



**KAREN YOLE**

## **OS IMPACTOS DO TELETRABALHO NA PRODUTIVIDADE DO NEGÓCIO E QUALIDADE DE VIDA DO COLABORADOR**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Recursos Humanos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Denize Athaide Dutra da Costa**

**Coordenadora Acadêmica Executiva**

**Ana Paula Ribeiro Bastos Arbache**

**Orientadora**

**São Paulo – SP**

**2015**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA E ECONÔMICA DE RECURSOS HUMANOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Os Impactos do Teletrabalho na Produtividade do Negócio e Qualidade de Vida do Colaborador**, elaborado por Karen Yole e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Recursos Humanos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: São Paulo, 29 de novembro 2015.

---

Denize Athaide Dutra da Costa

Coordenadora Acadêmica Executiva

---

Ana Paula Ribeiro Bastos Arbache

Orientadora

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna Karen Yole, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Recursos Humanos, Turma GEERH01-Berrini do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada FGV-São Paulo, no período de 15/04/2014 a 29/09/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Os Impactos do Teletrabalho na Produtividade do Negócio e Qualidade de Vida do Colaborador, é autêntico e original.

São Paulo, 29 de novembro 2015.

---

Karen Yole

Dedico este trabalho ao meu esposo Bruno, meus pais, Wilson e Glória, irmãos, Igor e Arthur e a toda minha família por terem acreditado em mim, com muito carinho e apoio e que não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida. Dedico também, de forma grata e grandiosa, a Deus, que me iluminou e me deu força e coragem durante toda esta caminhada.

## Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão desta etapa tão importante da minha vida. Especialmente, ao meu esposo Bruno pelo apoio em cada jornada.

## Resumo

Este trabalho aborda um dos temas atuais dos ambientes organizacionais, o teletrabalho, que foi fruto, principalmente, da globalização e do avanço das tecnologias da informação e comunicação. Esta nova forma de se trabalhar vem crescendo nas empresas que buscam manter a competitividade, aprimorar o desempenho de seu negócio e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Para um melhor entendimento sobre o tema, este estudo apresenta um histórico sobre a evolução do trabalho, sua origem, as distintas eras organizacionais, assim como aborda os primeiros estudos sobre a satisfação e estresse no trabalho, qualidade de vida e produtividade. Destaca-se também, os cuidados e regras essenciais para se implantar o teletrabalho, seguido de suas principais vantagens e desvantagens em empresas que já atuam com esta modalidade de trabalho. Nesse contexto, o trabalho teve por objetivo identificar se os colaboradores que trabalham na modalidade de teletrabalho percebem melhoria tanto na produtividade quanto na qualidade de vida. Trata-se de um pesquisa fim explicativa, de cunho qualitativo, cuja coleta de dados ocorreu através de uma pesquisa de campo, com perguntas abertas e fechadas, aplicada a 15 profissionais que trabalham na modalidade de teletrabalho. Os resultados demonstraram que os teletrabalhadores percebem a melhoria e aumento da produtividade, assim como a melhoria da qualidade de vida. Por ser uma forma recente de se trabalhar, ainda possui algumas fragilidades que necessitam de melhorias, no sentido do teletrabalhador se sentir isolado da equipe, bem como as distrações no ambiente em que se está trabalhando que podem interferir no desempenho das atividades.

**Palavras Chave:** Teletrabalho. Qualidade de vida no trabalho. Estresse no trabalho. Produtividade.

## Abstract

This work approach one of the current issues of organizational environments, the teleworking, which was the result mainly of globalization and the advancement of information and communication technologies. This new way of working is growing in companies looking to remain competitive, improve the performance of your business and improve the quality of working life. For a better understanding of the theme, this study presents a history of the evolution of the work, its origin, the different organizational eras, as well as addresses the first studies on satisfaction and work stress, quality of life and productivity. Also noteworthy is the care and essential rules to implement teleworking, followed by its main advantages and disadvantages to companies that already work with this type of work. In this context, the study aimed to identify whether employees working in teleworking mode realize improvement in both productivity and quality of life. It is an explanatory order research, qualitative study, whose data were collected through a field research, with open and closed questions, applied to 15 professionals working in teleworking mode. The results showed that the teleworkers realize the improvement and increase in productivity, and improved quality of life. As a new way of working, still it has some weaknesses that need improvement, towards the teleworker feel isolated from the team as well as the distractions in the environment in which it is working that may interfere with the performance of activities.

**Key Words:** Teleworking. Quality of life at work. Stress at work. Productivity.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PIRÂMIDE DA TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....7



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QVT.....	9
---	---

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA DE CAMPO.....	21
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – QUAL É O SEU SEXO? .....	22
GRÁFICO 2 – QUAL É A SUA IDADE? .....	22
GRÁFICO 3 – QUAL É O SEU ESTADO CIVIL? .....	23
GRÁFICO 4 – QUANTIDADE DE FILHOS .....	23
GRÁFICO 5 – QUAL É O SEU CARGO? .....	24
GRÁFICO 6 – TEMPO EM HORAS GASTO POR DIA, IDA E VOLTA. ....	24
GRÁFICO 7 – COMO É A POLÍTICA DE TELETRABALHO NA SUA EMPRESA? ...	25
GRÁFICO 8 – TIPO DO TELETRABALHO .....	25
GRÁFICO 9 – SE PREFIXADO, QUAL É A PERIODICIDADE? .....	26
GRÁFICO 10 – HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NA MODALIDADE DE TELETRABALHO? .....	26
GRÁFICO 11 – QUAL É O HORÁRIO PRATICADO NO TELETRABALHO? .....	27
GRÁFICO 12 – QUANDO NO TELETRABALHO, A EMPRESA ADOTA A PRÁTICA DE BANCO DE HORAS? .....	27
GRÁFICO 13 – QUANDO NO TELETRABALHO, A EMPRESA ADOTA A PRÁTICA DE HORAS EXTRAS? .....	28
GRÁFICO 14 – A EMPRESA CONCEDE AJUDA PARA O CUSTEIO DE DESPESAS?.....	28

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. DESENVOLVIMENTO.....	4
2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DO TRABALHO.....	4
2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	5
2.2.1 OS PRIMEIROS ESTUDOS SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	5
2.2.2 CONCEITOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....	8
2.2.3 QUALIDADE DE VIDA E ESTRESSE NO TRABALHO.....	10
2.3 PRODUTIVIDADE .....	12
2.4 TELETRABALHO .....	13
2.4.1 A EVOLUÇÃO DO TELETRABALHO .....	13
2.4.2 MODALIDADES DE TELETRABALHO.....	14
2.4.3 O TELETRABALHADOR E A GESTÃO .....	15
2.4.4 IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO.....	17
2.4.5 REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO .....	18
2.4.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO .....	19
3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	21
4. CONCLUSÕES .....	32
5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS .....	34
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	35

## **1. INTRODUÇÃO**

Frente ao avanço tecnológico, ampliação das redes de comunicações e a globalização, que impacta diretamente na alta competitividade, as organizações vêm buscando alternativas de adaptação a esta nova realidade mundial. Em vista disso, gerou-se o desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho, e o teletrabalho surge como uma nova opção.

A realização do trabalho fora da sede da empresa, podendo ser executado em casa ou em qualquer lugar, é uma realidade já praticada devido as influências do avanço tecnológico que viabiliza a conectividade entre redes, sistemas e computadores. Com este novo contexto de trabalho, em que não é exigida a presença física do colaborador, a gestão e o próprio teletrabalhador devem criar novas estratégias de adequação.

Como consequência destas constantes mudanças, as próprias pessoas passaram a buscar por um trabalho que as satisfaçam em todos os sentidos, economicamente, psicologicamente e socialmente. Portanto, é necessário ressaltar a importância da implementação de ações que propiciem a qualidade de vida no trabalho, visto que a constante busca por maior eficiência, produtividade e competitividade podem sobrecarregar os indivíduos.

### **1.1 PROBLEMA DA PESQUISA**

Esta pesquisa buscou responder o seguinte questionamento: os colaboradores que usufruem da modalidade de teletrabalho percebem melhoria na produtividade e qualidade de vida?

### **1.2 OBJETIVO GERAL**

Identificar se houve aumento na produtividade e qualidade de vida dos colaboradores que trabalham na modalidade de teletrabalho.

### **1.2.1 OBJETIVO ESPECÍFICO**

Demonstrar se a modalidade do teletrabalho tem como um dos propósitos ser benéfica tanto para a empresa quanto para o colaborador.

### **1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA**

Os avanços tecnológicos das últimas décadas e os problemas relacionados à mobilidade urbana nos grandes centros urbanos do Brasil se tornaram propícios à utilização do teletrabalho como forma de trazer equilíbrio à vida do colaborador que hoje, facilmente tem acesso a internet e programas da empresa, independentemente do local onde esteja. Conseqüentemente a empresa ganha, seja diminuindo os seus custos com estação de trabalho ou com a satisfação dos colaboradores.

### **1.4 METODOLOGIA**

#### **1.4.1 PARAGIGMA DA PESQUISA**

- Qualitativo

#### **1.4.2 TIPOLOGIA**

- Pesquisa Fim: Explicativa
- Pesquisa Meio: Documental, Campo e Bibliográfica

#### **1.4.3 UNIVERSO E AMOSTRA**

O universo da pesquisa abrangeu profissionais que trabalham na modalidade de teletrabalho. Foi uma amostra não probabilística, onde foram pesquisadas 15 indivíduos.

#### **1.4.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA**

- Questionário
- Pesquisa documental

#### **1.5 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**

A seguir, é apresentado o referencial teórico sobre os aspectos históricos do trabalho, qualidade de vida no trabalho, produtividade e teletrabalho. Em seguida são apresentados os resultados da pesquisa, as conclusões, possíveis desdobramentos e por fim, as referências bibliográficas.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DO TRABALHO

A origem da palavra trabalho deriva do latim *tripalium*, um instrumento composto de três paus fincados no chão que servia para torturar os condenados. A etimologia formou-se a partir do prefixo *tri*, que significa três e *palu*, que significa pau ou estaca (SILVA, 2011).

A história do trabalho pode ser abordada sob diversos aspectos e condições, no entanto, segundo Chiavenato (2004) é após a Revolução Industrial e no decorrer do século XX que o trabalho vem apresentando o conceito atual, pois ao longo deste século houveram três eras organizacionais distintas: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação.

A era industrial clássica deu origem aos países desenvolvidos através da amplitude mundial da industrialização. Os problemas organizacionais eram focados na eficiência da produção e as pessoas era consideradas como recursos semelhantes aos maquinários e capital.

A era industrial neoclássica iniciou-se após a segunda guerra mundial e durou até 1990, quando as mudanças e transações comerciais passaram a ser mais rápidas e intensas, além de internacionais, e as empresas cada vez mais competitivas. As organizações tentaram novos modelos estruturais para se adaptarem ao mercado, se manterem competitivas e incentivar a inovação, pois o modelo burocrático e centralizador tornou-se inflexível para acompanhar as mudanças. A abordagem matricial visava a departamentalização funcional, coordenação descentralizada e cargos mais adequados para os trabalhos mais complexos, desta forma as pessoas passaram a ser vistas como recursos vivos e inteligentes e não como recursos de produção.



Ainda nesta era, nos países desenvolvidos, onde principalmente os jovens eram altamente instruídos, deixou-se de se viver em um regime de subsistência, a grande maioria passou a ter segurança econômica, e houve um crescente nível de expectativas para um trabalho que forneça além da recompensa econômica, a satisfação psicológica e social, em outras palavras, um trabalho auto-realizador (DRUCKER, 1975).

De acordo com Chiavenato (2004), a era da informação iniciou-se por volta de 1990 e refere-se a época atual que tem como principal característica as rápidas e imprevistas mudanças devido a tecnologia da informação e conexão global. Intensificou-se a competitividade em um ambiente que requer agilidade e adaptação até para a criação de oportunidades de novos produtos e serviços. O recurso mais importante passou a ser o conhecimento e como empregá-lo de maneira lucrativa, desta forma, as pessoas e seus conhecimentos, habilidades e competências passaram a ser a base da organização.

## **2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

### **2.2.1 OS PRIMEIROS ESTUDOS SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

No final do século dezanove, Frederick W. Taylor idealizou algumas práticas para tornar a trabalho mais produtivo, através da otimização da eficiência das máquinas, da produção e custos, desconsiderando as questões psicológicas dos trabalhadores (LUCENA, 1999).

Segundo Morales (2012), Elton Mayo foi o fundador da Teoria das Relações Humanas e realizou pesquisas e experiências sobre produtividade opondo-se as práticas de Taylor e tornando a administração mais humana. Em 1927, conduziu uma experiência na empresa *Western Electric Company* e inicialmente percebeu que pelo excesso de trabalho e má condição do ambiente, os trabalhadores sofriam fadiga, acidentes no trabalho, além de alta rotatividade do pessoal. A experiência

contemplou quatro fases, iluminação do local de trabalho, pausas para refeições no meio do expediente, relação entre funcionários e por fim o pagamento de acordo com a produção do grupo e não mais individualmente. Por fim, conclui-se que o nível de produção era determinado pelos benefícios oferecidos pela empresa, relação entre a equipe de trabalho, assim como o reconhecimento e compreensão.

Além dos trabalhos realizados por Elton Mayo, segundo Tolfo e Piccinini (2001), os estudos relacionados a qualidade de vida tiveram início no *Tavistok Institute*, em Londres, nos anos 1950 e Eric Trist foi o precursor das pesquisas que abordavam três temas principais: indivíduo, trabalho e organização, tendo por base a preocupação com a satisfação e o bem-estar do trabalhador.

De acordo com SANT'ANNA, KILIMNIK e MORAES (2011), um dos estudos realizados pelo *Tavistok Institute* foi em uma mina de carvão inglesa, onde o objetivo era analisar as consequências sociopsicológicas após a introdução da mecanização, assim os pesquisadores demonstraram haver:

“[...] ligações entre a introdução de novas máquinas, o nível de absenteísmo e a manifestação de conflitos interpessoais e intergrupais, ou seja, as ligações entre as relações sociais, os comportamentos individuais e o conjunto das estruturas sociais no local de trabalho.” (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p.5).

Assim como Mayo e Trist, outros estudiosos do comportamento contribuíram para a análise das condições de vida e necessidades do indivíduo no trabalho, como os estudos desenvolvidos por Maslow, Herzberg e McGregor (RODRIGUES, 2009).

Na década de 1940, Abraham Maslow divulga a sua teoria sobre motivação, propondo que a satisfação está baseada por cinco necessidades humanas: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto realização. Conforme ilustrado na Figura 1, a base é composta pelas necessidades fisiológicas e de segurança e o topo por necessidades de individualização do ser e a medida em que uma necessidade é atendida, outra passa a ser dominante (FERREIRA; DEMUTTI; GIMENEZ, 2010).



Figura 1 – Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow  
Fonte: FERREIRA, DEMUTTI; GIMENEZ, 2010

Segundo Rodrigues (2009), a teoria da motivação de Frederick Herzberg teve por base um estudo realizado com engenheiros e contadores de nove indústrias, localizadas em Pittsburgh, desta forma, levantou a hipótese de que a motivação é composta por duas dimensões: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos são aqueles capazes de produzir insatisfação e estão diretamente relacionados ao meio ambiente, como a política e a administração da empresa, supervisão, as relações interpessoais com os supervisores, condições de trabalho, salário, *status* e segurança no trabalho.

Já os fatores motivacionais são capazes de produzir a satisfação e estão relacionados com a capacidade de realização e desenvolvimento, como reconhecimento, responsabilidade, progresso e a liberdade para criar.

Ainda de acordo com Rodrigues (2009), após as análises de seu estudo, Herzberg confirmou a hipótese de que os fatores que produzem motivação estão ligados ao conteúdo do trabalho e tarefa desempenhada e se relacionam com a capacidade de realização. Desta forma, propôs como alternativa de motivação e satisfação o investimento no enriquecimento do cargo, gerando maior desafio para o trabalhador.

McGregor agrupou diversas ideias referentes ao binômio indivíduo-trabalho e classificou-as em duas teorias: teoria X e a teoria Y. A teoria X parte da crença de que os indivíduos tem aversão ao trabalho, não querem assumir responsabilidades e precisam ser coagidos, controlados e dirigidos para que se esforcem no trabalho e

desejam a segurança acima de tudo. Já a teoria Y enxerga que o indivíduo está disposto a se autodirigir e autocontrolar quando se compromete com o trabalho, inclusive ser mais criativo e pró-ativo em busca de responsabilidades (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Uma das contribuições mais importantes de McGregor indica que o trabalho “[...] pode ser uma fonte de satisfação quando criadas condições nas quais os indivíduos possam desenvolver-se, atingindo seus objetivos e contribuindo para o sucesso da organização.” (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p.7).

### **2.2.2 CONCEITOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)**

Segundo Rodrigues (2009), a preocupação com a qualidade de vida no trabalho iniciou-se na década de 1960 por conta da maior conscientização dos trabalhadores e crescente responsabilidade social das empresas na busca por melhores maneiras de realizar o trabalho e alcançar o bem-estar.

Na década de 1970, com a crise energética e crescente inflação as empresas necessitavam sobreviver, desta forma, diminuíram os investimentos em QVT e os interesses dos funcionários ficaram em segundo plano (TOLFO; PICCININI, 2001).

Em 1979 ressurgiram os interesses com a QVT, devido à perda da competitividade das indústrias norte-americanas e o sucesso econômico japonês que derivava de suas técnicas de organização e estilos gerenciais praticados que estavam diretamente relacionados aos esforços na melhoria da QVT e os norte-americanos precisavam se adaptar. Já no Brasil, a importância com a QVT também foi em função da competitividade das empresas e a importação de produtos, porém surgiu mais tarde (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Apesar da atenção que o tema qualidade de vida no trabalho vem recebendo ainda permanecem incertezas relacionadas ao sentido exato do termo. De forma genérica o termo QVT engloba diversos aspectos como:

“[...] motivação, satisfação, condições de trabalho, estilos de liderança, entre outros. Relacionados a estes aspectos, a lista de fatores que se constituem

em pontos positivos e negativos do trabalho é bem ampla.” (TOLFO; PICCININI, 2001, p. 167).

Através do Quadro 1 pode-se acompanhar a evolução do conceito da QVT:

<b>Concepção evolutiva da QVT</b>	<b>Características ou visão</b>
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, método ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos "administração participativa" e "democracia industrial" eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um "modismo" passageiro.

Quadro 1 – Evolução do conceito de QVT  
Fonte: Nadler e Lawler, apud Fernandes (1996)

Mesmo que não haja consenso entre os diferentes autores sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho, este tem sido interpretado como:

“[...] a aplicação concreta de uma filosofia humanista, visando alterar aspectos do e no trabalho, a fim de se criar uma situação mais favorável à satisfação dos empregados *vis-à-vis* ao aumento da produtividade organizacional.” (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p.11).

### 2.2.3 QUALIDADE DE VIDA E ESTRESSE NO TRABALHO

As constantes mudanças na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia e na organização produtiva têm gerado alterações no mundo do trabalho e impactado na saúde e qualidade de vida do trabalhador. São diversas novas estruturas e processos organizacionais que os indivíduos lidam diariamente, como produção enxuta, longos turnos de trabalho e etc., e o estresse no trabalho tem se tornado uma preocupação para a saúde e para a economia dos países. A grande maioria dos trabalhadores já sofreu situações de descontentamento, desgaste emocional, de sentimentos de injustiças e conflitos interpessoais no ambiente do trabalho (AREIAS; COMANDULE, 2006).

De acordo com Azevedo e Kitamura (2006), nos anos 1930, o médico canadense Hans Selye, realizou uma pesquisa com animais e observou que quando submetidos a estímulos que ameaçavam o equilíbrio orgânico, eles manifestaram um conjunto de respostas não específicas e independentes da natureza do estímulo. Esse processo foi denominado de Síndrome Geral de Adaptação e foi descrita como: “[...] o conjunto de alterações não específicas que ocorrem no organismo quando ele é estressado.” (AZEVEDO; KITAMURA, 2006, p. 139).

Segundo os autores citados acima, a Síndrome Geral da Adaptação consiste em três fases distintas:

- Fase 1 – reação de alarme: uma reação de emergência, o comportamento de “luta-fuga” oscila entre enfrentar o perigo ou fugir dele. As alterações fisiológicas se caracterizam pelo aumento da frequência cardíaca, da pressão arterial, ansiedade, entre outros.
- Fase 2 – fase de resistência: quando o indivíduo se adapta as situações que o levam ao estresse. As alterações fisiológicas se caracterizam pela irritabilidade, insônia, oscilações de humor e as doenças psicossomáticas tornam-se crônicas.
- Fase 3 – fase da exaustão: revelam-se as falhas dos mecanismos de adaptação e exaustão de todas as possibilidades de resposta do organismo e que podem conduzir a morte.

O estresse é: “[...] uma resposta neuro-endócrina do organismo a estímulos que ameaçam romper o seu equilíbrio dinâmico.” (AZEVEDO; KITAMURA, 2006, p. 139).

Já o indivíduo com fadiga crônica, ou seja, sensação generalizada de cansaço decorrente de longos períodos de atividade, repouso ineficiente, nutrição inadequada, excessiva preocupação e entre outros, pode-se tornar vulnerável ao *burnout* que refere-se a uma síndrome na qual: “[...] o trabalhador perde o sentido da sua relação com o trabalho e faz com que as coisas já não tenham mais importância, qualquer esforço lhe parece ser inútil.” (OLIVEIRA, J.; OLIVEIRA, G., 2006, p. 102).

Ainda de acordo com Oliveira, J. e Oliveira G. (2006), os sintomas que compõe a síndrome seriam reflexos de um trabalho estressante, frustrante ou monótono. A Síndrome de *Burnout* envolve três componentes:

- Exaustão emocional: falta de energia para o atendimento de clientes ou demais pessoas, acompanhada de um sentimento de esgotamento emocional;
- Despersonalização: trata os clientes, colegas e organização como objeto, endurecimento afetivo ou insensibilidade emocional;
- Falta de envolvimento no trabalho: tendência do trabalhador se auto avaliar negativamente, afetando na realização do trabalho e contato com as pessoas.

Conforme Almeida (2005), a redução do estresse está diretamente relacionada a mudança de perspectiva que as empresas podem adotar perante seus profissionais, implantando medidas que já são encontradas em algumas organizações como:

“[...] a flexibilidade de horários, ou possibilidade de trabalho em casa, que se aproximam de ambientes menos estressantes, convivendo com a família; [...] promover espaços coletivos onde a família do empregado possa participar, criando vínculos além do burocrático, [...] pequenas pausas durante o trabalho com atividades não dirigidas; ter uma relação sadia com os funcionários, tratando-os com respeito e dignidade;” (ALMEIDA; 2005, p. 81).

Também já se provou cientificamente que a inclusão diária de momentos de lazer, uma alimentação equilibrada e a prática regular de atividade física podem

ajudar na melhora da qualidade de vida do indivíduo (OLIVEIRA, J.; OLIVEIRA, G., 2006).

## 2.3 PRODUTIVIDADE

De acordo com Macedo (2012), para uma empresa ser bem sucedida e sustentável, a gestão da produtividade, assim como a eficiência do processo produtivo, é um dos quesitos essenciais das estratégias empresariais.

A produtividade tem sido definida como:

“[...] o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços. Em geral, a perspectiva é aproveitar ao máximo os recursos disponíveis para chegar a resultados cada vez mais competitivos.” (LIMONGI-FRANÇA, 2001, p. 28).

Para o autor Addison Bennett (1983 apud LIMONGI-FRANÇA, 2001), a melhoria da produtividade vai além do conceito de se ter uma boa produção ou de ser eficiente. É um conceito que também encontra raízes no dinamismo humano porque tem conexão com a melhoria da qualidade de vida de cada indivíduo tanto na vida profissional como na pessoal. A melhoria do trabalho significa a motivação, a dignidade e o melhor desempenho do trabalho.

Outro fator que vem contribuindo com a melhoria da produtividade, segundo LIMONGI-FRANÇA (2001), é o aperfeiçoamentos em tecnologia da informação e comunicação, pois além de reduzir os custos também eleva as taxas de crescimento e produtividade das empresas.

Segundo Terra (2005), após o crescimento digital houve significativa mudança no conceito de produtividade associado ao trabalhador da era do conhecimento. Nos processos industriais a relação entre *input* (matéria-prima, energia, máquinas e mão-de-obra) e *output* (produto final) é bem direta, porém na era do conhecimento as características são bem distintas e o que se espera dos indivíduos é:

“[...] uma crescente capacidade de processar informação e aprender continuamente a partir de experiências proporcionadas pelas organizações e conseguidas pela própria iniciativa pessoal. Espera-se, ademais, não apenas a produção de produtos e serviço claramente definidos, como de



produtos, serviço, decisões e resultados inovadores e adequados ao ambiente em constante mutação.” (TERRA, 2005, p. 3).

## 2.4 TELETRABALHO

### 2.4.1 A EVOLUÇÃO DO TELETRABALHO

Hoje em dia o avanço tecnológico, a ampliação das redes de comunicações, o aumento econômico mundial e a era da informação influenciam na forma como o trabalho é realizado e alavancam a necessidade das organizações na busca de novas estratégias para aprimorar seus negócios (SANTOS; LAMBARINE; MOREIRA, 2014).

Desde os séculos passados pode-se observar as origens do trabalho remoto, segundo Santos, Lambarine e Moreira (2014), nas primeiras décadas do século XIX muitas atividades eram artesanais e realizadas na própria casa do artesão. Com o surgimento da máquina a vapor houve a necessidade de se possuir um local seguro para guardá-la, a partir deste momento, houve a criação das fábricas logo após a primeira revolução industrial, o que fez com que os trabalhadores saíssem de seu domicílio, porém nem todos os artesões passaram a trabalhar nas fábricas, por exemplo, os tapeceiros e tecelões, porque as máquinas não produziam os fios com a perfeição de quando eram produzidos manualmente. Somente com o crescimento da industrialização que o trabalho em casa passou a ser menos comum, primeiramente nas sociedades desenvolvidas e após nas sociedades em desenvolvimento.

Segundo Kugelmass (1995), os primeiros vestígios do surgimento do teletrabalho foram identificados na companhia Estrada de Ferro Penn, localizada nos Estados Unidos em 1857. A empresa possuía um sistema privado de telégrafo e o utilizava para gerenciar os funcionários que trabalhavam distante do escritório central. Desta forma, se transformou num complexo de operações descentralizadas.

De acordo com Mello (1999), a expressão *telecommuting* originou-se da palavra inglesa *commuting* (ida e volta de casa ao trabalho), na Europa o termo

usado é *telework* e em português o termo correspondente é o teletrabalho, que significa a atividade profissional exercida, periodicamente, fora da empresa um ou mais dias por semana. Substituindo as idas e voltas ao trabalho por tecnologia de telecomunicações, computadores e outros recursos.

A definição de teletrabalho pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) é: “[...] a forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação.” (PINEL, 1998)<sup>1</sup>.

O propósito do teletrabalho é:

“[...] oferecer uma melhor resposta às empresas para enfrentar as pressões do mercado e, [...], constituir um elemento-chave para o desenvolvimento estratégico das organizações, sua implantação deve, [...], evitar apenas visar redução de custos, com corte de pessoal. Assim, ao se adotar o teletrabalho dentro dos padrões aconselhados, ele se torna um instrumento que beneficia a empresa, o empregado e a sociedade concomitantemente.” (MELLO, 1999, p. 5).

## 2.4.2 MODALIDADES DE TELETRABALHO

Segundo Mello (1999), as modalidades e termos mais comuns relacionados ao teletrabalho estão descritos abaixo:

- Autônomo (*Working Solo*): são os profissionais liberais (médicos, dentistas e etc.), os de baixo nível técnico como motoristas, vendedores e etc. e os conhecidos *free lancers*, que não necessitam de um local próprio para exercer suas atividades.
- Centro Local (*Telecenter*): semelhante ao Centro Satélite, porém, pode abrigar funcionários de diversas organizações.
- Centro Satélite (*Satellite Office Center*): são edifícios de escritórios ou parte de edifícios de uma organização onde os funcionários comparecerem

---

<sup>1</sup> A citação foi extraída da Tese de Maria de Fatima de Lima Pinel. *Teletrabalho: o trabalho na era digital*. Disponível em: <<http://www.teletrabalhador.com/index.html>>. Acesso em: 07 set. 2015.

regularmente para trabalhar, pois muitas vezes moram mais perto daquele local do que do escritório principal.

- Escritório em Casa (*Home Office*): locais na casa do funcionário adaptados para o exercício de atividades profissionais. Este esquema de trabalho tornou-se possível com os avanços tecnológicos na informática e telecomunicação, onde constatou-se que dependendo do tipo de trabalho realizado não havia a necessidade do funcionário estar presente no escritório da empresa para exercer suas atividades.
- Escritório Virtual (*Virtual Office*): é o local onde as pessoas levam ou tem a sua disposição todos os equipamentos necessários para executar o trabalho (computador, telefone, etc.), podendo se localizar em qualquer lugar, casa, hotel, aeroporto, etc.
- Negócios em Casa (*Homebased Business*): a residência é a sede administrativa das atividades geralmente desenvolvidas por empreendedores.
- Trabalho Flexível (*Flexible Working*): conceito que envolve diversas variedades, desde horas de trabalhos flexíveis, locais flexíveis de trabalho e mesas compartilhadas com colegas de trabalho.

### 2.4.3 O TELETRABALHADOR E A GESTÃO

O teletrabalho é uma nova forma de se trabalhar que requer adaptação tanto do teletrabalhador como da gestão que necessita inovar o estilo de administrar. Segundo Pinel (1998)<sup>2</sup>:

“[...] O verdadeiro segredo do teletrabalho bem sucedido está na confiança mútua estabelecida entre o gerente e seu subordinado. Porém, grande parte das empresas que adotam o teletrabalho ainda continuam amarradas aos mecanismos clássicos de controle: supervisão da presença física e do tempo utilizado pelo trabalhador.” (PINEL, 1998).

---

<sup>2</sup> A citação foi extraída da Tese de Maria de Fatima de Lima Pinel. *Teletrabalho: o trabalho na era digital*. Disponível em: <<http://www.teletrabalhador.com/index.html>>. Acesso em: 07 set. 2015.

Para se obter uma gestão com base na confiança Charles Handy (1991 apud MELLO, 1999, p.33) intitulou de 'Regras de Confiança' os sete princípios para administrar os teletrabalhadores:

1. Confiar não é acreditar cegamente: é precipitado confiar em pessoas que não se conhece, para isso é importante observar as suas ações durante algum tempo e estreitar relacionamentos.
2. Confiança requer limites: quando as organizações acreditam na competência e compromisso da pessoa com um objetivo têm segurança para obter os resultados esperados, porém, a confiança não é ilimitada, pois seria impraticável.
3. Confiança demanda aprendizado: é necessário que as organizações adquiriam a capacidade de se adaptarem às mudanças constantes e criarem uma cultura de aprendizado contínuo entre seus colaboradores.
4. Confiança é firmeza: quando a pessoa não corresponde às expectativas e se comprova que não se pode confiar e contar com ela para o que se necessita, esta deve ser desligada.
5. Confiança exige obrigações: os objetivos de cada colaborador devem ser bem definidos e compatíveis com os objetivos da organização como um todo.
6. Confiança requer relacionamento: quanto mais virtual uma organização, mais se aumenta a necessidade das pessoas se conhecerem pessoalmente para compartilharem objetivos e processos. As videoconferências tornam-se mais produtivas quando os colaboradores se conhecem como pessoas e não apenas por uma reprodução numa tela de computador.
7. Confiança requer líderes: as organizações necessitam de uma multiplicidade de líderes, desta forma, a liderança é exercida por diversas pessoas, sendo mais eficiente do que os sistemas de controle tradicionais.

De acordo com Tachizawa e Mello (2003), existem algumas regras que podem contribuir para o melhor desempenho e adaptação do teletrabalhador, são elas:

- Forte automotivação: geralmente ocorrem maiores distrações e o isolamento pode afetar psicologicamente alguns trabalhadores, portanto, a necessidade de automotivação.
- Autodisciplina: é fundamental porque não há o controle físico e visual da gestão. Não procrastinar as decisões e ações.
- Flexibilidade e espírito de inovação: a facilidade em se adaptar a novas situações contribuem para o bom desempenho.
- Formas de socialização: administrar o tempo dividindo a semana parcialmente em casa, no escritório, em clientes e atividades sociais.
- Combate a exageros: o isolamento pode gerar a dependência em relação a gula, alcoolismo e drogas.
- Ambiente adequado: demarcar claramente o espaço do escritório em casa.
- Ambiente familiar: saber separar as atividades domésticas e familiares do horário de trabalho.

#### **2.4.4 IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO**

Alguns cuidados e regras são requeridos na implantação do teletrabalho, conforme os quatro tópicos abaixo relacionados por Mello (1999):

1) Tarefas de planejamento:

- a. Inicialmente deve-se levantar quais os tipos de tarefas que podem ser realizadas fora do escritório.
- b. Definir a quantidade de dias que se vai trabalhar a distância.
- c. Estabelecer se haverá flexibilidade de horário ou o cumprimento do mesmo horário do escritório.
- d. Programar a agenda do dia de teletrabalho, assim como separar com antecedência os materiais e recursos necessários para realizá-lo.

2) Equipamentos necessários:

- a. O telefone e a internet são recursos imprescindíveis e o uso do computador dependerá do tipo de trabalho realizado.

- b. A empresa define a política quanto a disponibilização de equipamentos necessários para o teletrabalho, segurança das informações, assim como os custos com as despesas.
- 3) Hábitos de trabalho em casa:
- a. É importante o estabelecimento de regras na organização da rotina familiar para que todos entendam esta nova condição de trabalho, principalmente nos momentos de interrupção.
  - b. Disciplina para estabelecer o início e o fim da jornada de trabalho.
  - c. De preferência ter um espaço separado do resto da casa, como uma sala ou escritório.
  - d. Ter cuidado com a ergonomia, a cadeira, a mesa e a iluminação devem ser adequadas. Assim como tentar se distanciar de barulhos e ruídos.
- 4) Comunicação eficiente:
- a. Todos os funcionários que se relacionam direta ou indiretamente com o teletrabalhador devem ser informados sobre os dias em que este se encontra no escritório ou a distância para que aja um bom fluxo de comunicação.
  - b. Planejar reuniões pessoais ou conferências virtuais ou telefônicas para manter contato com a equipe e alinhar atividades.
  - c. O gestor deve realizar reuniões periódicas de *feedbacks* para que o teletrabalhador saiba se está sendo eficiente e para que aja alinhamento de objetivos, prioridades e medidas de desempenho, assim como para que todos se sintam reconhecidos e com os objetivos atingidos.

#### **2.4.5 REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO**

Há no Brasil a regulamentação do teletrabalho, conforme o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), da Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943:

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio. (BRASIL, 1943)

De acordo com a regulamentação citada, desde que aja o vínculo empregatício, o trabalhador a distância é considerado um empregado igual aos demais que realizam o trabalho no estabelecimento do empregador e os meios telemáticos e informatizados são válidos para o controle e supervisão do trabalho executado para fins de subordinação jurídica. Conforme Alvarenga (2010), subordinação jurídica é o poder que o empregador detém para dirigir o empregado, fiscalizando e aplicando penalidades, quando necessário.

#### **2.4.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO**

Algumas empresas e órgãos públicos brasileiros que já oferecem a modalidade de teletrabalho como a Ticket, Oi, TOTVS, Banco do Brasil, Shell e Tribunal Superior do Trabalho<sup>3</sup> conseguiram medir as vantagens e as desvantagens tanto para o teletrabalhador como para a empresa:

Vantagens para o teletrabalhador:

- Melhora na qualidade de vida;
- Diminuição do estresse por não precisar mais enfrentar os problemas comuns de deslocamento de casa para o escritório;
- Ter mais tempo para cuidar de si e da saúde;
- Ter mais tempo para ficar com a família.

Vantagens para a empresa:

---

<sup>3</sup> As informações foram extraídas das seguintes fontes: (CARVALHO, 2010; OI, 2015; RUFINO, 2015; JÚNIOR; CARVALHO, 2015 e PINEL,1998).

Das empresas citadas, houve aumento relevante na produtividade e redução de custos:

- Na empresa Ticket houve o aumento de 40% na produtividade de vendas e incremento de 76% na receita dessas vendas;
- Na empresa Oi houve a redução de 50% do custo mensal com o funcionário que trabalhava em casa, englobando diminuição do custo com o vale transporte, energia elétrica, limpeza, manutenção e infraestrutura predial;
- Na empresa Totvs houve a redução de 30% do custo mensal com o funcionário que trabalhava em casa, e a produtividade dos empregados cresceu 30%;
- No Banco do Brasil houve a redução de 17% do custo com infraestrutura.

Desvantagens para o teletrabalhador:

- Isolamento e dificuldade na integração com a equipe;
- Interferências da família sobre o desempenho das tarefas, muitas vezes por falta de delimitação de espaço na casa;

Desvantagens para a empresa:

- Aumento de vulnerabilidade em relação as informações e dados da empresa
- Resistência por parte de alguns sindicatos.



### 3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este tópico contém a descrição dos dados obtidos por meio de uma pesquisa de campo realizada entre os dias 08/10/2015 a 13/10/2015 que teve a participação de 15 profissionais que trabalham na modalidade de teletrabalho.

A tabela 1 apresenta o perfil dos participantes, destacando aspectos como sexo, estado civil, idade, número de filhos, tempo gasto no deslocamento da residência até o trabalho (ida e volta) e há quanto tempo atua como teletrabalhador.

Tabela 1 – Perfil dos participantes da pesquisa de campo

<b>Participante</b>	<b>Sexo / estado civil</b>	<b>Idade</b>	<b>Filhos</b>	<b>Tempo no deslocamento da residência ao trabalho (ida e volta)</b>	<b>Tempo no teletrabalho</b>
P1	F/Cas.	De 31 a 40	0	3 horas	De 1 a 4 anos
P2	F/Solt.	De 21 a 30	1	3 horas	De 1 a 4 anos
P3	F/Solt.	De 31 a 40	0	2 horas	Menos de 1 ano
P4	F/Cas.	De 31 a 40	0	3 horas	De 1 a 4 anos
P5	M/Cas.	De 31 a 40	0	2 horas	Menos de 1 ano
P6	F/Cas.	De 31 a 40	1	1 hora	Menos de 1 ano
P7	F/Solt.	De 31 a 40	0	3 horas	De 5 a 10 anos
P8	M/Solt.	De 21 a 30	0	2 horas	De 1 a 4 anos
P9	F/Cas.	De 31 a 40	0	2 horas	De 1 a 4 anos
P10	F/Cas.	De 21 a 30	1	3 horas	Menos de 1 ano
P11	M/Solt.	De 21 a 30	0	4 horas ou mais	Menos de 1 ano
P12	M/Solt.	De 21 a 30	0	3 horas	Menos de 1 ano
P13	M/Cas.	De 31 a 40	0	3 horas	De 5 a 10 anos
P14	F/Sep.	Acima de 40	1	1 hora	De 1 a 4 anos
P15	F/Solt.	De 21 a 30	0	1 hora	Menos de 1 ano

Fonte: Elaboração própria

O gráfico 1 mostra que 67% dos participantes da pesquisa são do gênero feminino.

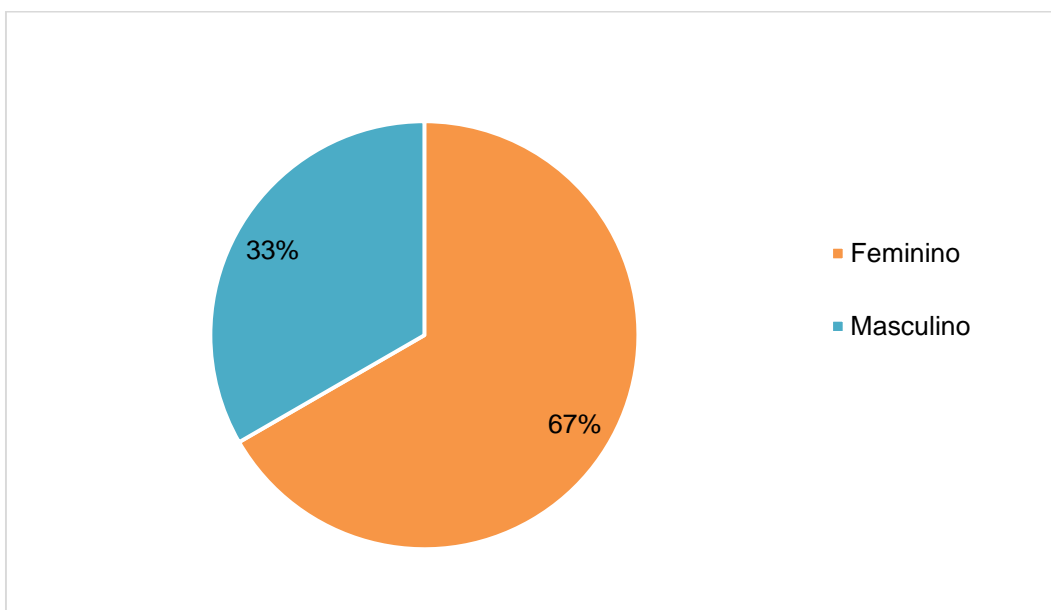


Gráfico 1 – Qual é o seu sexo?  
Fonte: Elaboração própria

Como mostra no gráfico 2, 53% das pessoas que participaram da pesquisa tem entre 31 a 40 anos.

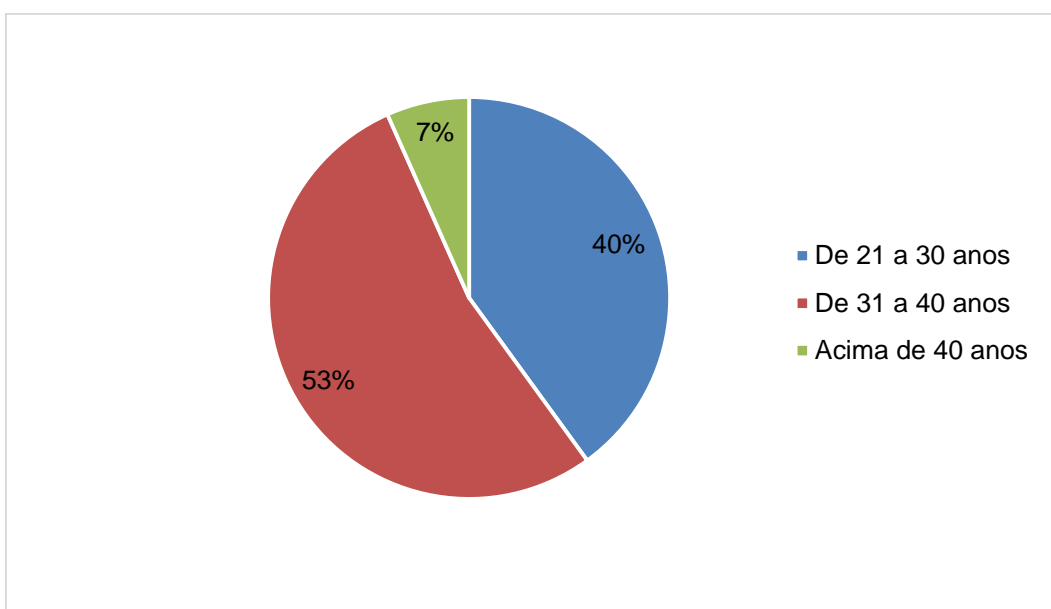


Gráfico 2 – Qual é a sua idade?  
Fonte: Elaboração própria

Como mostra no gráfico 3, 47% das pessoas que participaram da pesquisa são casadas e 47% são solteiros.

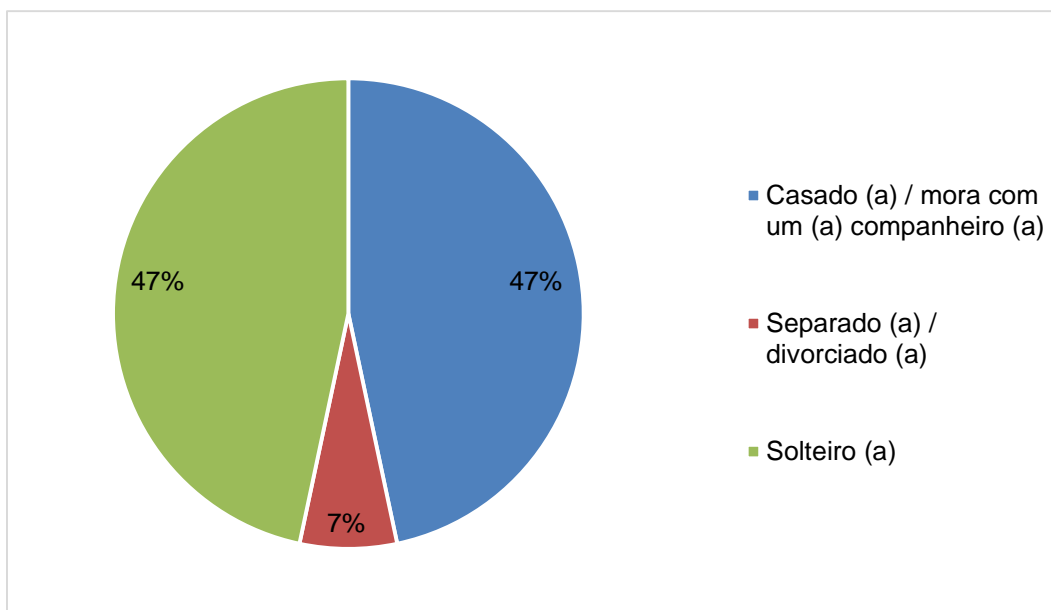


Gráfico 3 – Qual é o seu estado civil?  
Fonte: Elaboração própria

A maior parte daqueles que participaram da pesquisa não tem filhos, o que representa 73% do total e 27% possui 1 filho, de acordo com o gráfico 4.

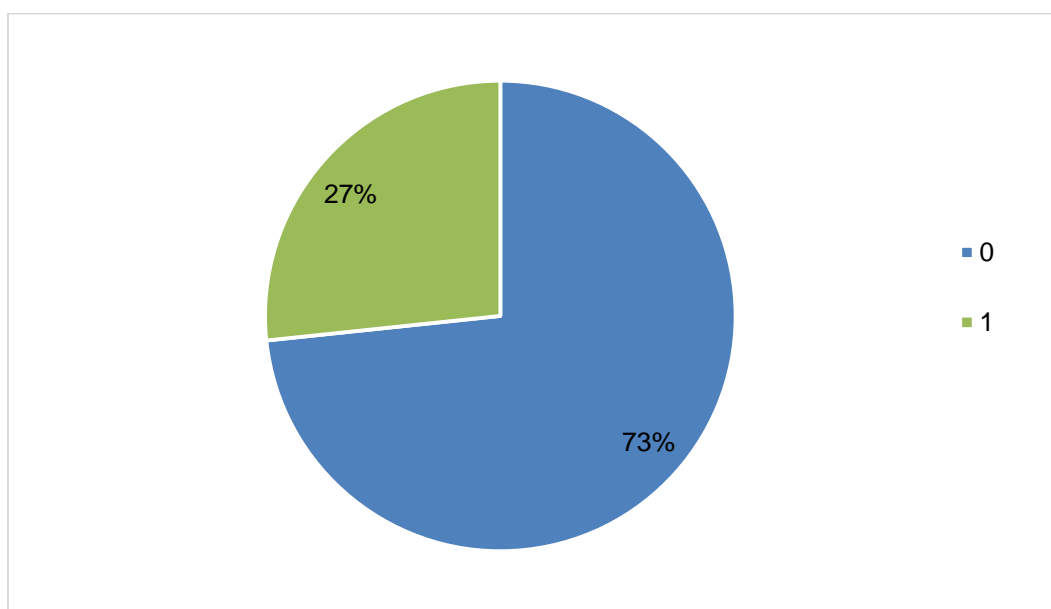


Gráfico 4 – Quantidade de filhos.  
Fonte: Elaboração própria

No gráfico 5, mostra que 67% das pessoas que participaram da pesquisa tem o cargo de consultor, analista, assistente, trainee ou técnico.

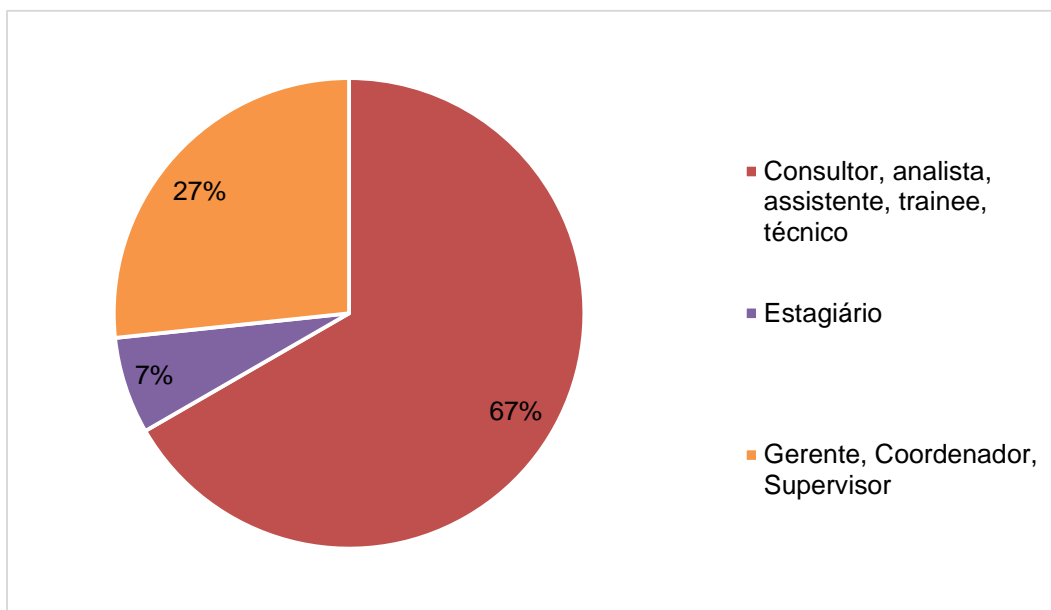


Gráfico 5 – Qual é o seu cargo?  
Fonte: Elaboração própria

Como mostra no gráfico 6, 47% das pessoas que participaram da pesquisa gastam 3 horas por dia, contabilizando ida e volta, no deslocamento da residência ao trabalho e do trabalho a residência.

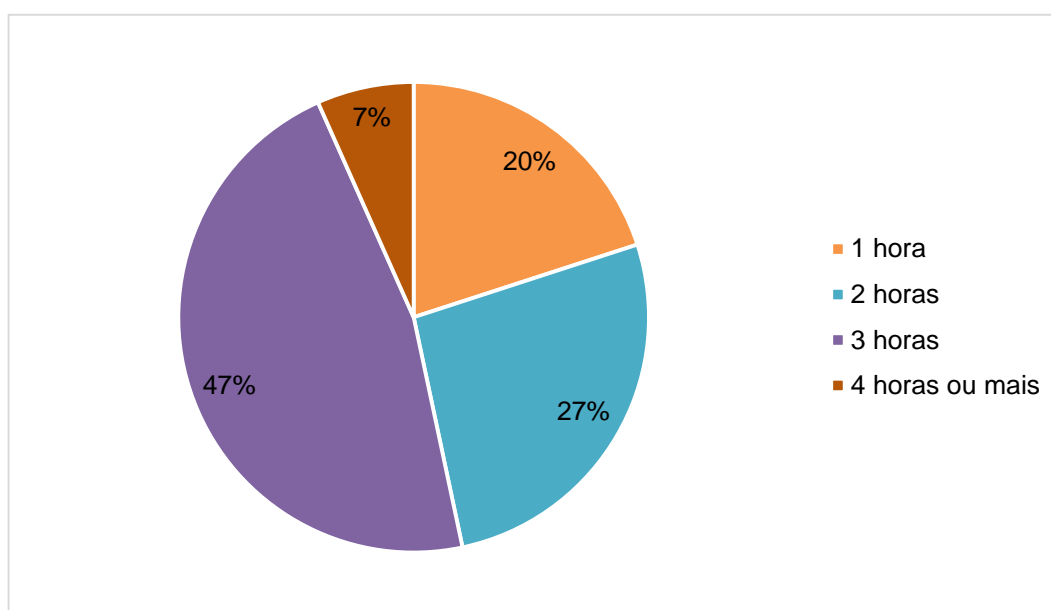


Gráfico 6 – Tempo em horas gasto por dia, ida e volta.  
Fonte: Elaboração própria

Como mostra no gráfico 7, 47% das pessoas que participaram da pesquisa responderam que a política de teletrabalho da empresa é informal.

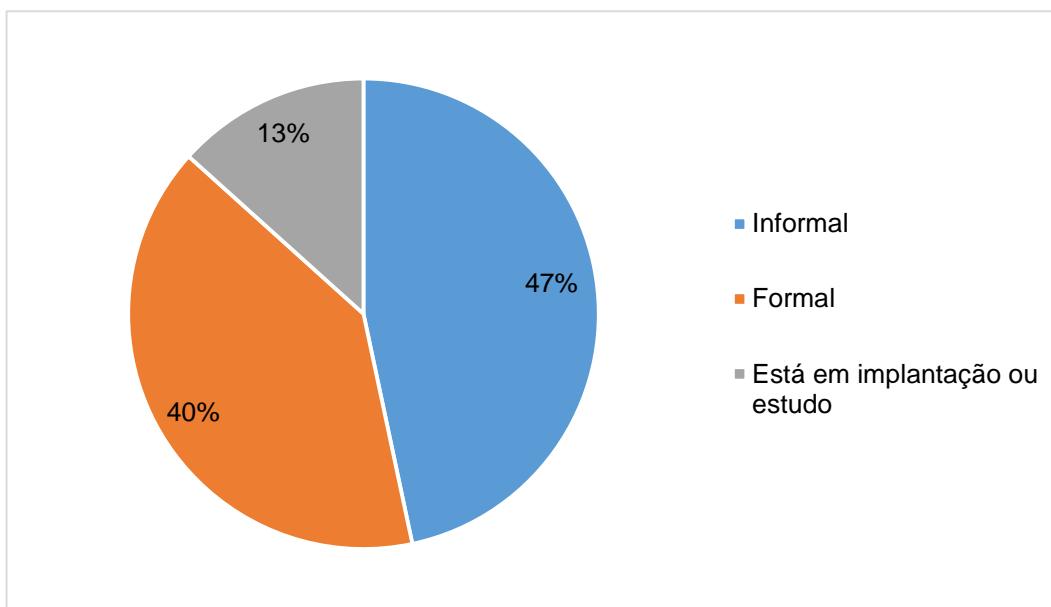


Gráfico 7 – Como é a política de teletrabalho na sua empresa?  
Fonte: Elaboração própria

Para 57% o tipo de teletrabalho é flexível, ou seja, sem limites de dias para trabalhar em casa, conforme apresenta o gráfico 8.

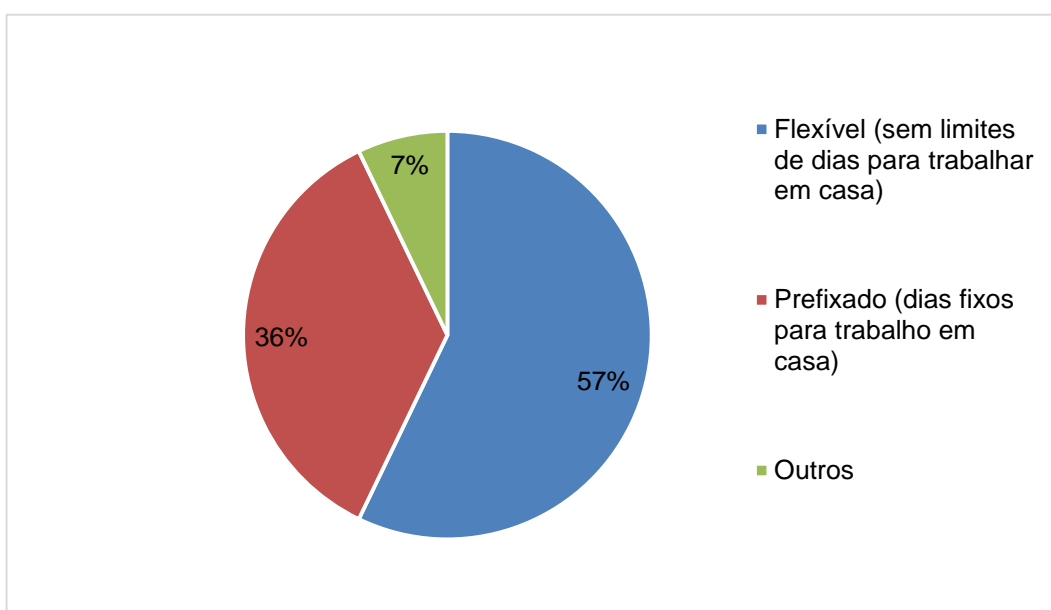


Gráfico 8 – Tipo do teletrabalho.  
Fonte: Elaboração própria

Para 80% dos participantes no qual o tipo de teletrabalho é prefixado, ou seja, dias fixos para trabalhar em casa, a periodicidade é semanal, de duas ou mais vezes por semana, conforme indica o gráfico 9.

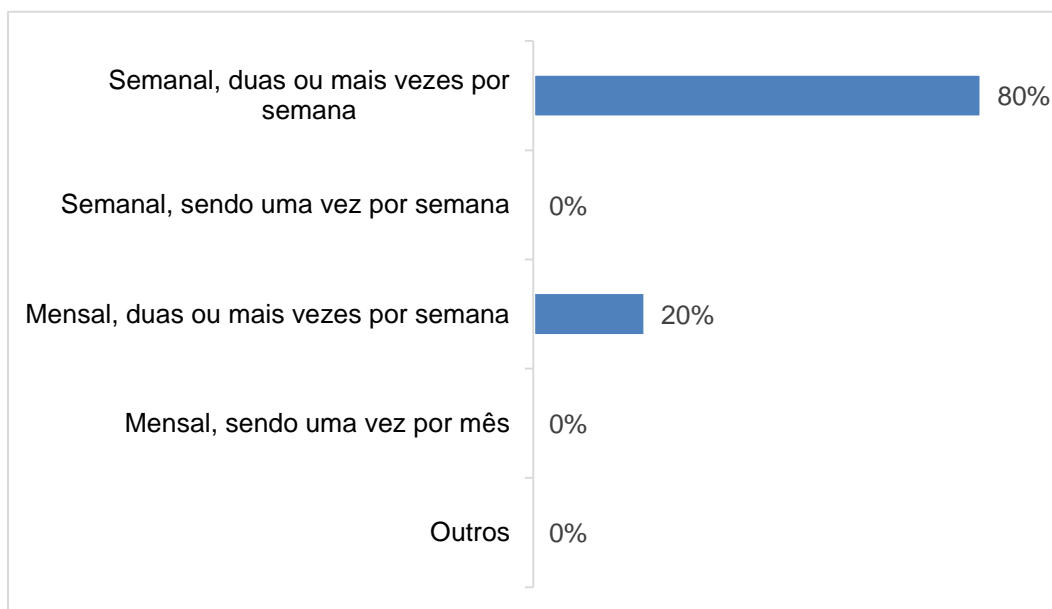


Gráfico 9 – Se prefixado, qual é a periodicidade?  
Fonte: Elaboração própria

O gráfico 10 indica que 47% dos participantes da pesquisa trabalham na modalidade de teletrabalho há menos de 1 ano.

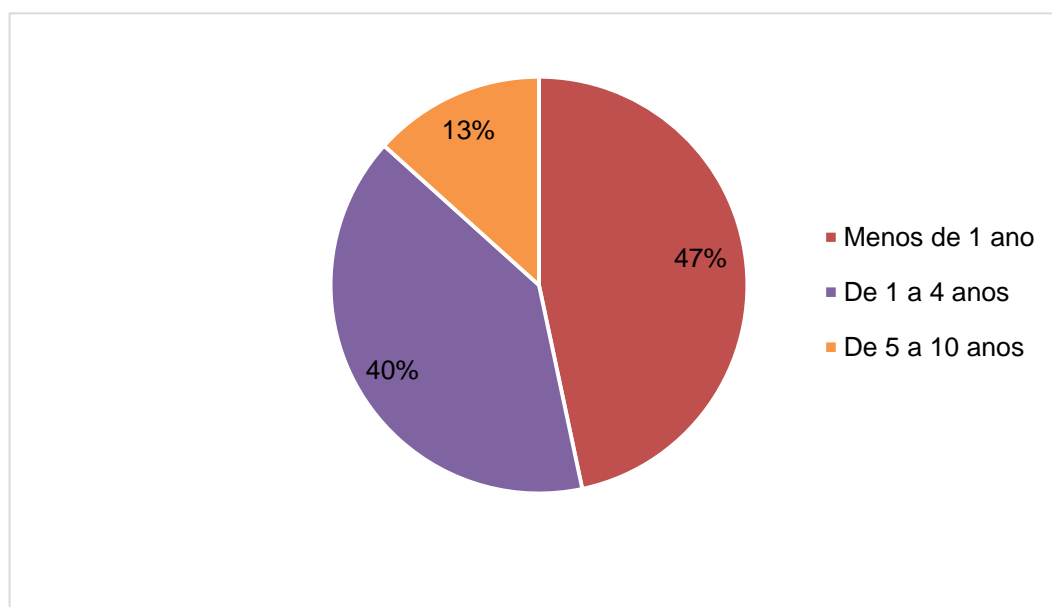


Gráfico 10 – Há quanto tempo você trabalha na modalidade de teletrabalho?  
Fonte: Elaboração própria

Como mostra no gráfico 11, 53% daqueles que participaram da pesquisa, quando em teletrabalho, realizam o mesmo horário praticado no escritório.

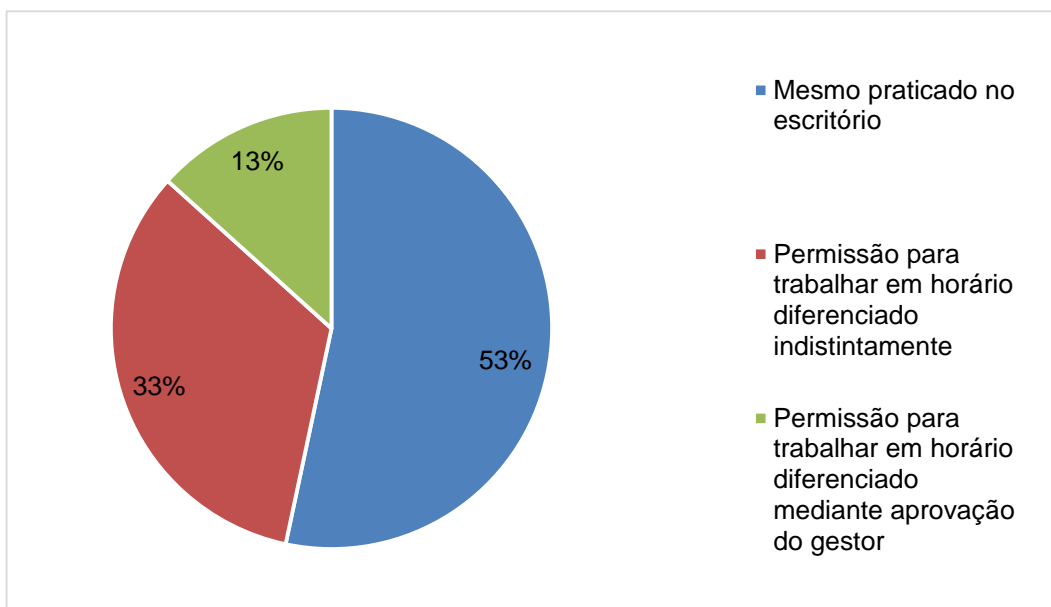


Gráfico 11 – Qual é o horário praticado no teletrabalho?  
Fonte: Elaboração própria

Como mostra no gráfico 12, 53% das pessoas que participaram da pesquisa responderam que a empresa não adota a pratica de banco de horas, quando no teletrabalho.

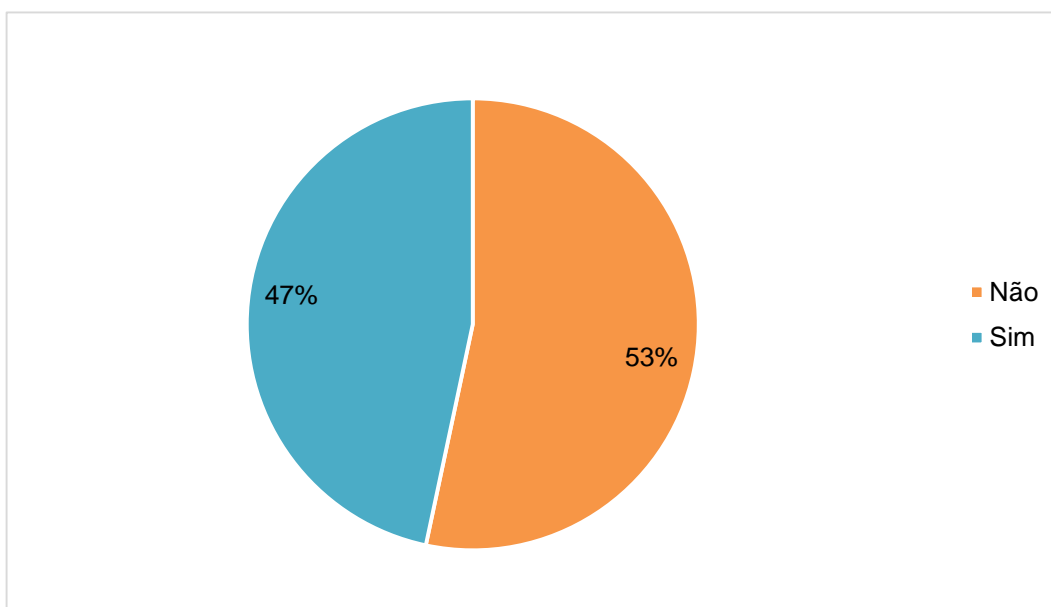


Gráfico 12 – Quando no teletrabalho, a empresa adota a pratica de banco de horas?  
Fonte: Elaboração própria

Como mostra no gráfico 13, 67% das pessoas que participaram da pesquisa responderam que a empresa não adota a pratica de horas extras, quando no teletrabalho.

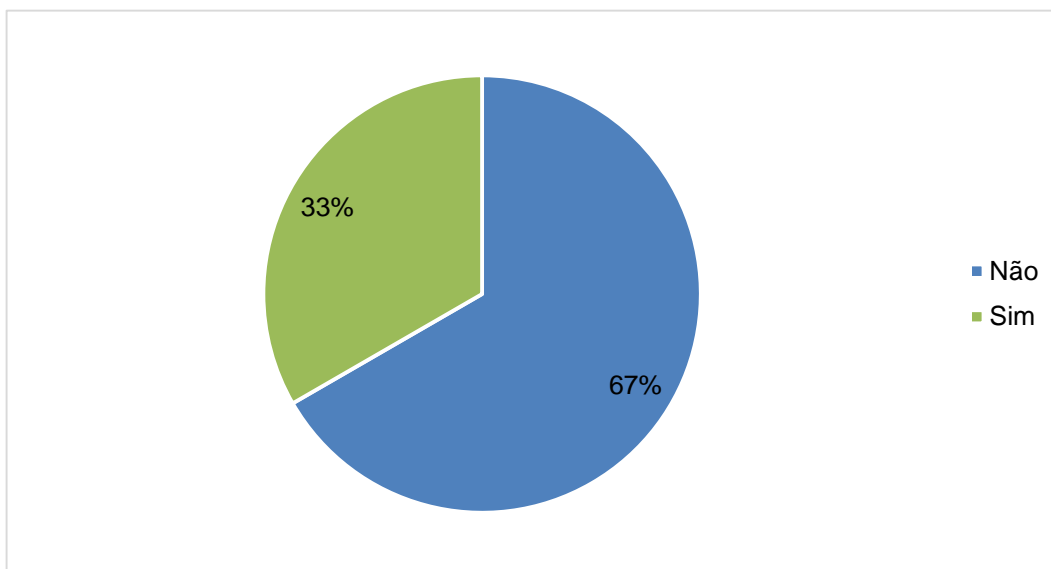


Gráfico 13 – Quando no teletrabalho, a empresa adota a pratica de horas extras?

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o gráfico 14, das 15 pessoas que participaram da pesquisa, 11 não recebem ajuda para o custeio de despesas, quando na pratica do teletrabalho. Para as outras 4 pessoas, todas recebem computador.

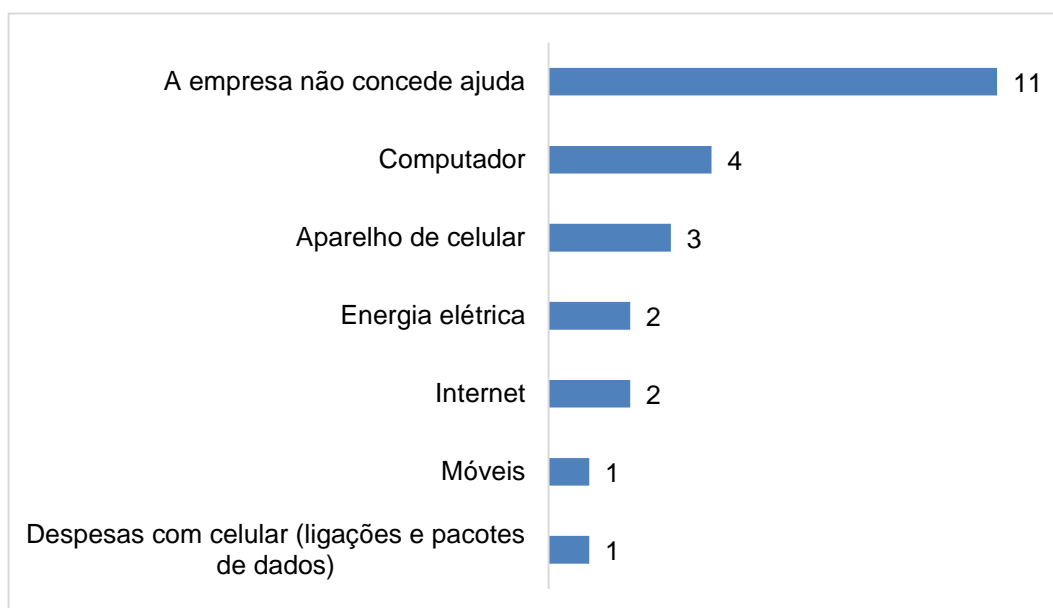


Gráfico 14 – A empresa concede ajuda para o custeio de despesas?

Fonte: Elaboração própria



Os participantes indicam que, quando no teletrabalho, o contato com o supervisor é bom e atende as expectativas, é feito através dos meios eletrônicos disponíveis e telefone, conforme relatos: “Bom. O contato é feito via e-mail na maioria da vezes, o que economiza tempo e desgaste. Respondo quando posso.” (Extrato da pesquisa de campo realizada com profissional P9, 2015, São Paulo). Já para o participante P10: “Normal, utilizamos todos os meios de comunicação disponíveis, lync interno, telefone e e-mail.” (Extrato da pesquisa de campo realizada com profissional P10, 2015, São Paulo)

Somente um dos participantes respondeu que acha o contato um pouco distante: “Um pouco distante, o contato é feito só por telefone ou e-mail.” (Extrato da pesquisa de campo realizada com profissional P1, 2015, São Paulo)

Grande parte dos participantes consideram que trabalhar em casa trouxe maior qualidade de vida, destacando a economia de tempo por não haver deslocamento até o trabalho, evitando também o estresse do trânsito, além de aumentar a produtividade e ter mais tempo para cuidar de assuntos pessoais, conforme relatos:

“Demais, hoje além de produzir mais no trabalho, pois não fico cansada com o trajeto, tenho muito mais tempo para fazer coisas pessoais nos horários que antigamente ficava no trânsito.” (Extrato da pesquisa de campo realizada com profissional P10, 2015, São Paulo)

“Sim, não gasto tempo me deslocando e com isso durmo mais, me visto da forma que bem entender (exceto em reuniões via Skype) e o nível de stress acaba ficando muito reduzido.” (Extrato da pesquisa de campo realizada com profissional P5, 2015, São Paulo)

“Sim, maior flexibilidade dos horários e principalmente mais produtividade por não perder tempo no trânsito!” (Extrato da pesquisa de campo realizada com profissional P7, 2015, São Paulo)

Apenas um dos participantes destacou que trabalhar em casa não trouxe qualidade de vida, pois o atrapalha socialmente e não enxerga crescimento na carreira: “Não, socialmente me atrapalha, inclusive a crescer como profissional. Não enxergo ser promovido em *home office*.” (Extrato da pesquisa de campo realizada com profissional P11, 2015, São Paulo)

Grande parte dos participantes consideram que trabalhar em casa aumentou a produtividade, destacando menos interrupções ao longo do dia o que possibilita um foco maior no trabalho a ser realizado, além de estarem menos cansados por não terem que realizar o trajeto de deslocamento para o trabalho, conforme relatos: “Sim. Consigo focar mais por estar menos cansada do trajeto de deslocamento.” (Extrato da pesquisa de campo realizada com profissional P2, 2015, São Paulo)

“Sim, devido a ter menos contato pessoal perco menos tempo com conversas desnecessárias e reuniões infrutíferas que costumam ocorrer no cotidiano, focando apenas no objetivo das tarefas diárias e desenvolvimento de projetos.” (Extrato da pesquisa de campo realizada com profissional P5, 2015, São Paulo)

“Sim, pois trabalhando em casa não ocorrem interrupções, é possível maior concentração, além de acabar trabalhando mais tempo.” (Extrato da pesquisa de campo realizada com profissional P15, 2015, São Paulo)

Apenas dois participantes, P6 e P7, responderam que não perceberam aumento de produtividade trabalhado em casa, porém sem explicar os motivos, no entanto, analisando as suas respostas quanto aos pontos negativos de se trabalhar em casa, ambos indicam similaridade nas respostas, distração e dispersão com assuntos pessoais.

Quanto aos pontos positivos de se trabalhar em casa destacam-se a diminuição do estresse e cansaço causados principalmente pelo trânsito acometido no deslocamento até o escritório e o aumento da produtividade, conforme relatos: “Rendimento, economia de tempo em deslocamento e qualidade de vida.” (Extrato da pesquisa de campo realizada com profissional P13, 2015, São Paulo). Já para os participantes P14 e P9: “Tranquilidade, maior produtividade, disciplina.” (Extrato da pesquisa de campo realizada com profissional P14, 2015, São Paulo) e “Flexibilidade, economia de tempo, diminuição de *stress* causado pelo trânsito e colegas de trabalho.” (Extrato da pesquisa de campo realizada com profissional P9, 2015, São Paulo).

Apesar da visão predominantemente positiva quanto a trabalhar em casa, foram destacados pelos participantes alguns pontos negativos, dentre os quais a distância e integração com o gestor e os colegas de trabalho, a menor visibilidade e possíveis distrações em casa que podem atrapalhar o rendimento das atividades:

“Se ficar muito tempo sem ir a empresa você pode perder contatos.” (Extrato da pesquisa de campo realizada com profissional P12, 2015, São Paulo); “Às vezes a família interrompe e atrapalha.” (Extrato da pesquisa de campo realizada com profissional P4, 2015, São Paulo);

“Necessidade de ter uma programação. Não são todas as pessoas que estão aptas a esse tipo de trabalho, pois muitas acabam tendo distrações (TV, família, coisas pessoais para resolver) e acabam não priorizando o trabalho. Menor relação com os demais funcionários da empresa.” (Extrato da pesquisa de campo realizada com profissional P15, 2015, São Paulo)

Observou-se também que, conforme a amostra, a prática de teletrabalho nas empresas é recente, de 1 a 4 anos e a maior parte das empresas tem uma política informal, não concedendo ajuda de custo de despesas, como energia e internet, e não adotam a prática de banco de horas e horas extras. O tipo de teletrabalho é flexível, ou seja, sem limites para trabalhar nesta modalidade e os teletrabalhadores realizam o mesmo horário praticado no escritório.

De modo geral, os dados apontam que existe uma compreensão positiva dos participantes quanto aos impactos na produtividade e na qualidade de vida quando trabalham na modalidade de teletrabalho, principalmente porque a maioria gasta 3 horas por dia, contabilizando ida e volta no deslocamento, e apontam que esta economia de tempo gera a diminuição de estresse e melhor aproveitamento deste tempo. Constatou-se que a grande maioria das respostas foram satisfatórias, porém algumas questões podem ser melhor analisadas tanto pelo empresa quanto pelo colaborador para uma maior satisfação para ambos.

#### 4. CONCLUSÕES

O tema teletrabalho é, sem dúvida, uma nova alternativa de trabalho que surgiu em decorrência da globalização e do avanço das tecnologias da informação e comunicação e que vem crescendo nas empresas que buscam manter a competitividade e, ao mesmo tempo, proporcionar aos colaboradores maior satisfação com o trabalho desempenhado e melhoria na qualidade de vida, através do equilíbrio entre a família e a organização.

O objetivo deste trabalho foi identificar se os colaboradores que trabalham na modalidade de teletrabalho percebem melhoria tanto na produtividade quanto na qualidade de vida.

Com a breve análise sobre a evolução do trabalho desde a era industrial até a era atual, da informação, permitiu-se verificar o quanto as relações de trabalho progrediram e as pessoas passaram a ser o recurso mais importante da organização.

Logo, o tema qualidade de vida no trabalho é um assunto estratégico para as empresas, como foi demonstrado através dos primeiros estudos sobre a satisfação dos trabalhadores, o aumento do estresse no trabalho que afeta diretamente na saúde dos colaboradores e dos impactos da baixa qualidade de vida do trabalhador na produtividade das empresas, aumento da rotatividade, custos, entre outros. Por outro lado, as pessoas também passaram a buscar por um trabalho que, além de recompensar economicamente, as satisfaçam psicologicamente e socialmente.

Conforme abordado neste trabalho, observou-se também que houve significativa mudança no conceito de produtividade associado aos trabalhadores desta era, onde se espera uma grande capacidade de absorção de informações para a geração de resultados inovadores e adequados às constantes e rápidas mudanças mundiais.

Com relação ao teletrabalho, verificou-se a sua evolução desde o trabalho em domicilio realizado pelos artesões, antes do crescimento da industrialização até os

dias atuais, fruto da necessidade das organizações na busca de novas estratégias para aprimorar seus negócios. Também foi possível observar que tanto a gestão como o teletrabalhador precisam se adaptar a esta nova forma de se trabalhar e que uma das principais questões está relacionada a obtenção de uma gestão com base na confiança. Pôde-se notar os cuidados e regras essenciais que são requeridos na implantação do teletrabalho, inclusive que o artigo 6º da CLT equipara esta modalidade, desde que aja o vínculo empregatício, como uma relação empregatícia clássica, ou seja, igual aos demais colaboradores que realizam o trabalho no estabelecimento do empregador.

Em relação a algumas empresas que utilizam a modalidade do teletrabalho foi possível constatar as vantagens e as desvantagem sendo que, as principais vantagens são o aumento na produtividade e a redução de custos, já como desvantagem destaca-se a vulnerabilidade em relação as informações e dados das empresas.

Finalmente, segundo as respostas da pesquisa foi percebido que, para a maioria dos teletrabalhadores, houve a melhoria e aumento da produtividade, assim como a melhoria da qualidade de vida. No entanto, ainda há pontos que podem preocupar os teletrabalhadores como a distância do gestor e colegas de trabalho e as distrações no ambiente em que se está trabalhando.

## **5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

A pesquisa realizada trouxe a percepção somente dos teletrabalhadores, cabe a estudos futuros a ampliação da amostra para a percepção das empresas quanto ao aumento da produtividade e qualidade de vida. Outra possibilidade para estudos futuros é a investigação de como as empresas podem gerenciar os teletrabalhadores para que estes consigam se sentir mais próximos da empresa e integrados a equipe.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marco Antonio Bettine de. Empresa e qualidade de vida: novos rumos e desafios. In: GONÇALVES, Aguinaldo; GUTIERREZ, Gustavo Luis; VILARTA, Roberto. *Gestão da qualidade de vida na empresa*. Campinas: IPES Editorial, 2005. cap. 6, p. 71-84.

ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de. *O poder empregatício no contrato de trabalho*. Revista *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIII, n. 75, Abr. 2010. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=7613](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7613)>. Acesso em: 23 set. 2015.

AREIAS, Maria Elenice Quelho e COMANDULE Alexandre Quelho. Qualidade de vida, estresse no trabalho e síndrome de *Burnout*. In: VILARTA, Roberto; CARVALHO Teresa Helena Portela Freire de; GONÇALVES, Aguinaldo; GUTIERREZ, Gustavo Luis. *Qualidade de vida e fadiga institucional*. Campinas: IPES Editorial, 2006. cap. 13, p. 183-202.

AZEVEDO, Valmir Antonio Zulian de e KITAMURA, Satoshi. Stress, trabalho e qualidade de vida. In: VILARTA, Roberto; CARVALHO Teresa Helena Portela Freire de; GONÇALVES, Aguinaldo; GUTIERREZ, Gustavo Luis. *Qualidade de vida e fadiga institucional*. Campinas: IPES Editorial, 2006. cap. 10, p. 137-150.

BRASIL. Lei 5.452, de 1º de maio de 1943. Dispõe sobre a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: < [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm#art1](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm#art1)>. Acesso em: 23 set. 2015.

CARVALHO, Luciana. *Ticket poupa R\$ 3,5 milhões com trabalho em casa*. Exame.com, São Paulo, 28 maio 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/ticket-poupa-r-3-5-milhoes-trabalho-casa-564599/>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, Peter F. *A arte da administração total*. São Paulo: Pioneira, 1975.

FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Andre, DEMUTTI, Carolina Medeiros e GIMENEZ Paulo Eduardo Oliveira. *A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho*. In: XIII SEMEADE SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, São Paulo: FEA USP, 2010.

JÚNIOR, Gilberto Bonk e CARVALHO, Luana. *Jornada mostra os benefícios da implantação do teletrabalho na justiça trabalhista*. Jornada. TV Justiça, 31 de agosto de 2015. Programa de TV. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=AyZYO2f92iE>>. Acesso em: 13 out. 2015.

KUGELMASS, Joel. *Teletrabalho uma realidade*. São Paulo, SP: Editora Atlas, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Interfaces da qualidade de vida no trabalho na administração de empresas: fatores críticos da gestão empresarial para uma nova competência*. Tese de livre-docência. São Paulo: FEA/USP, 2001.

LUCENA, Maria Diva da Salete. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.

MACEDO, Mariano de Matos. *Gestão da produtividade nas empresas*. Revista Organização Sistêmica, v.1, n.1, p. 110-119, Jan-Jun. 2012. Disponível em: <<http://www.grupouninter.com.br/web/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/viewFile/65/39>>. Acesso em: 07 out. 2015.

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



MORALES, Pedro Paulo Galindo. *Teoria das relações humanas: o trabalho de Elton Mayo*. Webartigos, Ceará, setembro 2012. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/teoria-das-relacoes-humanas-o-trabalho-de-elton-mayo/95476/#ixzz3gHiSfm86>>. Acesso em: 18 jul. 2015.

OI. *Smart office: tecnologia gerando produtividade e qualidade de vida*. [S.l.], 2015. Documento interno.

OLIVEIRA, Jane Domingues de Faria e OLIVEIRA, Gerson de. Síndrome de *Bournout*: um esgotamento institucional. In: VILARTA, Roberto; CARVALHO Teresa Helena Portela Freire de; GONÇALVES, Aguinaldo; GUTIERREZ, Gustavo Luis. *Qualidade de vida e fadiga institucional*. Campinas: IPES Editorial, 2006. cap. 7, p. 97-110.

PINEL, Maria de Fatima de Lima. *Teletrabalho: o trabalho na era digital*. 1998. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.teletrabalhador.com/index.html>>. Acesso em: 07 set. 2015.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

RUFINO, Italo. *Trabalho em casa: home office pode aumentar a produtividade e reduzir custo*. Diário do Comércio, São Paulo 31 de agosto 2015. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/01092015-trabalho-em-casa-home-office-pode-aumentar-a-produtividade-e-reduzir-custo/>>. Acesso em: 13 out. 2015.

SANT'ANNA, Anderson de Souza, KILIMNIK, Zélia Miranda e MORAES, Lúcio Flávio Renault de. *Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho*. In: SANT'ANNA, Anderson de Souza e KILIMNIK, Zélia Miranda. *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2011. cap. 1, p. 3-30.

SANTOS, Edlaine R. P., LAMBARINE, Patricia P. A. e MOREIRA, Jonathan R. *Teletrabalho: o futuro presente nas empresas de tecnologia da informação e*

comunicação. Periódico Científico Negócios em Projeção, Santos, v. 5, n. 2, p. 35-49, Dez. 2014.

SILVA, Deonísio da. *O trabalho histórico*. Revista Língua, Rio de Janeiro, dezembro 2011. Disponível em: <<http://revistalingua.com.br/textos/67/artigo249103-1.asp>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

TACHIZAWA, Takeshy e MELLO, Alvaro. *Estratégias empresariais e o teletrabalho*. Rio de Janeiro, RJ: Pontal, 2003.

TERRA, José Cláudio C. *Os desafios da produtividade: novas habilidades na era da informação e do conhecimento e o papel central da gestão do conhecimento*. In: SEMINÁRIO PREPARATÓRIO DA 3ª CONFERÊNCIA NACIONAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, 2005, Brasília: CNCTI, 2005. Disponível em:<<http://pt.slideshare.net/jcterra/os-desafios-da-productividade-novas-habilidades-na-era-da-informao-e-do-conhecimento-e-o-papel-central-da-gesto-do-conhecimento>>. Acesso em: 12 out. 2015.

TOLFO, Suzana da Rosa e PICCININI, Valmiria Carolina. *As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática*. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v.5, n.1, p.165-193, Jan./Abr. 2001.