

TELETRABALHO: ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO DOS TELETRABALHADORES E SEUS GESTORES DA ÁREA DE VENDAS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Anderson Rodrigues Batista

anderson.rbatista@outlook.com

Geraldo Girardi

geraldogirardi64@gmail.com

Resumo

O teletrabalho, cuja modalidade mais conhecida é o *Home Office*, é uma forma de trabalho flexível, resultante do desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação observadas nos últimos tempos. O objetivo do presente artigo é analisar a influência do teletrabalho na satisfação dos teletrabalhadores e gestores na área de vendas de empresa pertencente ao setor da tecnologia da informação. A satisfação dos funcionários agrega mais valor ao serviço e produto, o que contribui com a lucratividade da empresa. Foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória através de entrevistas semiestruturadas com duas gestoras e oito teletrabalhadores. Na visão dos entrevistados, as principais vantagens do teletrabalho são: maior flexibilidade de horário, melhor qualidade de vida, maior produtividade e ganhos na mobilidade urbana. Quanto às desvantagens, foram destacados os seguintes fatores: redução do convívio com os colegas, falta de infraestrutura adequada no domicílio do teletrabalhador e a necessidade de um perfil adequado para o exercício do teletrabalho. Com relação à satisfação com o teletrabalho, tanto as gestoras como os colaboradores, destacaram um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, pois otimizam o tempo proporcionando melhor qualidade de vida. Com relação à viabilidade da implementação do teletrabalho nos diversos níveis do cargo de vendedor, os entrevistados destacaram a necessidade de mensurar os custos envolvidos com a infraestrutura adequada, além da necessidade de analisar o perfil do profissional para adequar-se a essa modalidade de trabalho. A modalidade de *Home Office* parcial foi a opção da maioria dos entrevistados, minimizando a falta de convívio profissional.

Palavras-chave: Teletrabalho. *Home Office*. Satisfação. Qualidade de Vida.

Abstract

Teleworking, best known as Home Office, is a flexible way of working that results from recent developments of communication and information technologies. The goal of this paper is to analyze the influence of teleworking on the satisfaction of teleworkers and their managers in the sales department of an information technology company. Employee satisfaction adds more value to the company's service and product, contributing to the company's profitability. The authors of this paper conducted exploratory, qualitative research through semi-structured interviews with two managers and eight teleworkers. The main advantages of teleworking, according to the interviewees, are greater time flexibility, better quality of life, higher productivity and gains in urban mobility. The interviewees highlighted reduction of coexistence with colleagues, lack of adequate infrastructure at the teleworker's home, and the need for an adequate profile for teleworking as the major drawbacks of teleworking. Regarding satisfaction with teleworking, both managers and employees highlighted a greater balance between personal and professional life, as they optimize time providing better quality of life. Regarding the feasibility of implementing telework at the various levels of the salesperson positions, the interviewees expressed the need to measure the

costs involved with the appropriate infrastructure, as well as the need to analyze the professional profile that is suitable for this type of work. The modality of partial Home Office was the choice of most respondents, which minimizes the reduced interaction in the workplace.

Keywords: Teleworking. Home Office. Satisfaction. Quality of Life.

1. Introdução

A tecnologia da informação (TI) vem avançando ano após ano e se tornou algo indispensável nos tempos modernos. Audy, Andrade e Cidral (2005) definem a TI como um conjunto de recursos que coleta, armazena, processa e distribui a informação. Aliado a isso, os computadores possuem a grande tarefa de transportar a comunicação para todos os lugares, não importando a sua localização.

Desde o final dos anos 70, as empresas vêm investindo em tecnologia em busca de mudanças que as tornem cada vez mais competitivas. Essa evolução tem feito com que as organizações e seus profissionais desenvolvam diferentes modalidades de trabalho com o objetivo de diminuir custos e aumentar a produtividade. Dessa forma, algumas organizações utilizam o teletrabalho como uma oportunidade para manterem-se competitivas no mercado de atuação.

Tendo em vista essa evolução da tecnologia, as empresas que têm aderido ao teletrabalho, oferecem a esses profissionais a oportunidade de gerir seu tempo através do trabalho à distância e por consequência, ter uma melhor qualidade de vida e satisfação profissional e pessoal. O teletrabalho, também conhecido como *Home Office*, trabalho à distância, trabalho remoto, entre outros termos, significa trabalhar em casa ou remotamente e tem ganhado destaque difundindo-se no mercado de trabalho. Realizado através de tecnologias de informação e comunicação (TIC), o teletrabalho permite a realização das tarefas do trabalho em um local diferente daquele utilizado pelas pessoas que trabalham dentro da organização (ROSENFELD & ALVES, 2011).

De acordo com Vieira (2007), as pessoas produzem mais quando estão satisfeitas e a criatividade surge com mais facilidade quando se tem melhor qualidade de vida. Seguindo essa afirmação, essa pesquisa tem como problema, ou seja, busca compreender: Como o teletrabalho influencia a satisfação dos teletrabalhadores e gestores da área de vendas da empresa estudada? Assim, o objetivo do estudo é analisar a influência do teletrabalho na satisfação dos teletrabalhadores e gestores na área de vendas de uma empresa do setor de Tecnologia da Informação.

Os autores Brik e Brik (2013) ressaltam que, no mundo, um em cada cinco trabalhadores trabalham de forma remota, enquanto um em cada dez, trabalham somente em casa. Os autores destacam também, que o Brasil é o 3º país onde o teletrabalho mais cresce no mundo e 75% dos executivos no Brasil não estão satisfeitos com o equilíbrio entre o seu trabalho e a vida pessoal. Quanto à produtividade, os teletrabalhadores atingem uma produtividade 20% maior quando comparados aos colaboradores que trabalham dentro da organização. Além disso, os custos imobiliários das empresas são reduzidos em aproximadamente 20%.

A empresa foco deste estudo, é uma multinacional do setor de tecnologia de informação e atualmente, possui mais de 100 mil colaboradores no mundo todo. A organização possui sede no estado do Rio Grande do Sul, que engloba o setor administrativo, financeiro e atendimento ao cliente e uma fábrica no estado de São Paulo. A empresa adotou a partir de 2011, em alguns setores, o teletrabalho.

Essa pesquisa utilizou o método qualitativo, através de entrevistas semiestruturadas com oito colaboradores e duas gestoras da área de vendas que exercem o teletrabalho. Esse método buscou atingir um diálogo com os entrevistados de forma flexível, permitindo ainda, maior profundidade na análise das informações.

Apresenta-se a seguir, uma revisão da literatura sobre teletrabalho e satisfação no trabalho, seguido do procedimento metodológico e da análise dos resultados da pesquisa. Finalmente, destaca-se as considerações finais com as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2. Revisão da Literatura

Para atingir o objetivo da pesquisa, a revisão da literatura aborda o conceito, as modalidades, as vantagens e desvantagens do teletrabalho, além das questões relativas à sua implantação. Além disso, destaca-se a satisfação das pessoas no trabalho.

2.1 Teletrabalho

O autor Takahashi (2000) afirma que a Tecnologia da Informação, principalmente com o surgimento e aprimoramento da internet, tem potencializado a inovação em diversos segmentos, sucedendo a criação de novas empresas e novas formas de trabalho. Na mesma linha de raciocínio, Costa (2001) acredita que a virtualização das empresas facilita a

flexibilização do trabalho, gerando novas formas de execução das atividades, como é o caso do teletrabalho.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho OIT (1996), o teletrabalho é uma forma de trabalho, onde ocorre a separação física do profissional do seu local de trabalho, permitindo que o mesmo, realize suas atividades em um lugar distante do escritório. Essas atividades são realizadas através do uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) como computadores e outros equipamentos semelhantes.

Convergindo com a OIT (1996), a *European Telework Online* (ETO, 1999), também definiu o teletrabalho como um modelo de trabalho que ocorre quando as TIC, possibilitam a execução das atividades fora das dependências da empresa. Essa tem sido a definição mais aceita por consultores, executivos e acadêmicos.

2.1.1- Modalidades do teletrabalho

O teletrabalho possui diversas modalidades, sendo que cada uma delas pode ser adotada de acordo com a estrutura de cada empresa e perfil do teletrabalhador. As principais modalidades são

- a) *home office*: segundo Goulart (2009), é uma modalidade de trabalho, onde as atividades são realizadas na residência do teletrabalhador, podendo haver a flexibilidade no horário de execução do trabalho. É realizado através de ferramentas tecnológicas capazes de executar o trabalho remotamente;
- b) centro-satélite de telesserviços: essa forma de teletrabalho é executada em um edifício de escritórios de posse da empresa, mas que fica distante da sede da organização e mais próxima da residência do colaborador. Neste modelo, o colaborador comparece ao local de trabalho regularmente, mas tem o benefício da flexibilidade de horário (Goulart, 2009);
- c) centros de teletrabalho ou telecentros: de acordo com Costa (2001), os Telecentros são escritórios que podem ser arrendados por diferentes pessoas ou empresas;
- d) teletrabalho internacional: na visão de Goulart (2009), é aquele realizado na residência de um colaborador que vive em um país diferente do país sede da organização;
- e) teletrabalho móvel: é um tipo de trabalho onde o colaborador realiza suas atividades sem um lugar fixo determinado, como por exemplo, viagens de negócios, trabalhos de campo ou até mesmo em instalações de clientes (Rodrigues, 2011).

2.1.2 – Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

O autor Serra (2003) afirma que as vantagens e as desvantagens do teletrabalho devem ser entendidas como potenciais, dependendo das reais condições oferecidas pela empresa, como características dos locais de trabalho, benefícios, remuneração e qualidade de equipamentos disponibilizados que podem contribuir para a satisfação do colaborador.

Serra (2003) e Goulart (2009) destacam as vantagens que o teletrabalhador pode encontrar ao realizar o trabalho remoto: redução ou eliminação do tempo gasto com deslocamento; flexibilização do horário e do local de trabalho, maior convivência familiar e maior conforto. Em relação às desvantagens, em caso do *Home Office*, haverá maior isolamento social, *déficit* de proteção jurídica, menor contato com colegas de trabalho e a possibilidade de degradação da vida familiar em virtude da dificuldade de separar a vida pessoal da profissional. O Quadro 1, a seguir, destaca as vantagens e desvantagens do Teletrabalho para os colaboradores.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do Teletrabalho para os colaboradores

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Maior autonomia e responsabilidade	Isolamento social
Aumento do convívio familiar e social	Dificuldade de separação entre a vida pessoal e profissional
Flexibilidade na jornada de trabalho	Não estabelecer limites de jornada de trabalho
Ausência de deslocamento e redução de custos	Dificuldade de avaliar a produtividade do colaborador
Melhor aproveitamento do tempo	Riscos ocupacionais em decorrência da não administração correta da jornada
Maior concentração no desempenho das tarefas	Sedentarismo e possibilidade de doenças psíquicas

Fonte: Adaptado de Serra (2003), Goulart (2009) e Lucena (2015).

Conforme aponta Goulart (2009), a empresa que adota o teletrabalho, obtém redução de custos, uma vez que, o funcionário utiliza menos os ativos da empresa. Serra (2003) destaca que existe maior facilidade de recrutamento em virtude da localização do trabalhador e a decorrente flexibilização do trabalho. Para o autor, o lado negativo, é o aumento dos custos operacionais devido a maior necessidade de disponibilização de equipamentos de telecomunicação. O Quadro 2 a seguir, resume as vantagens e desvantagens do teletrabalho para as empresas.

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do Teletrabalho para as empresas

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Maior flexibilidade organizacional	Restrições de controle e supervisão do empregado à distância
Redução de custos	Aumento do custo de implantação de infraestrutura e manutenção de equipamentos
Maior oferta de recrutamento	Dificuldade de monitoramento do ambiente ocupacional
Redução do absenteísmo	Ausência de convivência no ambiente de trabalho para troca de experiências
Redução da rotatividade	Maior dificuldade de integração e trabalho em equipe

Fonte: Adaptado de Serra (2003), Goulart (2009) e Lucena (2015).

Com relação as vantagens e desvantagens do teletrabalho para a sociedade, o autor Silva (2009) destaca que o teletrabalho reduz o estresse das pessoas pois diminui o congestionamento nas vias de trânsito. Segundo Neto e Lima (2016) o teletrabalho tem sido um diferenciador para alocação de profissionais portadores de alguma deficiência física (PCD), visto que no *Home Office* não é necessário realizar deslocamentos. Sendo assim, essa modalidade possibilita maior inclusão social. A autora Pinel (2019) afirma que o teletrabalho minimiza possíveis barreiras do mercado de trabalho, como a cor, raça, idade, sexo, deficiência física ou o local onde o trabalhador se encontra. Como desvantagens para a sociedade, Serra (2003) destaca o aumento da polarização entre as classes trabalhadoras, exploração de profissionais mais vulneráveis e desaparecimento de formas coletivas de trabalho.

2.1.3 – Implantação do Teletrabalho

Nilles (1997), considerado o pai do teletrabalho, afirma que a avaliação para implantação do teletrabalho, precisa ser delineada por meio de alguns instrumentos importantes. É fundamental que seja averiguado os cargos que podem ser teletrabalháveis, independentemente do local ou do tempo. Além disso, as características psicológicas do indivíduo precisam ser consideradas para saber se é possível executar adequadamente o teletrabalho.

Goulart (2009) complementa a afirmação de Nilles (1997), citando a importância de analisar todas os aspectos que são essenciais para a realização do teletrabalho. É necessário apurar a disponibilidade das tecnologias apropriadas, os processos presentes na empresa, o amparo da legislação para a implantação da modalidade de teletrabalho ideal e o perfil dos teletrabalhadores para identificar a viabilidade do projeto.

Para a implantação do teletrabalho, é de suma importância haver amparo legal para a designação de normas que regem a empresa e também o teletrabalhador. Há ainda, a necessidade de um processo normativo, que vise apoiar os acordos e os direitos entre a empresa e o teletrabalhador. Em contrapartida, é preciso a aplicação de uma avaliação antes de começar o programa de teletrabalho e então poder realizar uma comparação do antes e o depois da implantação.

Para Barcia e Steil (2001), é necessário explorar quatro fatores facilitadores de alguns cenários, são eles: contexto organizacional, contexto das funções, características individuais dos teletrabalhadores e o contexto domiciliar dos teletrabalhadores potenciais. O Quadro 3, a seguir, resume os fatores facilitadores do processo de implantação.

Quadro 3 - Facilitadores do processo de implantação do Teletrabalho

CONTEXTOS	ASPECTOS A SEREM AVALIADOS	FATORES FACILITADORES
Contexto organizacional	Centralização e Formalização. Cultura organizacional e contrato psicológico	Estrutura descentralizada. Padronização das atividades, através da criação de regras de decisão e de regras comportamentais
Contexto das funções	Grau de eficiência com que as tarefas podem ser realizadas no domicílio	Tarefas com pouca aderência ao escritório central. Iniciar o programa piloto com tarefas de independência agrupada
Características individuais	Perfil adequado ao teletrabalho	Conhecimento de informática. Histórico de comprometimento e alto desempenho organizacional. Habilidade para administrar o tempo; Lidar com desafios; Resistir a distrações; Comunicar-se eficazmente; Obter motivação; Criar e manter equilíbrio entre vida profissional e particular
Contexto domiciliar	Local adequado para execução do trabalho e rearranjo das rotinas domésticas	Existência de um escritório com isolamento acústico, que seja de uso exclusivo do teletrabalhador. Observância de regras ergonômicas para evitar acidentes e desenvolvimento de doenças profissionais

Fonte: Barcia e Steil (2001).

2.1.4 – Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho possui os mais diversos conceitos e estes, variam de acordo com o referencial adotado. Enquanto alguns definem a satisfação no trabalho como apenas um fenômeno oposto à insatisfação, outros entendem que se trata apenas de um estado emocional. Outra definição para satisfação no trabalho é a motivação e atitude, que é simplesmente a existência de disposição para atuar (MARTINEZ & PARAGUAY, 2003).

Segundo Siqueira (2008) a aproximação entre a satisfação e o processo motivacional, marcou o início da procura pela compreensão dos sentimentos que surgiam entre os trabalhadores. Inicialmente, a motivação e a satisfação no trabalho trilhavam juntas nas mais diversas teorias que explanavam as características típicas responsáveis pelo comportamento de trabalho. A partir de 1980, o conceito de atitude regia os estudos do comportamento humano, e então, a satisfação no trabalho passou a ser entendida como uma atitude. Desde então, a satisfação passou a ser percebida também como um fator capaz de prever múltiplas formas de comportamentos de trabalho, tais como desempenho, produtividade, absenteísmo e rotatividade.

Por outro lado, Schermerhorn, Hunt e Osborn (2003) possuem uma opinião diferente dos autores citados anteriormente e acreditam que a satisfação no trabalho está fortemente

relacionada com motivação. Os autores citam o exemplo do comprometimento organizacional, onde a pessoa se identifica fortemente com a empresa e passa a sentir-se parte dela.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006) a satisfação é um sentimento derivado da compreensão de que o trabalho executado permite a realização de valores importantes relacionados ao próprio trabalho. Os autores afirmam também que existem três elementos importantes, que definem a satisfação no trabalho. São eles:

- a) valores: satisfação no trabalho é uma função de valores, pois significa aquilo que o indivíduo deseja conquistar, seja propositalmente ou não. Os autores acreditam também que as necessidades são consideradas como exigências objetivas do corpo por serem essenciais. Por outro lado, eles acreditam que os valores se concentram na mente de cada pessoa, chamando-as de exigências subjetivas;
- b) importância: os autores acreditam, que as pessoas possuem pensamentos diferentes apenas no que diz respeito aos valores que defendem. Por outro lado, tendem a pensar igual quanto à importância que atribuem a esses valores e isso pode determinar o grau de satisfação no trabalho. A satisfação pode variar de acordo com aquilo que for importante para cada indivíduo;
- c) percepção: a satisfação está fundamentada na percepção atual dos valores e podem não representar exatamente a realidade objetiva. Quando essa percepção não representa essa realidade, é necessário focar na percepção que a pessoa tem da situação e não da situação em si.

Entende-se que a satisfação profissional e a motivação têm conceitos diferentes, mas de certa forma relacionados. Segundo Agostinho (2007 apud Barros; Silva, 2010) a satisfação profissional oscila em diversas teorias motivacionais e pode-se afirmar que é através da realização da sua atividade, que os indivíduos vão conseguir desfrutar de recompensas. Com isso, as suas aspirações são reforçadas, propiciando uma maior produtividade à empresa e uma maior satisfação profissional.

Segundo Barros e Silva (2010), em diversas empresas que adotaram o teletrabalho, foi identificado que os aspectos que possibilitam o êxito dessa forma de trabalho são classificados como parâmetros micro e macro. Sendo o micro relacionado às tarefas e ao indivíduo, enquanto o macro está relacionado à empresa, ao setor e à região de atuação.

No capítulo a seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa.

3. Procedimentos Metodológicos

O procedimento metodológico apresenta o caminho percorrido no desenvolvimento da pesquisa. As etapas utilizadas foram: caracterização da pesquisa, o plano de coleta de dados e a técnica para análise de dados.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, em virtude de os autores possuírem familiarização com as pessoas que foram entrevistadas e com o objeto de estudo, o teletrabalho. Segundo Gil (2010) esse tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema, além de aprimorar ideias ou descobrir intuições das pessoas envolvidas.

Quanto ao caráter da pesquisa, foi utilizada uma abordagem qualitativa de estudo na busca de compreender a visão e conhecimento dos participantes sobre o tema. Minayo (2006) afirma que uma pesquisa qualitativa possui um foco voltado a respostas mais particulares, permitindo detalhar o objeto do estudo da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas presenciais semiestruturadas, feitas individualmente, com dois gestores e com oito teletrabalhadores da área de vendas da empresa estudada. A escolha dos entrevistados foi feita por conveniência. A entrevistas foram feitas através de dois roteiros, sendo um focado para o cargo de gestão e o outro para os colaboradores.

As entrevistas foram gravadas para coletar informações fidedignas que identifiquem a satisfação que o teletrabalho proporciona na realização de suas atividades. A aplicação das entrevistas foi realizada entre os meses de julho e setembro de 2019 dentro da própria empresa.

O Quadro 4, a seguir, destaca os pontos mais importantes coletados sobre o perfil das gestoras entrevistadas, que possuem cargo de liderança, além do tempo das entrevistas. Para manter o sigilo dos profissionais, foram denominadas como Gestora “X” e Gestora “Y”.

Quadro 4 - Dados das Gestoras

Entrevistado	Idade	Tempo de empresa	Formação	Modalidade do Teletrabalho	Experiência em Teletrabalho	Tempo da entrevista
Gestora X	35 anos	13 anos	Gestão de Pessoas	<i>Home Office</i>	10 anos	41 minutos
Gestora Y	28 anos	10 anos	Administração de empresas com Pós-Graduação em Gestão de Pessoas	<i>Home Office e Móvel</i>	3 anos	36 minutos

Fonte Elaborado pelos autores da pesquisa (2019)

O Quadro 5, a seguir, apresenta os dados dos oito colaboradores entrevistados, que exercem diferentes funções dentro da área de vendas da empresa. Todos os funcionários possuem algum tipo de contato com o teletrabalho, exercendo de forma parcial ou integral. Para manter o sigilo dos profissionais, os colaboradores receberam nomes fictícios.

Quadro 5 - Dados dos Colaboradores

Entrevistado	Idade	Tempo de empresa	Formação	Cargo	Modalidade do Teletrabalho	Experiência em Teletrabalho	Tempo da entrevista
Rita	32 anos	7 anos	Processos Gerenciais	Especialista em Serviços	<i>Home Office</i>	3 anos	63 minutos
Tainá	38 anos	8 anos	Pós-graduação em Gestão Estratégica	Coach	<i>Home Office</i>	5 anos	45 minutos
Cristiano	28 anos	5 anos	Gestão Comercial	Gerente de Projetos	<i>Home Office</i>	1 ano	29 minutos
Diogo	30 anos	2 anos	Administração de Empresas	Especialista em Serviços	<i>Home Office</i>	9 anos	57 minutos
Rick	37 anos	12 anos	MBA-Gestão de Pessoas	Executivo Externo	<i>Home Office e Móvel</i>	6 anos	29 minutos
Raíssa	27 anos	4 anos	Marketing	Especialista Técnico	<i>Home Office</i>	3 anos	30 minutos
Mauro	28 anos	8 anos	Administração	Gerente de Projetos	<i>Home Office e Telesserviço</i>	8 anos	28 minutos
Andressa	40 anos	4 anos	Vendedora	Marketing	<i>Home Office Móvel</i>	2 anos	27 minutos

Fonte Elaborado pelos autores da pesquisa (2019).

A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2016), é uma técnica de investigação que visa a descrição objetiva e sistemática do conteúdo. Esta técnica possibilita a interpretação dos dados coletados para uma análise do problema de uma forma mais adequada. Para essa pesquisa, os dados foram tratados de maneira qualitativa e analisados buscando correlação entre o referencial teórico e as respostas obtidas nas entrevistas. Nas entrevistas foram levantados os aspectos positivos e negativos em relação à adoção do teletrabalho, as mudanças de rotina que a opção de flexibilização do trabalho proporcionou aos entrevistados, bem como recursos e questões jurídicas envolvidas nesta forma de trabalhar.

O próximo capítulo apresentará a análise dos dados, relacionando as informações obtidas nas entrevistas com a revisão da literatura apresentada.

4 – Análise dos dados

O objetivo geral do trabalho foi analisar a satisfação dos teletrabalhadores e gestores da área de vendas da empresa estudada, quanto ao teletrabalho. Dessa forma, as entrevistas focaram nas vantagens e desvantagens do teletrabalho, na percepção dos entrevistados, bem como na identificação da satisfação dos mesmos. Além disso, foi verificada a viabilidade de implementar o teletrabalho nos diversos níveis do cargo de vendedor na percepção dos gestores e colaboradores entrevistados.

4.1 – O Teletrabalho na Visão das Gestoras

Nessa parte da pesquisa, foi correlacionado a visão das gestoras, quanto aos principais aspectos que influenciam na satisfação em relação ao teletrabalho na empresa e as teorias dos autores que compõem a revisão da literatura.

4.1.1 – As Vantagens do Teletrabalho na Percepção das Gestoras

A Gestora “X” acredita que uma das maiores vantagens pessoais do teletrabalho é a flexibilidade que essa modalidade fornece. Ela possibilita um equilíbrio maior entre a vida pessoal e profissional, além de reduzir o estresse e tempo que se perde no trânsito para realizar deslocamentos. Esses benefícios estão de acordo com o que o autor Serra (2003) afirma sobre as vantagens de poder trabalhar remotamente. Segundo o autor, o teletrabalho possibilita algumas vantagens como a redução ou eliminação do tempo gasto com deslocamento, maior flexibilização do horário e do local de trabalho, proporcionando uma maior convivência familiar.

A produtividade foi um outro ponto que também foi trazido pela Gestora “X”. O tempo que o profissional perde com deslocamentos acaba sendo melhor utilizado no *Home Office*. Esse fator foi destacado também pela Gestora “Y”, que acredita que o teletrabalho reduz o tempo desperdiçado com o deslocamento. Além disso, favorece a realização de tarefas particulares, ao mesmo tempo que executa as atividades do trabalho. Essa possibilidade, pode se reverter em aumento de produtividade no trabalho.

Gil (2001) afirma que a motivação é uma energia, que impulsiona as pessoas a alcançarem as suas necessidades mais importantes e por consequência, ser um combustível para proporcionar maior produtividade na empresa. Uma vez motivadas, as pessoas tendem a produzir mais e trabalharem mais satisfeitas. A teoria do autor vai ao encontro das respostas das Gestoras “X” e “Y”.

A Gestora “Y” afirma que, quando um funcionário trabalha de forma remota, ele tem ganhos na sua qualidade de vida e satisfação pessoal. O fato de conseguir trabalhar ao mesmo

tempo que, realizar as tarefas de mãe, gera uma grande satisfação e sensação de uma melhor qualidade de vida. Esse entendimento possui semelhança com a teoria de Goulart (2009), que pressupõe uma melhora da qualidade de vida do funcionário, quando esse reduz o tempo de deslocamento ao trabalho, obtendo um melhor aproveitamento do seu tempo.

O teletrabalho, na visão das Gestoras “X” e “Y”, também proporciona vantagens para a sociedade, melhorando a mobilidade urbana, reduzindo a circulação de veículos nas cidades, além de uma menor exposição à violência urbana.

O Quadro 6, a seguir, resume as vantagens do teletrabalho na visão das gestoras.

Quadro 6 - Vantagens do Teletrabalho na visão das Gestoras

VANTAGENS	GESTORA "X"	GESTORA "Y"
EMPRESA	Maior produtividade	Redução de Custos
PESSOAIS	Flexibilidade; Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; Redução do estresse e tempo no trânsito; Maior produtividade	Maior Produtividade; Melhor Qualidade de Vida; Maior satisfação Pessoal
SOCIEDADE	Mobilidade urbana e menor exposição à violência urbana	Redução do Trânsito

Fonte Elaborado pelos autores (2019).

O teletrabalho requer alguns cuidados e se não for executado corretamente, algumas desvantagens podem ganhar força e oferecer um efeito contrário ao negócio e também às pessoas. A próxima subseção abordará esse tema.

4.1.2 – As Desvantagens do Teletrabalho na Percepção das Gestoras

Segundo a Gestora “X”, uma das desvantagens que sente quando realiza *Home Office* é a dificuldade de conexão com os seus pares e isso a motiva a não trabalhar tanto em casa quanto poderia. O teletrabalho pode dificultar a comunicação e as trocas de boas práticas entre ela, seus colegas e a equipe a qual lidera. Isso pode ser algo negativo, em virtude da dependência que os colaboradores têm entre si e de seu superior imediato. A dificuldade de comunicação entre as pessoas durante a execução do teletrabalho, que foi destacado pela Gestora “X” está de acordo com que Serra (2003) afirmou em sua teoria. O autor acredita que trabalhar de forma remota poderá causar a desvantagem de restringir a comunicação entre o teletrabalhador e as demais pessoas que estão no escritório.

A Gestora “Y” acrescenta que a falta de comprometimento do funcionário que faz teletrabalho, pode ser uma desvantagem para a empresa. Menciona ainda, as brechas na legislação, onde ações trabalhistas podem prejudicar as empresas. Esses pontos levantados pela Gestora “Y”, vão ao encontro do que Fincato (2016) relata sobre os desafios do teletrabalho para as empresas. Segundo o autor, ainda é bem difícil para a organização conseguir fazer o controle de horas trabalhadas dos funcionários que fazem o teletrabalho.

As duas gestoras demonstram uma certa preocupação com a adoção do teletrabalho em grandes proporções. O comércio localizado próximo à empresa sofreria uma grande queda de consumo se os funcionários da empresa não comparecessem mais ao escritório regularmente.

O Quadro 7, a seguir, resume as desvantagens do teletrabalho na visão das gestoras.

Quadro 7 - Desvantagens do Teletrabalho na visão das Gestoras

VANTAGENS	GESTORA "X"	GESTORA "Y"
EMPRESA	Falha na comunicação	Brechas na lei trabalhista Falta de comprometimento do funcionário
PESSOAIS	Menor conectividade com os colegas	Falta de comprometimento dos membros de sua equipe
SOCIEDADE	Queda do comércio varejista localizado na proximidade da empresa	

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

Na próxima subseção, serão abordados os principais pontos que o teletrabalho influencia na satisfação pessoal e profissional, na perspectiva das gestoras.

4.1.3 – Satisfação das Gestoras com o Teletrabalho

A Gestora “X” tem preferência por fazer teletrabalho na modalidade *Home Office*. Essa preferência está de acordo com o autor Serra (2003), que destaca o *Home Office* como uma modalidade mais direcionada para cargos que exigem maior qualificação, como gerentes por exemplo.

Por outro lado, apesar de sentir-se feliz quando faz *Home Office*, a Gestora “Y” gostaria de poder exercer mais a modalidade de teletrabalho Móvel, indo ao encontro com seus objetivos profissionais na empresa: ser uma Executiva Externa. A Gestora acredita muito no crescimento dessa modalidade, tendo em vista a evolução constante dos *Smartphones*.

As duas Gestoras “X” e “Y” sentem-se mais satisfeitas quando realizam o teletrabalho de forma parcial, pois podem ter maior convívio familiar sem perder o contato com os colegas de trabalho no escritório. A percepção das Gestoras está de acordo com os autores Mann, Varey e Button (2000 apud Barros; Silva, 2010), que destacam que é comum a sensação de isolamento do teletrabalhador. Essa sensação acontece em virtude da redução da comunicação presencial e aumento da comunicação por meios tecnológicos.

Quanto à reação dos familiares ou amigos quando se está trabalhando em casa, a Gerente “X” descreve que depois do nascimento dos filhos, é mais complicado fazer *Home Office*. Para a Gestora “Y”, não é diferente. Quando passou a trabalhar em casa esporadicamente, buscou fazer um alinhamento com as pessoas. Seus pais, por serem idosos, têm mais dificuldade de entender a rotina de alguém que trabalha em casa. Essas situações e

reações citadas pelas duas Gestoras, tem conexão com Nilles (1997), que destaca sobre a necessidade de concentração do profissional que precisar trabalhar remotamente. Segundo o autor, é preciso dispor de um local de trabalho adequado na residência para a realização do teletrabalho, sendo preciso negociar com os familiares em caso de perturbações.

Quanto ao desenvolvimento de carreira na empresa, as Gestoras “X” e “Y” têm o mesmo pensamento. Não acreditam que uma pessoa que faça teletrabalho tem menores chances de ser promovido. Se o profissional é contratado para trabalhar remotamente, estará no seu escopo de trabalho realizar tarefas fora das dependências da empresa e deverá desenvolver sua carreira através de apresentação de resultados.

Apesar dos problemas de trabalhar em casa, ambas as Gestoras apresentam um sentimento de felicidade quando podem trabalhar remotamente. Além de um maior convívio familiar, elimina-se a necessidade de deslocamento ao trabalho, evitando o trânsito. A Gestora “Y” ressalta que esses pontos fazem a diferença para obter uma melhor qualidade de vida e isso gera felicidade. Esse sentimento de felicidade de poder ter flexibilidade para trabalhar, vai ao encontro da teoria sobre motivação de Gil (2001). Para o autor, a motivação é uma energia, que impulsiona as pessoas para que alcancem suas necessidades mais importantes. As pessoas motivadas tendem a produzir mais e trabalharem mais satisfeitas.

O Quadro 8, a seguir, resume a satisfação das Gestoras com o Teletrabalho.

Quadro 8 – Satisfação das Gestoras com o Teletrabalho

Implicações do Teletrabalho	GESTORA "X"	GESTORA "Y"
Preferência de Modalidade do Teletrabalho	<i>Home Office</i>	Móvel
Preferência de Período do Teletrabalho	Teletrabalho Parcial	
Reação Familiar	Há compreensão por parte dos familiares	Compreendem, mas acham que a pessoa não está trabalhando
Ação para evitar problemas	Importância de ter um local apropriado na casa para evitar constrangimentos (como por exemplo, choro de criança ou latido de cachorro)	
Felicidade em exercer o teletrabalho	Conciliação com a demanda de mãe	Melhor qualidade de vida

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

Na subseção seguinte, serão abordados os pontos mais importantes que além de viabilizarem a existência do teletrabalho, também possibilitam a sua implantação em outras áreas da empresa, na visão das gestoras entrevistadas.

4.1.4 – Viabilidade de Implantação do Teletrabalho na Visão das Gestoras

A Gestora "X", destaca que é importante ter disciplina de horário, desde a hora de acordar até as tarefas a serem realizadas. Provavelmente por isso, os cargos que podem fazer teletrabalho são destinados a cargos mais elevados, pois é preciso ter mais senioridade. Segundo a Gestora "Y", para obter sucesso no teletrabalho é necessário ter muita dedicação, comprometimento, maturidade e senioridade. Ter a consciência que não há um chefe ao lado fazendo cobranças e isso não deve influenciar na produtividade.

A percepção das duas gestoras está de acordo com o entendimento do autor Nilles (1997), que destaca a necessidade dos teletrabalhadores serem pessoas atualizadas em relação às novas tecnologias, além de demonstrarem autodisciplina diante da ausência de controles e hierarquia.

Questionada a respeito do porquê o teletrabalho não é estendido a todas as equipes de vendas, a Gestora "X" atribui ao fato de que nesta área em questão, o teletrabalho não é recorrente, então seria financeiramente inviável a empresa disponibilizar equipamentos para todos, indo ao encontro do que Serra (2003) entende sobre um dos pontos negativos da implantação: os custos extras com equipamentos de telecomunicação.

Na visão da Gestora "Y", a opção de ter teletrabalho em mais áreas, poderia ser mais maleável, principalmente para poder ser usado em casos especiais. No entanto, entende que no segmento de vendas o qual lidera, existem algumas métricas que para serem alcançadas, necessitam da presença física no escritório. A Gestora acrescenta, que fatores como maturidade e comprometimento são grandes barreiras para a implantação do teletrabalho em algumas áreas.

As observações das duas Gestoras entrevistadas estão de acordo com o entendimento de Goulart (2009), que menciona que para ter viabilidade de implantação do teletrabalho em determinados cargos ou atividades, é necessário a realização de uma pesquisa metodológica. O estudo precisa responder se as atividades dos cargos são teletrabalháveis e se o perfil psicossocial do teletrabalhador é adequado para exercer o trabalho à distância. Segundo o autor, é necessário apurar a disponibilidade das tecnologias apropriadas, o amparo da legislação para a implantação da modalidade de teletrabalho ideal, os processos presentes na empresa e o perfil dos teletrabalhadores para identificar a viabilidade do projeto.

Um dos pontos que as empresas mais se preocupam é com a segurança da informação e de seus equipamentos, conforme relatou a Gerente "X". Ela destaca que os cuidados que são necessários dentro da organização, precisam ser seguidos fora dela. Existe um código de conduta e independentemente se estiver trabalhando no escritório ou em casa, os cuidados são

os mesmos. A Gestora "Y" tem o mesmo entendimento da Gestora "X". Ela reforça a importância de seguir as orientações da empresa e utilizar as ferramentas que dão acesso à intranet. Existe um sistema chamado *Virtual Private Network* (VPN) ou rede privada virtual, que já é protegido, então no momento em que o *login* é feito através dele, teoricamente o acesso está protegido e a responsabilidade passa à empresa.

O posicionamento das duas Gestoras está de acordo com que Goulart (2009) relata sobre a infraestrutura na adoção do teletrabalho. O ambiente precisa permitir a viabilidade para o desempenho das atividades que são realizadas remotamente e principalmente, garantir a segurança das informações. O Quadro 9, a seguir, resume a viabilidade de implantação.

Quadro 9 – Viabilidade de Implantação do Teletrabalho na Visão das Gestoras

Aspectos do Teletrabalho	GESTORA "X"	GESTORA "Y"
Perfil necessário ao teletrabalhador	Disciplina, responsabilidade e senioridade	Dedicação, comprometimento, maturidade e senioridade
Barreiras para implantação	Custo elevado para disponibilização de recursos	Comportamento inadequado de alguns funcionários
Fornecimento da infraestrutura	Necessidade de um ambiente apropriado. Parte da infraestrutura é fornecida pela empresa (notebook e fone de ouvido), sendo que o restante fica por conta do colaborador (como por exemplo, a internet)	
Segurança da Informação	Seguir o código de conduta da empresa	
Gestão Administrativa	Controle via VPN e relatórios	

Fonte Elaborado pelos autores (2019).

4.2 – O Teletrabalho na Visão dos Teletrabalhadores

Nessa parte da pesquisa, foi correlacionado a visão dos teletrabalhadores, quanto aos principais aspectos que influenciam na satisfação em relação ao teletrabalho na empresa e as teorias dos autores que compõem a revisão da literatura.

4.2.1 – As Vantagens do Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores

No que diz respeito às vantagens do teletrabalho para a empresa, a colaboradora Rita acredita que o maior impacto é na questão da infraestrutura. Os gastos da empresa como luz, água, produtos de limpeza, entre outros, serão menores, gerando um menor desgaste dos ativos da organização ou até mesmo a inexistência dos mesmos. Um outro ponto citado pela Rita, são os possíveis ganhos que a empresa pode ter se mantiver os funcionários motivados. O teletrabalho pode proporcionar uma sensação de felicidade e melhor qualidade de vida ao colaborador. Com isto, o profissional tende a trabalhar mais motivado e por consequência, se tornar mais produtivo.

Seguindo a mesma opinião de Rita, o colaborador Diogo acredita que a empresa que adota o teletrabalho consegue obter uma redução de custos e até mesmo, uma retenção de investimentos em mobília e material de escritório. É perceptível ainda, um

aumento de produtividade em virtude de não precisar se deslocar até à empresa. Somado a isso, o fato de oferecer essa liberdade ao funcionário, pode lhe proporcionar uma maior motivação.

O posicionamento de Rita e Diogo está de acordo com o apontamento de Goulart (2009), que acredita que a empresa que adota o teletrabalho como uma opção de trabalho, obtém redução de custos. Essa redução se dá em virtude da redução ou até mesmo eliminação da utilização dos ativos da organização. O outro ponto levantado pelos dois colaboradores, também vai ao encontro do posicionamento de Goulart (2009). Segundo a autora, a empresa terá também ganho de produtividade, pois o teletrabalhador tende a trabalhar mais concentrado à medida que melhora a sua qualidade de vida.

A colaboradora Tainá menciona também a flexibilidade que o teletrabalho lhe proporciona. Segundo a colaboradora, o trabalho remoto oportuniza realizar coisas de sua rotina em diferentes horários, como ir ao banco ou simplesmente realizar as tarefas do lar, sem precisar se ausentar do trabalho. O colaborador Rick afirmou que o trabalho remoto permite um melhor gerenciamento do tempo. Esses benefícios estão de acordo com o entendimento de Serra (2003), que destaca as vantagens do teletrabalho, como a flexibilização do horário e do local de trabalho. Essa flexibilização permite uma maior convivência familiar e por consequência, um maior conforto.

A colaboradora Raíssa destaca como vantagem a questão do horário. No teletrabalho, não é necessário acordar e sair de casa tão cedo como de costume e por ser PCD, destaca que a modalidade *Home Office* lhe dá mais conforto. O colaborador pode flexibilizar o seu horário e realizar atividades que não poderia realizar se estivesse no escritório. Esse depoimento está de acordo com o entendimento de Neto e Lima (2016). Segundo os autores, o Teletrabalho tem sido um diferenciador para alocação de profissionais portadores de alguma deficiência física. Essa modalidade de trabalho remoto oferece maior inclusão social, preenchendo o requisito constitucional de não discriminação ao acesso ao emprego.

O Quadro 10, a seguir, apresenta o resumo das vantagens do teletrabalho.

Quadro 10– Vantagens do Teletrabalho na Visão dos Colaboradores

Partes Interessadas	Vantagens do Teletrabalho
Empresa	Redução de Custos Aumento da Produtividade Aumento da motivação do colaborador
Colaboradores	Maior conforto e qualidade de vida Redução em deslocamentos Maior autonomia e flexibilidade de tempo
Sociedade	Redução do trânsito e da poluição

Fonte Elaborado pelos autores (2019).

4.2.2 – As Desvantagens do Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores

Quanto às desvantagens para a empresa, a colaboradora Rita aponta possíveis problemas com a segurança da informação. A empresa utiliza ferramentas que reforçam a segurança e conta que o funcionário as utilize corretamente. Essa afirmação está alinhada com Goulart (2009), que afirma que o ambiente de infraestrutura precisa permitir a viabilidade para o desempenho das atividades que são realizadas de forma remota e, além disso, garantir a segurança das informações.

Diogo, Mauro e Tainá possuem a mesma opinião quanto às possíveis desvantagens que a empresa pode ter no teletrabalho. Ambos acreditam que a falta de disciplina e maturidade de alguns funcionários pode comprometer o negócio. Diogo afirma que diante dessa dúvida, a empresa precisa fazer testes aos poucos e observar os *cases* de sucesso das outras áreas que fazem teletrabalho há mais tempo. Mauro destaca que a necessidade de o funcionário trabalhar com foco e disciplina, caso contrário, a distração durante a execução de tarefas, pode impactar na produtividade, fazendo com que o colaborador trabalhe mais horas que deveria. O posicionamento dos três colaboradores citados anteriormente está de acordo com o entendimento de Bredin (1996 apud Boonen, 2003), que destaca em sua teoria que o perfil do teletrabalhador precisa ser mapeado para o sucesso na execução. Além de saber resistir às distrações, é preciso saber administrar bem o tempo, ter eficiência nos processos de comunicação, auto motivar-se e tentar equilibrar a vida pessoal com a profissional.

Tainá aponta a que questão trabalhista ainda possui muitas brechas e a falta de conhecimento entre os funcionários e a empresa, pode gerar alguns impactos negativos. É preciso manter as informações do que se pode ou não pode fazer durante o teletrabalho.

O posicionamento de Tainá, está de acordo com o entendimento de Goulart (2009). Segundo a autora, para a execução do teletrabalho ocorrer corretamente é de suma importância haver amparo legal para a designação de normas que regem a empresa e também o teletrabalhador.

Rick ressalta que um excesso da jornada de trabalho pode causar um descontrole para regradar os horários. Uma vez que as demandas de trabalho são contínuas, é preciso que o funcionário faça o controle do tempo de trabalho. A afirmação está alinhada com Lucena (2015), quando afirma a necessidade de implantar o teletrabalho de forma correta, do contrário, as diversas vantagens oferecidas podem se transformar em desvantagens. A falha de não estabelecer limites de jornada de trabalho, é um exemplo.

Os colaboradores Tainá, Cristiano e Raíssa apontam que uma desvantagem é a inexistência de uma estrutura adequada no domicílio do colaborador, como a velocidade da

internet. Isso dificulta a realização das tarefas, reduzindo a produtividade quando comparada àquela obtida no escritório da empresa.

Assim como Tainá, Diogo define como desvantagem a falta de contato com os colegas. É comum durante o *Home Office*, sentir-se isolado e esse apontamento vai ao encontro de Mann, Varey e Button (2000 apud Barros; Silva, 2010), que citam em sua teoria a sensação de isolamento do teletrabalhador.

O Quadro 11, a seguir, apresenta um resumo das desvantagens na visão dos colaboradores

Quadro 11– Desvantagens do Teletrabalho na Visão dos Colaboradores

Partes Interessadas	Desvantagens do Teletrabalho
Empresa	Dificuldade com o autogerenciamento Maior risco na segurança da informação Legislação não totalmente esclarecedora
Colaboradores	Dificuldade de ter uma estrutura adequada Dificuldade de autogerenciamento Isolamento causado pela falta de convívio com os colegas no ambiente de trabalho
Sociedade	Aumento de doenças mentais causadas pela redução de comunicação entre as pessoas Impactos negativos no comércio local pela redução da demanda

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

4.2.3 – Satisfação dos Teletrabalhadores com o Teletrabalho

Questionados sobre a preferência de modalidade do teletrabalho, Cristiano, Diogo, Mauro, Raíssa e Rick preferem o *Home Office*, enquanto Andressa e Rita preferem a modalidade Móvel. A modalidade Internacional tem a preferência da colaboradora Tainá. Com relação à frequência para trabalhar de forma remota, quase todos preferem o teletrabalho parcial, apenas Mauro e Rick preferem o teletrabalho integral, ou seja, 100% em casa. As pessoas que optaram pelo teletrabalho parcial afirmaram que é importante o convívio profissional com os colegas e por isso, optaram por trabalhar no escritório e em casa. Esses depoimentos vão ao encontro da teoria sobre satisfação de Brik e Brik (2013), pois o objetivo é ter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Rita afirmou que sente a falta dos colegas e a comunicação mais próxima dos mesmos: ”quando o trabalho é crítico e estou em *Home Office*, eu não consigo interagir com os colegas, pedir uma opinião olho no olho. A comunicação por Skype ou e-mail é fria, não vejo a pessoa, não tenho o *feeling* correto”. Essa sensação de falta de interação com as pessoas é citada na teoria de Mann, Varey e Button (2000 apud Barros; Silva, 2010), os autores afirmam que a motivação do funcionário sofre impactos, pois a comunicação frente a frente permite um compartilhamento de sentimentos e com as ferramentas de TI, há perda de qualidade nessa troca.

Mauro cita a flexibilidade como o principal fator de felicidade quando está trabalhando remotamente. O colaborador acrescenta que tem o benefício de trabalhar a noite ou iniciar sua jornada mais cedo. A posição de Mauro exige que tenha contato com pessoas de diferentes fusos horários, então essa flexibilidade faz todo sentido em suas atividades. Essa flexibilização está alinhada com o entendimento de Costa (2001) que com a virtualização das empresas, a flexibilização favorece o teletrabalho.

Cristiano afirma que o teletrabalho é um atrativo no mercado e ajuda a reter talentos da empresa: "acredito que o teletrabalho em cidades grandes e arredores ajuda a reter talentos, pois a pessoa não precisa se deslocar neste trânsito caótico e assim, se pode aproveitar melhor a vida, dando um equilíbrio entre vida pessoal e profissional". Raíssa e Rita concordam com a afirmação de Cristiano. Tainá possui uma opinião diferente dos colaboradores citados anteriormente e acredita que o teletrabalho não é o fator principal que fará uma empresa ser mais atrativa ou reter seus talentos. Segundo a colaboradora que atua como *Coach* na empresa, existem outros pontos que são mais importantes do que a oferta de teletrabalho da empresa, como benefícios que a empresa oferece. Rick possui o mesmo entendimento de Tainá e acrescenta ainda que essa atratividade pode variar de acordo com o perfil do funcionário.

Outra questão que trouxe divergência, se refere a possibilidade de promoção profissional com o trabalho remoto. Rita, Cristiano e Mauro afirmam que a promoção vai depender da gestão, mas acredita que o teletrabalhador não tem menores chances de promoção. É preciso se adaptar ao tipo de liderança. Se seu líder faz questão de reuniões presenciais, é interessante que o colaborador compareça mais vezes ao escritório para fazer *networking*. Por outro lado, Andressa defende que o colaborador que trabalha 100% *Home Office* terá maiores dificuldades em desenvolver a sua carreira, pois terá menor convívio com seus colegas e líder para troca de experiências. Ela acredita que o líder ou gestor precisa ser treinado para desenvolver pessoas à distância.

Na subseção seguinte, serão destacadas as questões relativas à viabilidade de implantação do teletrabalho na empresa em estudo.

4.2.4 - Viabilidade de Implantação do Teletrabalho na Visão dos Teletrabalhadores

Tainá e Rita buscam eliminar todas as possíveis barreiras que possam impactar negativamente o seu trabalho, ligando seus equipamentos e se preparando com antecedência para prestar suporte ao time de Vendas. As duas colaboradoras destacam a necessidade de

gerenciar também o seu tempo, pois em algumas vezes, acabam não fazendo suas pausas em virtude de suas demandas de trabalho. Essa preocupação de organização e autogerenciamento apresentada pelos colaboradores entrevistados, está de acordo com a teoria de Goulart (2009). Segundo a autora, existem muitas incertezas por parte dos empregados e também dos empregadores a respeito da produtividade e disciplina. A empresa precisa estar certa de que direcionou o teletrabalho a profissionais com capacidade de autogerenciamento e que não impactem negativamente o seu negócio.

Questionados sobre como funciona a gestão de sua liderança, Rita e Diogo, que possuem o mesmo cargo, afirmam que funciona de forma tranquila. O perfil de gestão facilita muito esse modo de trabalhar. A orientação é que o colaborador fique sempre disponível para prestar o suporte necessário, através das ferramentas de comunicação ou celular. Quanto à gestão das tarefas, a performance diária é medida através dos relatórios enviados. Na parte administrativa, o ajuste de ponto é realizado pelo próprio colaborador, sob a supervisão do gestor e é preciso conter a sinalização “trabalho remoto”. O gestor consegue também, fazer o controle pela ferramenta VPN, que calcula o tempo que o indivíduo ficou conectado na intranet da empresa.

Os relatos de Rita e Diogo vão ao encontro do entendimento de Fincato (2016). Para o autor, um dos grandes desafios para as empresas é fazer o controle das horas trabalhadas sob os colaboradores que não trabalham presencialmente. Esse fator causa ainda muitas discussões a respeito dos direitos do teletrabalhador quanto às horas excedidas.

Para a extensão do teletrabalho a outras áreas do setor de vendas, na visão de Rita seria necessário que a empresa fornecesse infraestrutura para todos os funcionários. Sendo assim, o custo seria muito alto, tendo em vista que, seria necessário custear equipamentos, internet e software para todos. O fator geográfico também pesaria contra, pois existem regiões da região metropolitana que não possuem dados ou sinal adequado de internet. Cristiano possui a mesma percepção de Rita, em relação aos custos que a disponibilização do teletrabalho a todos os funcionários da área vendas poderia ter. O colaborador acrescenta ainda o quanto é desafiador para a empresa, fazer o gerenciamento de trabalhar com diferentes graus de maturidade dos seus colaboradores.

Goulart (2009) tem correlação com o entendimento dos colaboradores Rita e Cristiano. A autora destaca a importância de analisar todos os aspectos que são essenciais para a realização do teletrabalho. É necessário apurar a disponibilidade das tecnologias apropriadas, os processos presentes na empresa, o amparo da legislação para a implantação da modalidade de teletrabalho ideal e o perfil dos teletrabalhadores para identificar a viabilidade do projeto.

O Quadro 12, a seguir, apresenta um resumo da presente pesquisa.

Quadro 12– Resumo da Análise de Dados da Pesquisa

Objetivos da Pesquisa	Gestoras	Teletrabalhadores
Vantagens do Teletrabalho	Maior flexibilidade de horário Redução de Custos Maior Produtividade Ganhos de Mobilidade Urbana Melhor qualidade de vida	Maior motivação Maior flexibilidade de horário Redução de Custos Maior Produtividade Ganhos na Mobilidade Urbana
Desvantagens do Teletrabalho	Redução do convívio profissional Falta de comprometimento do colaborador Brechas na Legislação	Redução do convívio profissional Falta de disciplina e maturidade Falta de infraestrutura adequada Falta de segurança da informação
Satisfação com o Teletrabalho	Maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional <i>Home Office</i> de forma parcial Melhor qualidade de vida	Otimização do tempo Maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional <i>Home Office</i> de forma parcial Maior flexibilidade de horário
Viabilidade de Implementar o Teletrabalho nos diversos níveis do cargo de vendedor	Perfil adequado (disciplina, organização, foco, maturidade e comprometimento) Alto Custo com Infraestrutura <i>Home Office</i> de forma parcial Teletrabalho é uma tendência de mercado	Perfil adequado (disciplina, organização, foco, maturidade e comprometimento) Alto Custo com Infraestrutura <i>Home Office</i> de forma parcial

Fonte Elaborado pelos autores (2019).

5- Considerações Finais

As empresas buscam adotar diferentes práticas para serem competitivas no mundo globalizado. A adoção do teletrabalho proporciona maior satisfação dos funcionários e redução de custos para a empresa. Além disso, o trabalho remoto contribui com a melhoria do meio ambiente, melhorando a mobilidade urbana e reduzindo a poluição ambiental através da menor circulação de veículos.

Com relação às vantagens do teletrabalho, houve um alinhamento entre as respostas dos gestores e colaboradores entrevistados. Entre elas destacam-se: melhor qualidade de vida, flexibilidade de horário, redução de custos para a empresa e redução de estresse causado pelo trânsito. Quanto às desvantagens, os entrevistados enfatizaram a redução do convívio com os colegas de trabalho, a falta de disciplina e autogerenciamento, a falta de infraestrutura na residência do colaborador e as brechas na Legislação que podem prejudicar tanto a empresa como o funcionário.

Na visão dos colaboradores, a sensação de felicidade é o fator mais importante na satisfação no teletrabalho, pois o trabalho remoto proporciona maior equilíbrio entre a vida

pessoal e profissional, pois proporciona maior flexibilização do tempo. A modalidade que os colaboradores mais almejam é o *Home Office* de forma parcial. As respostas das gestoras estão de acordo com a visão dos colaboradores, ressaltando que o teletrabalho exercido de forma parcial permite maior interação entre os colaboradores e seus líderes, permitindo maior troca de experiência entre a equipe.

Com relação à viabilidade de implantação do teletrabalho, é necessário avaliar se o colaborador tem o perfil adequado para o exercício do trabalho remoto. Outro ponto destacado se refere ao custo de infraestrutura com a disponibilização dos equipamentos.

Conclui-se que, com base no referencial teórico e nas entrevistas realizadas, foi alcançado o objetivo da pesquisa. Como resultado, pode-se dizer que o teletrabalho apresenta um papel importante na satisfação dos funcionários, oferecendo condições favoráveis para o colaborador ter um bom desempenho profissional, beneficiando sua qualidade de vida.

Como limitação da pesquisa, por se tratar de um estudo específico de uma empresa, os resultados obtidos não podem ser generalizados para outras aplicações. Como sugestões para trabalhos futuros têm-se a oportunidade de realizar uma pesquisa quantitativa que mensure os investimentos necessários para a implementação do teletrabalho. Além disso, fica a sugestão de uma análise preliminar do perfil das pessoas para executar o teletrabalho de forma a obter a satisfação das mesmas e a produtividade desejada pela empresa.

6 – Referências

AUDY, Jorge Luís Nicolas, Andrade, Gilberto Keller de & Cidral, Alexandre. **Fundamentos de Sistemas de Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BARCIA, Ricardo Miranda & STEIL Andrea Valéria. **Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho**. Revista de Administração, São Paulo v.36, n.1, p.74-84, janeiro/março 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Andrea_Steil/publication/237067682_Um_modelo_para_analise_da_prontidao_organizacional_para_implantar_o_teletrabalho/links/0c96051b292069ecf2000000/Um-modelo-para-analise-da-prontidao-organizacional-para-implantar-o-teletrabalho.pdf. Acesso em: 12 maio 2019.

BARDIN, Lawrence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, Alexandre Moço & SILVA, José Roberto Gomes da. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil**. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v8n1/a05v8n1>. Acesso em: 02 jun. 2019.

BOONEN, Eduardo Magno. **As várias faces do teletrabalho**: E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 2 e 3, n. 4 e 5, p. 106-127, dez. 2002/jul. 2003.

BRIK, Marina Sell & BRIK, André. **Trabalho Portátil**: produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas. Curitiba: Edição do autor, 2013.

COSTA, Greicy Mara França Queiroz da. **A Influência das Tecnologias da Informação e Comunicação nas Mutações do Trabalho**: O Teletrabalho 2001. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2019.

ETO - European Telework Online (1999). **Annual Report from the European Congress**. Disponível em: <http://www.eto.org.uk?tw99/index.htm> Acesso em 12mai2019.

FINCATO, Denise. **A Regulamentação do Teletrabalho no Brasil**: Indicações para uma contratação minimamente segura, 2016. Disponível em: <http://www.cidp.pt/revistas/rjlb/>. Acesso em: 12 maio 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOULART, Joselma Oliveira. **Teletrabalho – Alternativa de trabalho flexível**. Brasília: Senac 2009.

LUCENA, João Paulo. **O teletrabalho e o controle do trabalhador à distância**. Revista eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, Porto Alegre, ano 11, n. 187, dez. 2015. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/81744/2015_lucena_joao_teletrabalho_controle.pdf?sequence=1. Acesso em: 04 maio 2019.

MARTINEZ, Maria Carmen & PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho**: aspectos conceituais e metodológicos. 2003. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25851>. Acesso em: 25 maio 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

NETO, A.G.P & LIMA, L.C. **Deficiente e Desempregado?** O Teletrabalho como Mecanismo de Readaptação. 2016 Ver. do Trib. Regional do Trabalho. 10ª, Brasília, v.20.

NILLES, Jack M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. São Paulo: Futura 1997.

OIT, 1996. **Conferência Internacional del Trabajo**, 82ª Reunião. Informe V (1 e V (2) dell 5º punto del dia. Trabajo a domicilio. Oficina Internacional del trabajo. Ginebra.

PINEL, Maria de Fatima. **Teletrabalho**: o trabalho na era digital. Disponível em: <http://www.teletrabalhador.com>. Acesso em: 19 abr. 2019.

RODRIGUES, A.C.B. **Teletrabalho**: a tecnologia transformando as relações de trabalho. 2011. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.seer.ufms.br/ojs/index.php/disclo/article/view/5223/pdf>. Acesso em: 04 maio 2019.

ROSENFELD, C. L. & ALVES, D. A. **Teletrabalho**. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Zouk, 2011b. p. 414-418. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/1679-3951-cebape-16-01-152.pdf>. Acesso em 27 abr. 2019.

SERRA, Paulo. **O Teletrabalho - Conceito e Implicações** 2003. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.6/518>. Acesso em: 28 abr. 2019.

SHERMERHORN, Jr; HUNT James G & OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento Organizacional**. reimpr.2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SILVA, Rogério Ramalho da. **Home-Officer**: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista. Revista Brasileira de Gestão Urbana, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 85-94, jan. /jun. 2009. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/Urbe/article/view/>. Acesso em: 01 maio 2019.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAKAHASHI, Tadao (org.). **Sociedade da Informação no Brasil**. Livro Verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

VIEIRA, Maria Cristina de Andrade. **Comunicação Empresarial**: Etiqueta e ética nos negócios. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2007.

WAGNER III, John A & HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 1. ed. – 6 reimpr. São Paulo: Saraiva, 2006.