

Área: Gestão Tecnológica

Teletrabalho e Tecnologia da Informação: Uma Análise Exploratória

AUTOR

GILBERTO PEREZ

Universidade de São Paulo

gperez@usp.br

RESUMO

Com a implantação do Teletrabalho, as empresas visam obter vantagem competitiva, aumentar a produtividade, reduzir custos e aumentar a sua lucratividade. Com a adoção desta modalidade de trabalho, o trabalho executado em domicílio e desaparecido com o tempo, é retomado e ganha nova roupagem na forma do Teletrabalho. A pesquisa qualitativa exploratória de campo que originou este artigo foi dirigida para duas empresas que utilizam deste método de trabalho e abordou os resultados obtidos na sua implantação. Utilizou-se para a coleta de dados, um roteiro de entrevistas estruturado e previamente elaborado, contendo questões predominantemente abertas. Os entrevistados foram dois gestores que participaram da implantação do Teletrabalho. A técnica da análise dos dados obtidos na entrevista foi a análise de conteúdo. Ao todo, extraíram-se cinco categorias principais relacionadas à teoria pesquisada. Dentre outros aspectos, os resultados indicam que a implantação do Teletrabalho é direcionada pelo planejamento estratégico e tem por objetivo principal a redução de custos, a remodelação dos processos internos para ganho de produtividade, tendo como principal ferramenta a tecnologia da informação.

Palavras-Chave: Teletrabalho, Tecnologia da Informação, Planejamento Estratégico, Produtividade, Flexibilidade no Trabalho.

ABSTRACT

With the adoption of the TeleWork, the companies aim at to get competitive advantage, to increase productivity, to reduce costs and to increase its profitability. The exploratory qualitative field research that originated this article was directed for two companies whom they use of this method of work and approached the results gotten in its implantation. It was used for the collection of data, a script of interviews structuralized previously and elaborated, I contend predominantly open questions. With the technique of the content analysis five related main categories to the searched theory had been extracted. Amongst other aspects, the results indicate that the implantation of the TeleWork is directed by the strategic planning and has for main objective the reduction of costs, the remodeling of the internal processes for productivity profit, having as main tool the technology of the information.

Keywords: Telework, Tecnologia da Informação, Planejamento Estratégico, Produtividade, Flexibilidade no Trabalho.

1 INTRODUÇÃO

Em meados dos anos 60 e 70, nos Estados Unidos, empresários e executivos, intensificaram estudos para reduzir a perda de tempo pelo deslocamento de casa ao trabalho e pela questão ambiental que reduzia o tráfego por consequência a poluição, além disso, as alternativas de contingências contra terremotos. Fizeram pesquisas sobre esses assuntos e resolveram sugerir a transferência das atividades descentralizadas para o domicílio do trabalhador ou outro local. Na obra de Alovin Toffler, o trabalho a distância é associado ao trabalho em domicílio, porque este vê a substituição dos escritórios pelas cabanas eletrônicas, entendidas como a casa dos trabalhadores. Por isso, o trabalho em domicílio, desaparecido pelo seu arcaísmo, é retomado como modelo para o desenvolvimento do Teletrabalho, apregoando-se inúmeras vantagens como a volta ao campo e à sociedade do ócio (JARDIM, 2003).

Da mesma forma, um dos assuntos mais abordados atualmente nas organizações é a redução de custos a fim de obter lucratividade e diferenciação dos produtos ou serviços. Muitos são os fatores que contribuem para atingir esses objetivos, mas em especial o Teletrabalho está transformando a forma de trabalho, pelo simples motivo de transferir parte do processo para o domicílio do trabalhador ou outro local definido como escritório satélite, telecentro virtual ou móvel.

Esse caminho em que o mercado segue gradativamente com o auxílio da tecnologia, as Tecnologias de Informação (TI) se tornam uma poderosa ferramenta para desenvolver as atividades sem ser necessária a presença física do trabalhador, por conta disso, se consegue diminuir os custos operacionais e ampliar o aspecto competitivo da empresa. É uma tendência do mercado mundial e deve ser comparada com momentos de transformações da história.

O direito do trabalho é oriundo do próprio fato econômico chamado pelos historiadores de Revolução Industrial. É certo que ele não poderia deixar de ser afetado diretamente pelos efeitos oriundos do seu desdobramento atual (também chamado de terceira fase ou Revolução Tecnológica). Diversas são as questões, sejam jurídicas, sociológicas, que surgem desta mesma vertente. A maioria, inclusive, anunciando a necessidade de que se proceda à flexibilização das leis trabalhistas, vez que, “as profundas transformações que atingem o mundo de hoje não podem ser interpretadas com o espírito passado” (BARROS; GRECO; MARTINS, 2001).

Se por um lado, o Teletrabalho é uma realidade e seu avanço é imprescindível, naturalmente haverá desafios a percorrer até sua regularização de fato quanto o aspecto jurídico, nas questões de segurança, responsabilidades e obrigações do empregado e empregador. Por outro lado, a Constituição Federal do Brasil e CLT são abrangentes, pois partes dos artigos (Art.7 e Art.8 da Constituição e Art.6 da CLT) contemplam esta modalidade de trabalho. A tecnologia de informação é uma casse de ferramentas que facilitará a transição das modalidades de trabalhos tradicionais para a revolução que é o Teletrabalho.

A justificativa para a realização da pesquisa está justamente, na possibilidade de obter alguma luz sobre o tema do Teletrabalho, como forma alternativa ao trabalho tradicional. Outro aspecto a ser considerado é a escassez de material bibliográfico, bem como, de pesquisas sobre o assunto.

1.1 Problema de Pesquisa

Em função do que foi exposto até então, o problema de pesquisa para o qual se buscou a resposta ficou enunciado como: **Quais são os efeitos da implantação do Teletrabalho nas empresas adotantes?**

1.2 Objetivos de Pesquisa

Para a obtenção da resposta ao problema de pesquisa, seu objetivo geral foi definido como: identificar os efeitos da implantação do Teletrabalho em empresas. Os objetivos específicos propostos são:

- Avaliar a importância do uso das Tecnologias de Informação nesse segmento de trabalho.
- Verificar se ocorre a redução de custos com a implantação do Teletrabalho.
- Identificar as metodologias utilizadas por esse segmento de trabalho quanto às empresas e colaboradores.
- Identificar novas tendências orientadas pelo Teletrabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo deste capítulo estão apresentadas as exposições dos autores sobre a utilização do Teletrabalho no mundo globalizado, como uma ferramenta para a otimização de custos, tempo e espaço, quais suas aplicações, metodologias e tecnologias utilizadas, seus aspectos jurídicos e suas responsabilidades.

2.1 O Teletrabalho

O Teletrabalho é um fator comum de inserção de trabalhadores no mercado, portanto, é um fenômeno que coincide com a evolução do mundo do trabalho e a demanda do homem globalizado. Segundo Nilles (1997), o Teletrabalho é a substituição do trajeto de ida e volta do local de trabalho pelas telecomunicações e/ou informática. Há duas formas principais: o residencial e em centros de tele-serviços. Sistemas de telecomunicações interligam os teletrabalhadores com o escritório principal, de forma a manter o contato.

Para Mello (2000), o Teletrabalho é o processo de levar o trabalho aos funcionários, em vez de levar estes ao trabalho. Substituição parcial ou total das viagens diárias do trabalho por tecnologia de informação e telecomunicações. O teletrabalhador é o funcionário da empresa que trabalha em casa todos ou em alguns dias da semana, utilizando os equipamentos necessários para se comunicar com a empresa. O Teletrabalho surgiu como possibilidade de administrar tudo sem sair de casa, assim o trabalho flexível como é chamado, tornou-se um modo de vida, que aqui no Brasil já envolve as organizações (MELLO; TACHIZAWA, 2003).

2.1.1 O Trabalho em Casa

Conciliar casa e trabalho exige um elevado grau de organização e reavaliação do significado pessoal para o tempo. Significa também saber planejar o seu negócio ou trabalho em casa e monitorar continuamente o seu grau de “trabalhabilidade”. Qualquer trabalhador que deseja trabalhar em casa deve ter iniciativa, objetivos claros e disciplina e as despesas deste escritório devem ser separadas das despesas da casa (MELLO; TACHIZAWA, 2003). Ainda segundo Mello (2000), são doze regras para o teletrabalhador desempenhar o trabalho a distância:

1. Forte auto-motivação – o teletrabalhador é mais sensível a distrações e dispersão. Por outro lado, o isolamento pode afetá-lo psicologicamente.
2. Autodisciplina – como o ambiente do Teletrabalho não está sujeito ao controle físico e visual do ambiente tradicional do escritório.

3. Competências e preparação – o teletrabalhador tem de ter as competências para a atividade em causa e, além disso, tem de aprender a funcionar nesse sistema.
4. Flexibilidade e espírito de inovação – quem tem dificuldades em se adaptar a novas situações, não é bom candidato ao Teletrabalho.
5. Formas de socialização – o Teletrabalho coloca restrições à socialização. Soluções mistas de tempo parcial em casa e no escritório, a utilização de Escritórios Virtuais, ou o incentivo aos encontros entre teletrabalhadores e clientes são aconselháveis.
6. Regime de voluntariado – nunca deve ser feita a seleção de teletrabalhadores por escolha administrativa, todos os candidatos devem ser voluntários e escolhidos segundo critérios objetivos.
7. Ambiente familiar – a família tem de ser considerada na análise. Mas o Teletrabalho não deve ser mero recurso para resolver problemas domésticos.
8. Combate aos exageros – o ambiente de isolamento pode gerar a dependência em relação à gula, alcoolismo e drogas. Há que levar esses perigos em consideração.
9. Ambiente adaptado – tem de haver um espaço claramente demarcado no lar para o Teletrabalho. A separação em relação às atividades familiares é crucial.
10. Formação – treinar os candidatos ao Teletrabalho, os seus gerentes nas empresas e suas famílias.
11. Sistema experimental – comece com uma equipe de voluntários, crie um sistema experimental e ensaie alternativas mistas. Os testes à funcionalidade do sistema devem ter, pelo menos, a duração de um ano.
12. Regra número um – o Teletrabalho não é nem um prêmio, nem sequer uma punição. É apenas uma forma diferente de trabalhar.

Algumas dificuldades foram analisadas em pesquisas Norte Americanas e pode-se destacar as principais, conforme ilustrou Mello e Tachizawa (2003): a) Conciliar casa e trabalho exige um elevado grau de organização e avaliação pessoal e b) Administração do tempo e grau de qualidade do trabalho. Diante da ótica dos autores, o teletrabalhador não é um funcionário qualquer. Ele deve ser selecionado e ter características específicas para atender as necessidades da empresa para garantir um bom desempenho. Portanto, nem todo trabalhador será um bom teletrabalhador.

2.1.2 Uma Nova Realidade nas Organizações

Outra característica do Teletrabalho, é que ele pode ser realizado em pontos estratégicos, de fácil acesso. Os chamados escritórios virtuais, centro de negócios ou telecentros. São menos conhecidos e difundidos que o trabalho em casa, mas também são importantes, pois podem concentrar facilidades e oferecer menos barreiras para aqueles trabalhadores que não se adaptam ao trabalho em casa.

Descrevem Mello e Tachizawa (2003), que para as organizações se tornarem mais competitivas, tem que se concentrar nos objetivos. As organizações brasileiras tomaram conhecimento desta ferramenta de competitividade, mas na realidade esta é uma tendência mundial que preocupa grandes organizações que mantêm atualmente inúmeros colaboradores trabalhando em casa como vendedores, representantes técnicos e especialistas de produtos. Ao realizar esta mudança cultural na empresa, a função profissional passa a ser exercida através da residência do funcionário, a empresa por sua vez pode reduzir os custos, espaço físico e aumentar a produtividade.

Conforme a afirmação de Mello e Tachizawa (2003) é de extrema importância que os gerentes entendam o que é o Teletrabalho, como funcionam, suas particularidades, vantagens e desvantagens e conhecer a equipe que trabalhará, para assim decidir baseado em informações confiáveis. Para a gerência os resultados melhoram significativamente, tanto a

eficiência quanto a eficácia, os objetivos são alcançados com o comprometimento da equipe. Por outro lado os colaboradores são menos interrompidos no ambiente de trabalho e por consequência conseguem desenvolver mais atividades em um único dia.

2.1.3 Regras, Regulamentações, Atribuições e Responsabilidades

Descreve Nilles (1997), que é importante se ter um conjunto de regras e regulamentações para o Teletrabalho. As regras são para minimizar o risco de ineficácia, e suficientemente flexíveis para a adequação das unidades de trabalho. O autor enfatiza que é de extrema importância definir quem é responsável por cada tarefa, definindo o que deve ser feito, executar o serviço e fornecer auxílio, orientação, suprimentos, manutenção, etc. O teletrabalhador deve manter o seu escritório em condições aceitáveis.

Os teletrabalhadores não devem ser considerados especiais. Os critérios de qualificação devem ser objetivos, baseados em critérios de desempenho. A base de exigências profissionais deve ser a mesma que foi estabelecida pelo acordo coletivo, e considerando que os teletrabalhadores proporcionarão aumentos de produtividade suficientes para compensar o custo líquido adicional de implantação (NILLES, 1997; JARDIN, 2003). De acordo com Nilles (1997) deve haver um entendimento sobre as regras. Embora seja importante considerar o tempo consumido nas tarefas, deve-se concentrar nos resultados obtidos, como critério de êxito. Em determinadas atividades como as de complexidade ligadas à informação, o controle de tempo é uma medida incerta de desempenho.

2.1.4 Impactos Ambientais

Nilles (1997) comenta que os teletrabalhadores reduzem a produção de poluição atmosférica e o consumo de energia. Isso multiplicado por milhares ou milhões de teletrabalhadores pode-se transformar num importante meio de preservação ambiental. Enfatiza o autor, que se levando em conta cerca de 16 mil teletrabalhadores em casa, uma média de 1,4 dias por semana, a redução de poluição seria da ordem de:

- 2.789,64 toneladas de monóxido de carbono;
- 172,37 toneladas de óxido de nitrogênio;
- 521,64 toneladas de hidrocarbonetos;
- 11,79 toneladas de partículas.

2.1.5 Benefícios Diretos e Indiretos do Teletrabalho

Nilles (1997) e Jardim (2003) apontam alguns benefícios do Teletrabalho que são menos facilmente definíveis em termos quantitativos. Destacam que o mais importante benefício é a eficiência do funcionário:

- Funcionários mais eficientes, envolvendo qualidade e quantidade de resultados, num comparativo com funcionários não teletrabalhadores.
- Menos licenças médicas. Em pesquisa realizada em média os teletrabalhadores tiram dois dias a menos de licença médica por ano.
- Custos médicos menores. Em função da redução da carga de estresse relatado por teletrabalhadores.
- Maior eficiência organizacional, incluindo qualidade e quantidade de resultados. Existe o aumento da eficiência global das organizações que adotam o Teletrabalho, tanto internamente quanto externamente.

- Menor *turn over*, o que reduz as despesas com procura, contratação e treinamento de novos profissionais.
- Menor necessidade de áreas de estacionamento.
- Economia de espaço de escritórios.
- Maior capacidade de atração de recursos humanos.

Quanto aos benefícios indiretos, eles estão principalmente relacionados à redução do uso do automóvel (NILLES, 2007, SOARES JR., 2004).

- Consumo reduzido de energia (combustível). Não existe uma economia direta do empregador, mas pode haver uma economia implícita em demandas salariais menores.
- Menos poluição atmosférica. Os custos desta redução são difíceis de determinar.
- Diminuição dos congestionamentos no trânsito. Da mesma forma, é difícil fazer uma estimativa confiável dos custos causados pelos congestionamentos.
- Acesso facilitado a pessoas que apresentam dificuldades de locomoção. São deficientes físicos, mães, aposentados, etc. Os benefícios indiretos estão relacionados com os gastos com benefícios sociais.

2.2 Natureza Jurídica Do Teletrabalho

Segundo o especialista em Direito do Trabalho Soares Jr. (2004), o Teletrabalho ainda não encontra abrigo nos dispositivos legais existentes no Brasil, como já acontece em outros países como Portugal, Itália, Alemanha, Holanda, Chile e etc. Isto ocorre, embora, na nossa legislação trabalhista encontram-se regras que se enquadram a esta linha de trabalho, com o propósito de não causar obstáculos à aplicação do direito do trabalho, por privação de normativas legais, com resguardo no art. 6º e 8º da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Configurada a relação de emprego, são devidos ao empregado e empregador todos os direitos e deveres inerentes a esta, constantes no art. 7º BRASIL (1988), da Consolidação das Leis do Trabalho e leis pertinentes. Calha informar, por fim, que subsistem no tele-emprego os deveres e direitos de ambas as partes, comum dos contratos bilaterais.

O empregador continua exercendo seu Poder de Direção e o empregado continua com os deveres de fidelidade, obediência e diligência e sujeito de todos os direitos trabalhistas corriqueiros da relação empregatícia, observando-se, sempre, os limites impostos na nossa Carta Magna que protegem a privacidade, intimidade e dignidade da pessoa humana (SOARES Jr., 2004).

2.3 Tecnologia de Informação

A revolução introduzida pelas tecnologias de informação e da comunicação (TIC), sem dúvidas, promoveram grandes transformações econômicas no mundo dos negócios, que vão de encontro a uma economia baseada no conhecimento (SANTANGELO, 2002). As Tecnologias de Informação começam a aparecer de fato, em meados da década de 1980 nas Escolas de Administração do Brasil (ALBERTIN e ALBERTIN, 2005). Ainda de acordo com esses autores, a TI tem sido considerada como um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial atual, tanto em nível estratégico como operacional.

Laurindo (2002) defende que o conceito de Tecnologia da Informação (TI) é mais abrangente do que os conceitos de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de *software*, informática ou o conjunto de *hardware* e *software*, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais. De uma forma geral, uma coleção de recursos computacionais usados pelas organizações é chamada de Tecnologia da

Informação (TURBAN et al., 2006). Ainda de acordo com esses autores, a TI refere-se ao lado tecnológico de um sistema de informação, que tem como objetivos: receber, organizar, armazenar, processar e distribuir informações. A TI inclui: hardware, software, banco de dados, redes, Internet, outros dispositivos eletrônicos e pode ser vista como um subsistema de um sistema de informação.

2.4 Tecnologia da Informação e Teletrabalho

Segundo Ana Manssour, a presidente da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), hoje são dois milhões de brasileiros que trabalham longe do escritório. Até 2010, haverá um bilhão de teletrabalhadores no mundo. As vendas de *notebooks* são uma das faces mais evidentes do novo jeito móvel de viver. Em 2007 o número de *Laptops* comercializados cresceu 183% em relação ao ano anterior, de acordo com a ABINEE (Associação Brasileira de Indústria Elétrica e Eletrônica). Foram vendidos 1,9 milhões de *Notebooks* em 2007, o equivalente a 19,2% do total das vendas de PCs. A previsão da Abinee é que esse percentual chegue a 33% em 2008 (ARIMA, 2008).

A mobilidade depende de conexão sem fio e velocidade. A Vivo opera a 3G com tecnologia EVDO desde 2004. Tem 350 mil clientes. A Claro já levou a sua rede 3G WCDMA a mais de 37 cidades, em 5 estados, mais o Distrito Federal. Os *Hotspots* são pontos fixos de conexão sem fio, instalados em pontos estratégicos de grande circulação, como hotéis, aeroportos, cafés, etc. (ARIMA, 2008).

A grande ferramenta que possibilita uma mobilidade real para transportar o trabalho para qualquer lugar é o *Laptop* ou *Notebook*. Hoje estes computadores portáteis, possuem as mesmas funcionalidades e capacidades dos computadores de mesa, mas com a vantagem da portabilidade, acesso a Internet sem fio (*wi-fi*) e com a capacidade de baterias com capacidade para horas de funcionamento contínuo (LOPES, 2008).

A banda larga proporciona a mobilidade e a comunicação via *Skype* ou *MSN*. Além da possibilidade de tornar a conversa à distância mais realista com as de vídeo conferência, que também pode ser de alta resolução. O próximo passo é a tele-presença: uma parede na sala de reunião, com um telão que mostra as imagens do interlocutor virtual com muito realismo, mas exigem um link de 20 a 30 Mbps (ARIMA, 2008). Os programas de acesso remoto servem para dar acesso a arquivos em qualquer lugar. Tanto faz se é para trabalhar ou se divertir, se você precisa em algum momento de algum arquivo que foi deixado em casa ou no escritório, o acesso remoto é a solução (ARIMA, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O problema de pesquisa para o qual se buscou a resposta é: **Quais são os efeitos da implantação do Teletrabalho nas empresas adotantes?** A realização deste trabalho fundamenta-se em pesquisa bibliográfica e em duas entrevistas em profundidade realizadas com gestores diretamente ligados à implantação do Teletrabalho em suas empresas. Foram consultados, livros, revistas, artigos e teses publicados na Internet. Assim, foi possível explorar o tema e criar base suficiente para análise e delimitação do problema.

Com base na teoria utilizada adquiriu-se conhecimento para relacionar o Teletrabalho com outros temas. Desta forma, a visão ficou mais ampla para melhor compreensão do relacionamento do Teletrabalho com outras atividades dentro da estrutura empresarial e assim, avaliar os resultados da implantação do Teletrabalho nessas duas empresas.

Para a consecução da pesquisa utilizou-se de método o qualitativo exploratório que difere do quantitativo pelo fato de não utilizar dados estatísticos como centro do processo de análise. Utilizou-se para as entrevistas, um roteiro de entrevistas previamente elaborado,

contendo perguntas predominantemente abertas. Para a análise dos dados obtidas nas entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo, segundo os conceitos de Bardin (2000) para definição do processo seletivo das informações, neste caso as entrevistas na qual o autor referencia a utilização de um roteiro para análise dos assuntos mais relevantes identificados neste processo. A seguir mostra-se o conceito desse roteiro.

Pré-análise: Organizar o material e escolher os documentos analisados, formular hipóteses ou questões norteadoras, elaborar indicadores que fundamentem a interpretação final. As entrevistas devem ser transcritas e a sua reunião constituirá o CORPUS da pesquisa. Deve-se obedecer às regras de: a) Exaustividade; b) Representatividade; c) Homogeneidade; d) Exclusividade e e) Pertinência.

O primeiro contato com os documentos se constitui no que Bardin (2000) chama de leitura flutuante. É a leitura em que surgem hipóteses ou questões norteadoras, em função de teorias conhecidas. Após a leitura flutuante, devem-se escolher índices, que surgirão das questões norteadoras ou das hipóteses, e organizá-los em indicadores. Os temas que se repetem com muita frequência podem ser índices e se recortam do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados.

Exploração do material: É a realização das decisões tomadas na pré-análise. É o momento da codificação, em que os dados brutos são transformados de forma organizada e agregada em unidades, as quais permitem uma descrição das características pertinentes do conteúdo, segundo Bardin (2000). A codificação compreende a escolha de unidades de registro.

Escolha de unidades de registro: Unidade de registro é a unidade de significação a codificar. Pode ser o tema, palavra ou frase. Todas as palavras podem ser levadas em consideração como unidades de registro. Serão palavras-chave; palavras-tema; pontos-chave, etc. Para estabelecer as unidades de registro, é preciso, às vezes, fazer referência ao contexto da unidade que se quer registrar. Então, o contexto serve para compreender a unidade de registro (BARDIN, 2000).

Escolha de categorias: A categorização permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los, nos dá acesso a um mundo mais simples, mais previsível e possível de ser explicado. O que se pretende com isto é fornecer, por condensação, uma representação significativa dos dados brutos, como afirma Bardin (2000), pois a categorização representa a passagem dos dados brutos a dados organizados. As categorias devem possuir certas qualidades:

- Exclusão mútua – cada elemento só pode existir em uma categoria;
- Homogeneidade – para definir uma categoria, é preciso haver só uma dimensão na análise;
- Pertinência – as categorias devem dizer respeito às intenções do investigador, aos objetivos da pesquisa às questões norteadoras;
- Objetividade e fidelidade – se as categorias forem bem definidas, não haverá distorções devido à subjetividade dos analistas.
- Produtividade – as categorias serão produtivas se os resultados forem férteis em inferências, em hipóteses novas, em dados exatos.

Uma vez estabelecidas as categorias, pode-se passar para a etapa seguinte da análise de conteúdo: o tratamento dos resultados, a inferência e interpretação. Duas empresas participaram da pesquisa e por questões de sigilo garantido tiveram sua identidade preservada (E1 e E2), assim como, os entrevistados. As entrevistas ocorreram durante o segundo semestre de 2008. O perfil das empresas e entrevistados está indicado no quadro 1.

Quadro 1: Composição da Amostra

Nomenclatura	Entrevista 1	Entrevista 2
Empresa	E1	E2
Segmento	Telecomunicações	Financeiro
Cargo(s) Entrevistado(s)	Gerente, Coordenador e Supervisor	Gerente de Controles Internos
Tempo da Organização no Mercado	25 anos	90 anos

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante a interpretação dos dados foi preciso voltar atentamente aos marcos teóricos pertinentes à investigação, pois eles deram o embasamento e as perspectivas significativas para o estudo. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica, é que deu sentido à interpretação. A análise de conteúdo buscou chegar além da superfície, da aparência, da simplicidade dos fatos, para alcançar a sua real profundidade, conforme enfatizado por Ferreira (2008).

Na primeira etapa da análise de conteúdo, após a leitura cuidadosa das entrevistas, procurou-se extrair delas os principais pontos relatados pelos entrevistados, o que possibilitou a criação de uma matriz composta por pontos-chave. Na segunda etapa, pôde-se agrupar, por similaridade, os pontos-chave identificados na etapa anterior e criar uma matriz de unidade de significados (US), que está identificada no quadro 2, juntamente com alguns pontos-chave que a formaram.

Quadro 2: Matriz de Unidades de Significado

UNIDADES DE SIGNIFICADO	PONTOS-CHAVE (principais)
US1: Benefícios para o Funcionário.	Melhoria da qualidade de vida; Flexibilidade de horário; Não há ponto para marcar; Trabalho 3 dias em <i>Home-Office</i> e 2 dias na empresa; Eliminação do tempo de deslocamento do funcionário; Satisfação do funcionário.
US2: Benefícios para a Empresa.	Busca da Otimização de Espaço; Aumento da Produtividade; Retorno Financeiro; Redução de Custos; Implantação com Caráter Estratégico.
US3: Implantação do Projeto de Teletrabalho	Plano estratégico; Não foi utilizada metodologia; Projeto aprovado pela diretoria e RH; Pesquisa interna; Alteração, ou não alteração do contrato de trabalho; Piloto com alguns trabalhadores;
US4: Processos e Melhorias Aplicados ao Teletrabalho.	Tarefas por prazo Melhoria dos processos
US5: Tecnologia da Informação Aplicada ao Projeto.	Banda Larga e computador / notebook; VPN, MSN e <i>e-mail</i> ; Senha, <i>Firewall</i> e monitoramento dos acessos; Política interna de <i>Information Security</i> ;
US6: Recursos Internos e Externos Necessários.	Investimentos em banda larga, computadores, servidor e segurança, ou seja, investimento em TI; Investimento do funcionário em banda larga e computadores

UNIDADES DE SIGNIFICADO	PONTOS-CHAVE (principais)
US7: Validação do Projeto.	Não houve relatos de insatisfação do funcionário; Ampliação do Projeto.
US8: Requisitos para o Teletrabalho.	Possuir banda larga e computador; Condições adequadas de higiene e segurança; Funcionário mora longe da empresa; Escolha da diretoria; Depende da função e cargo; Iniciativa para a implantação.

Na terceira etapa da análise de conteúdo, a partir das unidades de significado (US), formaram-se as categorias, que são reflexos da realidade, sendo sínteses, em determinado momento. A categorização permite o acesso a uma realidade mais simples, mais previsível e possível de ser explicada. Desta forma, a relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica, é que deu sentido à interpretação necessária para a criação das categorias. No Quadro 3 é identificada a seleção das unidades de significado que se relacionaram com as categorias formadas.

Quadro 3: Categorias Criadas a Partir das Unidades de Significado

CATEGORIAS	UNIDADES DE SIGNIFICADO
C1: Benefícios para a Empresa	US2: Benefícios para a Empresa.
C2: Planejamento Estratégico	US3: Implantação do Projeto de Teletrabalho US7: Validação do Projeto.
C3: Melhorias de Processos e Produtividade	US4: Processos e Melhorias Aplicados ao Teletrabalho.
C4: Usabilidade das Tecnologias de Informação	US5: Tecnologia da Informação aplicada ao projeto. US6: Recursos Internos e Externos necessários. US8: Requisitos para o Teletrabalho.
C5: Benefícios para os Funcionários	US1: Benefícios para o Funcionário.

A Categoria **C1: Redução de Custos** indica a importância do Teletrabalho para as empresas que o adotam, que engloba desde a redução de custo, passando pela otimização de espaço e chegando ao aumento da produtividade, o que está de acordo com Wernke (2001), para quem os Custos, são os gastos efetuados no processo de fabricação de bens ou de prestação de serviços.

Quanto à tomada de decisões: custos relevantes e não relevantes. Custos relevantes são aqueles que se alteram dependendo da decisão tomada, assim, estes são os custos realmente importantes, os outros não precisam ser considerados. A vantagem de custo é um dos dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir. O custo é também de importância vital para estratégias de diferenciação porque um diferenciador deve manter o custo próximo da concorrência.

Os administradores reconhecem a importância do custo como fator estratégico e estabelecem a liderança em custo ou a redução de custos como meta (PORTER, 1989). O autor ainda afirma que a cadeia de valor fornece o instrumento básico para a análise dos custos. Sendo que cada atividade tem sua própria estrutura de custos que difere dos custos da empresa como um todo. A posição dos custos de uma empresa resulta do comportamento do custo de suas atividades de valor.

A Categoria **C2: Planejamento Estratégico** enfatiza a relevância do Teletrabalho como fator ligado à estratégia das organizações que participaram da pesquisa. Porter (1989) enfatiza que o desenvolvimento de tecnologia consiste em várias atividades que podem ser agrupadas em esforços para aperfeiçoar o produto ou o processo. Cada atividade de valor emprega alguma tecnologia para combinar insumos adquiridos e recursos humanos em busca do sucesso do projeto.

A novidade nesta área da organização do trabalho, tanto no setor público quanto no privado, independentemente do tamanho da empresa, são as redes de telecomunicações, de custo razoável e com alto desempenho organizacional. As atividades do Teletrabalho podem ser realizadas em um domicílio ou local intermediário, visando à competitividade e flexibilidade nos negócios. Os aspectos favoráveis desse processo são maior capacidade de adaptação às mudanças ambientais, estímulo para as organizações analisarem a sua implantação, com vistas a melhorar a produtividade e reduzir o custo com espaço, alavancar a tecnologia e os investimentos em pessoal, obtendo uma força de trabalho mais eficiente e confiável (MELLO, 2000).

Nas empresas estudadas os procedimentos com relação ao contrato de trabalho, foram diferentes, ficando esta decisão a área de recursos humanos. A gerência de Recursos humanos consiste em atividades como o recrutamento, contratação, treinamento, o desenvolvimento, a compensação de todos os tipos de pessoal, negociações jurídicas trabalhistas, pesquisa e motivação (PORTER, 1989). Para Nilles (1997) deve obedecer a todas as regras e regulamentações relativas à segurança e sigilo, estabelecidas pela empresa.

A Categoria **C3: Melhorias de Processos e Produtividade** enfatiza que todo o processo produtivo está relacionado em desenvolver produtos e serviços que atendem exatamente às expectativas e necessidades dos clientes. Segundo Veloso e Trevisan (2005), os sistemas de produção são na realidade, sistemas de aprendizagem. O senso comum faz a definição das soluções para os problemas de desenvolvimento e estes devem vir de fora das organizações, na qual são importados modelos depois de identificados as competências de interesse.

Com a análise das entrevistas pode-se identificar o interesse das empresas em acompanhar as tendências do mercado com relação às atividades desenvolvidas e obter com isso um melhor desempenho, retorno financeiro, melhoria da qualidade e otimização de processos. Para acompanhar essas tendências, a capacitação dos funcionários é fundamental para o sucesso do projeto. Esse aspecto é decisivo para que a empresa atinja seus objetivos. Saber avaliar o perfil de cada trabalhador é imprescindível, pois as tecnologias embarcadas requerem conhecimento de manuseio para que se tenha agilidade no desenvolvimento das atividades e nos trâmites das informações.

A Categoria **C4: Usabilidade das Tecnologias de Informação** indica a importância deste tipo de tecnologias para a implantação do Teletrabalho. Atualmente, é necessário estar com a rede de computadores integrada e conectada a rede mundial (*Web*) e acompanhar as tendências do mercado devido às tecnologias sofrerem contínuas transformações (TURBAN et al., 2006). Hoje em dia é praticamente impossível desenvolver as atividades ou negociar

sem essa integração e conexão, além de que não existe Teletrabalho sem esses recursos tecnológicos.

A prática do *Home Office* nas empresas participantes da pesquisa foi concebida pelo avanço tecnológico e a facilidade de comunicação de voz e dados oferecidos pelas concessionárias de Telecomunicações. A Internet na forma de tecnologia de rede virtual privada (VPN, ou *virtual private network*) que oferecem acordos de nível de serviço, garantindo uma confiabilidade de 99,99%. As VPN's são *extranets* privadas realmente seguras com que os escritórios, fornecedores e clientes de uma empresa se comunicam via Internet pública. As VPN's sempre foram econômicas, elas eliminam as tarifas telefônicas de longa distância por permitir aos clientes utilizarem provedores locais para acesso à rede mundial (O'BRIEN, 2004).

O'Brien (2004) defende que as conferências de dados e voz geralmente são referidas em conjunto porque costumam ser usadas juntas nas situações de trabalho. As conferências por voz recorriam anteriormente a sistemas de *speaker-phone* (fone-falante) podem ser realizadas com módulos de navegação com o *Netscape Conference* ou *Microsoft NetMeeting* e outros *Software e Groupware* de telefone Via Internet. Esses pacotes suportam conversas telefônicas pela Internet ou Intranets entre PC's em rede habilitada para voz.

O Teletrabalho utiliza em seu princípio o trabalho a distância através de uma rede e de Internet, e que pode ser utilizado *Firewalls* que é um método importante para o controle e segurança na Internet e outras redes. Um *Firewall* de rede é um sistema de computador "guardião" que protege as *Intranets* e outras redes de computadores contra a invasão, funcionando como um filtro de acesso a rede e Internet. O *Firewall* filtra todo o tráfego de rede em busca de senhas corretas e outros códigos de segurança e somente permite transmissões autorizadas para dentro e para fora da rede, e se torna um componente essencial das organizações que se conectam na Internet (O'BRIEN, 2004, TURBAN et al., 2006).

A Categoria **C5: Benefícios para os Funcionários** evidencia o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que tem sido tratado como um leque amplo, as definições vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação, entre inúmeras outras. A maioria desses caminhos leva à discussão das condições de vida e bem-estar de pessoas, grupos, comunidades e até mesmo do planeta inteiro e de sua inserção no universo (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Limongi-França (2004) comenta que as transformações ambientais provocaram rupturas bruscas no modo de produção e no estilo de vida do ser humano. Em consequência disto, as demandas de Qualidade de Vida surgem da necessidade de preservação e sobrevivência do ser humano. Em função destas transformações, a QVT ganha expressão e relevância na Gestão de Negócios. A autora confirma a afirmação de Giddens (1998), em que a globalização tem impulsionado novas relações de trabalho e tendências que, certamente, estão refletindo na segurança, na saúde e nas expectativas do trabalhador.

Cada vez mais avançada, a tecnologia proporciona equipamentos de proteção mais seguros e a medicina preventiva pode contar, por sua vez, com estudos e mais soluções. Ao mesmo tempo, novos desafios surgem pela revolução nas relações de produção e nas formas ocupacionais, como, por exemplo, o trabalho a distância. Reivindicações para diminuir a carga horária de trabalho que acontecem em vários países e, quando atendidas, esse tempo livre para o trabalhador descansar ou fazer outras atividades é direcionado para o turismo e o consumo. Simultaneamente, a inclusão de novas tecnologias pode implicar a exclusão de pessoas da esfera produtiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para esta pesquisa qualitativa foram realizadas duas entrevistas de teor aberto, que foram submetidas à análise de conteúdo e os resultados obtidos foram condizentes com a teoria estudada. As empresas analisadas estão em fase de implantação do projeto, contudo a pesquisa tentou demonstrar os pontos principais a serem considerados na implantação do Teletrabalho como ferramenta produtiva para as empresas que pretendem implantar este método de trabalho.

As transformações nas relações trabalhistas, decorrentes de uma economia de mercado globalizada e do avanço tecnológico na área da informática, propiciaram a flexibilização do espaço e do tempo bem como novos métodos de trabalho. O Teletrabalho é a mais clara e evidente tendência de que as relações de trabalho estão mudando e o resultado esperado é uma nova relação do homem com o trabalho e as empresas. Criando expectativas de ganhos de produtividade, redução de custos, melhorias nos processos e aumento da qualidade de vida, criando então uma verdadeira vantagem competitiva.

A pesquisa indicou que o Teletrabalho tem caráter estratégico nas empresas pesquisadas, pois promovem um diferencial diante da concorrência e pelas suas características inovadoras, conciliando com a teoria de estratégias de Porter (1989), que são as de baixo custo e diferenciação. Portanto, a implantação do Teletrabalho nas empresas criam características que podem diferenciá-la diante do mercado. A inovação e a tecnologia apresentada por essas empresas podem também agir como fatores favoráveis à sua imagem e a relação com os clientes e fornecedores.

Dentre os fatores identificados, destaca-se a necessidade de diálogo entre empregador e empregado e estabelecer um monitoramento sobre o funcionário, pois este comumente começa a se sentir confinado e isolado, conseqüentemente ocorre a queda de rendimento e o descontentamento. A empresa deve promover constantemente ações para integrar este funcionário a cultura organizacional.

Dos resultados da pesquisa, pode-se inferir, que o Teletrabalho não afeta a estrutura administrativa, que não foi alterada. Os princípios básicos da administração continuam a ter seu lugar de destaque, somente o método e os processos de algumas atividades passam a ter novo formato e caráter dentro das empresas. As relações trabalhistas de ordem jurídica estão passando por mudanças e adaptações para que efetivamente o Teletrabalho passe a ser uma realidade. Atualmente, são discutidos por analogia, devido não existirem leis que regulamentam essa linha de trabalho. Exemplos são as duas empresas estudadas que acabaram de fazer a implantação inicial desses projetos.

Se, por um lado, a pesquisa indicou que com o Teletrabalho, as empresas se beneficiam pela redução de custos, ganhos com produtividade, economias com espaço e melhorias de processo. Por outro lado, mostrou também que os trabalhadores obtiveram melhoria da qualidade de vida, maior flexibilidade de horário, eliminação do tempo de deslocamento ao local de trabalho e principalmente, ganhos em termos de satisfação.

Vivencia-se um paradoxo em relação à revolução industrial, tão bem ilustrada no filme, Tempos Modernos, de Charles Chaplin. As máquinas aprisionavam o homem, ditando o ritmo cadenciado e repetitivo do trabalho. Hoje, as máquinas modernas estão presentes de outra forma. Constatou-se com a pesquisa, que a Tecnologia da Informação é a grande alavanca para novos meios e métodos do homem se relacionar com o trabalho. Os sistemas de informações vieram contribuir para a flexibilização organizacional e permitiram o aparecimento de processos flexíveis de gerenciamento e conseqüentemente, uma nova visão sobre as funções dos trabalhadores.

Velhos hábitos persistem, mas a tecnologia existe para humanizar o homem. Para ajudar as pessoas a terem mais tempo livre para se dedicar as suas famílias e amigos. Para que as empresas possam ser mais enxutas e consigam cortar despesas, reduzindo seus custos. Para diminuir o número de veículos e pessoas nas ruas e melhorar a qualidade do ar, do meio ambiente e do homem.

Os resultados aqui apresentados são típicos das duas empresas pesquisadas, portanto, não podem ser generalizados. A modesta contribuição da pesquisa reside no fato, de que estes resultados sejam de alguma forma, úteis para empresas que estejam planejando implantar o Teletrabalho. Por fim, recomenda-se que novos estudos sejam realizados com um número maior de empresas; com empresas com maior grau de maturidade do projeto, para que efeitos de longo prazo possam também ser analisados para extração de novos parâmetros e efeitos da aplicação do Teletrabalho.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, L. A; ALBERTIN, R. M. M. **Tecnologia de Informação – Desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

ARIMA, Kátia. **Tudo à Distância**. Em Info Exame, São Paulo, n.265, p.36-40, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 2000.

BARROS, Cássio Mesquita. GRECO, Marco Aurélio; MARTINS, Ives Gandra da Silva (coords). Direito e Internet. Em **Revistas dos Tribunais**, São Paulo, p. 31-40, 2001.

BATEMAN, Thomas S.; NELL, Scott A. **Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

FERREIRA, Berta Weil. **Análise de Conteúdo**. Disponível em: <<http://www.ulbra.br/psicologia/psi-dicas-art.htm>>. Acesso em: 26 out. 2008.

JARDIM, Carla Carrara da Silva. **O Teletrabalho e suas Atuais Modalidades**. Rio de Janeiro: LTR Editora, 2003.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da Informação – eficácia nas organizações**. São Paulo: Editora Futura, 2002

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**. São Paulo: Atlas, 2004.

LOPES, Airton. A Nova Safra de Laptops. Em **Info Exame**. São Paulo, n.265, p.52-57, 2008.

MELLO, Álvaro. **O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora**. Rio de Janeiro. 1º Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MELLO, Álvaro; TACHIZAWA, Takeshy. **Estratégias Empresariais e o Teletrabalho na Realidade Brasileira**. Rio de Janeiro: Pontal, 2003.

NILLES, Jack M.. **Fazendo do Teletrabalho uma Realidade**. São Paulo: Futura, 1997.

O'BRIEN, James A.. **Sistemas de Informação e as decisões na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Carlos Augusto de. **Inovação do Produto e do Processo**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SANTANGELO, D. G. **Innovation in Multinational Corporations in the information age – The experience of the European ICT industry**. UK: Edward Elgar, 2002.

SOARES Jr., Abellar dos Santos. **Configurações jurídicas do tele-emprego**. São Paulo: 2004. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5836>. Acesso em: 25 fev. 2008.

TURBAN, E.; LEIDNER, D.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Information Technolgy for management – transforming organizations in the digital economy**. John Wiley & Sons, Inc, 2006.

VELOSO, Elza; TREVISAN, Leonardo. **Produtividade e Ambiente de Trabalho**. São Paulo: Editora SENAC, 2005.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: Uma abordagem prática**. São Paulo:Atlas, 2001.