos e serviços**, assinaladas por 38% dos pesquisados, sendo também relevante à citação relativa ao trabalho de *pesquisa de mercado* (19%).

**Gráfico 1 - TIPOS DE TELETRABALHO**

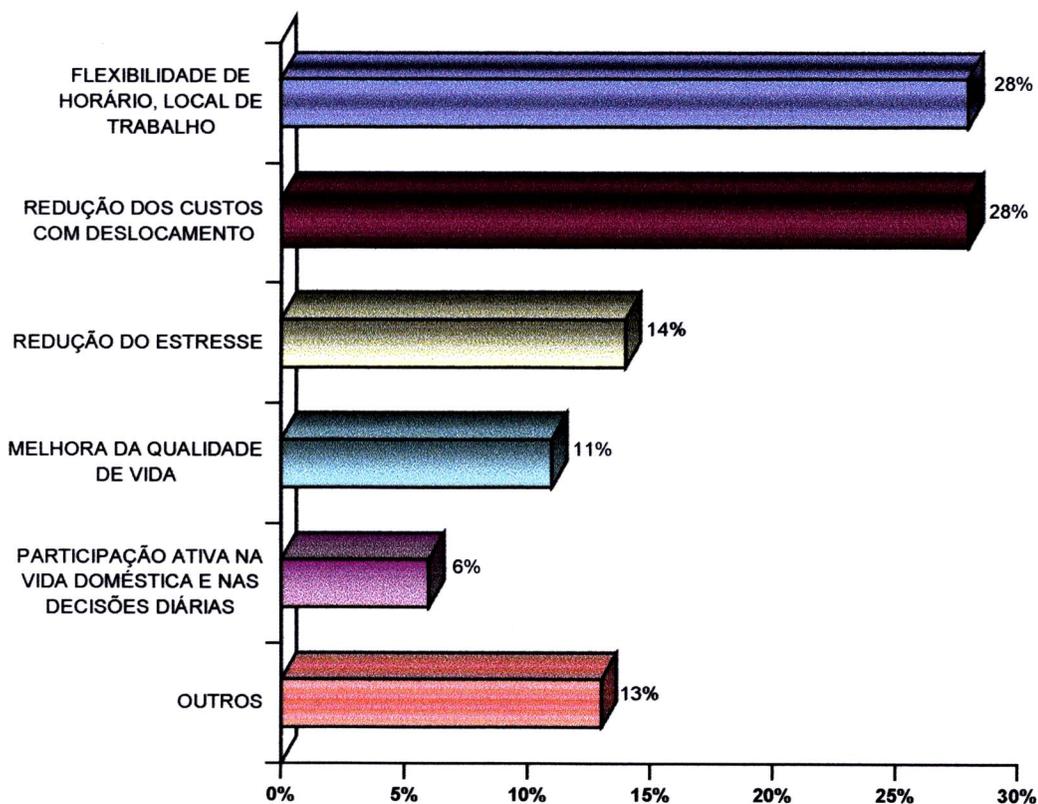


Base: 16

### 4.3.2 AS VANTAGENS DO TELETRABALHO

As maiores vantagens, apontadas, do teletrabalho foram: a **flexibilidade de horário e de local do trabalho** (28%); a **redução dos custos com deslocamento** (28%); além da **redução do estresse** (14%); a **melhoria da qualidade de vida** (11%) e a possibilidade de **participação ativa na vida doméstica e nas decisões diárias** (6%).

**Gráfico 2 - VANTAGENS DO TELETRABALHO - TRABALHADOR**

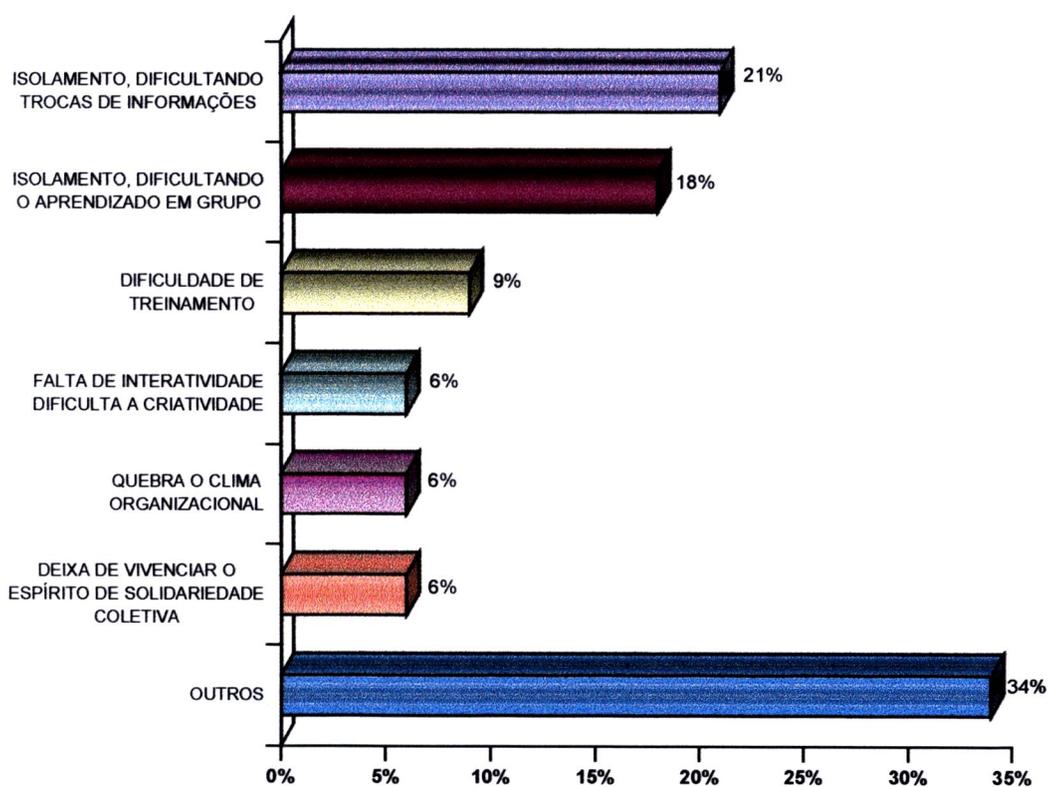


Base: 36

### 4.3.3 AS DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

Como desvantagem do teletrabalho apontou-se, principalmente, o **isolamento**, que dificulta a troca de informações (21%) e a falta do aprendizado em grupo (18%). Também é motivador de dificuldades para a realização de treinamento (9%); e do exercício da criatividade (6%). Outros consideraram que o teletrabalho quebra o clima organizacional (6%); e não propicia a vivência do espírito de solidariedade coletiva (6%).

**Gráfico 3 - DESVANTAGENS DO TELETRABALHO - TRABALHADOR**



Base: 34

#### 4.3.4 GRAU DE CONCORDÂNCIA DAS VARIÁVEIS DE IMPACTOS

Tabela 1 – Grau de concordância dos teletrabalhadores

AFIRMATIVAS SOBRE ASPECTOS DO TELETRABALHO		EMPREGADO - GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)					MÉDIA DAS NOTAS (*)	
		1- DISCORDA TOTALMENTE	2- DISCORDA	3- CONCORDA EM PARTE	4- CONCORDA	5- CONCORDA TOTALMENTE		TOTAL
ISOLAMENTO	Isolamento dificulta o aprendizado em grupo	0	7	39	27	27	100	3,73
	Isolamento dificulta as trocas de informações entre os teletrabalhadores	7	7	46	27	13	100	3,33
	Falta de interatividade dificulta a criatividade do teletrabalhador	13	20	40	27	0	100	2,80
	O teletrabalho quebra o clima organizacional	7	47	26	7	13	100	2,73
	O teletrabalhador deixa de vivenciar o espírito de solidariedade coletiva	0	40	40	7	13	100	2,93
	O teletrabalhador tem dificuldade de treinamento	20	40	7	20	13	100	2,67
	O teletrabalhador tem dificuldade de ascensão profissional	13	27	33	27	0	100	2,73
	O teletrabalhador está fora do alcance visual e da lembrança dos superiores	0	40	47	7	7	101	2,80
FLEXIBILIDADE	O teletrabalhador tem flexibilidade de horário e local de trabalho	0	7	20	40	33	100	4,00
	Distância dos olhos da supervisão é um ponto positivo para o teletrabalhador	27	47	26	0	0	100	2,00
	O teletrabalho permite definir os melhores horários para estar desempenhando as atividades profissionais e/ou domésticas	7	13	26	47	7	100	3,33
	O teletrabalhador abre mão de melhores remunerações e benefícios em prol da liberdade de escolha e autonomia de decisão	21	29	50	0	0	100	2,29
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	O teletrabalhador tem a necessidade de autodisciplina	0	0	0	40	60	100	4,60
	O teletrabalhador tem pouco conhecimento dos processos internos	7	27	46	13	7	100	2,87
	Na maioria das vezes, o teletrabalhador possui descontrole na distribuição dos horários	23	38	31	8	0	100	2,23
	O teletrabalhador não tem orientação organizada do trabalho	7	50	36	7	0	100	2,43
	O teletrabalhador tem sobrecarga de trabalho em determinados momentos e a sensação de disponibilidade em outros	7	13	40	33	7	100	3,20
IDENTIDADE	O teletrabalhador tem perda de referência/identidade de equipe/empresa	0	47	40	13	0	100	2,67
	O teletrabalhador tem uma identidade confusa no ambiente doméstico, no caso de trabalho a domicílio	0	21	72	7	0	100	2,86
REL. INTERPES-SOAS	Perda do vínculo com o grupo de pessoas da organização, provocada pela distância e ausência física mais frequentes	0	13	47	40	0	100	3,27
	Relacionamento frio, parecendo muitas vezes, um relacionamento estranho	0	33	54	13	0	100	2,80
	O trabalho em domicílio reforça os laços familiares	13	0	47	33	7	100	3,20
	O teletrabalhador participa ativamente da vida doméstica e de suas decisões	7	14	29	50	0	100	3,21

(\*) corresponde à média aritmética das notas atribuídas a cada afirmativa

AFIRMATIVAS SOBRE ASPECTOS DO TELETRABALHO		EMPREGADO - GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)						MÉDIA DAS NOTAS (*)
		1- DISCORDA TOTALMENTE	2-DISCORDA	3-CONCORDA EM PARTE	4-CONCORDA	5- CONCORDA TOTALMENTE	TOTAL	
RE-MUNERAÇÃO	O teletrabalhador, normalmente, tem baixa remuneração em relação ao trabalho convencional	8	31	46	15	0	100	2,69
	O teletrabalhador precisa estar permanentemente trabalhando e buscando novas tarefas para complementar sua renda	15	23	39	23	0	100	2,69
	O teletrabalho pode provocar estresse	0	33	40	20	7	100	3,00
DEFINIÇÃO JURÍDICA	Falta uma legislação regulamentando o teletrabalho	0	8	30	62	0	100	3,54
	Os teletrabalhadores estão sujeitos à interpretação de cada empregador, carecendo dos direitos trabalhistas normais	7	0	36	57	0	100	3,43
	O teletrabalhador tem responsabilidade pelas despesas com equipamentos, manutenção, preparação de ambientes de trabalho, cons. de energia elétrica, etc.	7	14	36	36	7	100	3,21
COBERTURA SOCIAL	O teletrabalhador carece da cobertura de legislação assistencial como saúde, previdência social, férias remuneradas, licença média etc.	14	29	22	21	14	100	2,93
QUALIDADE DE VIDA	A ausência da supervisão imediata direta, reduz o stress e melhora a qualidade de vida do teletrabalhador	0	13	67	20	0	100	3,07
	A ausência do deslocamento diário - residência-trabalho-residência - muitas vezes em trânsito complexo, com alto índice de temperatura e ruído, faz com que melhore a qualidade de vida do teletrabalhador	7	0	13	53	27	100	3,93
	Cuidados como: luminosidade, ergonomia, climatização, manutenção preventiva, tornam-se quesitos de luxo para o teletrabalhador	13	47	7	33	0	100	2,60
	O principal foco para o teletrabalhador está na redução de custos para melhorar seus rendimentos	8	8	46	38	0	100	3,15
REDUÇÃO DE CUSTOS	O teletrabalhador tem despesas reduzidas, mesmo aqueles que recebem benefícios, como vale transporte	0	14	29	57	0	100	3,43

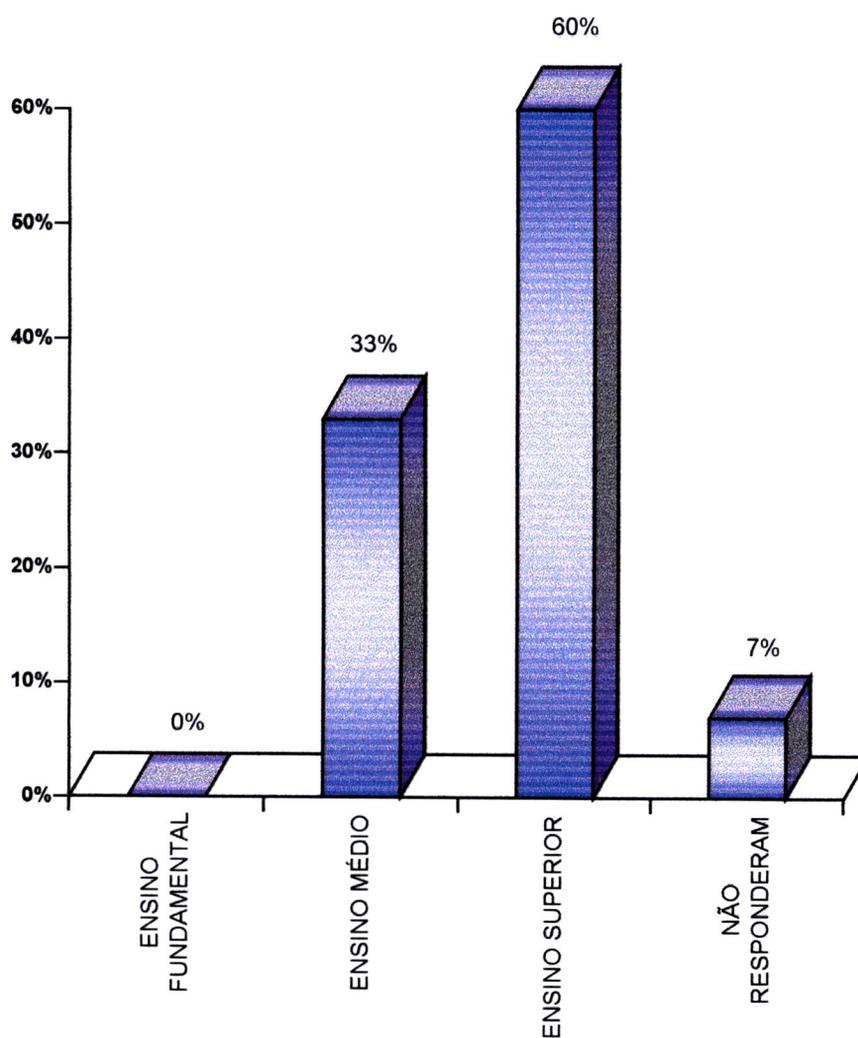
(\*) corresponde à média aritmética das notas atribuídas a cada afirmativa

### 4.3.5 – O PERFIL DOS ENTREVISTADOS

#### 4.3.5.1 ESCOLARIDADE

A grande maioria tem o **nível superior de escolaridade** (60%), enquanto 33% cursaram até o nível médio.

**Gráfico 4 - ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS**

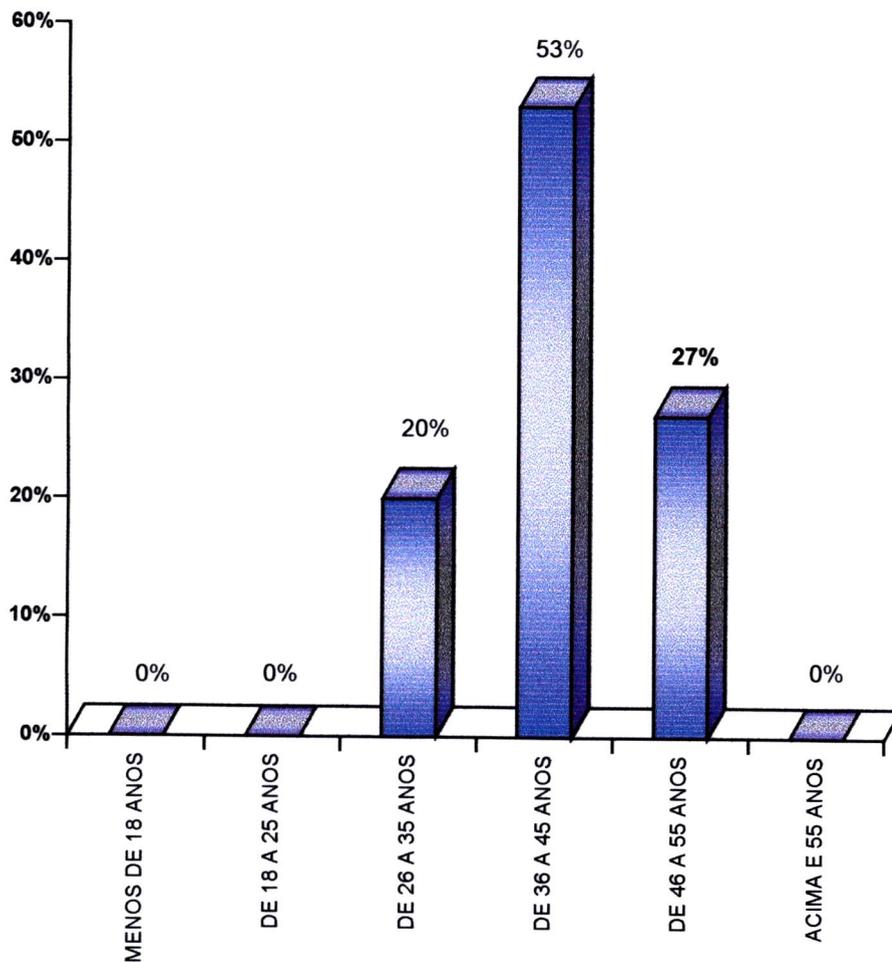


Base: 15

#### 4.3.5.2 FAIXA ETÁRIA

Têm entre **36 e 55 anos** (80%).

**Gráfico 5 - FAIXAS ETÁRIA DOS TELETRABALHADORES**



#### 4.3.5.3 SEXO

A maior parcela de respondentes é do **sexo masculino** (93%).

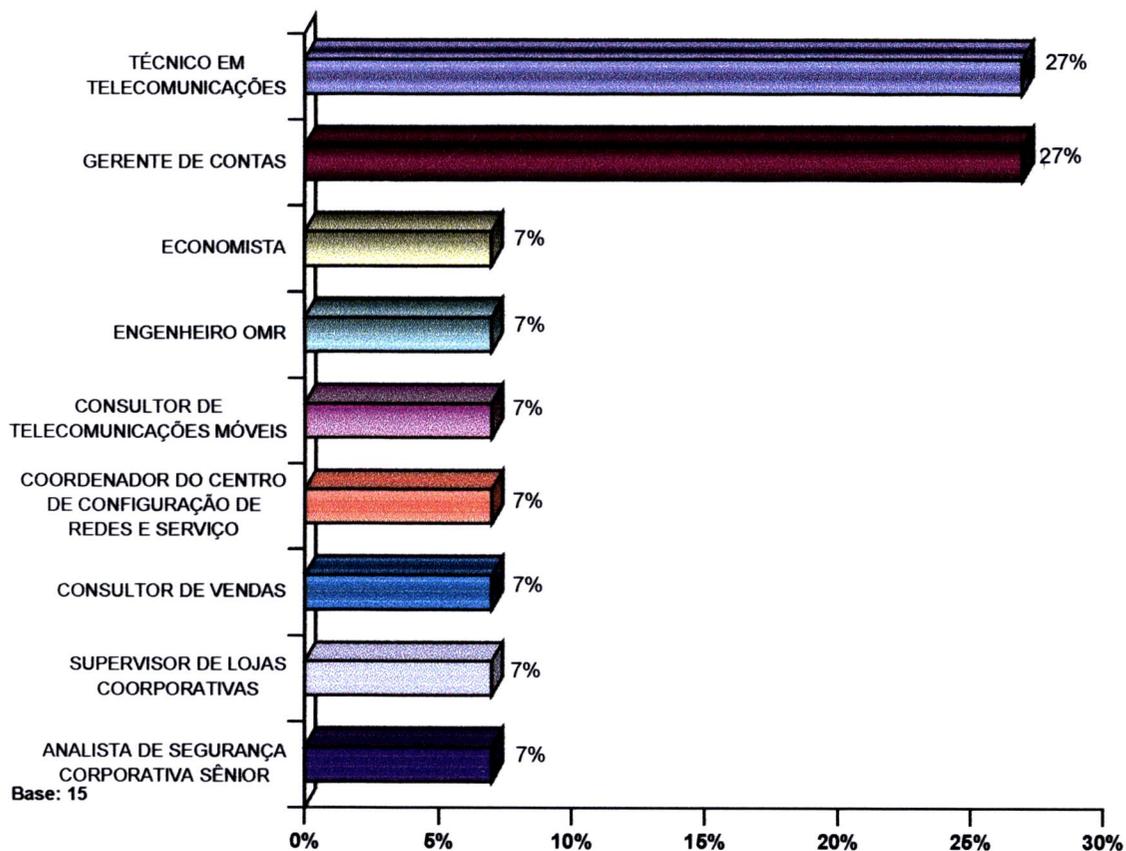
#### 4.3.5.4 EMPRESA

Trabalham, na maioria dos casos, na **TELEMAR (40%)**, **TELEMIG CELULAR (27%)** e **MAXITEL (20%)**.

#### 4.3.5.5 CARGO

Os cargos mais incidentes foram os de **técnicos de telecomunicações e gerentes de contas (27% cada)**.

**Gráfico 6 - CARGO DOS TELETRABALHADORES ENTREVISTADOS**

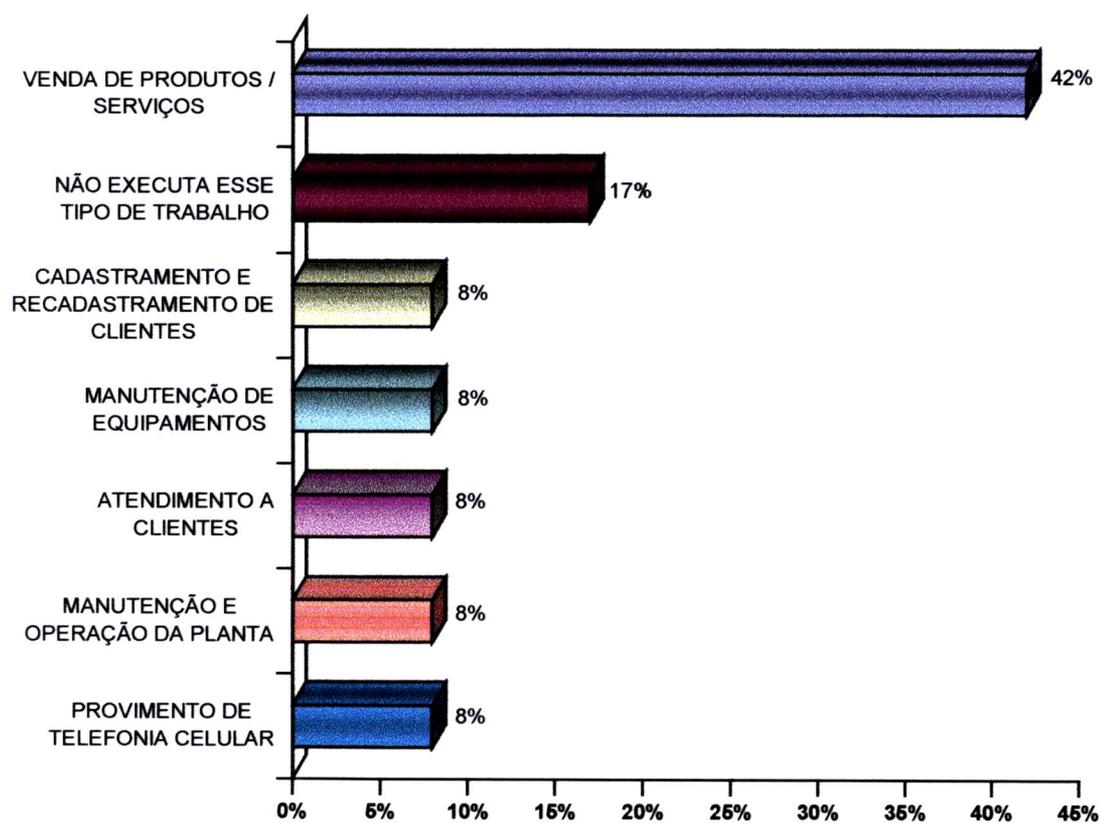


## 4.4 A PERCEÇÃO DOS EMPREGADORES

### 4.4.1 OS TIPOS DE TELETRABALHO EXECUTADOS

Os tipos de teletrabalho realizados nas empresas pesquisadas são, principalmente, a **venda de produtos e serviços** (42%). Em seguida, foram ainda citadas as atividades de cadastramento e recadastramento de clientes, manutenção de equipamentos, atendimento a clientes, manutenção e operação da planta e provimento de telefonia celular (8% cada).

**Gráfico 7 - TIPOS DE TELETRABALHO - EMPREGADOR**



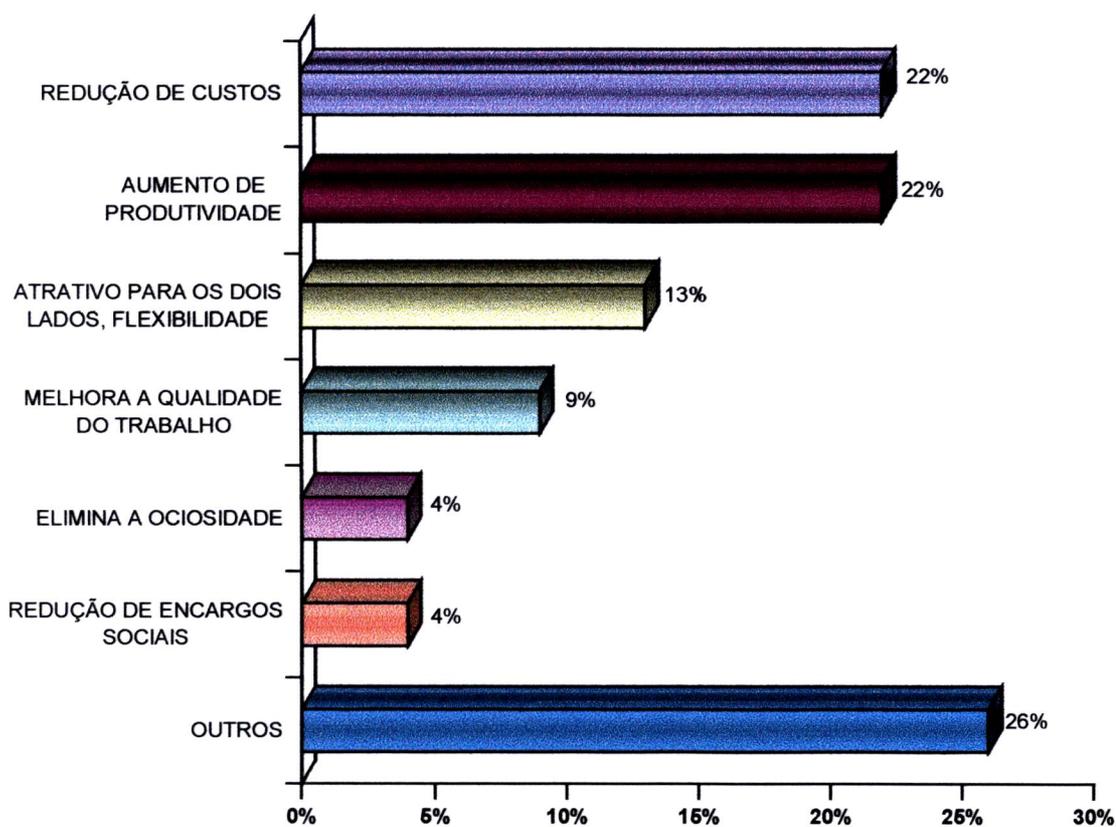
Base: 12

#### 4.4.2 AS VANTAGENS DO TELETRABALHO

Segundo os empregadores, o teletrabalho possibilita, em primeiro plano, a **redução de custos e o aumento da produtividade** (22% cada).

Outra parcela julgou que o teletrabalho é atrativo para as empresas e para o empregado em função da **flexibilidade** (13%), da melhoria da qualidade do trabalho (9%), redução da ociosidade (4%) e os encargos sociais (4%).

**Gráfico 8 - VANTAGENS DO TELETRABALHO / EMPREGADOR**

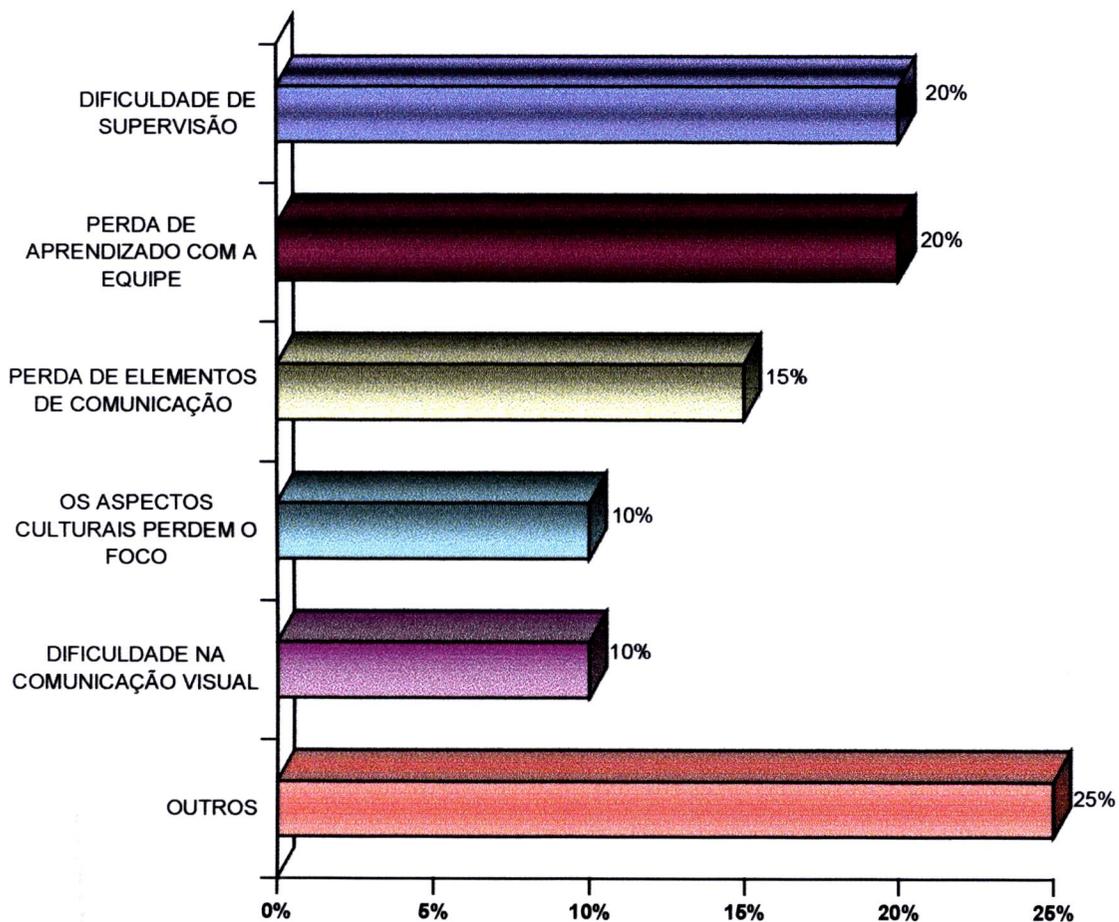


Base: 23

#### 4.4.3 AS DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

As desvantagens apresentadas pelos empregadores relacionaram-se com a **dificuldade de supervisão** (20%), a **perda do aprendizado com a equipe** (20%), dos **elementos de comunicação** (15%) e do foco nos aspectos culturais (10%). Outros 10% consideram que há dificuldade de comunicação visual.

**Gráfico 9 - DESVANTAGENS DO TELETRABALHO - EMPREGADOR**



Base: 20

#### 4.4.4 GRAU DE CONCORDÂNCIA DAS VARIÁVEIS DE IMPACTO

Tabela 2 – Grau de Concordância dos Empregadores

AFIRMATIVAS SOBRE ASPECTOS DO TELETRABALHO		EMPREGADOR - GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)					MÉDIA DAS NOTAS (*)	
		1- DISCORDA TOTALMENTE	2- DISCORDA	3- CONCORDA EM PARTE	4- CONCORDA	5- CONCORDA TOTALMENTE		TOTAL
CUSTOS ADMINISTRATIVOS	O teletrabalho reduz os custos com mão de obra	0	0	67	22	11	100	3,44
	O teletrabalho possibilita a eliminação da ociosidade da mão de obra em função da remuneração por tarefa	0	0	29	71	0	100	3,71
	O teletrabalho possibilita a redução de encargos sociais	0	25	50	25	0	100	3,00
	O teletrabalho possibilita a redução de despesas com aquisição de equipamentos / manutenção	11	44	23	22	0	100	2,56
	O teletrabalho possibilita a redução de despesas geradas com horas extras	0	33	23	44	0	100	3,11
QUALIDADE E PRODUTIVIDADE	O teletrabalho faz com que os colaboradores se concentrem mais no trabalho	0	44	34	22	0	100	2,78
	O teletrabalho melhora a qualidade do trabalho	0	22	56	22	0	100	3,00
	O teletrabalho possibilita o aumento de produtividade	0	0	67	33	0	100	3,33
SUPERVISÃO DA TAREFA	O teletrabalho gera dificuldade de supervisão do teletrabalhador	0	22	44	33	0	99	3,11
	O teletrabalho dificulta supervisionar a realização do trabalho nos seus aspectos intangíveis	0	22	23	44	11	100	3,44
	O teletrabalho não possibilita o controle de atividades como ocorre no presencial	0	56	33	11	0	100	2,56
	O teletrabalhador perde o aprendizado com a equipe	0	22	56	22	0	100	3,00
	O supervisor perde os parâmetros de controle	11	67	11	11	0	100	2,22
	O teletrabalho perde elementos de comunicação importantíssimos como o olhar, o tocar, gesticular, etc.	0	11	22	67	0	100	3,56
	A ausência física do supervisor altera o comportamento do teletrabalhador	0	12	44	44	0	100	3,33
FLEXIBILIDADE	O teletrabalho é atrativo, tanto para o trabalhador como para as organizações e flexibilidade	0	0	33	56	11	100	3,78
	O teletrabalho possibilita agilidade ao contratar a elaboração de projetos e produção em países com grandes fuso-horários em relação ao mercado consumidor	0	22	33	33	11	99	3,33
	O teletrabalho possibilita a retenção de pessoal especializado	0	33	56	11	0	100	2,78
	No teletrabalho, a mão de obra poderá estar pesquisando ou trabalhando em outra cidade, empresa, país, etc.	0	33	56	11	0	100	2,78
	O teletrabalho possibilita o aproveitamento de especialistas em treinamento no exterior, dedicando parte de seu tempo em projetos da empresa	0	0	12	50	38	100	4,25

(\*) corresponde à média aritmética das notas atribuídas a cada afirmativa

AFIRMATIVAS SOBRE ASPECTOS DO TELETRABALHO		EMPREGADOR - GRAU DE CONCORDANCIA (%)					TOTAL	MÉDIA DAS NOTAS (*)
		1-DISCORDA TOTALMENTE	2-DISCORDA	3-CONCORDA EM PARTE	4-CONCORDA	5- CONCORDA TOTALMENTE		
CULTURA ORGANIZACIONAL	O teletrabalho possibilita a perda da cultura da organização	0	11	12	44	33	100	4,00
	No teletrabalho, os aspectos culturais ligados à estratégia da empresa podem perder o foco	0	44	45	11	0	100	2,67
	Dificuldade de comunicação que o sistema de teletrabalho oferece, principalmente, a comunicação visual	0	22	67	0	11	100	3,00
INVEST. PÚBLICO	O teletrabalho permite a redução de recursos necessários para prover transporte público, infra-estrutura viária, controle de poluição ambiental, áreas de estacionamento, etc.	0	0	23	44	33	100	4,11
OPORT. SOCIAIS	O teletrabalho permite a inclusão de pessoas até então excluídas do mercado de trabalho	0	22	34	22	22	100	3,44
	O teletrabalho permite a dupla função, como nas atividades domésticas	0	11	34	33	22	100	3,67

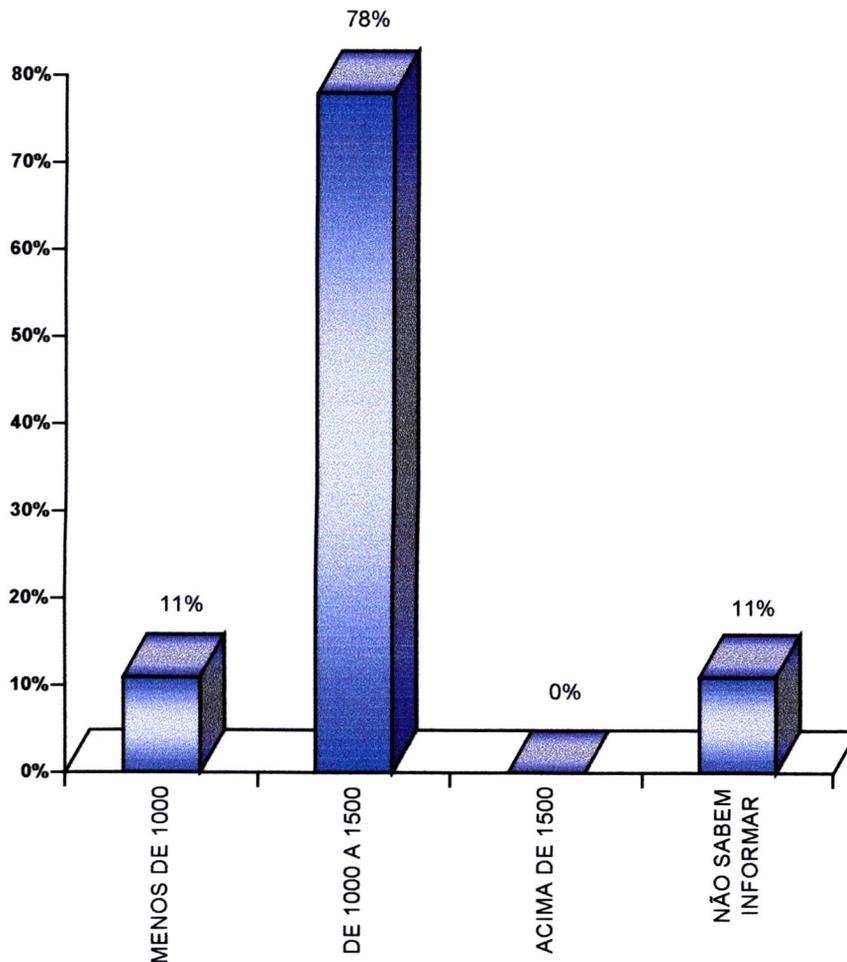
(\*) corresponde à média aritmética das notas atribuídas a cada afirmativa

#### 4.4.5 O PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

##### 4.4.5.1 NÚMERO DE EMPREGADOS

A maioria tem de **1000 a 1500 empregados** (78%).

**Gráfico 10 - Nº DE EMPREGADOS DA EMPRESA**



#### 4.4.5.2 PORTE DA EMPRESA

Todas as empresas são consideradas de **grande porte**.

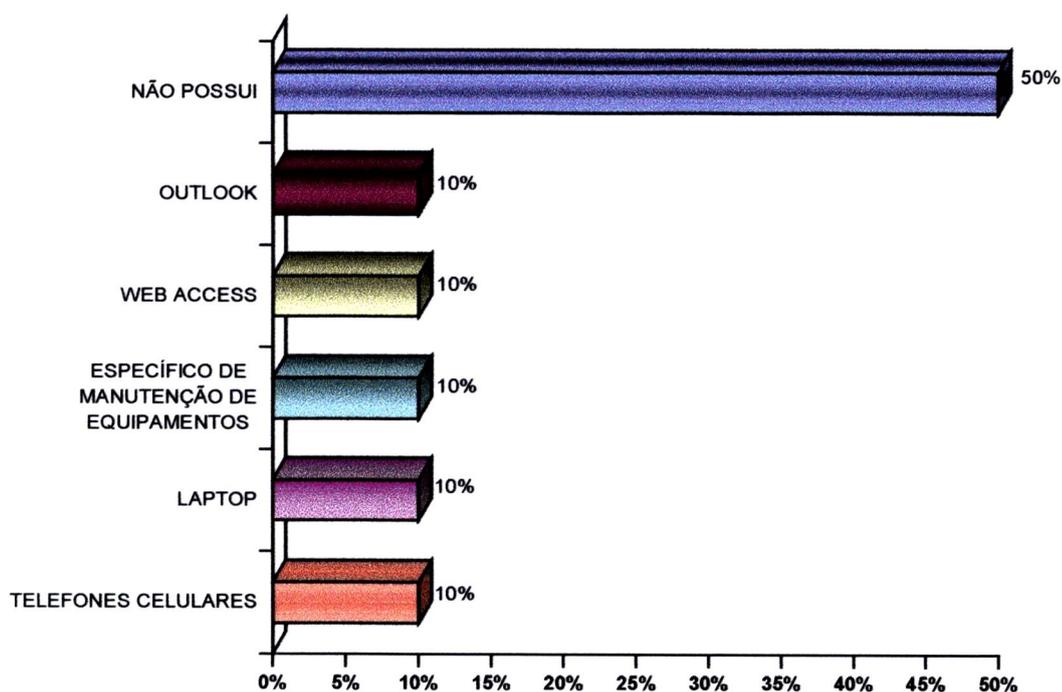
#### 4.4.5.3 FATURAMENTO

As empresas **não disponibilizaram** informações sobre o seu faturamento.

#### 4.4.5.4 SOFTWARE UTILIZADO PARA TELETRABALHO

Metade das empresas **não possui software específico** para teletrabalho. As citações ficaram por conta do MS Outlook, WEB Access, e software específico de manutenção de equipamentos (10% cada). Houve quem citasse o laptop e telefone celular (10% cada).

**Gráfico 11 - SOFTWARE DE SUPORTE AO TELETRABALHO**

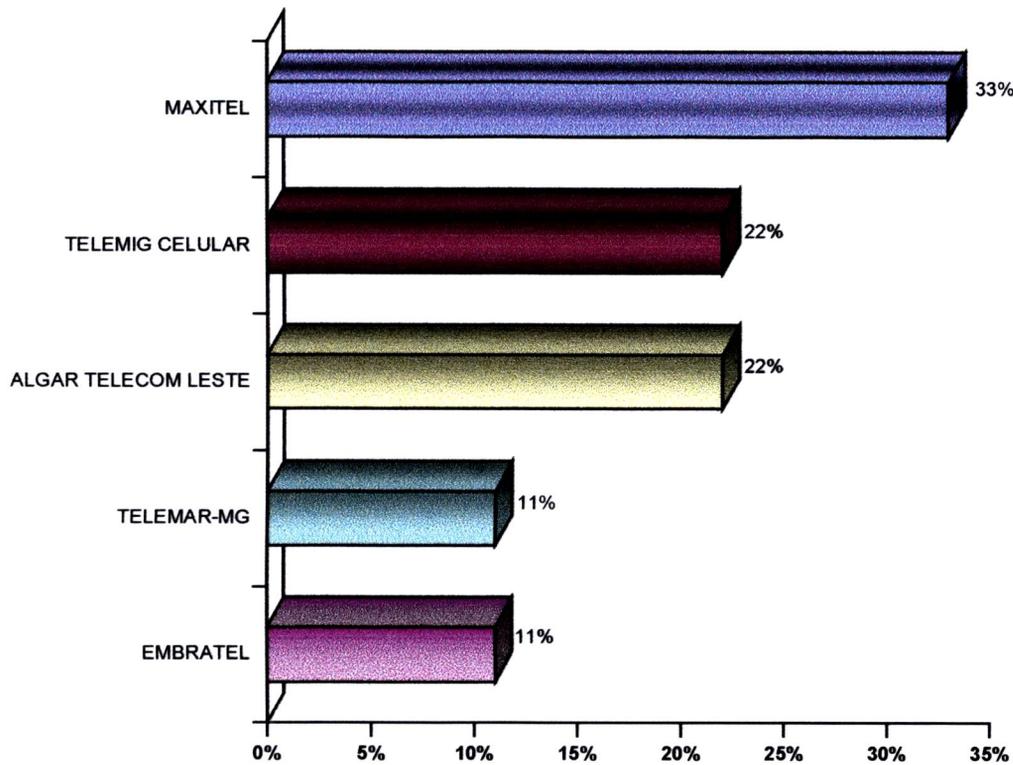


Base: 10

## 4.4.5.5 EMPRESA

Os respondentes são da **TIM/MAXITEL** (33%); **TELEMIG CELULAR** (22%); **ALGAR TELECOM LESTE** (22%); **TELEMAR** (11%) e **EMBRATEL** (11%).

**Gráfico 12 - PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS**

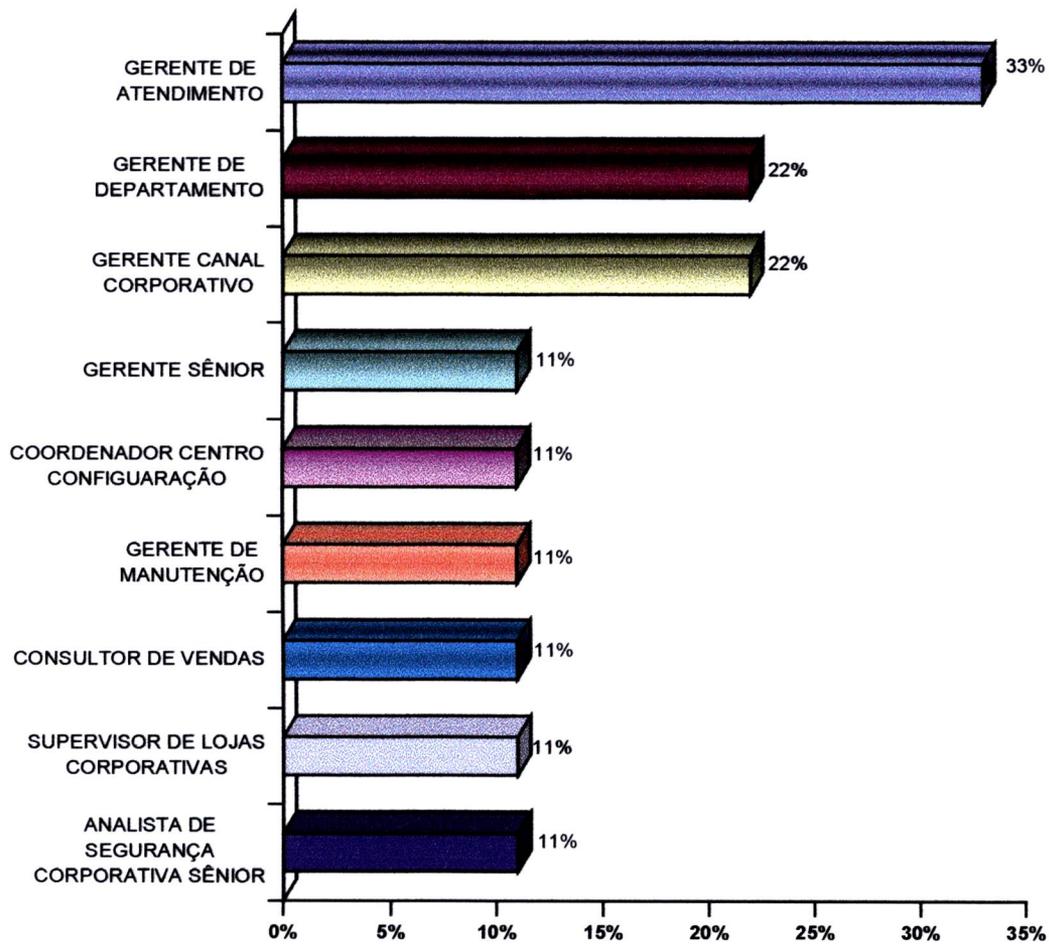


Base: 9

#### 4.4.5.6 CARGO DOS EMPREGADORES

A maioria dos respondentes foi representada por **Gerentes de Atendimento** (33%); **Gerentes de Departamentos** (22%) e **Gerente de Canal Corporativo** (22%).

**Gráfico 13 - CARGO DO EMPREGADOR**



Base: 9

## 4.5 OUTRAS RESPOSTAS

### QUESTÃO 3 – QUESTIONÁRIO DO TELETRABALHADOR

- Perda de referência/identidade de equipe/empresa.
- Baixa remuneração.
- Precisa estar permanentemente trabalhando.
- Falta de uma legislação e regulamentação.
- Responsabilidade pelas despesas de equipamentos.
- Responsabilidade pela manutenção e preparação de ambientes de trabalho.
- Responsabilidade pelos custos de energia elétrica.
- Trabalho na informalidade.
- Carência de cobertura de legislação assistencial.
- Só realiza trabalho em regime sobre aviso / plantas.
- Impossibilidade de criar empatia com os membros do grupo.

### QUESTÃO 2 – QUESTIONÁRIO DO EMPREGADOR

- Mão de obra poderá pesquisar ou trabalhar em outra cidade, empresa, país etc.
- Aproveitamento de especialistas em treinamento no exterior dedicando parte de seu tempo em projetos da empresa.
- Redução de recursos necessários para prover transporte público, infraestrutura viária, controle da poluição ambiental, áreas de estacionamento etc.
- Inclusão de pessoas até então excluídas do mercado de trabalho.
- Dupla função como nas atividades domésticas.

#### **4.6 CONCLUSÃO DA PESQUISA**

Este relatório apresenta os resultados da pesquisa que identificou, na prática, os impactos apontados na revisão bibliográfica sobre Teletrabalho no âmbito do setor de Telecomunicações.

Como limitação da pesquisa, cabe ressaltar o pequeno número de questionários retornados pelos teletrabalhadores das empresas de telecomunicações, apesar da definição e qualificação das 100 amostras, contato telefônico, remessa dos questionários, prorrogação do prazo de devolução por 60 dias, cobrança insistente por e-mail e telefone. Aparentemente, os motivos da pequena participação estão na preocupação com sigilo das informações, bastante trabalhada pelas empresas, principalmente após o processo de abertura de segmento à competição e o temor provocado pelo processo de redução dos quadros dessas empresas, aliados a resistência em participar de pesquisas, principalmente pelo método de questionários por remessa eletrônica.

Considerando o pequeno número de empregados em atividade de teletrabalho nas empresas de telecomunicações, apenas nas áreas de trabalho externo e de fácil controle, como: manutenção e programação remota; relacionamento com clientes e área comercial corporativa; o que representa menos de 5% da força de trabalho, e a exigüidade de tempo no cronograma para conclusão deste trabalho, validou-se a amostra de 15 empregados e 09 empregadores para análise e conclusão desta pesquisa.

Finalizando a pesquisa foram anexadas sob o título de ANEXO III e ANEXO IV, as tabelas de freqüência dos dois questionários: teletrabalhador e empregador, com a demonstração das freqüências de cada alternativa de resposta.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

### 5.1 Introdução

Apresentada a pesquisa de campo, passa-se a analisar os principais resultados, confrontando, num primeiro momento, as percepções do teletrabalho na visão dos teletrabalhadores com a visão dos empregadores.

A seguir, são confrontadas as percepções de teletrabalhadores e empregadores sobre os impactos do teletrabalho, com as referências levantadas na bibliografia e, ao final, é apresentada a conclusão desta análise.

### 5.2 Percepção do teletrabalho nas empresas

Neste bloco a pesquisa procurou levantar quais atividades estavam em processo de teletrabalho nas empresas de telecomunicações, tanto na percepção dos teletrabalhadores como dos empregadores.

**Quadro 10 – Percepção da presença do teletrabalho**

	<b>Teletrabalhador</b>	<b>Empregador</b>
Venda de produto e serviços	38 %	42 %
Pesquisa e relacionamento com clientes	19 %	16 %
Manutenção	12 %	16 %
Programação rede	06 %	08 %
Auditoria	06 %	00 %
Outras	19 %	18 %

O resultado apresentado, quadro 10 da página anterior, aponta forte aplicação na área comercial, representada pela venda de produtos e serviços e relacionamento com clientes (pesquisa de mercado e atendimento). Seguida da área de engenharia onde o teletrabalho é utilizado na manutenção do sistema de telecomunicações e na programação de rede (ativação e monitoramento).

Cabe ressaltar que essa percepção foi apontada, na mesma ordem de prioridade, pelos dois públicos pesquisados.

Em seguida, procurou-se conhecer as percepções dos teletrabalhadores e empregadores sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho.

#### **Quadro 11 – Percepção das vantagens do teletrabalho**

	<b>Teletrabalhador</b>	<b>Empregador</b>
Redução de custos	28 %	30 %
Flexibilidade de horário e local	28 %	13 %
Melhor qualidade de vida/redução do estresse	25 %	
Aumento da produtividade		22 %
Melhoria da qualidade do trabalho		09 %
Maior participação na vida familiar	06 %	
Outras vantagens	13 %	26 %

O quadro acima aponta como a principal vantagem para os dois públicos à redução de custos. Nesse ponto, a bibliografia apontou também, a redução de custos como uma das principais vantagens para a empresa, e uma das queixas dos teletrabalhadores. No caso brasileiro, principalmente, no setor de telecomunicações, o aspecto de custos para o teletrabalhador tem significado positivo ao considerar o custo de deslocamento e a qualidade do transporte urbano, obrigando na maioria das vezes, o trabalhador a se deslocar em veículo próprio. Em contrapartida, na bibliografia, os custos reclamados pelos teletrabalhadores se referem às despesas de disponibilização de infra-

estrutura, equipamentos, suprimentos e manutenção. No caso brasileiro, as empresas, geralmente, fornecem os equipamentos, acessórios e a manutenção, reduzindo a carga sobre o teletrabalhador.

As percepções foram semelhantes às apresentadas na revisão bibliográfica, ver quadro 6, p. 79, a partir do segundo quesito, com o teletrabalhador valorizando a flexibilidade, a qualidade de vida e a maior presença junto à família como pontos positivos, enquanto o empregador valorizou aspectos ligados a competitividade, como: flexibilidade, qualidade e produtividade.

**Quadro 12 – Percepção das desvantagens do teletrabalho**

<b>Variáveis</b>	<b>Teletrabalhador</b>	<b>Empregador</b>
Dificuldade de aprendizagem em equipe	18 %	20 %
Falta interatividade: piora na criatividade	06 %	15 %
Desinformação causada pelo isolamento	21 %	
Dificuldade de supervisão		20 %
Perda de foco nas metas empresariais		10 %
Dificuldade de comunicação		10 %
Dificuldade de treinamento	09 %	
Quebra de clima organizacional	06 %	
Perda do espírito de equipe	06 %	
Outras desvantagens	34 %	25 %

O quadro 13 acima apresenta as principais desvantagens percebidas na implantação do teletrabalho. Enquanto os teletrabalhadores apontaram o isolamento como o principal ponto negativo do teletrabalho, principalmente, pela perda de informações sobre a organização, os empregadores citaram a dificuldade de supervisão do trabalho à distância, o que é corroborado pela bibliografia. Em seguida, ambos apontaram a perda do aprendizado em equipe como o segundo item de desvantagem do processo de teletrabalho. Essa perda da interatividade entre os elementos do grupo contribui para o terceiro

ponto negativo mencionado pelos entrevistados, que é a queda no nível de criatividade. Daí a importância das reuniões presenciais entre os as equipes de teletrabalhadores, possibilitando, dessa forma, a troca de experiências, conhecimentos, percepções, informações, etc. A perda de foco nas metas, provocada, principalmente, pela ausência de um ambiente físico estimulador, as dificuldades de treinamento e comunicação, a quebra do clima organizacional e a perda do espírito de equipe são conseqüências do que foi discutido anteriormente e são desvantagens apontadas na bibliografia.

### **5.3 Percepção dos Impactos para o indivíduo na visão do teletrabalhador**

A partir dessa etapa, o objetivo foi o de conhecer a percepção dos teletrabalhadores sobre os impactos da implantação do teletrabalho em suas vidas. Foi solicitado aos entrevistados que atribuíssem conceitos de 1 (discordância total) a 5 (concordância total) aos elementos do questionário.

De um modo geral, os pesquisados acharam que os teletrabalhadores têm uma forte necessidade de autodisciplina, concordaram que o teletrabalho oferece flexibilidade de horário e local, e que a qualidade de vida é superior, tendo em vista a ausência de deslocamentos diários ao local de trabalho. No entanto, consideraram que o isolamento dificulta o aprendizado em grupo e que falta legislação regulamentando o teletrabalho no Brasil.

Quanto às menores médias, interpreta-se que os empregados não consideraram a distância do supervisor como ponto positivo; acharam que o teletrabalhador é organizado na distribuição do trabalho e tem controle na sobre os horários de cada atividade; que melhores remunerações e benefícios são mais importantes que a liberdade de escolha e a autonomia de decisão; consideraram, ainda, que a luminosidade, ergonomia, climatização e a manutenção preventiva no ambiente de trabalho não são vistos pelos teletrabalhadores como itens supérfluos.

**Quadro 13 – Percepção dos Impactos Psicossociais**

<b>Impactos para o teletrabalhador</b>	<b>Notas de 01 a 05</b>
<b>Isolamento</b>	
Dificulta o aprendizado em equipe	3,73
Dificulta a troca de informações entre equipes	3,33
Diminui o espírito de solidariedade dos trabalhadores	2,93
Dificulta a interatividade e perde a criatividade	2,80
Deixar de ser lembrado pelo supervisor	2,80
Dificuldade de crescimento profissional	2,73
Perda do clima organizacional	2,73
Dificuldade para realizar treinamentos	2,67
<b>Flexibilidade</b>	
No horário e em local para trabalhar	4,00
No trabalho em função da distância da supervisão	2,00
Na distribuição dos horários profissional e pessoal	3,33
Prioridade pela liberdade e autonomia em relação à remuneração e benefícios	2,29
<b>Organização do trabalho</b>	
Necessidade de autodisciplina	4,60
Dificuldade em distribuir a carga de trabalho	3,20
Desconhecimento dos processos internos da empresa	2,87
Perda da orientação organizada do trabalho	2,43
Descontrole entre os horários profissional e pessoal	2,23
<b>Identidade</b>	
Choque entre identidade profissional e familiar	2,86
Perda da identidade organizacional e profissional	2,67
<b>Relação interpessoal</b>	
Perda de vínculo com a equipe de trabalho	3,27
Participação ativa na vida doméstica	3,21
Reforço dos laços familiares pela presença	3,20
Frieza no relacionamento entre os trabalhadores	2,80

Porém ao detalhar essas percepções, verificamos, nos impactos psicossociais, quadro 14, da página anterior, destaques, nas variáveis de organização do trabalho, em aspectos relacionados à autodisciplina do teletrabalhador e na dificuldade de distribuição da carga de trabalho, o que foi também apontado por Trope (1999) e Ruiz (1995) na revisão bibliográfica. Essas dificuldades encontram fundamento na cultura dos trabalhadores. No processo tradicional, a exigência de disciplina e a distribuição do trabalho são tarefas exercidas pela supervisão. Além da organização, as flexibilidades do local de trabalho e de horário, citadas por Vendramin (1989), Kugelmans (1995) e Sabbatini (1994) e pela maioria dos autores como as principais vantagens desse processo, se confirmaram na percepção dos pesquisados que as apontaram como fatores positivos do teletrabalho.

Como elemento negativo, os pesquisados mencionaram o isolamento do teletrabalhador, que proporciona, como consequência, a perda do vínculo e da aprendizagem com a equipe, a dificuldade na troca de informações, a quebra do espírito de solidariedade, o esquecimento pela gerência, refletindo diretamente na motivação e na perda da criatividade. Esse impacto foi mais fortemente percebido nas equipes de menor nível cultural, em que os teletrabalhadores se sentem como estranhos que, eventualmente, se encontram. O isolamento, como elemento negativo, não é novidade, pois, foi também apontado por Ruiz (1995), Trope (1999), Afonso (1998) e Brandão (1997) nas bibliografias. Portanto, a contra-posição fica no grau de importância atribuída pelos pesquisados, mas, não difere dos autores em relação às variáveis e seus elementos.

Entre os impactos sociais, o destaque ficou na variável ausência de legislação trabalhista e previdenciária específicas para a categoria dos teletrabalhadores, conforme demonstrou o quadro 15, a seguir. Os pontos negativos dessa variável foram atribuídos à falta de definição sobre a responsabilidade das despesas inerentes ao processo, e à ausência de direitos e deveres dos teletrabalhadores, que se sujeitam à interpretação do empregador. Esses

aspectos foram mencionados pelos autores: Kugelmans (1995), Afonso (1998) e pela OIT (1992/1995), na revisão bibliográfica.

**Quadro 14 – Percepção dos Impactos Sociais**

<b>Impactos para o teletrabalhador</b>	<b>Notas de 01 a 05</b>
<b>Remuneração</b>	
Sobrecarga de trabalho pode causar estresse	3,00
Necessidade de completar remuneração (bico)	2,69
Redução do nível de remuneração quanto ao presencial	2,69
<b>Legislação específica (Definição jurídica)</b>	
Falta de regulamentação do teletrabalho	3,54
A falta de lei deixa interpretação a critério do empregador	3,43
Responsabilidade pelas despesas	3,21
<b>Cobertura social</b>	
Carência de legislação social	2,93
<b>Qualidade de vida</b>	
Redução do deslocamento diário entre casa e trabalho	3,93
Ausência da supervisão reduz estresse e melhora qualidade de vida	3,07
Superficialidade nos aspectos de saúde e segurança	2,60
<b>Redução de custos</b>	
Redução de custos além do deslocamento	3,43
Foco na redução dos custos pessoais	3,15

Duas variáveis foram apontadas como positivas pelos entrevistados: a melhoria da qualidade de vida, pela redução na quantidade e duração dos deslocamentos diários, residência-trabalho-residência, e a redução da pressão por parte das supervisões, ambas lembradas por Sabbatini (1994) e Kugelmans (1995) em suas bibliografias. Também a redução das despesas foi lembrada pelos pesquisados e apontada na bibliografia por Trope (1999) e

Sabbatini (1994), principalmente as relacionadas aos deslocamentos. As contra-posições dos impactos sociais ficam por conta das despesas pessoais entendidas como inalteradas pelos pesquisados e crescentes pelos autores; e o aumento do estresse, proporcionado pela sobrecarga de trabalho.

A primeira contra-posição é atribuída à ausência da aplicação plena do teletrabalho nas empresas de telecomunicações. Atualmente, as ferramentas de teletrabalho são oferecidas nas mesmas condições do trabalho presencial, o que, na maioria das vezes, significa despesas por conta do empregador. Já o estresse pela sobrecarga de trabalho provém da dificuldade de distribuição da do trabalho, não podendo ser generalizado nesse contexto.

#### **5.4 Percepção dos Impactos na organização na visão dos empregadores**

De modo geral, os empregadores consideraram que o teletrabalho propicia ganhos, principalmente, o aproveitamento do pessoal em fase de treinamento, fora do ambiente de trabalho, podendo dedicar parte de seu tempo às atividades da empresa e à redução da ociosidade da mão de obra, em função da remuneração por tarefa. Além disso, consideram o teletrabalho atrativo para as duas partes. Disseram que o supervisor tem os parâmetros de controle das atividades, a exemplo do desenvolvimento das mesmas ações no ambiente da empresa, e ressaltaram que o teletrabalho contribui para a perda da cultura organizacional.

Acreditam que a implantação do teletrabalho não provoca a perda de foco nas estratégias da empresa, e não vêem redução nas despesas, para as empresas, com a aquisição e manutenção dos equipamentos pelo teletrabalhador.

Ao se aprofundar nessa análise, verifica-se, no quadro 16, a seguir, que, nos impactos financeiros, mereceu destaque dos empregadores a redução do custo administrativo, principalmente, com a diminuição da taxa de absentismo, das

horas extras e até mesmo do tamanho da força de trabalho. Essas variáveis são corroboradas por Vendramin (1989), Campion (1993) e OIT (1992/1995).

**Quadro 15 – Percepção dos Impactos Financeiros**

<b>Impactos financeiros na visão do empregador</b>	<b>Notas e 01 a 05</b>
<b>Custos administrativos</b>	
Redução de custos com absentismo	3,71
Redução de custos por redução de pessoal	3,44
Redução de custos com horas extras	3,11
Redução dos custos com equipamentos	2,56
<b>Qualidade e produtividade</b>	
Aumento da produtividade do trabalhador	3,33
Melhoria na qualidade do trabalho	3,00
Maior concentração nas suas atividades	2,78

Outro impacto percebido foi na melhoria da qualidade do trabalho e o aumento da produtividade, o que contribui para o crescimento da receita e da margem de lucro, quesitos citados por Vendramin (1989), Campion (1993) e Trope (1999), durante a revisão bibliográfica.

Nos impactos administrativos, ver quadro 17, a seguir, foram assinalados: a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho, principalmente no aproveitamento da mão de obra deslocada, como defendido por Nilles (1994/1997); a competitividade, pela quebra da barreira de tempo e espaço, possibilitando a agilidade na produção, em função de fusos horários ou de turnos de trabalho, também lembrada por Nilles (1994/1997) e pela OIT (1992/1995), e a retenção da mão de obra especializada, que, geralmente requer flexibilidade no trabalho para atender às suas necessidades pessoais, conforme visto nas obras de Vendramin (1989) e Kiesler (1991).

### Quadro 16 – Percepção dos Impactos Administrativos

<b>Impactos administrativos na visão do empregador</b>	<b>Nota de 01 a 05</b>
<b>Supervisão da tarefa</b>	
Perda da comunicação por gestos e visual	3,56
Dificuldade na supervisão de tarefas intangíveis	3,44
Ausência do supervisor provoca mudança de comportamento do trabalhador	3,33
Perda do aprendizado com a equipe	3,00
Dificuldade no controle das atividades distantes	2,56
O supervisor perde os parâmetros de controle	2,22
<b>Flexibilidade</b>	
Aproveitamento do pessoal deslocado (exterior)	4,25
Atrativo tanto para empresa como para teletrabalhador	3,78
Competitividade em função de fusos horários	3,33
Retenção de pessoal especializado	2,78
Facilidade de deslocamento do trabalhador	2,78
<b>Cultura organizacional</b>	
Perda da cultura organizacional	4,00
Perda da cultura física da empresa	3,00
Perda de foco nas estratégias organizacionais	2,67

#### 5.5 Percepção dos Impactos na sociedade na visão dos empregadores

Para os empregadores, o teletrabalho não beneficia apenas as empresas e os teletrabalhadores, mas também, a sociedade. Perceberam que esse processo de trabalho traz vantagens para a sociedade, na redução de investimentos destinados ao transporte público, à infra-estrutura viária, ao controle da poluição, às áreas de estacionamento público, consumo de energia, entre outros. Também a possibilidade de inclusão social de pessoas excluídas, foi destacada, principalmente aquelas relacionadas aos deficientes físicos e

consequentemente com dificuldade de locomoção. A oportunidade de conciliação das atividades domésticas e profissionais, o que beneficiaria mulheres em período de gestação, e pessoas que precisam dedicar parte do seu tempo à família. Ver quadro 18 abaixo. Essas variáveis foram citadas por Trope (1999), Modesto (1996) e Kiesler (1991), Vendramin (1989), Ruiz (1995) e Sabbatini (1994) em suas bibliografias.

### Quadro 17 – Percepção dos Impactos na Sociedade

<b>Impactos na sociedade na visão do empregador</b>	<b>Notas de 01 a 05</b>
<b>Investimento público</b>	
Menor investimento em infra-estrutura e meio ambiente	4,11
<b>Oportunidades sociais</b>	
Possibilidade de conciliação doméstica e profissional	3,67
Possibilidade de inclusão social de deficientes	3,44

### 5.6 Conclusão da análise

As vendas de produtos e serviços, e o relacionamento com clientes compõem o elenco principal de atividades ligadas ao teletrabalho no setor de telecomunicações.

O teletrabalho apresenta vantagens e desvantagens inerentes ao fundamento básico do seu conjunto de tarefas e atividades. Entre as vantagens, destacam-se: as flexibilidades de horário e de local de trabalho; a redução dos custos com deslocamentos; a redução do estresse, com a conseqüente melhoria da qualidade de vida; e a participação ativa na vida doméstica e suas decisões cotidianas.

O teletrabalho, no entanto, é sinônimo de isolamento e dificulta a troca de informações, o aprendizado em grupo e a vivência da solidariedade coletiva.

Oferece dificuldades para a realização de treinamentos e no exercício da criatividade, o que contribui para a quebra do clima organizacional.

O teletrabalho requer autodisciplina. Entretanto, seu destaque é a flexibilidade proporcionada em termos de horário e de local onde podem ser desenvolvidas as atividades.

Seu principal aspecto negativo é o isolamento, além do fato da atividade ainda não ser contemplada por uma legislação específica.

Os empregadores consideram o teletrabalho atrativo para ambas as partes. Fazem a utilização deste, principalmente, para a redução de custos e aumento da produtividade. Além disso, vêem como atrativos a flexibilidade no desenvolvimento das atividades, a melhoria da qualidade do trabalho, a eliminação da ociosidade e a redução das despesas com encargos sociais.

Os aspectos considerados pelos dirigentes como desvantagens se referem, em geral, às dificuldades de supervisão e perdas dos elementos de comunicação, como: o aprendizado em equipe, o foco nas metas, nos aspectos culturais e na comunicação, principalmente a visual.

O aproveitamento do tempo e conhecimento, principalmente dos especialistas, temporariamente deslocados, como viagens e treinamentos de longa duração, é apontado como vantagem do processo de teletrabalho, permitindo utilizar essa mão de obra nos intervalos entre os compromissos.

Consideram que o teletrabalho traz benefícios para a sociedade, pois, proporciona a redução de investimentos com o transporte público e a infraestrutura viária, além de oferecer oportunidades de inclusão social. Entretanto, asseguram que não há redução de despesas para as empresas ou empregados com a aquisição e manutenção de equipamentos.

## **6 CONCLUSÃO DO TRABALHO**

### **6.1 Conclusão**

Ao concluir este trabalho, é necessário ressaltar alguns fatos relevantes deste estudo: a importância deste trabalho para se conhecer a realidade do teletrabalho no Brasil, particularmente no setor de telecomunicações; a dimensão e abrangência do trabalho, quando se propôs confrontar os pontos levantados na revisão bibliográfica e confrontá-los com a visão de teletrabalhadores e empregadores do setor de telecomunicações, em nível nacional, através de pesquisa por questionário, em campo; a dificuldade em se obter os dados nas empresas, quer pela falta de disponibilidade dos teletrabalhadores em responder os questionários, e pelo cuidado que as empresas de telecomunicações tem tratado suas informações e a cooperação daquelas pessoas “tele envolvidas” das empresas participantes.

Apesar das dificuldades vê-se alcançados os objetivos propostos de: analisar a implantação do teletrabalho, sob a ótica de teletrabalhadores e empregadores do setor de telecomunicações brasileiro, verificando as principais vantagens e desvantagens percebidas, conhecendo os impactos psicossociais, sociais, para o teletrabalhador, impactos financeiros e administrativos para os empregadores e os impactos na sociedade.

O desenvolvimento das tecnologias da informação e das telecomunicações proporcionou facilidades, principalmente na formação das bases de dados e na disseminação do conhecimento, provocando transformações na organização do trabalho. Essas transformações, suportadas pelo processo de virtualização, propiciaram, a partir da década de 70, possibilitou o surgimento do teletrabalho, que tem como principal característica o rompimento das fronteiras espaciais e

temporais. O teletrabalho rompeu com os modelos taylorista e fordista de produção que dominaram o mundo capitalista no século XX, com um processo linear de produção e intenso controle dos trabalhadores. Tais mudanças promovem, também, transformações nos valores organizacionais e na utilização da informação. Sob essa ótica, a organização torna-se difusa, virtual. A unidade organizacional passa a ser construída a partir da dispersão física de seus membros.

Atualmente, entende-se por teletrabalho toda a atividade realizada fora do escritório sede da empresa ou de suas filiais. Portanto, o teletrabalho é uma forma versátil e flexível de se produzir. Pode ocorrer em tempo parcial, sem depender da presença, instalações e recursos direto do contratante ou empregador.

Dados da *American Telecommuting Association*, organização independente, sediada nos EUA, mostram que a taxa de trabalhadores que se declaram autônomos, independentes de uma empresa ou sede física, tem se mantido constante, na faixa dos 8.5% nos últimos vinte anos. Entretanto, a porcentagem de trabalhadores que se define como sendo de presença física apenas parcial nos escritórios das empresas saltou de 4,5% da força de trabalho para 13% no mesmo período e vem crescendo a cada dia.

Os principais segmentos que aderiram ao teletrabalho são: as empresas de telecomunicações, comunicações, informática, bancos, comércio, consultoria, pesquisas em geral, produtoras de material de escritório, distribuidoras de combustíveis, editoras, etc.

Alguns fatores têm contribuído para a difusão do teletrabalho, como: o atual nível de difusão da tecnologia; a decadência da infra-estrutura urbana das cidades; a necessidade das empresas em reduzir custos para competir; a crescente valorização da qualidade de vida pelos trabalhadores e o uso comercial da Internet. Esse último é, sem dúvida, uma das principais novidades

econômicas da história. Atualmente, é fácil oferecer cursos, consultorias, composição de materiais didáticos e de assistência a pontos remotos, com custos aceitáveis e maior grau de receptividade dos clientes, fator decisivo do processo de globalização.

Além disso, os valores inseridos na relação de emprego são modificados pelo na nova forma de trabalhar. A produtividade, às vezes, de difícil apuração, passa a ser o parâmetro central. As formas de verificação, intercâmbio e relacionamento passam a existir diretamente entre a empresa e seu funcionário, cliente e seu prestador de serviço. Tem-se a sensação de estar diante de uma nova empresa, mais flexível, ágil, com menor hierarquia e maior confiança em seus empregados.

Nas empresas de telecomunicações pesquisadas, foram confirmados os aspectos apontados na revisão bibliográfica. As diferenças ficaram no grau de importância atribuído a cada impacto e na forma de implantação do teletrabalho. Enquanto em outros países o teletrabalho foi implementado como processo institucional, no setor de telecomunicações ele vem sendo utilizado como uma ferramenta flexível que permitiu agilidade e comodidade a algumas áreas. De concreto o que se constatou foi à vontade das empresas em ver os seus empregados usando o conjunto de computador acoplado a uma linha telefônica para realização do trabalho.

Os fatores que mereceram maiores destaques na opinião dos empregadores, como motivos para implementação do teletrabalho, são àqueles relacionados com competitividade, tanto no sentido de agilidade e aproveitamento de capacidades, como em aspectos relacionados à redução de custos, melhoria da qualidade e da produtividade. Nesse sentido, as empresas de telecomunicações não se distanciaram das referências bibliográficas, que atribuem a esses fatores a principal motivação das empresas em implementarem o teletrabalho.

Como impactos, os empregadores se mostraram preocupados com aspectos ligados ao isolamento do teletrabalhador, principalmente, pela dificuldade de supervisão e desenvolvimento das equipes, afetando, inclusive, a criatividade. Talvez por esse motivo, percebe-se, que as funções teletrabalhadas são, atualmente, aquelas facilmente mensuráveis e monitoradas pelas empresas, requerendo poucos contatos pessoais com outros profissionais, como apontas em ambas as pesquisas, e que englobam: vendas, relacionamento com clientes, pesquisa de mercado, implantação e manutenção de equipamentos, etc.

Para as empresas se adaptarem e ampliarem o teletrabalho, será necessário desvincular-se do modelo de gestão de pessoas e processos, onde os principais pontos avaliados são horários, presença, etc. e desenvolver um modelo de avaliação por atividade, onde a gestão estará focada em tarefas, resultados, indicadores de qualidade, projetos, etc, ampliando a autogestão e a responsabilidade do empregado. A política de motivação e os procedimentos padronizados são as ferramentas que mantêm a equipe focada nos objetivos da empresa. Assim, o controle continua existindo, porém de forma diferente.

Outro aspecto de relevância apontado pelos empregadores foi em relação à comunicação, aprendizagem e conseqüentemente, a perda cultura organizacional. Esses fatores também foram apontados na revisão bibliográfica. Porém, atualmente, existem recursos que podem minimizar esses impactos, como: a utilização de ensino a distância em substituição ao treinamento presencial, experiência trabalhada com sucesso na Telemig Celular, via a “Campus Virtual”; a utilização de chat’s de discussão para amenizar o impacto da perda do aprendizado em equipe; o uso de e-mail e videoconferência para facilitar o processo de comunicação; a adoção de boletins virtuais para manter o foco nos objetivos da empresa e a cultura organizacional, experiência de sucesso no Banco Itaú, através do “Bom Dia Itaú” e o desenvolvimento de aplicativo em rede onde o teletrabalhador pode recorrer nos momentos de dúvidas. Essa última ferramenta tem funcionado

com bastante sucesso na Nortel Networks, através da “Divisão de Soluções de Teletrabalho”, que além de dispor de páginas na rede interna da Companhia, com respostas as questões mais freqüentes, também dá atendimento on-line aos teletrabalhadores. Através da intranet os teletrabalhadores podem acessar manuais, boletins informativos, notícias da empresa, etc.

Ainda em relação à cultura organizacional, constata-se pelo estudo, que o teletrabalho apresenta um aspecto paradoxal. Necessita de uma cultura forte e coesa das empresas, para se desenvolver, uma vez que o processo de virtualização pode promover a dispersão da organização e tem, na dispersão, o impacto da quebra da cultura organizacional, principalmente, provocada pela ausência do trabalhador no ambiente físico da empresa.

Em se tratando de processo informacional, verificou-se um desconhecimento das tecnologias da informação utilizadas, em especial, quanto aos softwares, e de como ocorre o gerenciamento da informação nas organizações. Como visto na literatura, esses aspectos são importantes não apenas para o desenvolvimento do teletrabalho, mas também, são recursos estratégicos para as organizações. Talvez, por se tratar de recursos estratégicos, as informações sobre esse tema não se tornaram transparentes nas empresas. Esses aspectos são imprescindíveis para as organizações, em particular, para a implantação do teletrabalho. Ressalta-se que a não visualização desses aspectos não nos permite concluir pela falta de atenção por parte das empresas de telecomunicações. *Acredita-se que, assim como as pesquisas na área de informação são recentes e muito de seus conceitos estão em fase de aprimoramento, também o desenvolvimento do teletrabalho encontra-se em fase embrionária no Brasil, e requer investigações cada vez mais profundas e interdisciplinares para alcançar a compreensão ampla das suas reais possibilidades e dos impactos por ele proporcionados em nossas vidas.*

Os teletrabalhadores não deram tanta ênfase aos aspectos de perda de foco nas estratégias organizacionais e na melhoria da qualidade de vida

proporcionada pela redução da pressão provocada pela supervisão presencial. Em ambos os casos são compreensíveis esses comportamentos, pois os pesquisados são em grande parte empregados que em níveis gerencial ou superior, onde a auto-gestão e as informações sobre as estratégias organizacionais se fazem presentes cotidianamente.

A investigação realizada demonstrou que o teletrabalho e, conseqüentemente, todas as mudanças promovidas por ele ainda estão permeadas de questões polêmicas, que deverão ser equacionadas ao longo do tempo com base em outras experiências de teletrabalho que estão sendo realizadas. São questões que envolvem aspectos legais, como horário de trabalho, de processo de execução do trabalho, de visitas ao local de teletrabalho, da segurança no trabalho, da propriedade de domicilio do teletrabalhador, da privacidade domiciliar do teletrabalhador em função de supervisão de equipe, dos familiares que se envolverem nas tarefas do teletrabalhador, do manter o sigilo das informações se a realização do trabalho transcender as suas instalações da organização, etc.

Além disso, a legislação trabalhista brasileira não prevê tal modalidade de trabalho, tornando-se as reclamações de direitos, na justiça, um risco tanto para a empresa, como para o teletrabalhador. As experiências das empresas brasileiras que, há mais tempo, utilizam alguma das modalidades de teletrabalho, vêm mostrando que a maioria daqueles que trabalham fora das dependências da empresa, quando reclamam direitos, na justiça, quase sempre, ganham a causa. As principais queixas são relativas à hora extra; a custos diretos e indiretos decorrentes das atividades remotas, incluindo o aluguel do espaço, automóvel, telefone e também a remuneração dos familiares que, direta e indiretamente, auxiliam o teletrabalhador. Por isso, o setor de telecomunicações tem restringido as suas experiências de teletrabalho aos empregados que já possuem tarefas externas à empresa, como é o caso dos representantes de vendas e técnicos já caracterizados anteriormente, bem

como aos gerentes e diretores, que exercem cargos de confiança, não incidindo sobre estes o pagamento de horas extras.

Finalmente, constata-se que o teletrabalho está apenas se iniciando no Brasil, tanto na através de processos institucionalizados, como ferramenta flexível que proporciona competitividade, agilidade e comodidade às organizações.

## **6.2 Recomendações para futuros trabalhos**

Para futuros trabalhos, sugere-se estudos relacionados aos aspectos a seguir, tanto na área de telecomunicações como em outros segmentos onde o teletrabalho se faz presente, como nos distribuidores de combustíveis, em empresas de soluções de informática e no setor de serviços financeiros, entre outros.

- o Um estudo mais amplo no setor de telecomunicações, envolvendo um maior número de participante e aspectos relacionados à mensuração da competitividade, qualidade, produtividade, custos e benefícios da migração das atividades de presenciais para teletrabalhadas, avaliando o antes e o depois da implementação, permitirá uma análise mais real das vantagens do teletrabalho para as organizações.
- o As nuances que envolvem a transposição do trabalho para ambiente próprio para o teletrabalho, requerem um período de adaptação e avaliação, por parte tanto da empresa como do teletrabalhador, devendo-se considerar a possibilidade de retorno ao “status quo ante” em caso de descontinuidade do programa. A hipótese do período de experiência com avaliação de critérios é recomendada na área do teletrabalho.

- o Os aspectos sócio-culturais são elementos fortes na formação dos trabalhadores brasileiros, que, aliados às características familiares e habitacionais, podem dificultar a implantação do teletrabalho. Uma pesquisa futura ajudaria a explicar a influência dos hábitos sócio-culturais na decisão de se implantar plenamente o teletrabalho nas corporações brasileiras.
- o A realização de uma análise, baseada em pesquisas com maior número de teletrabalhadores de vários setores da economia, como: petróleo, informática, bancos, imprensa, editoração, etc. poderiam contribuir para a formação de acervo sobre a realidade do teletrabalho no Brasil.
- o A maior independência do teletrabalhador pode contribuir para a formação de uma identidade própria, que é diferente da identidade organizacional. Seria oportuna uma pesquisa futura para se conhecer se esse é um dos motivos do teletrabalho ainda não ter se desenvolvido amplamente nos espaços corporativos do Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, Carlos. Teletrabalho, um caso exemplar. **Revista Semana Informática**. Lisboa - PT, 1998.

AT&T Consultoria: Perfil do Teletrabalhador Norte-Americano. [S.l.], **Jornal Folha de São Paulo**, Ed. Empregos, 05 maio 1996. p. 8-1.

BECK, Ulrich. **Sociedade de Risco: em direção a uma nova modernidade**. Trad. José Carlos de Almeida Cunha. London: Sage Publications, 1992. Cap.1. p. 19-50. Tradução: Risk Society – Towards a New Modernity.

BEER, A; BLANC, G. Le Travail a distance. Enjeux et perspectives. Une analyse documentaire. **Association Internationale Futuribles, Paris. 1986. 81p.**

BERGER, P. I. e LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 12. ed., Petrópolis: Vozes, 1995.

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRANDÃO, Miguel Reynolds; CARTAXO, Rui. **O Escritório em Casa: Novas Alternativas de Emprego**. Uma edição da Telemanutenção e da Portugal Telecom 1997.

BUCKLAND, Michael K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 42, n. 5, p. 351-360, 1991.

CAMPION, Michael A., MEDSKER, Gina J. **Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups**. *Personnel Psychology*, n. 46, 1993.

CARRÉ, D. **O boom das telecomunicações de empresa**. In WITKOWSKI N. *Ciência e tecnologia hoje*. São Paulo, 1995. p. 40-41.

CASTELAN, Yvonne. **Introdução à psicologia social**. São Paulo: Vértice, 1987. 200p.

COYLE, Jeannie; SCHNARR, Nicky. **Journal Human Resource Planning**. USA, 1995.

CRONIN, Blaise. **The information society**. ASLIB Proceedings, v. 38, n. 4, p. 121-129, Apr. 1988.

DOSWELL, Andrew. **Home alone?** Teleworking. Management Services. V. 36, n. 10, p.18, Oct.1992.

**EUROPEAN TELEWORK ONLINE (ETO).** Acessado em março de 1998. [http://wwweto.org.uk/faq/defin\\_tw.htm](http://wwweto.org.uk/faq/defin_tw.htm).

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis, cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v.24, n. 4, out/dez 1987.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: McGraw - Hill, 1991.

GARCIA, Cláudio Costa. **A problemática da implantação do teletrabalho.** Dissertação de mestrado em Ciência da Informação. UFMG, Belo Horizonte, 1988.

GIDDENS, A. **As conseqüências da Modernidade.** Trad. Raul Fiker. São Paulo: UNESP, 1991. p. 11-60.

GOLDMAN, S. NAGEL, R. PREISS, K. Agile Competitors. **Concorrência e Organizações Virtuais.** São Paulo: Érica, 1995. Cap. 6 – Organizações Virtuais.

GONÇALVES, José E. Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** V.40, n. 1. jan/mar. 2000.

HAMMER, Michael. **Processo: A nova organização.** HSM Management. n. 9, ano 2. jul/ago. 1998.

\_\_\_\_\_. A realidade da reengenharia. **HSM Management.** n.2, ano 1. mai/jun. 1997.

\_\_\_\_\_. **Towards the twenty first century enterprise.** Boston: Hammer & Co. 1996.

\_\_\_\_\_. CHAMPY, James. **Reengineering the corporation.** New York: Harper business. 1994.

HANDY, Charles. Trust and Virtual Corporation. **Harvard Business Reviews,** 1994.

\_\_\_\_\_. **Encontrando sentido na incerteza.** In: GIBSON, R. Repensando o futuro. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998, p. 3-17.

HANDY, Susan L., MOKHTARIAN, Patricia I. Planning for telecommuting – measurement and police issues. **Journal of the American Planning Association**, v. 61, n. 1, p. 99-111, Winter 1995.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. Trad. Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo. Ed. Loyola. 1993.

HILTZ, Starr Roxanne e TUROFF, Murray. **The Network Nation: Human Communication via Computer**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1993.

HOFSTEDE, Geert. A cultura da empresa. **Correio da Unesco**. Ano 22. n. 6, junho 1994.

KUGELMANS, Joel. **Telecommuting: a manager's guide to flexible work arrangements**. 1.ed. New York: Lexington Books, 1995. 231p.

LEVY, Pierre. **As Tecnologias da inteligência. O futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993. Cap. 7 a 10. P.76-113.

\_\_\_\_\_ **O que é o virtual?** São Paulo: Editora 34, 1996.

LEWIN, Arie & STEPHENS, Carol. **Designing Postindustrial Organizations: Combining theory and practice**. Oxford, 1993.

LINDBERG, Kelley J. P. **Tudo sobre administração de redes até 100 estações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994, 280 p.p. 106-145.

LOJKINE, Jean. **A revolução informacional**. São Paulo: Cortez, 1995. 316p.

MACHLUP, F., MANSFIELD, U. **Cultural diversity studies of information. The study of information: interdisciplinary messages**. NY: Wiley, 1983. p. 3-56.

MARCHAND, D. **Managing information quality**. In: WORMEL, I (org). Information Quality Definition and Dimensions. United Kingdom: T. Graham, p. 7-17, 1990.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada**. São Paulo, Atlas, 1997.

MENDES, F. **Teletrabalho e suas implicações** (On-line). Disponível: <http://www.api.pt/eni96/encontro.net/papers/com>

MODESTO, Joana. **Alguns aspectos sobre a problemática do Teletrabalho**. Revista Informação e Informática, n. 18, 1996.

NEGROPONTE, Nicholas. **A Vida Digital**. São Paulo: Cia. das Letras, 1995. p. 143-198.

\_\_\_\_\_ [http://www.agemado.com.br/virtual/especial/24 horas/negropon.htm](http://www.agemado.com.br/virtual/especial/24_horas/negropon.htm)

NILLES, Jack M. – **Making telecommuting happen; a guide for telemanager's and telecommuters**. 1.ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1994, 195p.

\_\_\_\_\_ **Fazendo do teletrabalho uma realidade**. São Paulo: Futura, 1997.

OIT 1 - Conferencia Internacional del Trabajo. 82ª Reunión Informe V del 5º punto del día. **Trabajo a domicilio**. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1995. 106 p.

OIT 2 - **Trabajo a Distancia**. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 1992. 275p

OLIVEIRA, Martha Maria Veras. **A Ergonomia e o Teletrabalho no Domicílio**: Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1996.

REED, Michael. **Organizations and Modernity**: Continuity and Discontinuity in Organization. Theory, Sage, 1993.

REINERMANN, Henrich. **Virtual Organizations**: Information. p. 12-19. 1996.

**REVISTA BUSINESS WEEK**, 1993.

**REVISTA VEJA**: Cidade em Casa. Ed Especial sobre o Computador - Dezembro 1995 p. 109

RODRIGUES, Victor. **O Teletrabalho**, 1999. Acessado em fevereiro de 2001. <http://www.geocities.com/capecanaveral/lab/2482/index.htm#teletrabalho>.

ROSZAK, Theodore. **O culto da informação**. São Paulo: Brasiliense, 1998.

RUIZ, V. **El Trabajo a domicilio: un análisis comparativo de la legislación y la plática**. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 1995. 45p

RUMMER, Geary. BRACHE, Alan. **Improving performance**. San Francisco: Josey – Bass, 1990.

SABBATINI, Renato. Tecnologia e Família. Campinas: **Jornal Correio Popular**: 21 julho 1994. <http://brasil.emb.nw.dc.us/NIB/correio/corr188.htm>

SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n. 3, mai./jun - 93.

SCHARTZ, Haward. **Academy of Management Review**, v2, n1, pp 215-221, 1995.

SCHEIN, B. **Psicologia Organizacional**. São Paulo, Prentice Hall do Brasil, 1982, cap. 1 e 2.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Berna, pág. 134-142, 1946.

SOARES, Ângelo. **Teletrabalho e comunicação em grandes CPD's**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 64-77, mar/abr. 1995.

SOARES, Luiz Fernando Gomes, GUIDO, Lemos, COLCHER, Sérgio. **Das LAN's, MAN's e WAN's às Redes ATM**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SPROULL, Lee e KIESLER, Sara. **Connections: New Ways of Working in the Networked Organization**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1991. p. 61, 121-2

STEIL, Andréa & BARCIA, Ricardo. **Aspectos Estruturais das Organizações Virtuais**. ENAMPAD, 1999.

TAPSCOTT, D. CASTOW, A. **Mudança de paradigma: a nova promessa da tecnologia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TOFFLER, Alvim. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980. Introdução Colisão de Ondas. p.15-20.

TROPE, Alberto. **Organização Virtual: Impactos do Teletrabalho nas Organizações**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1999.

VELTZ, P. **Revolução informacional: das fábricas flexíveis ao CIM**. In WITKOWSKI N. Ciência e tecnologia hoje. São Paulo, 1995. p. 45-47.

VENDRAMIN, P., VALENDUC, G. - **Le teletravail: Quels Enjeux Pour la Relations Sociales?** LES CAHIERS DE LA FONDATION TRAVAIL-UNIVERSITÉ. Bruxelas, n° 5, maio 1989. 79 p.

VENKATRAMAN, N & HENDERSON, J. **Real Strategies for virtual organizing**. Sloan Management Revue, 1988, V. 40, n.º 1, p. 33-48

WAGNER, G. **The value and the quality of information: The need for a theoretical synthesis**. In: WORNEL, I (org). Information Quality Definition and Dimensions. United Kingdom: T. Graham, 1990, p. 69-74.

VARVAKIS, Gregório J. R. DIAS, Paulo M. ÑAURI, Miguel. NERES, Wudsom A. **Gerenciamento de processos**. Apostila. UFSC, 2000.

# **ANEXOS**

## ANEXO I

### PESQUISA SOBRE TELETRABALHO PÚBLICO: TELETRABALHADOR

#### I – APRESENTAÇÃO

Meu nome é Gilmar Camargo e sou aluno do curso de mestrado em Engenharia da Produção da UFSC. Como parte da minha dissertação estou realizando essa pesquisa para identificar os impactos da implantação do teletrabalho, para os trabalhadores das empresas do setor de telecomunicações. Agradecendo a sua disponibilidade, solicito sua especial atenção em responder o questionário a seguir.

#### II – IDENTIFICAÇÃO

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Telefone de contato: \_\_\_\_\_

#### III - QUESTÕES

##### BLOCO 1: PERCEPÇÃO SOBRE O TELETRABALHO

01. Que tipo de teletrabalho o (a) Sr (a) executa? (RM)

- (1) PESQUISA DE MERCADO
- (2) VENDA DE PRODUTOS / SERVIÇOS
- (3) CADASTRAMENTO E RECADASTRAMENTO DE CLIENTES
- (4) OUTROS: Especificar: \_\_\_\_\_

02.O Sr (a) executa esses serviços em qual modalidade de teletrabalho? (RM)

- (1) TELESERVIÇO
- (2) REGIME MISTO
- (3) TRABALHO A DOMICÍLIO
- (4) ESCRITÓRIOS SATÉLITES
- (5) TELECENTROS COMUNITÁRIOS
- (6) TRABALHO REMOTO OU MÓVEL
- (7) OUTROS: Especificar: \_\_\_\_\_

03.Quais são às vantagens o (a) Sr (a) vê no teletrabalho? (RM)

- (1) FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO, LOCAL DE TRABALHO;
- (2) DISTÂNCIA DOS OLHOS DA SUPERVISÃO;
- (3) REDUZ O STRESS;
- (4) MELHORA A QUALIDADE DE VIDA;
- (5) REDUÇÃO DOS CUSTOS COM DESLOCAMENTO;
- (6) REFORÇA OS LAÇOS FAMILIARES;
- (7) PARTICIPA ATIVAMENTE DA VIDA DOMÉSTICA E DE SUAS DECISÕES DIÁRIAS;
- (8) OUTROS: Especificar: \_\_\_\_\_

04.Quais são às desvantagens o (a) Sr (a) vê no teletrabalho? (RM)

- (1) ISOLAMENTO DIFICULTANDO O APRENDIZADO EM GRUPO;
- (2) ISOLAMENTO DIFICULTANDO TROCAS DE INFORMAÇÕES;
- (3) FALTA DE INTERATIVIDADE DIFICULTA A CRIATIVIDADE;
- (4) QUEBRA O CLIMA ORGANIZACIONAL;
- (5) DEIXA DE VIVENCIAR O ESPÍRITO DE SOLIDARIEDADE COLETIVA;
- (6) DIFICULDADE DE TREINAMENTO;
- (7) DIFICULDADE DE ASCENSÃO PROFISSIONAL;
- (8) ESTÁ FORA DO ALCANCE VISUAL E DA LEMBRANÇA DOS SEUS SUPERIORES;
- (9) A NECESSIDADE DE AUTODISCIPLINA;
- (10) POUCO CONHECIMENTO DOS PROCESSOS INTERNOS;
- (11) DESCONTROLE NA DISTRIBUIÇÃO DOS HORÁRIOS;
- (12) PERDA DE REFERÊNCIA/IDENTIDADE DE EQUIPE/EMPRESA;
- (13) BAIXA REMUNERAÇÃO;
- (14) PRECISA ESTAR PERMANENTEMENTE TRABALHANDO;
- (15) FALTA DE UMA LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO;
- (16) RESPONSABILIDADE PELAS DESPESAS DE EQUIPAMENTOS;
- (17) RESPONSABILIDADE PELA MANUTENÇÃO E PREPARAÇÃO DE AMBIENTES DE TRABALHO;
- (18) RESPONSABILIDADE PELOS CUSTOS DE ENERGIA ELÉTRICA;
- (19) TRABALHA NA INFORMALIDADE;
- (20) CARECE DE COBERTURA DE LEGISLAÇÃO ASSISTENCIAL;
- (21) OUTROS: Especificar: \_\_\_\_\_

A seguir serão apresentadas algumas afirmativas sobre o teletrabalho e pediria que o (a) Sr (a) me dissesse se concorda ou discorda dessas afirmativas, dentro da seguinte escala de concordância:

### ESCALA DE CONCORDÂNCIA

NUMÉRICA	NOMINAL
1	DISCORDO TOTALMENTE
2	DISCORDO
3	CONCORDO EM PARTE
4	CONCORDO
5	CONCORDO TOTALMENTE

### BLOCO 2: PERCEPÇÃO SOBRE O ISOLAMENTO

05. O isolamento dificulta o seu aprendizado com o grupo:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

06. O isolamento dificulta as trocas de informações entre os teletrabalhadores:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

07. A falta de interatividade dificulta a sua criatividade:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

08. O teletrabalho quebra o clima organizacional na empresa:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

09. O teletrabalhador deixa de vivenciar o espírito de solidariedade coletiva:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

10. O teletrabalhador tem dificuldade de participar de treinamentos:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

11. O teletrabalho dificulta a ascensão profissional:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

12. O teletrabalhador está fora do alcance visual e da lembrança dos seus superiores:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

### **BLOCO 3: PERCEPÇÃO SOBRE A FLEXIBILIDADE**

13. O teletrabalhador tem flexibilidade de horário e local de trabalho:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

14. Estar longe dos olhos do supervisor é um ponto positivo para o teletrabalhador:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

15. O teletrabalho permite definir os melhores horários para você estar desempenhando suas atividades profissionais e domésticas:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

16. O teletrabalhador abre mão de melhores remunerações e benefícios em prol da liberdade de escolha e autonomia de decisão:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

#### BLOCO 4: PERCEPÇÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

17. Para ser teletrabalhador há necessidade de autodisciplina:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

18. O teletrabalho dificulta o conhecimento dos processos internos:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

19. Na maioria das vezes, o teletrabalhador possui descontrole na distribuição do horário:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

20. O teletrabalhador não tem orientação organizada do trabalho, como ocorre na empresa:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

21. O teletrabalhador tem sobrecarga de trabalho em determinados momentos e a sensação de disponibilidade em outros:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

### BLOCO 5: PERCEPÇÃO SOBRE A IDENTIDADE

22. O teletrabalhador tem perda de referência/identidade de equipe/empresa:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

23. O teletrabalhador a domicílio confunde a sua identidade entre o ambiente doméstico e o ambiente de trabalho:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

### BLOCO 6: PERCEPÇÃO SOBRE AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

24. A distância provoca a perda do vínculo com o grupo de pessoas da organização em função da ausência física mais freqüente:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

25. O trabalho a distância provoca um relacionamento frio, parecendo muitas vezes um relacionamento com pessoa estranha:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

26. O trabalho no domicílio reforça os laços familiares:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

27. O teletrabalhador em domicílio participa ativamente da vida doméstica e de suas decisões:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

### BLOCO 7: PERCEPÇÃO SOBRE A REMUNERAÇÃO

28. O teletrabalhador normalmente tem baixa remuneração em relação ao trabalho convencional:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

29. O teletrabalhador precisa estar permanentemente trabalhando e buscando novas tarefas para complementar sua renda:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

30. O teletrabalho pode provocar estresse:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

### BLOCO 8: PERCEPÇÃO SOBRE A DEFINIÇÃO JURÍDICA

31. Está faltando uma legislação regulamentando o teletrabalho:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

32. Os teletrabalhadores estão sujeitos à interpretação de cada empregador e carentes dos direitos trabalhistas presentes na vida dos trabalhadores comuns:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

33. O teletrabalhador fica responsável pelas despesas com equipamentos, manutenção, preparação de ambientes de trabalho, consumo de energia elétrica, etc.

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

#### BLOCO 9: PERCEPÇÃO SOBRE A COBERTURA SOCIAL

34. O teletrabalho carece da cobertura de legislação assistencial, como: saúde, licença médica, previdência social, férias remuneradas, etc:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

#### BLOCO 10: PERCEPÇÃO SOBRE A QUALIDADE DE VIDA

35. A ausência da direta da supervisão imediata reduz o stress e melhora a qualidade de vida do teletrabalhador:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

36. A ausência do deslocamento diário, entre residência -trabalho-residência, muitas vezes em transito complexo, com alto índice de temperatura e ruído, faz com que melhore a qualidade de vida do teletrabalhador:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

37. Quando o trabalho é realizado no domicílio, os cuidados, como: luminosidade, ergonomia, climatização, manutenção preventiva de equipamentos, tornam-se quesitos de luxo para o teletrabalhador:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

#### BLOCO 11: PERCEPÇÃO SOBRE A REDUÇÃO DAS DESPESAS PESSOAIS

38. O principal foco para o teletrabalhador está na redução de custos para melhorar seus rendimentos:

<b>Nota</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo Em Parte</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>X</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

39. O teletrabalhador tem as suas despesas reduzidas, mesmo para àqueles que recebem benefícios como vale transporte:

<b>Nota</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo Em Parte</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>X</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## **BLOCO 12: PERFIL DO ENTREVISTADO**

40. Escolaridade: (RU)

- (1) Ensino fundamental
- (2) Ensino médio
- (3) Ensino superior

41. Idade: (RU)

- (1) Menos de 18 anos
- (2) De 18 a 25 anos
- (3) De 26 a 35 anos
- (4) De 36 a 45 anos
- (5) De 46 a 55 anos
- (6) Acima de 55 anos

42. Sexo: (RU)

- (1) Masculino
- (2) Feminino

Observações adicionais: \_\_\_\_\_

**ANEXO II****PESQUISA SOBRE TELETRABALHO  
PÚBLICO: EMPREGADOR****I – APRESENTAÇÃO**

Meu nome é Gilmar Camargo e sou aluno do curso de mestrado em Engenharia da Produção da UFSC. Como parte da minha dissertação estou realizando essa pesquisa para identificar os impactos da implantação do teletrabalho, nas empresas do setor de telecomunicações. Agradecendo a sua disponibilidade, solicito sua especial atenção em responder o questionário a seguir.

**II – IDENTIFICAÇÃO**

Nome da empresa: \_\_\_\_\_  
Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_  
Cargo do entrevistado: \_\_\_\_\_  
Telefone de contato: \_\_\_\_\_

**III – QUESTÕES****BLOCO 1: PERCEPÇÃO SOBRE O TELETRABALHO**

01. Que tipo de teletrabalho sua empresa executa? (RM)

- (1) PESQUISA DE MERCADO
- (2) VENDA DE PRODUTOS SERVIÇOS
- (3) CADASTRAMENTO E RECADASTRAMENTO DE CLIENTES
- (4) OUTROS: Especificar: \_\_\_\_\_

02. Em relação às classificações a seguir, qual a modalidade de teletrabalho sua empresa pratica? (RM)

- (1) TELESERVIÇO
- (2) REGIME MISTO
- (3) TRABALHO A DOMICÍLIO
- (4) ESCRITÓRIOS SATÉLITES
- (5) TELECENTROS COMUNITÁRIOS
- (6) TRABALHO REMOTO OU MÓVEL
- (7) OUTROS: Especificar: \_\_\_\_\_

03. Quais são às vantagens que a sua empresa vê no teletrabalho? (RM)

- (1) REDUÇÃO DE CUSTOS;
- (2) ELIMINAÇÃO DA OCIOSIDADE DA MÃO DE OBRA EM FUNÇÃO DA REMUNERAÇÃO POR TAREFA;
- (3) REDUÇÃO DE ENCARGOS SOCIAIS;
- (4) REDUÇÃO DE DESPESAS COM AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS/MANUTENÇÃO;
- (5) DESPESAS GERADAS COM HORAS EXTRAS;

- (6) O TELETRABALHO FAZ COM QUE OS COLABORADORES CONCENTREM MAIS NO TRABALHO;
- (7) MELHORA A QUALIDADE DO TRABALHO;
- (8) AUMENTO DE PRODUTIVIDADE;
- (9) ATRATIVO TANTO PARA O TRABALHADOR COMO PARA AS ORGANIZAÇÕES, FLEXIBILIDADE;
- (10) AGILIDADE NA CONTRATAÇÃO DA ELABORAÇÃO DE PROJETOS E PRODUÇÃO DE SERVIÇOS EM PAÍSES COM FUSO HORÁRIO DIFERENTE DO MERCADO CONSUMIDOR;
- (11) RETENÇÃO DE PESSOAL ESPECIALIZADO;
- (12) MÃO DE OBRA, PODERÁ ESTAR PESQUISANDO OU TRABALHANDO EM OUTRA CIDADE, EMPRESA, PAÍS, ETC;
- (13) APROVEITAMENTO DE ESPECIALISTAS EM TREINAMENTO NO EXTERIOR DEDICANDO PARTE DE SEU TEMPO EM PROJETOS DA EMPRESA;
- (14) REDUÇÃO DE RECURSOS NECESSÁRIOS PARA PROVER TRANSPORTE PÚBLICO, INFRAESTRUTURA VIÁRIA, CONTROLE POLUIÇÃO AMBIENTAL, ÁREAS DE ESTACIONAMENTO, ETC;
- (15) INCLUSÃO DE PESSOAS ATÉ ENTÃO EXCLUÍDAS DO MERCADO DE TRABALHO;
- (16) DUPLA FUNÇÃO COMO NAS ATIVIDADES DOMÉSTICAS;
- (17) OUTROS: Especificar: \_\_\_\_\_

04. Quais são às desvantagens o (a) Sr (a) vê no teletrabalho? (RM)

- (1) DIFICULDADE DE SUPERVISÃO DO TELETRABALHADOR
- (2) SUPERVISIONAR A REALIZAÇÃO DO TRABALHO, NOS SEUS ASPECTOS INTANGÍVEIS;
- (3) CONTROLE DE ATIVIDADES COMO OCORRE NO PRESENCIAL;
- (4) O TELETRABALHADOR PERDE O APRENDIZADO COM A EQUIPE
- (5) O SUPERVISOR PERDE OS PARÂMETROS DE CONTROLE;
- (6) PERDE ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO IMPORTANTÍSSIMOS, COMO O OLHAR, O TOCAR, GESTICULAR, ETC;
- (7) AUSÊNCIA FÍSICA DO SUPERVISOR ALTERA O COMPORTAMENTO DO TELETRABALHADOR;
- (8) PERDA DA CULTURA DA ORGANIZAÇÃO;
- (9) OS ASPECTOS CULTURAIS LIGADOS À ESTRATÉGIA DA EMPRESA PODEM PERDER O FOCO;
- (10) DIFICULDADE DE COMUNICAÇÃO QUE O SISTEMA DE TELETRABALHO OFERECE, PRINCIPALMENTE, A COMUNICAÇÃO VISUAL;
- (11) OUTROS: Especificar: \_\_\_\_\_

A seguir serão apresentadas algumas afirmativas sobre o teletrabalho e pediria que o (a) Sr (a) me dissesse se concorda ou discorda dessas afirmativas, dentro da seguinte escala de concordância:

### ESCALA DE CONCORDÂNCIA

NUMÉRICA	NOMINAL
1	DISCORDO TOTALMENTE
2	DISCORDO
3	CONCORDO EM PARTE
4	CONCORDO
5	CONCORDO TOTALMENTE

**BLOCO 2: PERCEPÇÃO SOBRE OS CUSTOS ADMINISTRATIVOS**

05. O teletrabalho reduz os custos da empresa com mão de obra:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

06. O teletrabalho possibilita eliminação da ociosidade da mão de obra em função da remuneração por tarefa:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

07. O teletrabalho possibilita redução de encargos sociais para a empresa:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

08. O teletrabalho possibilita a redução para a empresa de despesas com aquisição e manutenção de equipamentos:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

09. O teletrabalho possibilita redução de despesas geradas com horas extras:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

**BLOCO 3: PERCEPÇÃO SOBRE A QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**

10. O teletrabalho faz com que os colaboradores concentrem mais no trabalho:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

11. O teletrabalho melhora a qualidade do trabalho:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

12. O teletrabalho possibilita aumento de produtividade:

<b>Nota</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo Em Parte</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>X</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

#### **BLOCO 4: PERCEPÇÃO SOBRE A SUPERVISÃO DA TAREFA**

13. O teletrabalho gera a dificuldade de supervisão do teletrabalhador:

<b>Nota</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo Em Parte</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>X</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

14. O teletrabalho dificulta supervisionar a realização do trabalho, nos seus aspectos intangíveis:

<b>Nota</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo Em Parte</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>X</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

15. O teletrabalho possibilita o controle de atividades como ocorre no presencial:

<b>Nota</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo Em Parte</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>X</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

16. O teletrabalhador perde o aprendizado com a equipe:

<b>Nota</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo Em Parte</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>X</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

17. O supervisor perde os parâmetros de controle no trabalho a distância:

<b>Nota</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo Em Parte</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>X</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

18. O teletrabalho perde elementos importantíssimos da comunicação, como o olhar, o tocar, gesticular, etc:

<b>Nota</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo Em Parte</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>X</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

19. A ausência física do supervisor altera o comportamento do teletrabalhador:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

### **BLOCO 5: PERCEPÇÃO SOBRE A FLEXIBILIDADE**

20. A flexibilidade do teletrabalho é atrativa tanto para o trabalhador como para as organizações:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

21. O teletrabalho possibilita agilidade permitindo a contratação da elaboração de projetos e produção de bens em países com grande fuso horário em relação ao mercado consumidor:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

22. O teletrabalho possibilita a retenção de pessoal especializado:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

23. No teletrabalho a mão de obra, poderá estar pesquisando ou trabalhando em outra cidade, empresa, país, etc:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

24. O teletrabalho possibilita o aproveitamento de especialistas em treinamento no exterior para dedicar parte de seu tempo aos projetos da empresa:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

**BLOCO 6: PERCEPÇÃO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL**

25. O teletrabalho provoca a perda da cultura da organização:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

26. No teletrabalho os aspectos culturais ligados à estratégia da empresa podem perder o foco:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

27. O teletrabalho gera dificuldade de comunicação, principalmente, da comunicação visual:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

**BLOCO 7: PERCEPÇÃO SOBRE INVESTIMENTO PÚBLICO**

28. O teletrabalho permite a redução de recursos necessários para prover transporte público, infraestrutura viária, controle poluição ambiental, áreas de estacionamento, etc:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

**BLOCO 8: PERCEPÇÃO SOBRE OPORTUNIDADES SOCIAIS**

29. O teletrabalho permite a inclusão de pessoas até então excluídas do mercado de trabalho:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

30. O teletrabalho permite a dupla função como nas atividades domésticas:

Nota	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
X	1	2	3	4	5

**BLOCO 9: PERFIL DO EMPREGADOR**

31. Número de empregados: (RU)  
Especificar: \_\_\_\_\_

32. Porte da Empresa: (RU)

- (1) Pequena
- (2) Média
- (3) Grande

33. Faturamento bruto mensal: (RU)  
Especificar: \_\_\_\_\_

Observações adicionais: \_\_\_\_\_

## ANEXO III

## TABELAS DE FREQUÊNCIAS: QUESTIONÁRIO DO TELETRABALHADOR

1 - Que tipo de teletrabalho o (a) Sr (a) executa?

TIPO TELETRABALHO	Qt. cit.	Frequência
PESQUISA DE MERCADO	3	19%
VENDA DE PRODUTOS/SERVIÇOS	6	38%
CADASTRAMENTO E RECADASTRAMENTO DE CLIENTES	0	0%
NÃO UTILIZAMOS TELETRABALHO	1	6%
OPERAÇÃO E MANUTEN. DE EQUIPAM. EM TELECOMUN.	1	6%
OPERAÇÃO E MANUTEN. DE SISTEMAS MÓVEIS CELULARES	1	6%
NENHUM	2	13%
INVEST. E AUDIT. INT. P/ APUR. DE SINIS. NA EMPR.	1	6%
CONFIGURAÇÕES DE REDES	1	6%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (5 no máximo). Os percentuais são calculados em relação ao número de citações.

2 - Quais são as vantagens o (a) Sr (a) vê no teletrabalho?

VANTAGENS	Qt. cit.	Frequência
FLEXIB. DE HORARIO, LOCAL DE TRABALHO	10	28%
DISTÂNCIA DOS OLHOS DA SUPERVISÃO	0	0%
REDUZ O STRESS	5	14%
MELHORA A QUALIDADE DE VIDA	4	11%
REDUÇÃO DOS CUSTOS COM DESLOCAM.	10	28%
REFORÇA OS LAÇOS FAMILIARES	0	0%
PARTIC.ATIVAME.DA VIDA DOMÉST.E DAS DECIS.DIÁRIAS	2	6%
DIMINUIR O TEMPO DO ATENDIMENTO	1	3%
AGILIDADE E RAPIDEZ NA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS	0	0%
OPORTUNIDADE DE RELACIONAR DIRETO COM O CLIENTE	1	3%
O TRABALHO É MAIS RÁPIDO	1	3%
É UMA DAS FERRAMENTAS DE TRABALHO	1	3%
AGILIDADE NA OBTENÇÃO DO SRESULTADOS	1	3%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (10 no máximo). Os percentuais são calculados em relação ao número de citações.

3 - Quais são as desvantagens o (a) Sr (a) vê no teletrabalho?

DESVANTAGENS	Qt. cit.	Frequência
ISOLAMENTO DIFICULTANDO O APRENDIZADO EM GRUPO	6	18%
ISOLAMENTO DIFICULTANDO TROCAS DE INFORMAÇÕES	7	21%
FALTA DE INTERATIVIDADE DIFICULTA A CRIATIV.	2	6%
QUEBRA O CLIMA ORGANIZACIONAL	2	6%
DEIXA DE VIVENCIAR O ESPÍR. DE SOLIDAR.COLET.	2	6%
DIFICULDADE DE TREINAMENTO	3	9%
DIFICULDADE DE ASCENSÃO PROFISSIONAL	1	3%
ESTÁ FORA DO ALCAN.VISUAL E DA LEMB.DOS SUPER.	1	3%
A NECESSIDADE DE AUTODISCIPLINA	1	3%
POUCO CONHECIMENTOS DOS PROCESSOS INTERNOS	0	0%
DESCONTOLE NA DISTRIBUIÇÃO DOS HORÁRIOS	1	3%
OUTROS	8	24%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (10 no máximo). Os percentuais são calculados em relação ao número de citações.

#### 4 - Isolamento dificulta o aprendizado em grupo do teletrabalhador:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	1	7%
3	6	40%
4	4	27%
5	4	27%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Média = 3,73 Desvio-padrão = 0,93

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

#### 5 - Isolamento dificulta trocas de informações entre os teletrabalhadores:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	1	7%
2	1	7%
3	7	47%
4	4	27%
5	2	13%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Média = 3,33 Desvio-padrão = 1,01

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

#### 6 - Falta de interatividade dificulta a criatividade do teletrabalhador:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	2	13%
2	3	20%
3	6	40%
4	4	27%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Medida = 2,80 Desvio-padrão = 0,98

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

7 - O teletrabalho quebra o clima organizacional na empresa:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	1	7%
2	7	47%
3	4	27%
4	1	7%
5	2	13%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Medida = 2,73 Desvio-padrão = 1,12

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

8 - O teletrabalhador deixa de vivenciar o espírito de solidariedade coletiva:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	6	40%
3	6	40%
4	1	7%
5	2	13%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Medida = 2,93 Desvio-padrão = 1,00

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

9 - O teletrabalhador tem dificuldade de treinamento:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	3	20%
2	6	40%
3	1	7%
4	3	20%
5	2	13%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Medida = 2,67 Desvio-padrão = 1,35

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

10 - O teletrabalhador tem dificuldade de ascensão profissional:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	2	13%
2	4	27%
3	5	33%
4	4	27%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Medida = 2,73 Desvio-padrão = 1,00

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

11 - O teletrabalhador está fora do alcance visual e da lembrança dos superiores

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	6	40%
3	7	47%
4	1	7%
5	1	7%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Medida = 2,80 Desvio-padrão = 0,83

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

12 - O teletrabalhador tem flexibilidade de horário, local de trabalho:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	1	7%
3	3	20%
4	6	40%
5	5	33%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Média = 4,00 Desvio-padrão = 0,89

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

13 - Distância dos olhos da supervisão é um ponto positivo para o teletrabalhador:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	4	27%
2	7	47%
3	4	27%
4	0	0%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Média = 2,00 Desvio-padrão = 0,73

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

14 - O teletrabalho permite definir os melhores horários para estar desempenhando suas atividades, tanto profissionais, como domésticas:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	1	7%
2	2	13%
3	4	27%
4	7	47%
5	1	7%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Média = 3,33 Desvio-padrão = 1,01

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

15 - O teletrabalhador abre mão de melhores remunerações e benefícios em prol da liberdade de escolha e autonomia de decisão:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	3	21%
2	4	29%
3	7	50%
4	0	0%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Média = 2,29 Desvio-padrão = 0,80

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

16 - O teletrabalhador tem a necessidade de autodisciplina:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	6	40%
5	9	60%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Média = 4,60 Desvio-padrão = 0,49

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

17 - O teletrabalhador tem pouco conhecimento dos processos internos:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	1	7%
2	4	27%
3	7	47%
4	2	13%
5	1	7%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Média = 2,87 Desvio-padrão = 0,96

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

18 - Na maioria das vezes, o teletrabalhador possui descontrolo na distribuição dos horários:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	3	23%
2	5	38%
3	4	31%
4	1	8%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Média = 2,23 Desvio-padrão = 0,89

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

19 - O teletrabalhador não tem orientação organizada do trabalho, como ocorre na empresa:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	1	7%
2	7	50%
3	5	36%
4	1	7%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Média = 2,43 Desvio-padrão = 0,73

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

20 - O teletrabalhador tem sobrecarga de trabalho em determinados momentos e a sensação de disponibilidade em outros:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	1	7%
2	2	13%
3	6	40%
4	5	33%
5	1	7%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Média = 3,20 Desvio-padrão = 0,98

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

21 - O teletrabalhador tem perda de referência/identidade de equipe/empresa:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	7	47%
3	6	40%
4	2	13%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Média = 2,67 Desvio-padrão = 0,70

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

22 - O teletrabalhador tem uma identidade confusa no ambiente doméstico, no caso de trabalho a domicílio:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	3	21%
3	10	71%
4	1	7%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Média = 2,86 Desvio-padrão = 0,52

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

23 - Perda do vínculo com o grupo de pessoas da organização provocada pela distância e ausência física mais freqüente:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	2	13%
3	7	47%
4	6	40%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Média = 3,27 Desvio-padrão = 0,68

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

24 - Relacionamento frio, parecendo muitas vezes um relacionamento estranho:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	5	33%
3	8	53%
4	2	13%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Média = 2,80 Desvio-padrão = 0,65

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

25 - O trabalho em domicílio reforça os laços familiares:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	2	13%
2	0	0%
3	7	47%
4	5	33%
5	1	7%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Média = 3,20 Desvio-padrão = 1,05

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

26 - O teletrabalhador participa ativamente da vida doméstica e de suas decisões:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	1	7%
2	2	14%
3	4	29%
4	7	50%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Média = 3,21 Desvio-padrão = 0,94

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

27 - O teletrabalhador normalmente tem baixa remuneração em relação ao trabalho convencional:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	1	8%
2	4	31%
3	6	46%
4	2	15%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Média = 2,69 Desvio-padrão = 0,82

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).  
A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

28 - O teletrabalhador precisa estar permanentemente trabalhando e buscando novas tarefas para complementar sua renda:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	2	15%
2	3	23%
3	5	38%
4	3	23%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Média = 2,69 Desvio-padrão = 0,99

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).  
A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

29 - O teletrabalho pode provocar estresse:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	5	33%
3	6	40%
4	3	20%
5	1	7%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Média = 3,00 Desvio-padrão = 0,89

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

30 - Falta uma legislação regulamentando o teletrabalho:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	1	8%
3	4	31%
4	8	62%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Média = 3,54 Desvio-padrão = 0,63

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

31 - Os teletrabalhadores estão sujeitos à interpretação de cada empregador, carecendo dos direitos trabalhistas presentes na vida dos trabalhadores comuns:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	1	7%
2	0	0%
3	5	36%
4	8	57%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Média = 3,43 Desvio-padrão = 0,82

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

32 - O teletrabalhador tem responsabilidade pelas despesas com equipamentos, manutenção, preparação de ambientes de trabalho, consumo de energia elétrica etc:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	1	7%
2	2	14%
3	5	36%
4	5	36%
5	1	7%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Média = 3,21 Desvio-padrão = 1,01

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

33 - O teletrabalho carece da cobertura de legislação assistencial, como: saúde, previdência social, férias remuneradas, licença médica etc:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	2	14%
2	4	29%
3	3	21%
4	3	21%
5	2	14%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Média = 2,93 Desvio-padrão = 1,28

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

34 - A ausência da supervisão imediata direta, reduz o stress e melhora a qualidade de vida do teletrabalhador:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	2	13%
3	10	67%
4	3	20%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Média = 3,07 Desvio-padrão = 0,57

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

35 - A ausência do deslocamento diário, entre residência e trabalho e residência, c/ o transito complexo, c/ alto índice de temperatura e ruído, faz c/ que melhore a qualidade de vida do teletrabalhador:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	1	7%
2	0	0%
3	2	13%
4	8	53%
5	4	27%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Média = 3,93 Desvio-padrão = 1,00

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

36 - Cuidados com: luminosidade, ergonomia climatização, manutenção preventiva, torna-se quesitos de luxo para o teletrabalhador:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	2	13%
2	7	47%
3	1	7%
4	5	33%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Média = 2,80 Desvio-padrão = 1,08

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

37 - O principal foco para o teletrabalhador está na redução de custos para melhorar seus rendimentos:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	1	8%
2	1	8%
3	6	46%
4	5	38%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Média = 3,15 Desvio-padrão = 0,86

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

38 - O teletrabalhador tem despesas reduzidas, mesmo aqueles que recebem benefícios como vale transporte:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	2	14%
3	4	29%
4	8	57%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Média = 3,43 Desvio-padrão = 0,73

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

39 - Escolaridade:

ESCOLARIDADE	Qt. cit.	Frequência
ENSINO FUNDAMENTAL	0	0%
ENSINO MÉDIO	5	33%
ENSINO SUPERIOR	9	60%
NÃO RESPONDEU	1	7%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

## 40 - Idade:

IDADE	Qt. cit.	Frequência
MENOS DE 18 ANOS	0	0%
DE 18 A 25 ANOS	0	0%
DE 26 A 35 ANOS	3	20%
DE 36 A 45 ANOS	8	53%
DE 46 A 55 ANOS	4	27%
ACIMA DE 55 ANOS	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

## 41 - Sexo:

SEXO	Qt. cit.	Frequência
MASCULINO	14	93%
FEMININO	1	7%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

## 42 - Empresa que trabalha:

EMPRESA	Qt. cit.	Frequência
TELEMAR	6	40%
TELEMIG CELULAR	4	27%
MAXITEL	3	20%
ALGAR	1	7%
EMBRATEL	1	7%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

## 43 - Cargo do Entrevistado:

<b>CARGO ENTREVISTADO</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Frequência</b>
TECNICO EM TELECOMUNICAÇÕES	4	27%
GÉRENTE DE CONTAS	4	27%
ECONOMISTA	1	7%
ENGENHEIRO OMR	1	7%
CONSULTOR DE TELECOMUNICAÇÕES MÓVEIS	1	7%
COORD. DO CENTRO DE CONFIG. DE REDES E SERVIÇOS	1	7%
CONSULTOR DE VENDAS	1	7%
SUPERVISOR DE LOJAS CORPORATIVAS	1	7%
ANALISTA DE SEGURANÇA CORPORATIVA SÊNIOR	1	7%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

## ANEXO IV

## TABELAS DE FREQUÊNCIAS: QUESTIONÁRIO DO EMPREGADOR

1 - Que tipo de teletrabalho essa empresa executa?

TIPO TELETRABALHO	Qt. cit.	Frequência
PESQUISA DE MERCADO	0	0%
VENDA DE PRODUTOS SERVIÇOS	5	42%
CADASTRAMENTO E RECADASTRAMENTO DE CLIENTES	1	8%
MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS	1	8%
ATENDIMENTO A CLIENTES	1	8%
MANUTENÇÃO E OPERAÇÃO DA PLANTA	1	8%
NÃO EXECUTA ESSE TIPO DE TRABALHO	2	17%
PROVIMENTO DE TELEFONIA CELULAR	1	8%
OUTROS	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (5 no máximo). Os percentuais são calculados em relação ao número de citações.

2 - Quais são as vantagens que a sua empresa vê no teletrabalho?

VANTAGENS	Qt. cit.	Frequência
REDUÇÃO DE CUSTOS	5	22%
ELIM. A OCIOSIDADE	1	4%
REDUÇÃO DE ENCARGOS SOCIAIS	1	4%
REDUÇÃO DE DESPESAS C/ EQUIP./MANUTENÇÃO	0	0%
DESPESAS GERADAS C/ HS EXTRAS	0	0%
FAZ OS COLABORADORES CONCENTRAR NO TRABALHO.	0	0%
MELHORA A QUALIDADE DO TRABALHO	2	9%
AUMENTO DE PRODUTIVIDADE	5	22%
ATRATIVO P/OS DOIS LADOS, FLEXIBILIDADE	3	13%
RETENÇÃO DE PESSOAL ESPECIALIZADO	0	0%
NÃO SEI AINDA A OPINIÃO DA EMPRESA	0	0%
OUTROS	6	26%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (10 no máximo). Os percentuais são calculados em relação ao número de citações.

3 - Quais são as desvantagens o (a) Sr (a) vê no teletrabalho?

DESVANTAGENS	Qt. cit.	Frequência
DIFICULDADE DE SUPERVISAO	4	20%
SUPERVISIONAR NOS ASPECTOS INTANGÍVEIS	1	5%
CONTROLE DE ATIVIDADE. COMO OCORRE NO PRESENCIAL	1	5%
PERDE O APRENDIZADO C/ A EQUIPE	4	20%
SUPERV. PERDE OS PARÂMET. DE CONTROLE.	1	5%
PERDE ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO	3	15%
ALTERA O COMPORTAMENTO DO TELETRABALHADOR	1	5%
PERDA DA CULTURA DA ORGANIZAÇÃO	0	0%
OS ASPECTOS CULTURIS PERDEM O FOCO	2	10%
DIFICULDADE NA COMUNICAÇÃO VISUAL	2	10%
NÃO HÁ DESVANTAGENS	1	5%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (10 no máximo). Os percentuais são calculados em relação ao número de citações.

4 - O teletrabalho reduz os custos com mão de obra:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	0	0%
3	6	67%
4	2	22%
5	1	11%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Média = 3,44 Desvio-padrão = 0,68

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

5 - O teletrabalho possibilita eliminação da ociosidade da mão de obra em função da remuneração por tarefa:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	0	0%
3	2	29%
4	5	71%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Média = 3,71 Desvio-padrão = 0,45

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

6 - O teletrabalho possibilita redução de encargos sociais:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	2	25%
3	4	50%
4	2	25%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Média = 3,00 Desvio-padrão = 0,71

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

7 - O teletrabalho possibilita a redução de despesas com aquisição de equipamentos/manutenção:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	1	11%
2	4	44%
3	2	22%
4	2	22%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Média = 2,56 Desvio-padrão = 0,96

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

8 - O teletrabalho possibilita redução de despesas geradas com horas extras:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	3	33%
3	2	22%
4	4	44%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Média = 3,11 Desvio-padrão = 0,87

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

9 - O teletrabalho faz com que os colaboradores concentrem mais no trabalho:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	4	44%
3	3	33%
4	2	22%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Medida = 2,78 Desvio-padrão = 0,79

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

10 - O teletrabalho melhora a qualidade do trabalho:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	2	22%
3	5	56%
4	2	22%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Medida = 3,00 Desvio-padrão = 0,67

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

11 - O teletrabalho possibilita aumento de produtividade:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	0	0%
3	6	67%
4	3	33%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Medida = 3,33 Desvio-padrão = 0,47

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

12 - O teletrabalho possibilita dificuldade de supervisão do teletrabalhador:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	2	22%
3	4	44%
4	3	33%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Média = 3,11 Desvio-padrão = 0,74

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

13 - O teletrabalho dificulta supervisionar a realização do trabalho, nos seus aspectos intangíveis:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	2	22%
3	2	22%
4	4	44%
5	1	11%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Média = 3,44 Desvio-padrão = 0,96

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

14 - O teletrabalho não possibilita o controle de atividades como ocorre no presencial:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	5	56%
3	3	33%
4	1	11%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Média = 2,56 Desvio-padrão = 0,68

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

15 - O teletrabalhador perde o aprendizado com a equipe:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	2	22%
3	5	56%
4	2	22%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Média = 3,00 Desvio-padrão = 0,67

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

16 - O supervisor perde os parâmetros de controle:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	1	11%
2	6	67%
3	1	11%
4	1	11%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Média = 2,22 Desvio-padrão = 0,79

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

17 - O teletrabalho perde elementos de comunicação importantíssimos, como o olhar, o tocar, gesticular etc:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	1	11%
3	2	22%
4	6	67%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Média = 3,56 Desvio-padrão = 0,68

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

18 - Ausência física do supervisor altera o comportamento do teletrabalhador:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	1	11%
3	4	44%
4	4	44%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Média = 3,33 Desvio-padrão = 0,67

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

19 - O teletrabalho é atrativo tanto para o trabalhador como para as organizações, flexibilidade:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	0	0%
3	3	33%
4	5	56%
5	1	11%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Média = 3,78 Desvio-padrão = 0,63

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

20 - O teletrabalho possibilita agilidade contratando a elaboração de projetos e produção em países com grande fuso horários em relação ao mercado consumidor:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	2	22%
3	3	33%
4	3	33%
5	1	11%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Média = 3,33 Desvio-padrão = 0,94

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

21 - O teletrabalho possibilita a retenção de pessoal especializado:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	3	33%
3	5	56%
4	1	11%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Média = 2,78 Desvio-padrão = 0,63

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

22 - O teletrabalho possibilita o aproveitamento de especialistas em treinamento no exterior dedicando parte de seu tempo em projetos da empresa:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	0	0%
3	1	13%
4	4	50%
5	3	38%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Média = 4,25 Desvio-padrão = 0,66

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

23 - O teletrabalho possibilita a perda da cultura da organização:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	1	11%
3	1	11%
4	4	44%
5	3	33%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Média = 4,00 Desvio-padrão = 0,94

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

24 - No teletrabalho a mão de obra, poderá estar pesquisando ou trabalhando em outra idade, empresa, país etc:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	3	33%
3	5	56%
4	1	11%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Média = 2,78 Desvio-padrão = 0,63

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

25 - No teletrabalho os aspectos culturais ligados à estratégia da empresa podem perder o foco:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	4	44%
3	4	44%
4	1	11%
5	0	0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Média = 2,67 Desvio-padrão = 0,67

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

26 - Dificuldade de comunicação que o sistema de teletrabalho oferece, principalmente, a comunicação visual:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	2	22%
3	6	67%
4	0	0%
5	1	11%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Média = 3,00 Desvio-padrão = 0,82

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

27 - O teletrabalho permite a redução de recursos necessários para prover transportes públicos, infraestrutura viária, controle poluição ambiental, áreas de estacionamento etc:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	0	0%
3	2	22%
4	4	44%
5	3	33%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Media = 4,11 Desvio-padrão = 0,74

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

28 - O teletrabalho permite a inclusão de pessoas até então excluídas do mercado de trabalho:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	2	22%
3	3	33%
4	2	22%
5	2	22%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Media = 3,44 Desvio-padrão = 1,07

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

29 - O teletrabalho permite a dupla função, como nas atividades domésticas:

GRAU CONCORDÂNCIA	Qt. cit.	Frequência
1	0	0%
2	1	11%
3	3	33%
4	3	33%
5	2	22%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Media = 3,67 Desvio-padrão = 0,94

A questão é de resposta única com base numa escala. Os parâmetros são estabelecidos com base numa notação de 1 (1) a 5 (5).

30 - Número de empregados

Nº DE EMPREGADOS	Qt. cit.	Frequência
MENOS DE 1000	1	11%
DE 1000 A 1500	7	78%
ACIMA DE 1500	0	0%
NÃO SABE INFORMAR	1	11%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (3 no máximo). Os percentuais são calculados em relação ao número de citações.

### 31 - Porte da empresa:

PORTE DA EMPRESA	Qt. cit.	Frequência
PEQUENO	0	0%
MÉDIO	0	0%
GRANDE	9	100%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

### 32 - Faturamento bruto mensal:

FATURAMENTO	Qt. cit.	Frequência
NÃO DISPONHO DA INFORMAÇÃO	1	11%
NÃO POSSUI OS DADOS	1	11%
NÃO SABE	0	0%
NÃO INFORMOU	7	78%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

### 33 - Qual o software utilizado por essa empresa para o teletrabalho:

SOFTWARE	Qt. cit.	Frequência
OUTLOOK	1	10%
WEB ACCESS	1	10%
ESPECIFICO DE MANUTENÇÃO DOS EQUIPAMENTOS	1	10%
NÃO POSSUI	5	50%
LAPTOP	1	10%
TELEFONES CELULARES	1	10%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (3 no máximo). Os percentuais são calculados em relação ao número de citações.

### 34 - Nome da empresa:

EMPRESA	Qt. cit.	Frequência
MAXITEL	3	33%
TELEMIG CELULAR	2	22%
ALGAR TELECOM LESTE	2	22%
TELEMAR-MG	1	11%
EMBRATEL	1	11%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

## 35 - Cargo do Entrevistado:

CARGO ENTREVISTADO	Qt. cit.	Frequência
GERENTE DE ATENDIMENTO	1	11%
GERENTE DE DEPARTAMENTO	1	11%
GERENTE CANAL CORPORATIVO	1	11%
GERENTE SÊNIOR	1	11%
COORDENADOR CENTRO CONFIGURAÇÃO	1	11%
GERENTE DE MANUTENÇÃO	1	11%
CONSULTOR DE VENDAS	1	11%
SUPERVISOR DE LOJAS COORPORATIVAS	1	11%
ANALISTA DE SEGURANÇA CORPORATIVA SÊNIOR	1	11%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>