

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO**

**ASPECTOS RELEVANTES PARA IMPLANTAÇÃO DO  
TELETRABALHO EM EMPRESAS SEDIADAS EM CIDADES DE  
PEQUENO OU MÉDIO PORTE**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**FERNANDO CONTER CARDOSO**

Prof<sup>a</sup>. Dra. Valmíria Carolina Piccinini

Prof. Dr. João Luiz Becker

Porto Alegre, dezembro de 2000

---

C268 CARDOSO, Fernando Conter

Aspectos relevantes para implantação do teletrabalho em empresas sediadas em cidades de pequeno ou médio porte. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2000.

165 p. il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração.

1. Teletrabalho. 2. Trabalho a distância. 3. Teletrabalho – Implantação. 4. Teletrabalho – Vantagens e desvantagens.

---

## **BANCA EXAMINADORA**

### **PRESIDENTE**

Profa. Dra. Valmíria Carolina Piccinini

### **MEMBROS**

Profa. Dra. Carmen Grisci (EA/UFRGS)

Profa. Dra. Lilia Maria Vargas (EA/UFRGS)

Profa. Dra. Patrícia Behar (FACED/UFRGS)

Se, de qualquer forma, se dedicar à pesquisa, descobrirá que uma tese bem feita é um produto de que se aproveita tudo. Como primeira utilização você extrairá dela um ou vários artigos científicos ou mesmo um livro (com alguns aperfeiçoamentos). Mas com o correr do tempo voltará à tese para tirar dela material de citação, reutilizará as fichas de leitura usando partes que porventura não tenham entrado na redação final do seu primeiro trabalho; as partes que eram secundárias na tese surgirão como o início de novos estudos... Pode mesmo suceder que você volte à sua tese dez anos depois. Porque ela ficará como o primeiro amor, e ser-lhe-á difícil esquecê-la. No fundo, será esta a primeira vez que você fez um trabalho científico sério e rigoroso, e isto não é experiência de somenos importância.

Umberto Eco

## AGRADECIMENTOS

Quero expressar minha sincera gratidão àqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho. Em especial:

Aos professores Dra. *VALMÍRIA CAROLINA PICCININI* e Dr. *JOÃO LUIZ BECKER*, pela valiosa orientação, fundamental para a elaboração e conclusão deste trabalho.

À professora Dra. *ANA LÚCIA VALENTE*, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, pelo encorajamento a continuar esta jornada.

Àqueles que se dispuseram a responder os questionários da pesquisa.

Aos colegas de mestrado, pelo edificante convívio proporcionado durante o curso.

Aos amigos *JOSÉ FRANCISCO DOS REIS NETO* e *LILIANA ALVES COSTA*, sem os quais teria sido muito mais difícil superar as etapas deste caminho.

Aos meus filhos *GUILHERME* e *LEONARDO*, pelos tantos momentos em que suportaram a privação de minha companhia.

À minha esposa *NÉLIDA*, pelo carinho e incentivo que me foram dedicados.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS, TABELAS E FIGURAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>XII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XIII</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 A QUESTÃO DE PESQUISA .....	2
1.2 OBJETIVOS .....	3
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	3
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.2.3 JUSTIFICATIVA .....	3
1.3 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....	4
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - EMPÍRICA .....</b>	<b>5</b>
2.1 TECNOLOGIA .....	5
2.2 FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO .....	10
2.2.1 RELAÇÕES DE TRABALHO .....	10
2.2.2 FLEXIBILIZAÇÃO .....	11
2.2.3 FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO - UM PANORAMA .....	12
2.3 A CARACTERIZAÇÃO DO TELETRABALHO .....	14
2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO .....	15
2.4.1 AS VANTAGENS RELACIONADAS AO TELETRABALHO.....	16
2.4.2 AS DESVANTAGENS RELACIONADAS AO TELETRABALHO .....	19
2.4.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS: UMA SÍNTESE .....	22
2.5 TELETRABALHO, ESTRUTURA E NÍVEIS ORGANIZACIONAIS .....	23
2.5.1 O TELETRABALHO E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	24

2.5.2	<i>O TELETRABALHO E OS DIFERENTES NÍVEIS ORGANIZACIONAIS</i> .....	27
<b>2.6</b>	<b>TELETRABALHO NO BRASIL</b> .....	<b>29</b>
2.6.1	<i>O CASO DA PRIS S/A</i> .....	30
2.6.2	<i>O CASO DA ORG1</i> .....	31
2.6.3	<i>O CASO DA EMPRESA A</i> .....	32
2.6.4	<i>EMPRESAS QUE ADOTAM O TELETRABALHO NO BRASIL</i> .....	32
<b>2.7</b>	<b>CAMPO GRANDE COMO CIDADE DE MÉDIO PORTE</b> .....	<b>33</b>
2.7.1	<i>ASPECTOS DEMOGRÁFICOS</i> .....	33
2.7.2	<i>ASPECTOS ECONÔMICOS</i> .....	34
2.7.3	<i>INFRA-ESTRUTURA URBANA E SERVIÇOS</i> .....	36
<b>3</b>	<b>MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA</b> .....	<b>38</b>
3.1	DELINEAMENTO .....	38
3.2	PRESSUPOSTOS DE PESQUISA .....	38
3.3	DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS .....	39
3.4	O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	41
3.4.1	<i>O PROCESSO DE PRÉ-TESTE DOS QUESTIONÁRIOS</i> .....	42
3.5	LEVANTAMENTO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	43
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>45</b>
4.1	ANÁLISE DO GRUPO EMPRESÁRIOS - EXECUTIVOS .....	46
4.1.1	<i>AS VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO</i> .....	47
4.1.2	<i>AS VARIÁVEIS DE COMPORTAMENTO</i> .....	49
4.1.3	<i>AS VARIÁVEIS DE OPINIÃO</i> .....	52
4.1.4	<i>AS VARIÁVEIS DE MOTIVAÇÃO</i> .....	57
4.2	ANÁLISE DO GRUPO GERENTES - LÍDERES DE PROJETO .....	62
4.2.1	<i>AS VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO</i> .....	63
4.2.2	<i>AS VARIÁVEIS DE COMPORTAMENTO</i> .....	65
4.2.3	<i>OPINIÃO SOBRE O TELETRABALHO</i> .....	68
4.2.4	<i>MOTIVAÇÃO PARA O TELETRABALHO</i> .....	74
4.3	ANÁLISE DO GRUPO DE TRABALHADORES.....	79
4.3.1	<i>AS VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO</i> .....	80
4.3.2	<i>AS VARIÁVEIS DE COMPORTAMENTO</i> .....	85
4.3.3	<i>OPINIÃO SOBRE O TELETRABALHO</i> .....	89
4.3.4	<i>MOTIVAÇÃO PARA O TELETRABALHO</i> .....	94
4.3.5	<i>ANÁLISE DA VARIÂNCIA DAS QUESTÕES DE OPINIÃO</i> .....	98
4.3.6	<i>ANÁLISE DA VARIÂNCIA DAS QUESTÕES DE MOTIVAÇÃO</i> .....	110
4.4	OS PRESSUPOSTOS DE PESQUISA .....	122
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>124</b>

5.1 O PONTO DE VISTA DOS EMPRESÁRIOS.....	125
5.1.1 OPINIÃO.....	125
5.1.2 MOTIVAÇÃO.....	127
5.2 O PONTO DE VISTA DO GERENTE - LÍDER DE PROJETOS.....	129
5.2.1 OPINIÃO.....	129
5.2.2 MOTIVAÇÃO.....	131
5.3 O PONTO DE VISTA DO TRABALHADOR.....	132
5.3.1 OPINIÃO.....	133
5.3.2 MOTIVAÇÃO.....	135
5.4 OS PRINCIPAIS ASPECTOS FAVORECEDORES E IMPEDITIVOS .	136
5.5 A VIABILIDADE DA ESTRUTURAÇÃO DE EQUIPES DE TELETRABALHO EM CAMPO GRANDE – MS.....	138
5.6 AS LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	138
5.7 DIRECIONAMENTO PARA OUTRAS PESQUISAS.....	139
<b>ANEXO 1 . CARTA DE ENCAMINHAMENTO, INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO E CARACTERIZAÇÃO DO TELETRABALHO.....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXO 2 . FORMULÁRIOS DE PESQUISA APLICADOS AOS EMPRESÁRIOS .....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO 3 . FORMULÁRIOS DE PESQUISA APLICADOS AOS GERENTES E LÍDERES DE PROJETO.....</b>	<b>150</b>
<b>ANEXO 4 . FORMULÁRIOS DE PESQUISA APLICADOS AOS TRABALHADORES.....</b>	<b>155</b>
<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>160</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>162</b>

## LISTA DE QUADROS, TABELAS E FIGURAS

Tabela 1 - Evolução dos preços de <i>hardware</i> no Brasil .....	7
Gráfico 1 - Evolução dos preços de <i>hardware</i> no Brasil.....	8
Tabela 2 - Evolução da capacidade de <i>hardware</i> no Brasil .....	8
Quadro 1 - Recursos da Tecnologia da Informação .....	9
Quadro 2 - Categorias e formas de flexibilização .....	12
Quadro 3 - Modalidades alternativas de teletrabalho .....	15
Figura 1 - As cinco partes básicas da organização .....	28
Quadro 4 - Empresas que adotam o teletrabalho no Brasil.....	33
Tabela 3 - População por faixa etária .....	34
Tabela 4 - Arrecadação de ICMS por setor econômico.....	34
Gráfico 2 - Participação percentual por atividade econômica no município (arrecadação de ICMS) .....	35
Tabela 5 - Renda da população de 10 anos ou mais (em salários mínimos).....	35
Tabela 6 - Consumidores de Energia Elétrica - 1997 .....	36
Tabela 7 - Terminais Telefônicos em Serviço - 1997 .....	37
Gráfico 3 - Proporção de cada grupo no total de respostas .....	46
Tabela 8 - Conhecimento sobre teletrabalho : Empresários - Executivos .....	47
Tabela 9 - Informações profissionais : Empresários e Executivos .....	48
Tabela 10 - Número de empregados : Empresários e Executivos .....	49
Tabela 11 - Relação com a empresa : Empresários e Executivos.....	49
Tabela 12 - Variáveis de comportamento : Empresários e Executivos.....	50
Tabela 13 - Opinião sobre o teletrabalho : Empresários e Executivos .....	53
Tabela 14 - Motivação para o teletrabalho : Empresários e Executivos .....	58

Tabela 15 – Aspectos sociais x econômicos : Empresários e Executivos .....	62
Tabela 16 - Conhecimento sobre teletrabalho : Gerentes e Líderes de Projeto .....	62
Tabela 17 - Informações profissionais : Gerentes e Líderes de Projeto .....	64
Tabela 18 - Número de empregados - empresa : Gerentes e Líderes de Projeto .....	65
Tabela 19 - Número de empregados - supervisão direta: Gerentes e Líderes de Projeto .....	65
Tabela 20 - Variáveis de comportamento : Gerentes e Líderes de Projeto .....	66
Tabela 21 - Disponibilidade para freqüentar cursos : Gerentes e Líderes de Projeto ..	67
Tabela 22 - Utilização de computador em casa : Gerentes e Líderes de Projeto.....	67
Tabela 23 - Opinião sobre teletrabalho : Gerentes e Líderes de Projeto .....	69
Tabela 24 - Motivação para o teletrabalho : Gerentes e Líderes de Projeto.....	75
Tabela 25 - Conhecimento sobre teletrabalho : Trabalhadores .....	79
Tabela 26 - Estado civil : Trabalhadores .....	80
Tabela 27 - Renda mensal : Trabalhadores .....	81
Tabela 28 - Número de filhos : Trabalhadores.....	81
Tabela 29 - Classificação por formação : Trabalhadores .....	82
Tabela 30 - Residência Principal : Trabalhadores .....	82
Tabela 31 - Área construída : Trabalhadores .....	82
Tabela 32 - Moradores permanentes : Trabalhadores .....	83
Tabela 33 - Telefones : Trabalhadores .....	83
Tabela 34 - Informações profissionais : Trabalhadores .....	84
Tabela 35 - Ramo de atividade : Trabalhadores .....	84
Tabela 36 - Número de empregados - empresa : Trabalhadores .....	85
Tabela 37 - Tempo diário despendido com transporte : Trabalhadores .....	85
Tabela 38 - Deslocamento casa - trabalho : Trabalhadores.....	86
Tabela 39 - Local habitual para realização de refeições : Trabalhadores.....	86
Tabela 40 - Gastos com vestuário : Trabalhadores .....	87
Tabela 41 - Disponibilidade de horário para freqüentar cursos : Trabalhadores .....	88
Tabela 42 - Realização de horas extras : Trabalhadores .....	88
Tabela 43 - Utilização de computador pessoal em casa : Trabalhadores .....	89
Tabela 44 - Opinião sobre teletrabalho : Trabalhadores .....	90
Tabela 45 - Motivação para o teletrabalho : Trabalhadores .....	95
Tabela 46 - Análise da variância opinião - identidade : Trabalhadores .....	100
Tabela 47 – Cruzamento das opiniões com a variável idade.....	101
Tabela 48 – Cruzamento das opiniões com a variável estado civil.....	102
Tabela 49 – Cruzamento das opiniões com a variável renda mensal.....	103
Tabela 50 – Cruzamento das opiniões com a variável formação.....	104

Tabela 51 – Cruzamento das opiniões com a variável tipo de residência .....	104
Tabela 52 – Cruzamento das opiniões com a variável moradores permanentes .....	105
Tabela 53 – Cruzamento das opiniões com a variável número de telefones .....	106
Tabela 54 – Cruzamento das opiniões com a variável tempo de atuação no mercado de trabalho .....	106
Tabela 55 – Cruzamento das opiniões com a variável ramo de atividade .....	107
Tabela 56 – Cruzamento das opiniões com a variável número de empregados da empresa atual .....	108
Tabela 57 - Análise da variância comportamento - opinião : Trabalhadores .....	109
Tabela 58 – Cruzamento das opiniões com a variável realização de horas extras ....	110
Tabela 59 - Análise da variância motivação – identidade : Trabalhadores .....	111
Tabela 60 - Cruzamento das motivações com a variável idade .....	112
Gráfico 4 - Médias para participação em atividades domésticas considerando idade e sexo.....	113
Tabela 61 - Cruzamento das motivações com a variável renda mensal.....	114
Tabela 62 - Médias para a proposição "controlar o meu desempenho" classificadas por idade e renda .....	114
Tabela 63 – Cruzamento das motivações com a variável tipo de residência .....	115
Tabela 64 - Médias para a proposição "determinar horários para trabalhar e duração da jornada" classificadas por idade e tipo de residência .....	115
Tabela 65 - Cruzamento das motivações com a variável tempo de trabalho na empresa atual.....	116
Tabela 66 – Cruzamento das motivações com a variável número de empregados da empresa atual .....	117
Tabela 67 - Análise da variância comportamento - motivação : Trabalhadores .....	118
Tabela 68 - Cruzamento das motivações com a variável tempo diário despendido com transporte .....	119
Tabela 69 - Cruzamento das motivações com a variável gastos realizados com vestuário.....	120
Tabela 70 - Cruzamento das motivações com a variável disponibilidade de horários para freqüentar cursos.....	121
Tabela 71 - Cruzamento das motivações com a variável utilização de computador em casa.....	121
Tabela 72 - Aceitação do teletrabalho : Executivos, Gerentes e Trabalhadores .....	123
Quadro 5 – Principais benefícios e restrições esperados com a implantação do teletrabalho .....	137

## RESUMO

Freqüentemente apresentado como alternativa de redução de custos no contexto dos grandes centros urbanos, nos quais se acentuam os problemas resultantes da aglomeração, é de se questionar se o teletrabalho não seria também adequado para aplicação em cidades de menor porte. Buscando identificar junto a empresários, gerentes e funcionários de organizações sediadas em Campo Grande - MS, os aspectos relevantes para a estruturação de equipes atuando no regime de teletrabalho, a fim de avaliar as possibilidades de sua implantação, foi conduzida esta pesquisa exploratória, aplicada em uma amostra composta por executivos, gerentes e trabalhadores. Os resultados apontaram que existe uma pré-disposição para a adoção do teletrabalho, maior entre os trabalhadores e menor entre os gerentes. A redução dos gastos, pessoais ou da empresa, é o fator que se destacou como motivador para adoção do teletrabalho.

## **ABSTRACT**

Often presented as an alternative for cost reduction in the context of large urban centers where people agglomeration represents a growing stress, arises the question about how telecommuting would be also adequate in smaller cities. Researching close to managers, project leaders and employees from different companies installed in Campo Grande – MS, the important aspects for implementing telecommuting active teams, so that evaluating the possibilities for implantation, it has been done an exploratory research, whose sample was composed basically by a population of executives, managers and employees. The results pointed to an existing disposition to adopt telecommuting system, more intense with workers than with managers. The cost reduction, either by individual or by the companies, is certainly the factor that has appeared as the biggest motivation for telecommuting adoption.

## 1 INTRODUÇÃO

Temos presenciado, nos últimos anos, uma verdadeira explosão do mundo das comunicações. Bibliotecas, museus, universidades, livrarias, lojas de eletrodomésticos e bancos, só para citar alguns exemplos, sediados muitas vezes em países distantes, se tornam acessíveis a parcelas cada vez maiores da população mundial.

Esta explosão foi possibilitada pelo avanço das telecomunicações, o barateamento do hardware, a introdução de *softwares* poderosos, porém de utilização cada vez mais simples, e a conexão de redes heterogêneas de comunicação de dados, com especial destaque para a internet.

Neste contexto, não é difícil que se torne a pensar nas possibilidades do teletrabalho, que é definido como “a realização de tarefas fora de um espaço físico comum (a empresa), estando as pessoas encarregadas dessas tarefas conectadas com a organização por meio de sofisticada tecnologia de informação” (ANDREASSI 1997, p. 79).

RIFKIN (1995), ao analisar a transformação do conceito de emprego, destaca o avanço desta forma de organização do trabalho nos Estados Unidos:

“As novas tecnologias de informação e de telecomunicações também estão diminuindo a importância dos escritórios como centros de operações. Máquinas de fax portáteis, modems e laptops sem fio permitem que os negócios sejam dirigidos de qualquer lugar. Entre 1992 e 1993, estima-se que o número de telecommuters [pessoas que trabalham em suas residências, onde têm computadores ligados às suas empresas] tenha crescido 20%. Quase oito milhões de pessoas agora trabalham no sistema de telecomunicação. Segundo um

estudo, no ano 2000, mais de 20% da força de trabalho nos Estados Unidos estará trabalhando, pelo menos durante uma parte do tempo, em suas casas” (RIFKIN, 1995, p. 163).

Não se deve pensar no teletrabalho, entretanto, como fruto exclusivo da tecnologia. A possibilidade de arranjos de teletrabalho vem no bojo de um processo de relações de produção em que a busca pela produtividade assume lugar de destaque. A tecnologia aparece como um primeiro elemento ligado ao teletrabalho. Constitui a base material necessária para sua implementação. A flexibilização das relações de trabalho aparece como o segundo elemento, constituindo a base ideológica de legitimação deste arranjo de trabalho.

### **1.1 A QUESTÃO DE PESQUISA**

As vantagens e desvantagens relacionadas ao teletrabalho, listadas na literatura, são de caráter genérico, não se aplicando indistintamente a qualquer tipo de cidade. Na realidade, na maior parte dos casos, as considerações são tecidas tendo-se como palco os grandes centros urbanos. Às pequenas cidades geralmente é destinado o papel de residência (e, nesta, o local de trabalho) dos trabalhadores ligados por telecomunicação à suas empresas, sediadas nos grandes centros. É TAPSCOTT (1997) quem observa que

“... a nova estrutura do fax, Pcs e teleconferência já reduziu o trânsito de alguns teletrabalhadores em áreas de grande crescimento metropolitano como Los Angeles e Nova York. Outros indivíduos optaram por ficar fora da confusão e retiraram-se para escritórios em suas próprias casas, seja na cidade ou no interior” (TAPSCOTT, 1997, p. 198).

Mas, e se desejássemos concentrar a atenção em uma realidade particular, considerando empresas sediadas em cidades de pequeno ou médio porte atuando em regime de teletrabalho, empregando funcionários residentes nesta mesma cidade?

Torna-se então importante conhecer de fato, e de modo contextualizado, quais são as características relevantes associadas ao teletrabalho, assim como seus graus de importância, para sua inserção em uma comunidade de pequeno ou médio porte.

Ao buscar identificar estas características, o foco de investigação foi direcionado para a seguinte questão: “Quais os aspectos relevantes, tanto

positivos quanto negativos, para a implantação de equipes atuando em regime de teletrabalho, em organizações públicas e privadas, na cidade de Campo Grande - MS?”

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar junto a empresários, gerentes e funcionários de organizações públicas e privadas, sediadas em Campo Grande - MS, os aspectos relevantes, tanto positivos quanto negativos, para a estruturação de equipes atuando no regime de teletrabalho a fim de avaliar as possibilidades de sua implantação.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar os aspectos relevantes, positivos e negativos, para estruturação de equipes de teletrabalho.

Conhecer o ponto de vista dos empresários, para a adoção do regime de teletrabalho;

Conhecer o ponto de vista do gerente/líder de projetos, para o gerenciamento de equipes de trabalho operando à distância;

Conhecer o ponto de vista do trabalhador, para a execução de trabalhos fora dos escritórios da empresa.

Determinar o grau de importância relativa dos aspectos considerados impeditivos e daqueles considerados favorecedores.

Analisar a viabilidade da estruturação de equipes de teletrabalho em Campo Grande - MS, dada sua condição de cidade de médio porte.

### **1.2.3 JUSTIFICATIVA**

Esta forma de organização do trabalho é muitas vezes apresentada associada a um conjunto de vantagens: redução do espaço físico dos escritórios (e dos custos decorrentes), diminuição das perdas de tempo em congestionamentos de trânsito, trabalhos realizados em horários flexíveis, aumento da qualidade de vida dos trabalhadores, além da diminuição da

aglomeração urbana (e todas as suas conseqüências para as grandes cidades).

A relação de possíveis problemas passa pelas dificuldades para o gerenciamento de equipes que não se vê, pelos males causados pela falta do trabalho realizado em grupo, pela ausência do contato face a face, pelas interferências familiares na execução do trabalho e até mesmo pelo padrão de arquitetura da casa mediana, cujo tamanho não comportaria o trabalho à distância.

Com o propósito, então, de fornecer elementos para que organizações possam subsidiar a decisão de futura implantação de equipes atuando em regime de teletrabalho, foi realizado um levantamento junto a empresários, gerentes, líderes de equipes e funcionários, para conhecer os aspectos relevantes positivos e negativos a serem considerados, segundo a percepção dos próprios respondentes.

### **1.3 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO**

Organizações interessadas nesta forma de gestão do trabalho, em particular aquelas sediadas em cidades de pequeno ou médio porte, encontrarão, a partir dos resultados a serem apresentados, subsídios para elaboração de estratégias voltadas para a criação de equipes atuando em regime de teletrabalho, na medida em que estes resultados venham a indicar os pontos que merecem mais atenção, tanto no sentido de que sejam dificuldades a serem contornadas ou, ainda, expectativas a serem atendidas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - EMPÍRICA**

O objetivo deste capítulo é apresentar a base teórica - empírica necessária para o desenvolvimento do estudo. Primeiramente será visto como a tecnologia influencia a organização do trabalho e como o teletrabalho ganha força dentro de uma perspectiva de flexibilização das relações de trabalho. Em seguida será caracterizada esta forma de gestão do trabalho e serão identificadas, de forma preliminar, as vantagens e desvantagens relacionadas ao teletrabalho. Ampliando o foco para além das tarefas, será também visto como a estrutura organizacional e seus diferentes níveis podem interferir sobre a percepção deste arranjo de trabalho. Um breve relato do teletrabalho no Brasil será também fornecido, finalizando com a caracterização de Campo Grande - MS como cidade de médio porte, necessária para que se possa conhecer o contexto sócio-econômico da cidade na qual foi realizada a pesquisa.

### **2.1 TECNOLOGIA**

A palavra tecnologia é utilizada, com freqüência, para designar apenas máquinas e equipamentos. Entretanto, a rigor, tecnologia deve ser entendida como um conjunto material (que inclui máquinas, equipamentos e matéria prima), e intelectual (que descreve a utilização destes recursos materiais no processo de produção de um bem ou serviço). Uma tecnologia representa a

solução de um problema, tendo como requisitos para ser considerada como tal, a viabilidade técnica e econômica; é o modo de fazer economicamente produtivo (ZAWISLACK 1995).

A abordagem sociotécnica considera a organização como um sistema aberto que, em constante interação com o ambiente, é composto de dois subsistemas: técnico e social. O primeiro envolve as demandas da tarefa, as instalações físicas e o equipamento existente, sendo responsável pela eficiência potencial da organização. O segundo compreende os indivíduos com suas características físicas e psicológicas, bem como suas relações sociais; encarregados de executar as tarefas, transformam a eficiência potencial em eficiência real (MOTTA, 1986). Estes dois subsistemas são interdependentes, e influenciam um ao outro.

A tecnologia da informação, entendida como um conjunto convergente de sistemas de computação (*hardware* e *software*), telecomunicações e dados disponíveis seja na forma de escrita, imagens ou sons, é o componente integrante do subsistema técnico a ser considerado neste estudo.

Sua introdução e utilização nas organizações passa por três fases diferentes. Na primeira fase, típica dos anos 60 e 70, eram usados *mainframes* para processamento de dados em lote; a computação centralizada por especialistas em centros de processamento de dados formava a base de um sistema caracterizado pela rigidez e controle hierárquico dos fluxos de informação; as operações de entrada de dados exigiam enormes esforços, visto que o objetivo do sistema era a acumulação de grandes quantidades de informação em uma memória central. A segunda fase, no início da década de 80, foi caracterizada pela ênfase no uso de microcomputadores por parte dos empregados encarregados do processo efetivo de trabalho; apesar de terem o apoio de bases de dados centralizadas, eles interagem diretamente no processo de geração da informação. Em meados dos anos 80, a combinação de avanços em telecomunicações e microcomputadores propicia a formação de redes de estações de trabalho e, literalmente, revolucionaram o trabalho, embora as mudanças organizacionais requeridas para a plena utilização da tecnologia retardassem a difusão generalizada do novo modelo de automação até os anos 90. Nessa terceira fase de automação, os sistemas são integrados

e em rede com muitos microcomputadores interagindo entre si e com *mainframes*, formando uma rede interativa capaz de processar a informação, comunicar-se e tomar decisões em tempo real (CASTELLS, 1999).

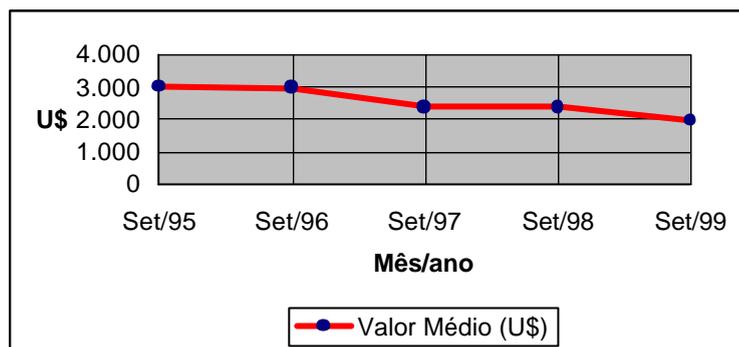
A intensa utilização desta tecnologia se tornou viável pelo seu barateamento. Os custos da tecnologia da informação representam hoje apenas uma fração do que eram há uma década, ao mesmo tempo em que são verificados enormes avanços técnicos. A Tabela 1 apresenta, para efeitos de comparação, a evolução dos preços de microcomputadores comercializados no Brasil ao longo do período que vai de setembro de 1995 a setembro de 1999.

Tabela 1 - Evolução dos preços de *hardware* no Brasil

<b>Mês/Ano</b>	<b>Set/95</b>	<b>Set/96</b>	<b>Set/97</b>	<b>Set/98</b>	<b>Set/99</b>
<b>Valor em U\$</b>					
<b>Médio</b>	2.993	2.968	2.355	2.357	1.952
<b>Máximo</b>	15.498	7.268	4.572	9.817	5.300
<b>Mínimo</b>	1095	967	900	1.055	836
<b>Cotações U\$</b>	R\$ 0,9527	R\$ 1,0189	R\$ 1,0933	R\$ 1,1806	R\$ 1,900

Fonte: Elaborado pelo autor com base na seção Guia do Comprador publicada em: INFO EXAME, 1999; INFO EXAME, 1998; INFORMÁTICA EXAME, 1997; INFORMÁTICA EXAME, 1996; INFORMÁTICA EXAME, 1995.

Focando-se a atenção ao valor médio, observa-se que houve uma redução nominal de aproximadamente U\$ 1.000,00 entre os preços de setembro/95 e setembro/99, conforme ilustrado pelo Gráfico 1, o que corresponde a aproximadamente 33% de redução nos valores de compra.



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados apresentados na Tabela 1.

Gráfico 1 - Evolução dos preços de *hardware* no Brasil

Esta redução é apontada como sendo nominal porque, considerando-se a evolução média da capacidade dos equipamentos neste mesmo período, veremos que o preço real caiu ainda mais que o nominal, já que houve uma acentuada elevação nestas capacidades, conforme apresentado na Tabela 2. O que se vê são incrementos, considerando-se os valores médios, de aproximadamente 485% na velocidade das unidades centrais de processamento (ou CPU - *Central Processing Unit*), 840% na capacidade de memória principal e 1.107% na capacidade de armazenamento dos discos rígidos.

Tabela 2 - Evolução da capacidade de *hardware* no Brasil

Característica	Mês/Ano	Set/95	Set/96	Set/97	Set/98	Set/99
		<b>Velocidade (MHz)</b>				
	Média	69,78	112,4	167,8	286,7	407,8
	Máxima	133	200	266	400	550
	Mínima	33	75	100	200	233
<b>Memória (MB)</b>						
	Média	6,9	12	20,1	46,5	64,9
	Máxima	16	32	32	128	256
	Mínima	2	8	8	16	32
<b>Disco (GB)</b>						
	Média	0,53	1,15	1,9	4,0	6,4
	Máxima	2	5,01	3,1	12	13,5
	Mínima	0,17	0,53	1,08	2,1	3,2

Fonte: Elaborado pelo autor com base na seção Guia do Comprador publicada em: INFO EXAME, 1999; INFO EXAME, 1998; INFORMÁTICA EXAME, 1997; INFORMÁTICA EXAME, 1996; INFORMÁTICA EXAME, 1995.

Com relação à tecnologia da informação que possibilita a organização do teletrabalho (o subsistema técnico requerido), o Quadro 1 apresenta aqueles recursos que são apontados como mais importantes.

Quadro 1 - Recursos da Tecnologia da Informação

<b>Tecnologia</b>	<b>Descrição</b>
Redes de computadores	Rede de computadores é uma designação genérica que abrange qualquer sistema que interconecta sistemas de processamento, permitindo ao usuário utilizar serviços remotamente localizados.
Multimídia	A computação multimídia permite a integração de dados, texto, áudio e vídeo. É a tecnologia de tratamento da informação que utiliza recursos audiovisuais, possibilitando a associação de imagens em movimento e efeitos sonoros.
Videoconferência	Reuniões organizadas com pessoas em diferentes localidades, utilizando recursos de multimídia.
Computação móvel	É a possibilidade de processar informações em equipamentos portáteis, que podem também estar conectados a redes. Incluem-se nesta categoria os <i>notebooks</i> , <i>palmtops</i> e coletores de dados. A computação móvel é apoiada também pelos sistemas de telefonia celular móvel.
Arquitetura cliente-servidor	Baseia-se em computadores ligados em rede, os clientes, acessando os serviços oferecidos pelos computadores centrais, os servidores de informação. O software não é processado apenas em um computador central, mas onde quer que este processamento faça mais sentido; pode ainda ser processado de modo cooperativo em vários computadores da rede.
<i>Workgroup computing</i>	É um conjunto de <i>software</i> voltado para auxiliar o trabalho em grupo. Atende à comunicação entre as pessoas, compartilha dados e imagens e automatiza os processos de trabalho.
<i>Workflow</i>	São <i>softwares</i> que possibilitam a construção de formulários eletrônicos no computador e o desenho do seu trajeto pelos órgãos e pessoas que devem recebê-los na organização.
Super-rodovia da informação ( <i>internet</i> )	É o elemento integrador de diversas redes heterogêneas, com abrangência mundial.

Fonte: adaptado de TROPE, 1999.

Finalmente, para não entrar no debate sobre a destruição, como acusam alguns, ou criação de empregos, como defendem outros, cabe considerar que a tecnologia é, inegavelmente, transformadora da natureza do trabalho e da organização da produção. O desenvolvimento da tecnologia da informação durante a década de 90 possibilitou a transformação do processo de trabalho, introduzindo novas formas de divisão técnica e social do trabalho. Os computadores ligados em rede difundiram-se, possibilitando o surgimento da empresa em rede (CASTELLS, 1999).

A base material que possibilita a descentralização da produção, favorecendo atividades que possam ser realizadas remotamente, sem a presença física do executante na empresa, já está constituída: computadores portáteis, redes de comunicação de dados e telefonia móvel são componentes deste arsenal. Entretanto, dentro do espaço de transformação do sistema produtivo no qual se insere o teletrabalho, a tecnologia é apenas um dos fatores de uma equação que tem seu segundo fator identificado na demanda pela flexibilização das relações de trabalho, conforme será visto a seguir.

## **2.2 FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

Dois termos aparecem com certa freqüência nos debates que envolvem governos, empresas e trabalhadores: relações de trabalho e flexibilização (ou flexibilidade). Mas, o que significam de fato estes termos? É necessário que se estabeleçam definições, primeiramente para cada termo em separado, para que posteriormente possa se compreender como os dois se unem para formar o conceito de flexibilização das relações de trabalho.

### **2.2.1 RELAÇÕES DE TRABALHO**

Uma certa confusão de significados surge quando o assunto é relações de trabalho. FISCHER (1987) observa que esta falta de clareza não é casual, já que possibilita empregar este conceito de forma a atender objetivos distintos. Assim, ora relações de trabalho estão atreladas à dimensão legal, ora às situações interpessoais no trabalho ou, ainda, ao conflito de interesses entre capital e trabalho.

Para os propósitos deste estudo, entretanto, não se pode utilizar um conceito "flutuante"; é preciso assumir um significado que norteie a discussão. Assim,

"As relações de trabalho constituem a particular forma de relacionamento que se verifica entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos e complementares no processo de produção econômica: os trabalhadores, que detêm a força de trabalho capaz de transformar matérias-primas em objetos socialmente úteis, adicionando-lhes valor de uso; e os empregadores, que detêm os meios para realizar este processo" (FISCHER, 1987, p.19).

Enquanto forma particular de relacionamento entre agentes sociais, as relações de trabalho expressam características sociais, econômicas e políticas da sociedade.

Na instância do político destacam-se, por um lado, o Estado, como agente regulador e fiscalizador destas relações, via legislação trabalhista. De outro lado, a organização operário-sindical aparece como elemento de busca de equilíbrio nas condições em que se verificam estas relações.

Na instância do organizacional-administrativo, as políticas de recursos humanos estabelecem diretrizes de ação que vão delimitar a organização do espaço no qual as relações de trabalho assumem sua expressão concreta. O conteúdo destas diretrizes reflete as características do sistema social em que se inserem.

Na esfera econômica, a ordenação microeconômica da produção, como tentativa de ajuste à variações no cenário macroeconômico, se dá pela adoção de formas de organização da produção intensivas em tecnologia e poupadoras de mão-de-obra, ou através de arranjos que buscam a intensificação do ritmo das operações, obtida via divisão do trabalho.

Assim, para que se possa observar mudanças nas relações de trabalho, deve-se levar em conta na análise as situações concretas, observáveis no cenário social, político e econômico. A organização do processo produtivo, das práticas administrativas, das condições de vida e de trabalho é reflexo daquelas três instâncias.

### **2.2.2 FLEXIBILIZAÇÃO**

SALERNO, ao discutir a flexibilidade do trabalho, refere-se ao termo como tendo vários sentidos, chegando mesmo a referir-se a flexibilidade como “uma noção flexível” (SALERNO, 1990, p.3).

A busca pela flexibilidade é apresentada por PICCININI (1998) como fenômeno que se intensifica, como estratégia de resposta dos industriais ao aumento da concorrência. Ser flexível é adaptar-se rapidamente à variações nos cenários econômico, social e político.

“A idéia de flexibilidade está primeiramente ligada às exigências de organização da força de trabalho no processo de produção e engloba o conjunto de práticas tendentes a fazer coincidir

progresso técnico, produtividade e adaptabilidade da força de trabalho face às incertezas da demanda e à concorrência, tanto ao nível nacional quanto internacional” (PICCININI, 1998, p. 194).

Partindo-se então dos trabalhos de PICCININI (1998) e SALERNO (1990), pode-se apresentar o conceito de flexibilidade como um quadro que lista as categorias de flexibilidade e as formas concretas que estas categorias assumem.

Quadro 2 - Categorias e formas de flexibilização

<b>Categoria</b>	<b>Formas</b>
Econômico e técnico	Ajuste dos níveis de produção às variações da concorrência e oscilações da demanda. A flexibilização desejada é de máquinas e equipamentos, apropriados para produção em volumes variados e com características multiuso.
Social	Ajuste da configuração dos postos de trabalho, respondendo aos ajustes realizados no plano econômico. A flexibilização assume a forma de trabalhadores polivalentes, com ampla formação geral e técnica, capazes de ocupar vários postos de trabalho.
Político	Desregulamentação dos contratos de trabalho. Busca-se a flexibilidade de contratação e demissão, da duração do trabalho, dos salários, dos encargos sociais e fiscais.

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos conceitos de FISCHER (1987), PICCININI (1998) e SALERNO (1990).

É então na conjunção das relações de trabalho e da flexibilização nas instâncias do político, social e econômico que se deve pensar em flexibilização das relações de trabalho.

### **2.2.3 FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO - UM PANORAMA**

As relações de trabalho, no início do sistema fabril, não favoreciam aos trabalhadores: jornadas de trabalho de até 16 horas diárias em ambientes insalubres, sem repouso semanal remunerado ou férias pagas e inexistência de indenizações e seguridade social são características daquela época. As relações de trabalho eram de caráter individual, definidas unilateralmente pelo contratante. Entretanto, a concentração de trabalhadores em unidades fabris, e

destas em distritos industriais, favorece o fortalecimento dos sindicatos de trabalhadores, que passam a assumir as reivindicações por melhores condições de trabalho, melhor remuneração e amparo ao trabalhador.

Estas relações evoluem, tendo os trabalhadores gradativamente, ao longo do século XX, conquistado direitos e benefícios. As relações de trabalho passam a assumir a forma da contratação e negociação coletivas, com a intermediação dos sindicatos. Entretanto, cabe observar que estas conquistas trabalhistas não foram obtidas exclusivamente devido às lutas sindicais. Um contexto econômico favorável, freqüentemente chamado de "anos dourados", que se seguem à II Guerra Mundial, é que vai possibilitar o atendimento das reivindicações trabalhistas. Estes "anos dourados" são caracterizados, principalmente, pelo rápido crescimento internacional da produção, liderada pelo setor industrial, tanto para abastecimento dos mercados internos em crescimento como pela expansão do comércio internacional, em meio a políticas macroeconômicas de reprodução da força de trabalho social e gestão da demanda agregada (MATTOSO 1996).

A partir dos anos 60/70 a ordem econômica mundial começa a enfrentar uma crise, caracterizada por estagflação, elevação dos preços do petróleo e taxas de juros, instabilidade financeira e queda nas taxas de produtividade. Esta crise acaba por favorecer a intensificação da concorrência internacional e a busca por novos padrões de competitividade e produtividade. Nos anos 80 reformas neoliberais começam a se generalizar, como componente político de resposta à crise. Estas reformas apontaram o foco para a desregulamentação dos mercados, a abertura comercial e financeira e a redução do tamanho e do papel do Estado (MATTOSO 1996).

No que se refere aos mercados, a desregulamentação das relações de trabalho merece especial atenção. Cada vez mais conquistas trabalhistas arduamente obtidas são colocadas em xeque. A legislação do trabalho tem sido sistematicamente responsabilizada pela baixa produtividade, pelos custos elevados e pelos obstáculos à competição supostamente gerados pela rigidez dos contratos de trabalho e pelos custos decorrentes dos encargos sociais. Flexibilização da legislação trabalhista é a palavra de ordem:

“O mundo passa por uma enorme transformação no campo

trabalhista, em especial, no campo dos encargos sociais. Os países desenvolvidos vêm flexibilizando rapidamente os seus sistemas de contratação e remuneração. Tais mudanças visam não só reduzir o peso dos encargos como transformá-los, o mais possível, em custos variáveis. Além disso, os novos arranjos buscam ganhar o máximo de eficiência na utilização do fator trabalho” (PASTORE, 1994, p.148).

Esta flexibilização assume diversas formas, passando pelo trabalho doméstico, pela terceirização e sub-contratação de mão-de-obra, por contratos de trabalho com tempo determinado, trabalho temporário, trabalho em tempo parcial e pela maior utilização da informática e outras tecnologias que favorecem o teletrabalho. A tendência em abandonar-se a jornada de trabalho com base semanal, em favor da jornada de base anual (que permitiria ajustes ao longo do ano e diminuiria a necessidade de horas-extras), aliada à mudanças da legislação trabalhista que tornem as empresas mais livres para contratar e demitir completam o quadro.

## **2.3 A CARACTERIZAÇÃO DO TELETRABALHO**

O teletrabalho tem sido descrito como um arranjo de trabalho descentralizado, no qual o trabalhador, ou melhor, o teletrabalhador, desempenha suas atividades fora do ambiente da organização, apoiado por recursos de computação e de telecomunicações. Recebe a especificação de uma tarefa a ser executada, cujo desempenho será medido em termos de resultado. Mais ainda, trabalha nos dias e horários que lhe sejam mais convenientes e comparece eventualmente ao escritório da empresa para participar de reuniões ou treinamento. É trabalho desenvolvido com pouco contato direto com a supervisão, voltado para produtos em vez de processos (KUGELMASS 1996 e NILLES 1997). Estas características estão associadas à forma clássica de teletrabalho, que considera o funcionário trabalhando individualmente em seu domicílio. TROPE (1999) relata que na França existe uma definição de teletrabalho com finalidade jurídica:

“...o teletrabalho é uma modalidade de organização e execução de um trabalho exercido a título habitual, por uma pessoa física, nas seguintes condições cumulativas:

- a distância, ou seja, de difícil contato físico do lugar onde o resultado deste trabalho é esperado;
- fora de qualquer possibilidade física para o solicitador do trabalho

- de supervisionar a execução do trabalho pelo funcionário;
- o trabalho utiliza ferramentas de informática e de telecomunicações e implica, necessariamente, efetuar transmissões de dados a distância" (TROPE, 1999, p. 13).

Esta não é, entretanto, a única forma relatada de teletrabalho. O Quadro 3 apresenta resumidamente outros arranjos possíveis para o teletrabalho.

Quadro 3 - Modalidades alternativas de teletrabalho

<b>Modalidade</b>	<b>Descrição</b>
Teletrabalho pendular	O teletrabalhador trabalha alguns dias na sua residência e outros na sede da empresa.
Escritórios satélites	Pertencem à própria organização, nos quais se executam atividades administrativas ou especializadas. Os funcionários comparecem ao escritório satélite para desempenhar suas atividades, e todos que trabalham em um escritório satélite o fazem porque moram mais perto daquele local do que da sede da empresa. Podem incorporar ou não a flexibilidade de horário. A vantagem característica deste arranjo é a possibilidade de redução de custos por metro quadrado de escritórios, já que estes estariam localizados em bairros mais distantes do centro.
Escritórios de vizinhança	Consistem em centros de trabalho, abrigando várias empresas diferentes, no qual trabalham os funcionários que residem nas proximidades. Estas empresas formam uma parceria para estruturar e manter as instalações de trabalho.
Escritórios turísticos	Localizados em áreas de potencial turístico, abrigam temporariamente profissionais (e às vezes suas famílias) em atividades que misturam trabalho e recreação. Às facilidades de telecomunicações e computação são somadas várias configurações de quarto/escritório e o acesso às amenidades da área.
Trabalho nômade	Realizado por funcionários que desempenham seu trabalho de forma itinerante, tais como os funcionários de vendas; para que se possa caracterizar o teletrabalho nesta modalidade, é necessário a utilização dos recursos de informática e telecomunicações para conexão com a empresa sede.

Fonte: KEGELMASS (1996), NILLES (1997) e TROPPE (1999).

## 2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

A difusão do teletrabalho deve exercer sensíveis efeitos sobre o modo de vida dos trabalhadores e suas relações sociais e de trabalho, sobre a organização e a gestão dos processos produtivos e da força de trabalho, assim como sobre a sociedade e o meio ambiente. Mesmo que cada uma destas partes (indivíduo, empresa e comunidade) seja afetada de forma distinta, é

possível considerar um quadro geral de vantagens e desvantagens deste arranjo de trabalho.

#### **2.4.1 AS VANTAGENS RELACIONADAS AO TELETRABALHO**

A possibilidade de trabalho realizado fora do escritório, e mais ainda, sem o vínculo de emprego tradicional (horários, salários, férias, aposentadoria) é apresentada por BRIDGES (1995), dentro de um contexto em que os empregos estariam em fase de desaparecimento. O conceito de emprego e serviço realizado no escritório, que hoje nos parece tão natural (e por conseqüência, as preocupações de gestão daí decorrentes) é apresentado como “artefato social” tendo surgido durante a Revolução Industrial. Apesar da obra em seu todo não tratar especificamente do trabalho realizado à distância, seu exame revela aspectos de interesse para o tema.

Observamos que a grande motivação para a adoção do teletrabalho, apresentado como *telecommuting*, seria a economia resultante, para as organizações, da diminuição de custos de espaço de escritórios, superando mesmo os benefícios sociais:

“Outrora imaginávamos que o telecommuting poderia ser a resposta para tudo, desde cuidar de crianças aos engarrafamentos de trânsito. Mas, como muitas coisas de nossa era regida pelo lucro, o telecommuting e as demais medidas de economia de espaço de escritório acabam sendo incentivados menos pelos benefícios sociais do que pelos dólares que economizam. Mesmo assim, representam uma mudança motivada pela transformação que se tornou possível pela nova tecnologia, e uma alteração que faz do emprego tradicional um conceito cada vez menos significativo” (BRIDGES, 1995, p. 26).

Ao apresentar suas perspectivas de futuro, GATES (1995), além de questões relacionadas à revisão do conceito de emprego, que seguem uma linha próxima àquela proposta por BRIDGES (1995), e de preocupações relativas às necessidades de reestruturação da organização para suportar uma nova forma de organização do trabalho, aponta para as alterações que se podem esperar no arranjo das cidades e centros urbanos, com um foco voltado para a melhoria da qualidade de vida.

“A dispersão geográfica afetará muito mais do que a estrutura empresarial. Muitos dos principais problemas sociais de hoje surgiram porque a população se aglomerou em áreas urbanas. Os inconvenientes da vida nas cidades são óbvios e substanciais: trânsito, custo de vida, crime e acesso limitado ao ar livre, entre

outros. As vantagens da vida urbana incluem acesso a trabalho, serviços, educação, lazer e amigos. Nos últimos cem anos, a maior parte da população do mundo industrializado escolheu viver em zonas urbanas, depois de consciente ou inconscientemente ter avaliado os prós e contras.

A estrada [da informação] muda essa avaliação. Para aqueles conectados a ela, a estrada reduzirá substancialmente os inconvenientes de viver fora das grandes cidades” (GATES, 1995, p. 196-197).

KUGELMASS (1996) dá destaque ao teletrabalho como estratégia de implementação do trabalho flexível. No que se refere às vantagens, para a organização, decorrentes da adoção de um programa de teletrabalho, salienta em primeiro lugar o aumento da produtividade, justificado pela conversão do tempo gasto em transporte em tempo de trabalho, pela redução do absenteísmo, pelo trabalho realizado em horários que atendem ao biorritmo de cada indivíduo e pela elevação da moral e satisfação do empregado, que assim produz mais, melhor e por mais tempo. Ao caracterizar o escritório como um ambiente invasivo e improdutivo, justifica ainda o aumento da produtividade pela diminuição do tempo despendido neste ambiente.

Destaca também a redução dos custos de retenção e recrutamento de profissionais, já que, por um lado, os empregados sentiriam-se motivados a permanecerem na empresa, em razão de sua satisfação com o arranjo de teletrabalho, e por outro lado, a área geográfica de recrutamento é ampliada.

Outro ponto que mereceu a atenção do autor foi a segurança do empregado. Afirma o autor que a maioria das situações mais perigosas para os empregados ocorrem quando estão indo e vindo do trabalho. O benefício para a empresa estaria na redução dos custos decorrentes do tempo de inatividade, necessário para a recuperação de funcionários eventualmente acidentados.

Relembrando grandes terremotos, furacões, incêndios e até mesmo a explosão de um edifício comercial, ocorridos nos Estados Unidos nos primeiros anos da década de 1990, o autor sugere ainda que o teletrabalho traz como benefício colateral a amenização das conseqüências, para as empresas, de desastres, epidemias e comoções civis, pela possibilidade de muitos teletrabalhadores encontrarem condições, mesmo assim, de continuarem a trabalhar.

Vale ressaltar que, mesmo quando se refere aos benefícios ambientais, KUGELMASS (1996) coloca-se ao lado da empresa, justificando o teletrabalho pelo atendimento às pressões sociais para aliviar os problemas ambientais causados pelas necessidades de transporte de grande população de trabalhadores.

À indagação “mas será que vale a pena?” quanto a implantar um programa de teletrabalho, NILLES (1997) responde que sim, de forma inquestionável. E arrola uma lista de benefícios para sustentar sua afirmação. Desta lista vale destacar, como acréscimo ao que já foi visto, a diminuição do número de licenças médicas, custos médicos menores, maior eficiência organizacional em qualidade e quantidade de resultados, a menor necessidade de áreas de estacionamento na sede da organização, a redução do consumo de energia e menos dependência de combustíveis fósseis e, finalmente, maior participação dos teletrabalhadores em atividades comunitárias.

Merece destaque a possibilidade das empresas empregarem portadores de deficiências físicas que enfrentem dificuldades com transportes, arrolada por EVANS (1995) entre os benefícios para os empregadores. Neste caso, é justo interpretar que o benefício seria também para os trabalhadores, para os quais se abririam novas possibilidades de acesso ao mercado de trabalho. A este respeito, KUGELMASS (1996) assinala que 18% dos americanos sofre de algum tipo de deficiência, e que deste contingente 85% não está empregado. No Brasil os dados são precários: a Organização Mundial de Saúde estima que 10% dos brasileiros apresentam algum tipo de deficiência, enquanto o censo de 1991 registrou 1,14% de portadores de deficiência entre a população do país (ÉPOCA, 2000).

Entre os benefícios mais especificamente dirigidos para os trabalhadores, arrola ainda EVANS (1995):

- a redução de gastos, consequência da diminuição dos custos de deslocamento ao trabalho, da menor necessidade de roupas e calçados formais e da diminuição das refeições realizadas fora de casa;

- o aumento da qualidade de vida, em virtude da eliminação do *stress* causado pelo tráfego e transportes coletivos lotados; a menor exposição a viroses e infecções também aparece neste item;
- melhoria da vida familiar, pela presença em casa durante mais tempo;
- maiores oportunidades para o estudo, consequência do maior controle que o teletrabalhador possui sobre o seu tempo; e
- facilitar a transição para a aposentadoria, pelo desenvolvimento gradual de novos hábitos de trabalho, longe das pressões e do ambiente dos escritórios convencionais.

A possibilidade de diminuição do período de licença maternidade pela realização de trabalhos em casa durante meio período, desde que com consentimento mútuo, aparece entre os benefícios apontados por WRIGHT e OLDFORD (1995), que relacionam também a possibilidade de aposentados continuarem a contribuir com a organização.

#### **2.4.2 AS DESVANTAGENS RELACIONADAS AO TELETRABALHO**

TOFFLER (1992) já havia introduzido a possibilidade do trabalho realizado à distância, e é lá que observamos uma das mais curiosas listas de entraves ao trabalho realizado em casa, ao afirmar que o simples “sugerir que milhões de nós poderão em breve passar o tempo em casa, em vez de irmos para um escritório ou uma fábrica, é desencadear uma chuva imediata de objeções. E há muitas razões sensatas para ceticismo” (TOFFLER, 1992, p. 199). E, para sustentar esta afirmação, relaciona uma série de dificuldades, que passam pelo fato de as pessoas talvez não gostarem de trabalhar em casa, devido à companhia barulhenta das crianças, ao convívio mais intenso com a esposa (ou marido), pela possível falta de motivação causada pela ausência de um chefe que vigie o trabalho, pela falta de contato face a face e até mesmo pelo tamanho médio das casas dos trabalhadores, insuficiente para comportar os equipamentos e garantir a privacidade necessários ao trabalho em casa.

A existência dos grupos informais, originados a partir das relações diárias de trabalho, e sua capacidade de influenciar o comportamento do indivíduo e os padrões de desempenho na organização já foi há muito

reconhecida (ETZIONI, 1989). Talvez por este motivo, GOMES e GOMES (1995) voltam sua atenção para as conseqüências nas relações formais e informais de trabalho. Destacam os autores:

“Como o homem é um animal social, a maioria das pessoas gosta de interagir com os outros em situações em que se sentem participativos e bem aceitos. E muito mais do que isto, gostam de ser reconhecidas e valorizadas. Essa é a maior e mais profunda manifestação da natureza humana” (GOMES e GOMES, 1995, p. 200).

Sustentam os autores que, com o emprego virtual, as relações informais de trabalho sofrerão significativa redução ou mesmo ruptura, com resultados altamente questionáveis sobre a qualidade de vida dos trabalhadores. Apontam como aspectos negativos para os trabalhadores: a perda do espaço físico referencial, a minimização da comunicação horizontal e vertical, a perda do contato físico e espiritual, a ausência de relações informais interpessoais, a eliminação dos grupos de referência, dificuldades de socialização organizacional, severa disciplina provocada pela vigilância eletrônica do trabalho, sentimentos de solidão, isolamento e esquecimento.

Para a organização, os autores apontam como desvantagens: as dificuldades de socialização organizacional, a necessidade de intenso trabalho para desenvolvimento do espírito e corpo de equipe, o intenso programa de acompanhamento de metas e resultados, a necessidade de maior preparação dos trabalhadores, elevados investimentos iniciais em tecnologia, a definição do escopo de trabalho e graus de responsabilidade e controle. Convém observar, entretanto, que esta última relação não parece ser exclusivamente derivada das necessidades da implantação do teletrabalho. A novidade deverá estar no modo como estes itens serão abordados.

TROPE (1999) menciona especificamente os efeitos negativos sobre vários aspectos da cultura organizacional afetados pela organização virtual e o teletrabalho. Os símbolos organizacionais, as sagas de sucesso, os ritos de integração e socialização dos novos membros, exemplos do complexo conjunto que forma a cultura organizacional, exigem contato estreito para que possam ser transmitidos e exercidos. Como conseqüência da dispersão geográfica dos teletrabalhadores, pode-se prever não só dificuldades na manutenção da cultura organizacional, como também no processo de aculturação dos novos

trabalhadores. Em última instância, as mudanças introduzidas pela organização virtual e o teletrabalho poderão exigir mudanças tanto nos padrões culturais vigentes quanto nas formas de manutenção e disseminação destes valores.

Os sindicatos têm levantado restrições ao teletrabalho, conforme relata ainda TROPE (1999). A principal objeção é que, em função da dificuldade de mobilização de funcionários dispersos geograficamente, os sindicatos perderiam força e representatividade nas negociações dos contratos de trabalho. Em detrimento dos acordos coletivos de trabalho, as negociações passariam a ocorrer diretamente entre empresa e empregado, que isoladamente teria menor poder de negociação. Vale observar que, embora não admitido abertamente, este aspecto pode ser considerado como vantajoso para as empresas que buscam a flexibilização das relações de trabalho.

Ao analisar os desafios a serem enfrentados pelos programas de teletrabalho, KUGELMASS (1996) localiza na resistência da administração a mais importante barreira. Justifica esta resistência, em primeiro lugar, pelo receio que os gerentes possam ter pela perda de controle sobre seus subordinados. Acrescenta ainda preocupações quanto à disponibilidade de pessoal, para atender a problemas inesperados ou participar de reuniões não planejadas. Temem também serem, de alguma forma, enganados pelos teletrabalhadores. Embora defendendo que a telecommutação, por si só, não parece afetar a lealdade do empregado à empresa, o autor não deixa de registrar esta possível faceta negativa do teletrabalho, que é um problema freqüentemente previsto, mas, segundo seus estudos, raramente observado. E ainda, mesmo que não se possa comprovar que o teletrabalho estimule o empregado “à prática fraudulenta de trabalhar para outros empregadores” (KUGELMASS, 1996, p. 90), predomina o receio de que os teletrabalhadores venham a trabalhar também para outros empregadores.

A coordenação dos horários de atividade e presença nos escritórios, para trabalhos realizados por equipes, também é apontada como um problema: “a telecommutação e horário flexível tornam as atividades de marcar reuniões, falar com empregados que não estão no escritório e estimular a cooperação dentro das equipes ainda mais demoradas” (KUGELMASS, 1996, p. 85).

Em relação aos teletrabalhadores, o autor destaca que “pode haver resistência entre os trabalhadores que acham que a telecomutação diminui suas oportunidades de fazer carreira” (KUGELMASS, 1996, p. 87). A preocupação é de que os gerentes acabem se esquecendo dos teletrabalhadores nas oportunidades de promoções.

Lembra ainda o autor dos conflitos que podem surgir na organização quando os programas de teletrabalho são vistos como um privilégio para poucos. “O problema de gerenciar a flexibilidade como um privilégio para poucos eleitos é que ver um colega trabalhar confortavelmente em casa é suficiente para iniciar protestos” (KUGELMASS, 1996, p. 101). Em outras palavras, pode-se esperar insatisfação entre os empregados que ainda tenham que cumprir jornadas regulares de trabalho no escritório da empresa.

NILLES (1997) contribui para a relação de eventuais desvantagens ao lembrar do custo, para o trabalhador, pela utilização de espaço destinado ao trabalho dentro de casa. Menciona também a pressão que os teletrabalhadores podem sofrer, no ambiente familiar, para auxiliarem nos cuidados de filhos pequenos e parentes idosos. Os vizinhos também são lembrados, como possível fonte de perturbação, ao confundirem a presença do teletrabalhador em casa com disponibilidade para “tomar conta de crianças, receber encomendas e recados ou tomar cafezinho com um bom bate-papo” (NILLES, 1997, p.197).

### **2.4.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS: UMA SÍNTESE**

Do ponto de vista dos trabalhadores os aspectos vantajosos mais comumente citados são a maior motivação e criatividade no trabalho, a autonomia de gestão dos tempos de trabalho e de não trabalho, a redução dos gastos em alimentação, vestuário e transporte, pesando também para este último item a economia de tempo de deslocamento, o fortalecimento das relações de família e da participação nas atividades domésticas, a possibilidade de acesso ao mercado de trabalho por aqueles que têm dificuldades de locomoção e uma ampliação das possibilidades de trabalho. A contrapartida está na menor possibilidade de troca de experiências, no sentimento de isolamento em relação à empresa, no menor poder de

negociação salarial e de benefícios, na diminuição (ou mesmo eliminação) do salário indireto (vales refeição e transporte, por exemplo), nas menores possibilidades de carreira e também nas interrupções por parte dos membros da família e de vizinhos nos momentos de trabalho.

Para as empresas as vantagens que se destacam são a redução de custos dos espaços produtivos, a redução ou eliminação dos salários indiretos e das horas extras, a maior flexibilidade na organização da força de trabalho, a limitação da atividade sindical, a maior produtividade e a redução dos quadros administrativos. As desvantagens ficam por conta das dificuldades de controle e supervisão, as maiores possibilidades de que seus funcionários venham a buscar um segundo emprego e da quebra de sigilo.

Quanto aos aspectos sociais, as vantagens são decorrentes da menor pressão sobre o sistema viário e de transportes, que tem como consequência a redução da poluição, a melhor distribuição dos recursos de infra-estrutura urbana e a redução do consumo de combustíveis de fontes não renováveis. A principal desvantagem seria o enfraquecimento das relações sociais. Cabe notar, entretanto, que o exercício destas relações possivelmente se deslocaria do espaço de trabalho para o espaço de vizinhança, com consequências ainda por desvendar.

Este é o panorama geral, que serve de referência para este estudo que busca conhecer os pesos relativos das vantagens e desvantagens percebidas em um caso particular, influenciados pela realidade dos trabalhadores, das empresas e da comunidade, e sua disposição para a adoção deste arranjo de trabalho.

## **2.5 TELETRABALHO, ESTRUTURA E NÍVEIS ORGANIZACIONAIS**

Até este ponto as considerações tecidas sobre o teletrabalho se concentraram em suas características, vantagens e desvantagens, voltadas para a prospecção de sua utilização em cidades de médio ou pequeno porte, que é de fato o propósito deste trabalho. Entretanto é necessário desenvolver uma discussão adicional em torno de dois fatores que podem influenciar os resultados obtidos: a ascendência da estrutura organizacional sobre a decisão de adoção do teletrabalho e as diferenças de percepção em relação a esta

modalidade de trabalho que poderão ser encontradas nos diferentes níveis da estrutura organizacional.

### **2.5.1 O TELETRABALHO E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

As características do teletrabalho tendem a dirigir o foco da atenção para a análise das tarefas. NILLES (1997) sugere que, antes da adoção do teletrabalho, se faça uma criteriosa análise das tarefas a serem executadas fora das instalações da organização, para que se possa então selecionar aquelas perfeitas para o teletrabalho, eliminando outras que seriam péssimas candidatas.

Essa abordagem focalizada nas tarefas candidatas pode sugerir que a questão da organização adequada ao teletrabalho não tem propósito. Mas as tarefas, obviamente, não existem de forma isolada dentro de uma organização. Pelo contrário, fazem parte de um todo maior, denominado estrutura. MINTZBERG define a estrutura de uma organização como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas” (MINTZBERG 1995, p. 10). Seu modelo de análise adota cinco estruturas (ou configurações): a estrutura simples, a burocracia mecanizada, a burocracia profissional, a forma divisionalizada e a *adhocracia*.

A organização empreendedora representa o melhor exemplo da estrutura simples. Normalmente pequenas e jovens, são agressivas e inovadoras, atuando em ambiente simples, mas dinâmico. Seu sistema de produção não é sofisticado nem regulador, apresentam pouca formalização do comportamento e pequena estrutura administrativa, centralizada no principal executivo. WRIGHT e OLDFORD (1995) afirmam que as pequenas empresas são provavelmente as mais adequadas para suportar a implementação do teletrabalho.

Segundo MINTZBERG (1995), as burocracias mecanizadas, ou simplesmente burocracias, possuem as seguintes características: são estruturas afinadas para operar na forma de máquinas reguladas e integradas; executam trabalho rotineiro, de maneira altamente padronizada; operam em ambientes simples e estáveis; enfatizam a divisão de trabalho e diferenciação

entre as unidades, em todas suas formas (vertical, horizontal, linha e assessoria), e ainda normas e regulamentos permeiam por inteiro a estrutura, que é dominada pela mentalidade controladora. Esta caracterização pode ser ampliada pelas considerações elaboradas por MORGAN (1996), ao analisar as origens da organização burocrática: a responsabilidade da organização do trabalho deve ser competência do gerente, não do trabalhador; a tarefa do trabalhador deve ser planejada e especificada com precisão e o desempenho do trabalhador deve ser fiscalizado, para assegurar que os procedimentos sejam seguidos e os resultados alcançados. Considere-se ainda que é questão de princípio que os funcionários devam estar completamente separados da propriedade dos meios de produção, deve haver a completa separação entre a propriedade que pertence à organização e a propriedade pessoal do funcionário e também entre a residência pessoal do funcionário e a organização, conforme relatado por ETZIONI (1989).

Observa-se que a divisão do trabalho e sua característica de ser rotineiro podem ser pontos favoráveis à adoção do teletrabalho. Já a característica controladora pode representar forte resistência a adoção do teletrabalho. “Como posso gerenciar alguém que não posso ver?” (WRIGHT e OLDFORD, 1995) é questão que emerge naturalmente em uma organização voltada para o controle de como as tarefas são realizadas (processos). É NILLES que oferece a resposta: “essa pergunta capital tem uma resposta bem simples: não sabe, pelo menos não o tempo todo!” (NILLES 1997, p.97). Quanto à separação entre o local e as ferramentas de trabalho e a residência e ferramentas próprias do funcionário, evidentemente se colocam como fator restritivo (em última análise, impeditivo) para a adoção do teletrabalho. Pode-se concluir que, na estrutura burocrática, a lista dos fatores impeditivos à adoção do teletrabalho supera a lista dos fatores favorecedores ou neutros.

A burocracia profissional é um arranjo estrutural encontrado em universidades, escolas, hospitais, firmas de auditoria e quaisquer “outras organizações profissionais em que pessoas com habilidades e capacidades-chave necessitam de grande quantidade de autonomia e liberdade de escolha para serem eficazes no seu trabalho” (MORGAN 1996, p.59). São organizações caracterizadas, segundo MINTZBERG (1995), por atuarem em

ambiente estável, mas complexo, pela padronização de habilidades de seus profissionais, que possuem considerável controle sobre seu trabalho, com processos de trabalho que não são planejados ou padronizados e pela descentralização horizontal e vertical. Embora as características destas organizações indiquem a possibilidade de adoção do teletrabalho, existem restrições. Mesmo que médicos já possam contar com avançados sistemas de telemetria para monitoramento à distância de seus pacientes, e professores possam ministrar aulas através de videoconferência, a necessidade de contato pessoal para os procedimentos clínicos no primeiro caso, e a sincronização de horários exigida no segundo caso, contrariam as características do teletrabalho.

A forma divisionalizada proposta por MINTZBERG não constitui uma estrutura única, mas uma estrutura sobreposta a outras, ou seja, um conjunto de entidades quase autônomas (as divisões), acopladas por meio de uma estrutura central administrativa. Embora as divisões possam ser configuradas como estruturas simples, burocracias mecanizadas ou profissionais ou ainda *adhocracias*, a forma divisionalizada trabalha melhor com divisões planejadas com base na configuração presente na burocracia mecanizada, conduzindo suas divisões para este formato, não importando qual sejam suas inclinações naturais. Assim, prevalecem para a forma divisionalizada as mesmas considerações tecidas para a estrutura burocrática.

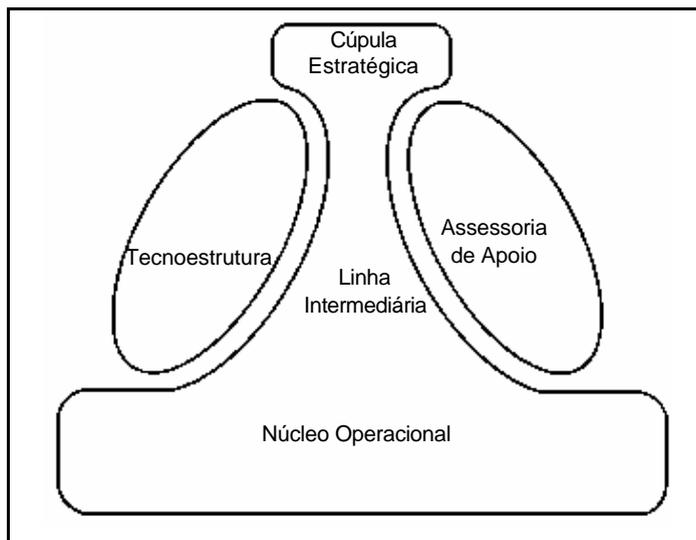
MINTZBERG descreve a *adhocracia* como “a estrutura para uma população crescentemente mais bem instruída e mais especializada, e ainda sob constante exortação de adotar a abordagem de ‘sistemas’ [...]. É a estrutura para ambientes que cada vez se tornam mais complexos e demandam por inovações e, também, para sistemas técnicos mais sofisticados e grandemente automatizados” (MINTZBERG 1995, p. 271). Ressalta ainda, que entre as cinco configurações, é aquela que tem maior aversão aos controles típicos da estrutura burocrática. As características destas estruturas são: atuação em um ambiente complexo e dinâmico, pouca formalização do comportamento, não utiliza formas de padronização e divisão do trabalho, grande especialização do trabalho, baseada no treinamento formal. Para efeito de administração interna, os especialistas são agrupados em unidades

funcionais; para efeito de realização do trabalho, os especialistas são agrupados em equipes de projeto, que se desfazem tão logo este esteja concluído. MORGAN complementa a descrição: “as *adhocracias* atualmente proliferam em empresas inovadoras, nas indústrias aeroespacial e eletrônica, bem como, em todos os tipos de companhias orientadas por projetos, tais como firmas de consultoria, agências de propaganda e indústria cinematográfica” (MORGAN 1996, p.59). Estas características de dinamismo e temporariedade dos arranjos de equipes de trabalho sugerem que organizações estruturadas sob a forma de *adhocracia* sejam propícias para a adoção do teletrabalho.

Ao se considerar a adoção do regime de teletrabalho, fica claro que a análise das tarefas a serem executadas é condição necessária, mas não única. A análise deve ser ampliada, contemplando os parâmetros adotados para delinear as tarefas e os mecanismos de coordenação que compõem a estrutura da organização.

### **2.5.2 O TELETRABALHO E OS DIFERENTES NÍVEIS ORGANIZACIONAIS**

A segunda consideração é de que poderão encontradas diferenças de percepção entre os níveis estratégico, tático e operacional das organizações. MINTZBERG (1995) apresenta um modelo no qual a organização é formada por um conjunto de cinco partes, conforme a Figura 1, como uma alternativa à representação clássica da forma piramidal.



Fonte: MINTZBERG, 1995

Figura 1 - As cinco partes básicas da organização

A cúpula estratégica é composta por aqueles que têm a total responsabilidade sobre a organização, devendo assegurar o cumprimento da missão da empresa e satisfazer as exigências dos seus controladores. Suas obrigações podem ser agrupadas em três conjuntos principais: supervisão, administração das relações da empresa com o ambiente e o desenvolvimento das estratégias da organização.

O primeiro conjunto inclui decisões sobre a alocação de recursos, intervenção nas decisões mais importantes, resolução de conflitos, motivação e recompensa aos participantes da organização.

O segundo conjunto de obrigações exige o estabelecimento e manutenção de uma rede de contatos de alto nível, que são comunicados a respeito das atividades da organização e, em contrapartida, servem como fonte de informações ao executivo. A negociação de acordos importantes com entidades externas à organização e a participação em eventos e atividades sociais para divulgação da empresa incluem-se também neste conjunto.

O terceiro grupo de tarefas refere-se à interpretação do meio ambiente, à formulação da estratégia da organização e o desenvolvimento de padrões organizacionais que sejam congruentes com a estratégia adotada. Embora estas atividades contem com a participação das outras partes da organização,

é a cúpula estratégica que exerce o papel mais importante na formulação das estratégias.

No núcleo operacional estão aqueles que realizam o trabalho diretamente relacionado com a produção de bens ou serviços. É a parte que produz os resultados essenciais, que mantêm viva a organização. A padronização das atividades é a característica principal a ser considerada no núcleo operacional. Conforme o tipo de trabalho que é desenvolvido na organização, esta padronização será maior ou menor: as atividades de montagem em uma fábrica são mais suscetíveis de padronização do que as atividades de um consultor.

A linha intermediária é composta pelos gerentes de nível médio, que funcionam como elo de ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. Os recursos que devem ser alocados para determinada unidade e os projetos que precisam ser implantados são recebidos da cúpula estratégica; utilizando a supervisão direta como mecanismo de coordenação, dão instruções e controlam as ações dos operadores; os resultados obtidos, as disfunções e propostas de mudança seguem da linha intermediária em direção à cúpula. Planejamento, organização, comando, coordenação e controle são, de acordo com a visão clássica, atribuições dos gerentes.

É de se esperar que na linha intermediária se encontre maior resistência ao teletrabalho. DRUCKER, no final dos anos 80, discutindo as mudanças que a tecnologia da informação estava provocando nas empresas, e que iriam ainda se acentuar mais, deixa claro que a gerência intermediária seria a mais afetada por estas mudanças, de tal forma que "tanto o número de níveis gerenciais quanto o número de gerentes pode cair abruptamente" (DRUCKER, 1997, p. 5).

## **2.6 TELETRABALHO NO BRASIL**

A discussão que se segue tem o propósito de apresentar uma síntese dos relatos elaborados por pesquisadores sobre casos de adoção do teletrabalho por empresas localizadas no Brasil, contribuindo para o melhor entendimento deste fenômeno.

### **2.6.1 O CASO DA PRIS S/A**

GOMES e GOMES (1995) relatam a experiência da PRIS S/A (nome fictício utilizado pelos autores), empresa atuante em diversos países (no Brasil existem quatro fábricas), envolvendo mais de 55.000 itens em vários segmentos de mercado: indústria, transporte, construção, eletricidade e eletrônica, comunicação, educação, segurança, medicina e saúde, escritórios e casas. A PRIS S/A desenvolveu e implantou um sistema de teletrabalho para a sua força de vendas.

“A PRIS, a partir de 1993, passou a adotar um novo programa interativo de vendas, através do qual os vendedores da área comercial foram devidamente treinados, preparados e envolvidos neste amplo plano, voltado especificamente para o aumento de vendas.

Os vendedores passaram a trabalhar em casa através do modelo chamado 'home work', ou seja, trabalho executado em casa.

Os 'vendedores residentes' passaram a contar com computadores, modem/fax, telefone celular, correio eletrônico, malote, móveis e todos os recursos necessários” (GOMES e GOMES, 1995, p. 197).

Quanto aos resultados empresariais obtidos, “foram excelentes, registrando-se uma redução de custos operacionais, elevação das vendas, consecução de resultados e uma significativa elevação de lucratividade” (GOMES e GOMES, 1995, p. 198).

No que diz respeito ao comportamento organizacional registrou-se, como fatores positivos, “redução e/ou eliminação de fofocas, disse-me-disse, mexericos, competições internas e de conflitos” (GOMES e GOMES, 1995, p. 198). Por outro lado, salientam que houve indicação da existência de fatores negativos afetando as relações formais e informais de trabalho na PRIS S/A, com o fortalecimento das relações formais e redução ou ruptura das relações informais.

Entretanto, cabe considerar que, tradicionalmente, as equipes de vendas têm grande parte de sua atuação fora do escritório das organizações. O que parece é que a PRIS S/A, antes de mudar a forma da organização do trabalho, apenas equipou sua força de vendas com novas ferramentas para aumento da produtividade.

### 2.6.2 O CASO DA **ORG1**

SOARES (1995) busca identificar, através do caso da **ORG1**, as semelhanças e as diferenças relacionadas à introdução do teletrabalho em países desenvolvidos e em desenvolvimento, além de analisar questões referentes à comunicação horizontal.

A **ORG1** (nome fictício utilizado pelo autor) é caracterizada como um grande centro de processamento de dados estatal, localizado na cidade de São Paulo, que a partir de 1987 adota o teletrabalho para parte de sua equipe de digitadores, transferindo-os para diversas sucursais, na forma de escritórios satélite. O autor concentra suas observações na **SUC1**, fisicamente localizada no centro velho de São Paulo.

Do ponto de vista dos trabalhadores, as principais questões levantadas foram o isolamento social e a falta de comunicação informal. Também aparece um sentimento de rejeição, de não pertencerem à **ORG1**, em virtude da alocação remota. Em contrapartida, a localização central da **SUC1** foi citada como vantajosa pelos trabalhadores.

Para os gerentes o principal problema refere-se ao controle necessário a este arranjo de trabalho. Apesar de os mesmos reportarem um aumento na produtividade, não foi possível, segundo o pesquisador, confirmar esta declaração. Problemas de comunicação não foram identificados pelos gerentes.

Comparando este caso de teletrabalho no Brasil com experiências em países desenvolvidos, o autor identifica, entre os aspectos semelhantes, o fato de que as mulheres foram o grupo mais afetado pelo teletrabalho; o aumento da produtividade; a restrição da atividade sindical e o isolamento social percebido pelos trabalhadores. Entre as diferenças aparece com destaque a opção pela instalação da sucursal no centro da cidade, em um movimento contrário ao esperado, que seria levar o escritório satélite para a periferia, buscando a redução dos custos imobiliários. Aliás, ressalta o autor, a questão custo não aparece como preocupação no caso estudado, questão esta apresentada como problemática para a difusão do teletrabalho nos países desenvolvidos.

### **2.6.3 O CASO DA EMPRESA A**

ANDREASSI (1997), relata um caso de sucesso na implantação do regime de teletrabalho em uma empresa de consultoria e auditoria. A empresa **A** (nome fictício usado pelo autor), de capital estrangeiro, iniciou suas atividades no Brasil em 1905. Na época em que foi realizado o estudo, contava com 280 funcionários em escritórios situados no Rio de Janeiro e São Paulo.

O processo de implantação do teletrabalho é descrito em duas etapas. Na primeira, “foi efetuada a implantação dos sistemas de tecnologia de informação, a exemplo do que estava ocorrendo em seus escritórios internacionais” (ANDREASSI, 1997, p. 81). Cada consultor utiliza um *notebook* equipado com *modem*, em conexão com a rede de telecomunicações da empresa, permitindo a utilização de serviços de correio eletrônico, fax, consultas à bases de dados, intercâmbio eletrônico de dados e acesso a internet. A segunda etapa é apresentada como a da derrubada das paredes, com o fim das salas individuais visando maior agilidade na tomada de decisão. Nesta etapa, relata o autor, houve resistências, principalmente nos níveis mais altos. Nos níveis inferiores é adotado um sistema de hotelaria. Neste sistema não existem mesas individuais e sim a utilização de qualquer mesa quando comparecem ao escritório, o que não é habitual.

Como resultados da adoção do teletrabalho na empresa **A**, foram relatados a redução de 50% do espaço destinado a escritórios e redução do quadro administrativo da empresa, também em aproximadamente 50%. Mas o maior benefício apontado foi o aumento na qualidade e redução do tempo de elaboração dos projetos.

Nas suas considerações finais, ANDREASSI (1997) pondera que talvez o brasileiro, pela sua própria característica de ser muito dependente do contato social, não esteja preparado para trabalhar em casa, em lugar calmo que favoreça a concentração. Reconhece que, talvez por estes motivos, o teletrabalho é ainda uma realidade distante no Brasil.

### **2.6.4 EMPRESAS QUE ADOTAM O TELETRABALHO NO BRASIL**

MELLO (1999) apresenta uma relação de empresas que adotam o teletrabalho no Brasil, conforme Quadro 4. O autor, apesar de reconhecer as

diversas modalidades alternativas de teletrabalho, não identificou aquela adotada em cada empresa.

Quadro 4 - Empresas que adotam o teletrabalho no Brasil

ACSB (SP)	EMC (SP)	Natura (SP)
ALMAP / BBDO (SP)	Fundação Inepar (PR)	Philip Crosby (SP)
Andersen Consulting (SP)	Gartner Group (SP)	Price Waterhouse (SP)
Anixter (SP)	Greenpeace (RJ)	Proudfoot Brasil (SP)
AT & T (SP)	Grupo (RJ)	Richardson Eletronics (SP)
Banerj (RJ)	IBM (SP)	Semp Toshiba (SP)
Bianchessi Auditores (SP)	Icone Propaganda (SP)	Shell (RJ)
Cabela (RJ)	IPUR (RJ)	SSA (SP)
Cisco System (SP)	Kodak (SP)	Sun Microsystem (SP)
Commscope (SP)	Laboratório Buckmann (RJ)	Trevisan Consultores (SP)
Dinsmore Associates (RJ)	Microsoft (SP)	W/Brasil (SP)
Dupont (SP)	Movicarga (SP)	

Fonte: MELLO, 1999.

Observa-se que a quase totalidade das empresas relacionadas está situada em São Paulo (74% do total). De uma forma geral, é nos grandes centros que se acentuam os problemas de congestionamentos e poluição causada pelos veículos, os tempos de deslocamento são maiores e os valores de aquisição ou locação de imóveis são mais elevados, aumentando os custos das empresas. Sendo a produtividade de uma empresa a relação entre o faturamento e os custos totais (CONTADOR, 1995), e esgotadas as alternativas convencionais para redução de custos, volta-se a atenção para as possibilidades teletrabalho.

## 2.7 CAMPO GRANDE COMO CIDADE DE MÉDIO PORTE

### 2.7.1 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

Localizada na posição central do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande é a sua capital. Ocupando uma área de 8.118 km<sup>2</sup>, que representa 2,27% da área total do estado, é também sua cidade mais populosa, com 600.269 habitantes, o que corresponde a 31,13% da população total do estado. A Tabela 3 apresenta o quadro populacional agregado por grandes faixas etárias.

Tabela 3 - População por faixa etária

<b>Faixas Etárias</b>	<b>População</b>	<b>Percentual</b>
0 - 14	184.822	30,79 %
15 - 64	388.378	64,70 %
65 e mais	24.941	4,15 %
Ignorada	2.128	0,35 %
<b>Total</b>	<b>600.269</b>	<b>100,00 %</b>

Fonte: PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO GRANDE, 1998.

A densidade demográfica é 73,9 habitantes por km<sup>2</sup>, e o número médio de moradores por domicílio é 3,77.

## 2.7.2 ASPECTOS ECONÔMICOS

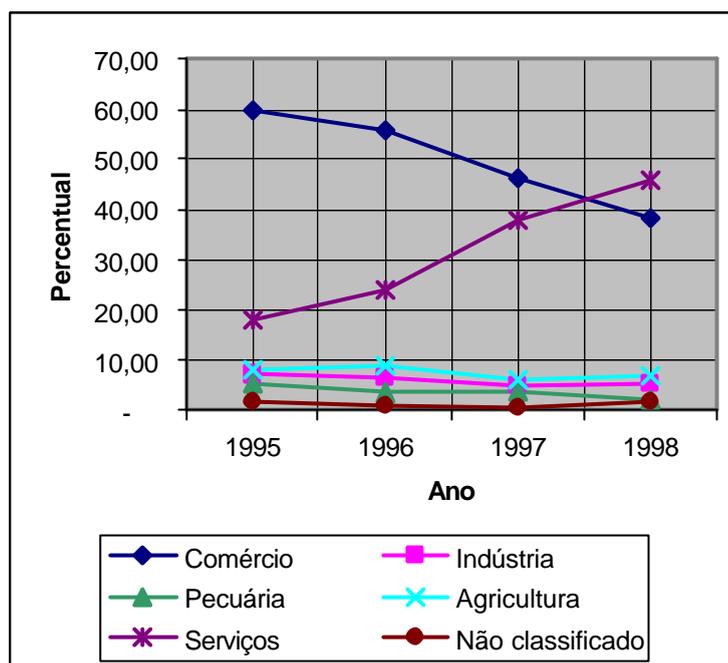
Conforme se pode observar na Tabela 4, o setor terciário é o componente básico da economia do município, respondendo por mais de 84% do total de arrecadação de ICMS.

Tabela 4 - Arrecadação de ICMS por setor econômico

<b>Setor Econômico</b>	<b>Arrecadação de ICMS – 1998 (R\$)</b>	<b>% sobre o total</b>
Primário	26.353.927,89	9,09%
Secundário	14.837.685,20	5,12%
Terciário	244.151.339,55	84,20%
Não classificados	4.607.187,76	1,59%
<b>Total</b>	<b>289.950.140,40</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL, 2000.

Deve-se registrar que as atividades classificadas como serviços são as únicas que apresentam crescimento no período recente, compreendido entre 1995 e 1998, chegando mesmo a superar as atividades comerciais, historicamente as mais significativas na economia do município, conforme ilustra o Gráfico 2.



Fonte: elaborado pelo autor com base em PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO GRANDE, 1998 e GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL, 2000.

Gráfico 2 - Participação percentual por atividade econômica no município (arrecadação de ICMS)

A renda da população é apresentada na Tabela 5, na qual se percebe o pequeno percentual classificado na faixa de 10 salários mínimos ou mais.

Tabela 5 - Renda da população de 10 anos ou mais (em salários mínimos)

Faixa de renda	Percentual
Até 2 s.m.	32,34%
De 2 a 5 s.m.	17,18%
De 5 a 10 s.m.	6,37%
Mais de 10 s.m.	4,35%
Sem Rendimento	39,55%
Sem Declaração	0,21%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL, 2000.

### 2.7.3 INFRA-ESTRUTURA URBANA E SERVIÇOS

Alguns aspectos da infra-estrutura urbana e de serviços são especialmente considerados, por estarem mais diretamente ligados às características e exigências do teletrabalho, quais sejam: energia elétrica, saneamento, telefonia e transportes.

A rede de energia elétrica de Campo Grande atende um total de 174.896 consumidores. A Tabela 6 apresenta as principais classes e o número de consumidores por classe.

Tabela 6 - Consumidores de Energia Elétrica - 1997

<b>Classes</b>	<b>Número de consumidores</b>
Residencial	154.121
Industrial	1.817
Comercial	16.805
Poder Público	1.016
Outras	1.137
<b>Total</b>	<b>!Indicador não definido, ACIMA</b>

Fonte: PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO GRANDE, 1998.

Se considerarmos que o município tem 157.331 domicílios permanentes (dados referentes a 1996), constata-se que a rede de energia elétrica atende mais de 97% dos domicílios.

A estrutura de saneamento conta 157.739 ligações de água, em uma rede com 2.507.580 m de extensão; o serviço de esgoto atinge 40.655 ligações em uma rede de 367.516 m (GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL, 2000).

O serviço telefônico apresenta 147.491 unidades instaladas (1997), conforme mostra a Tabela 7. Comparando-se o total de terminais instalados na classe residencial contra o número de domicílios, obtemos um índice superior a 52% dos domicílios atendidos pelo serviço telefônico.

Tabela 7 - Terminais Telefônicos em Serviço - 1997

<b>Classes</b>	<b>Número de unidades</b>
Residencial	82.923
Não Residencial	22.521
Celulares Móveis	32.091
Outras	9.956
<b>Total</b>	<b>!Indicador não definido, ACIMA</b>

Fonte: PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO GRANDE, 1998.

Em 1997 o município contava com 140.507 veículos registrados, o que representa a disponibilidade média de um veículo para cada grupo de pouco mais de quatro habitantes. O transporte coletivo contava então com 140 linhas atendidas por 418 ônibus, transportando uma média de 252.100 passageiros por dia (PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO GRANDE, 1998).

### **3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA**

#### **3.1 DELINEAMENTO**

Um fenômeno novo, ou ainda pouco conhecido, exige uma abordagem que permita prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema, para que se possa posteriormente formular um problema de pesquisa mais preciso e arrolar hipóteses novas ou mais significativas. Esta abordagem é caracterizada como pesquisa exploratória (MATTAR, 1994; SELLTIZ, 1984; SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 1991).

As pesquisas desta natureza não têm um roteiro rígido. MATTAR (1994) e SELLTIZ (1984) sugerem que o método inclua, além do exame da literatura pertinente, uma síntese da experiência de pessoas que ocupem posições que lhes permitam observar criticamente o fenômeno em questão e, ainda, um estudo de exemplos selecionados que possam estimular o entendimento do fenômeno.

#### **3.2 PRESSUPOSTOS DE PESQUISA**

Um dos objetivos da pesquisa exploratória é a identificação de hipóteses para futuros estudos. Não cabe, então, enumerar hipóteses a serem testadas durante um estudo deste tipo. Entretanto, não se deve desprezar a influência exercida pela experiência pessoal do pesquisador na condução da pesquisa

(SELLTIZ, 1984). Assim, não se trata aqui de formular hipóteses, mas de explicitar alguns pressupostos do pesquisador que nortearam o desenho da pesquisa.

A primeira destas pressuposições é de que haverá diferenças entre os resultados de opinião e motivação obtidos junto ao setor público, em relação ao setor privado. Esta idéia se origina, primeiro, numa simples constatação: a organização pública, estruturada de forma a sobreviver às constantes trocas de comando, em seus diversos níveis, é tipicamente configurada como uma burocracia. Pode-se mesmo afirmar que a organização pública apresenta maior realce das características da burocracia, conforme discutido anteriormente (ver O TELETRABALHO E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL).

A segunda pressuposição é de que no nível gerencial se encontrarão as maiores resistências à adoção do teletrabalho. A supervisão direta, característica da linha intermediária (ver O TELETRABALHO E OS DIFERENTES NÍVEIS ORGANIZACIONAIS), não pode ser exercida sobre teletrabalhadores, o que pode ser interpretado como perda de poder pelos gerentes ou, em última instância, uma ameaça ao seu emprego.

### **3.3 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS**

Como se pretendeu captar a percepção referente ao teletrabalho nos três níveis organizacionais (cúpula estratégica, linha intermediária e núcleo operacional), as vantagens e desvantagens relacionadas ao teletrabalho identificadas na análise da literatura foram dispostas de acordo com o nível a que melhor se adequavam. Foram ainda definidas quatro categorias de variáveis: identidade, comportamento, opinião e motivação.

As variáveis de identidade da pesquisa referem-se aos dados pessoais e sócio-econômicos dos entrevistados, utilizadas para cruzamento com os demais grupos de variáveis, com o propósito de se explicar possíveis variações.

O comportamento refere-se ao que as pessoas fizeram ou ao que estão fazendo; é uma atividade física, envolvendo circunstâncias específicas, em um momento específico de tempo (MATTAR, 1994). Neste caso, não se estará

tratando de situações hipotéticas de teletrabalho, mas identificando comportamentos ligados às situações reais e atuais de trabalho.

"Atitude representa uma predisposição para uma reação comportamental em relação a um produto, organização, pessoa, fato ou situação" (MATTAR, 1994, p. 208). Como não podem ser diretamente observadas, as atitudes manifestam-se através de opiniões, que são declarações do entrevistado ou julgamentos específicos sobre determinadas questões. As variáveis de opinião apresentam a visão dos entrevistados frente a determinados estímulos. Ou seja, colocados frente à possibilidade de arranjos de teletrabalho (um estímulo), qual seriam as opiniões manifestadas pelos entrevistados? Para medição deste grupo de variáveis foi adotada uma escala de concordância tipo Likert de cinco pontos:

- a) Concordo totalmente;
- b) Estou inclinado a concordar;
- c) Não sei responder;
- d) Estou inclinado a discordar e
- e) Discordo totalmente.

Importa observar que a forma definitiva desta escala, apresentada acima, somente foi obtida após o processo de pré-teste dos questionários.

Para os propósitos deste estudo, "motivação refere-se a necessidades, desejos, vontades, impulsos ou qualquer outro estado que impele, conduz, ativa, move, direciona ou canaliza o comportamento de pessoas para o atingimento de determinados objetivos" (MATTAR, 1994, p. 163). As variáveis de motivação definem pontos que podem influenciar as decisões e o comportamento futuro dos entrevistados, ou seja, que mudanças na organização do trabalho, causadas pela implantação do teletrabalho influenciariam positivamente ou negativamente os entrevistados. Para efeitos de medição, adotou-se uma escala de concordância tipo Likert de cinco pontos, a saber:

- a) Muito vantajoso;
- b) Vantajoso;
- c) Indiferente;
- d) Desvantajoso e

e) Muito desvantajoso.

### 3.4 O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foram elaborados três jogos de questionários, cada um contendo proposições de caráter geral, ou seja, que se aplicam aos três níveis organizacionais, ou são compartilhadas por dois níveis, e ainda proposições de caráter específico. Deste modo, os questionários destinados ao grupo de empresários e dirigentes contêm proposições relativas à imagem e inserção da empresa junto à comunidade, os dirigidos ao grupo de gerentes e líderes de projeto focam quesitos referentes à organização do trabalho e os orientados aos trabalhadores visam as situações cotidianas de trabalho.

Quanto à organização, cada jogo de questionários é apresentado da seguinte forma:

1. **CARTA DE ENCAMINHAMENTO**, destinada a apresentar a pesquisa e seus propósitos, assim como solicitar a colaboração dos respondentes. Apresenta uma pequena modificação no texto, conforme o grupo a que se destina: no conjunto destinado aos empresários, lê-se a expressão "questões orientadas para **Empresários e/ou Executivos**"; no destinado aos gerentes e líderes de projeto, lê-se "questões orientadas para **Gerentes e/ou Líderes de Projeto**"; finalmente, no conjunto destinado aos trabalhadores, lê-se "questões orientadas para **Trabalhadores**".
2. **INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO**, destinado a orientar o correto preenchimento dos questionários.
3. **UMA CONCEITUAÇÃO DE TELETRABALHO**, destinado a fornecer um conceito de teletrabalho aos respondentes. Neste mesmo documento é proposta uma questão inicial, destinada a medir o grau de conhecimento dos respondentes sobre o assunto teletrabalho. Tem o mesmo teor e forma para os três grupos de respondentes.
4. **BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**, destinado a capturar as variáveis de identidade da pesquisa. Apresenta características específicas e distintas para cada grupo de respondentes.

5. **BLOCO 2 - COMPORTAMENTO**, destinado a capturar informações referentes às situações de trabalho correntes. Apresenta características específicas e distintas para cada grupo de respondentes.
6. **BLOCO 3 - OPINIÃO SOBRE O TELETRABALHO**, que apresenta alguns aspectos que poderiam ser decorrentes quando da adoção de um regime de teletrabalho. Apresenta características específicas e distintas para cada grupo de respondentes.
7. **BLOCO 4 - MOTIVAÇÃO PARA O TELETRABALHO**, que apresenta aspectos que poderiam ser considerados como motivadores (ou não) para a adoção do teletrabalho. Apresenta características específicas e distintas para cada grupo de respondentes.

O Anexo 1 apresenta um modelo da carta de encaminhamento, das instruções de preenchimento e da caracterização do teletrabalho; no Anexo 2 os formulários de pesquisa (BLOCO 1, BLOCO 2, BLOCO 3 e BLOCO 4) aplicados ao grupo de empresários e executivos; no Anexo 3 encontram-se os questionários elaborados para o grupo de gerentes e líderes de projeto e no Anexo 4 os formulários correspondentes ao grupo de trabalhadores.

### **3.4.1 O PROCESSO DE PRÉ-TESTE DOS QUESTIONÁRIOS**

A primeira versão dos questionários foi obtida como resultado da revisão levada a efeito no capítulo **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - EMPÍRICA**. Concluída esta primeira elaboração, os questionários foram submetidos a um pré-teste que, conforme assinalam MARCONI e LAKATOS (1996), destina-se a verificar se o questionário atende aos requisitos de fidedignidade, validade e operatividade.

Foi formado um grupo de oito voluntários, assim composto: dois mestrandos do Programa de Pós-Graduação em Administração, dois mestrandos do Programa de Pós-Graduação em Informática, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, e quatro profissionais de informática, atuantes em Campo Grande - MS.

Cada voluntário recebeu os três jogos completos de questionários, incluindo a carta de apresentação, as instruções de preenchimento e a

conceituação de teletrabalho. Pediu-se atenção aos quesitos clareza da linguagem empregada e a organização das questões, visando garantir a homogeneidade de interpretação dos quesitos.

Concluído o pré-teste, além de algumas correções ortográficas, o ponto mais controverso foi a escala inicialmente escolhida para o **BLOCO 3 - OPINIÃO SOBRE O TELETRABALHO** (concordo totalmente; concordo em parte; indiferente; discordo em parte e discordo totalmente). As observações apresentadas foram:

1. A dificuldade em se optar entre **concordo em parte** e **discordo em parte**, pois as duas respostas apresentariam o mesmo valor prático;
2. A dificuldade em se atribuir a resposta **indiferente**, posto que as proposições deste bloco não se prestariam a este tipo de resposta.

Tendo sido acatadas como pertinentes estas críticas, a escala foi redefinida para Concordo Totalmente, Estou Inclinado a Concordar, Não Sei Responder, Estou Inclinado a Discordar e Discordo Totalmente, considerada mais apropriada para representar a tendência do respondente em relação às proposições.

Também foram ajustadas as possibilidades de resposta da questão referente à disponibilidade para freqüentar cursos do **BLOCO 2 - COMPORTAMENTO**, tanto para o grupo de Gerentes e Líderes de Projeto quanto para o grupo de Trabalhadores. As opções originalmente oferecidas foram consideradas insuficientes na quantidade de horas apresentadas.

Ainda como resultado deste pré-teste, foi acrescentada uma nova proposição (*PODERIA DESTINAR PARTE DE MEU TEMPO PARA TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL*) no o **BLOCO 4 - MOTIVAÇÃO PARA O TELETRABALHO**, para o grupo de Gerentes e Líderes de Projeto.

### 3.5 LEVANTAMENTO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Naturalmente, não é qualquer tipo de atividade que se presta ao teletrabalho. Devem ser consideradas como candidatas a adoção desta forma de organização do trabalho aquelas cuja execução possa ser desvinculada de tempo e espaço. Os trabalhadores da informação compõem uma categoria que atende a este requisito, na qual se encaixam publicitários, jornalistas, economistas, programadores e analistas de sistemas, entre outras

possibilidades (TROPE, 1999). Empresários, executivos, gerentes, líderes de projeto e trabalhadores relacionados a estas atividades (e correlatas), atuando em Campo Grande, MS, constituem a população de pesquisa.

Conforme assinala MATTAR (1994), a amostragem não probabilística é bastante adequada para os casos de estudos exploratórios, destinados a ganhar conhecimento sobre um determinado assunto, sem intenção de generalizar para a população. A seleção dos elementos da população que vão compor a amostra, neste tipo de amostragem, é dependente do julgamento do pesquisador. Um tipo de amostra não probabilística é a amostra intencional, na qual a premissa básica é que, estabelecendo-se um critério de seleção, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos, chegando-se desta forma a amostras que sejam satisfatórias para os propósitos da pesquisa.

Assim, para determinação da amostra, foram selecionadas empresas formalmente constituídas, sem restrições quanto ao ramo de atividade, mas que empregassem analistas de sistemas e/ou programadores de computadores. Foi adotado ainda, como critério de composição da amostra, que estas empresas tivessem suas atividades centradas em um local que não fosse, ao mesmo tempo, residência de seus proprietários. Ou seja, procurou-se evitar que o estudo das implicações da adoção do teletrabalho fosse influenciado pelas respostas de microempresas de organização familiar.

O segmento de informática foi escolhido pela familiaridade existente, entre os que trabalham neste ramo, com equipamentos de processamento de dados, programas de computadores e redes de comunicação, minimizando, portanto, a questão de domínio da tecnologia, já que parece claro que esta não representaria obstáculo para a adoção do teletrabalho. Desta forma, se permite que a pesquisa venha a revelar outros aspectos referentes ao gerenciamento e a organização desta forma de trabalho.

Relações destas empresas foram obtidas em consultas a Sociedade de Usuários de Informática e Telecomunicações de MS - Sucusu-MS. Vale observar que a Sucusu-MS agrega também, entre seus afiliados, lojas de revenda de equipamentos de informática e provedores de acesso à *internet*, que não poderiam ser classificados estritamente como usuários.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados das tabulações estatísticas dos dados obtidos na pesquisa de campo realizada junto à amostra selecionada, assim como as inferências a partir daí obtidas. Foram utilizados, para esta tarefa, os *softwares* Survey Raosoft e Microsoft Excel 97, ao qual foi agregado o conjunto de ferramentas para análise estatística Xlstat 4.3.

Dentre as 56 empresas cadastradas junto à Sucesu-MS, sete foram selecionadas para composição da amostra, de acordo com os critérios descritos no capítulo anterior. Para cada uma das empresas selecionadas foi realizada uma abordagem inicial, via telefone ou *e-mail*, com seus executivos ou gerentes. Nestes contatos foram expostos os objetivos da pesquisa, solicitada sua participação e, havendo anuência, determinado o número de questionários necessários para cada grupo de respondentes, assim como definidas as datas para entrega do instrumento de coleta de dados aos participantes do estudo.

Nestas ocasiões forneceram-se explicações sobre a finalidade do estudo e reforçada sua destinação acadêmica, sobre o preenchimento dos questionários e das garantias de privacidade e anonimato e também estabelecidas as datas para devolução dos mesmos. Muito embora oferecida a possibilidade de devolução pelo correio, em todos os casos os questionários foram recolhidos pelo pesquisador.

No total foram analisados 76 conjuntos de questionários, assim distribuídos: 7 do grupo de executivos e empresários; 14 do grupo de gerentes e líderes de projeto e 55 do grupo de trabalhadores. O Gráfico 3 ilustra a participação percentual de cada um destes grupos no total. Estes 76 conjuntos de questionários representam um retorno de 82,61% sobre o total de 92 conjuntos distribuídos.

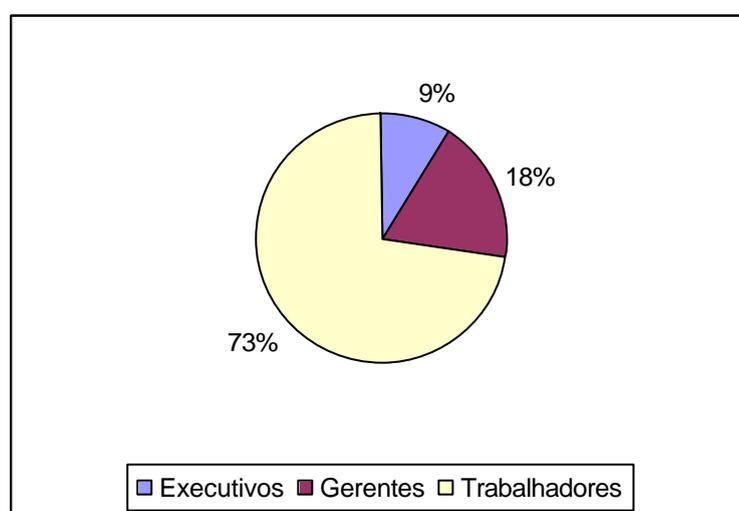


Gráfico 3 - Proporção de cada grupo no total de respostas

Como os respondentes foram divididos em três grupos, assim também aparecem agrupadas as análises. Na apreciação que se segue, os números que aparecem entre colchetes indicam as questões de cada bloco associadas aos tópicos em discussão.

#### 4.1 ANÁLISE DO GRUPO EMPRESÁRIOS - EXECUTIVOS

Foram distribuídos nove questionários, dos quais sete foram respondidos, correspondendo a um retorno de 77,77% para este grupo.

A primeira questão, que permitiu múltiplas marcações, tratava do conhecimento prévio sobre o assunto teletrabalho, obtendo-se o resultado que é apresentado na Tabela 8. Como se obteve um total de 9 marcações para o

conjunto de 7 questionários, a média de itens assinalados por executivo ficou próxima de 1,3.

Tabela 8 - Conhecimento sobre teletrabalho : Empresários - Executivos

<b>Proposição</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
DESCONHECIA O ASSUNTO ATÉ ESTE MOMENTO	—	—
JÁ HAVIA TIDO CONTATO COM O ASSUNTO ATRAVÉS DE CONVERSAS INFORMAIS	1	11,11
JÁ HAVIA TIDO CONTATO COM O ASSUNTO ATRAVÉS DE REVISTAS E/OU LIVROS	7	77,77
JÁ HAVIA TIDO CONTATO COM O ASSUNTO ATRAVÉS DE PALESTRAS	1	11,11
JÁ HAVIA ESTUDADO O ASSUNTO COM BASTANTE ATENÇÃO	—	—
CONHEÇO UMA EMPRESA QUE ADOTA ESTE ARRANJO DE TRABALHO	—	—
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

Embora nenhum dos executivos tenha assinalado o desconhecimento do assunto, a concentração de respostas na alternativa revistas e/ou livros, aliada à ausência de marcações na proposição relativa a estudar atentamente o assunto, evidencia o conhecimento ainda superficial do tema proposto.

#### **4.1.1 AS VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO**

Neste tópico são apresentados os resultados da tabulação das variáveis de identificação dos respondentes, coletadas no **BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**, cujo objetivo é elaborar o perfil do grupo de executivos e auxiliar na interpretação dos resultados. As variáveis deste bloco estão divididas em três grupos, a saber: informações pessoais, informações sobre a residência permanente e informações profissionais e da empresa.

Dos sete executivos que responderam ao questionário, seis são do sexo masculino e um do sexo feminino. A idade média observada ficou próxima dos 40 anos (40,29); os valores máximo e mínimo foram 48 anos e 30 anos, com um desvio padrão de 6,09. Quanto à renda mensal, apenas duas faixas dentre as propostas receberam marcações: a faixa acima de 20 salários mínimos mensais, que obteve 6 respostas, e a faixa imediatamente inferior, entre 15 e 20 salários mínimos mensais, com uma resposta. Quanto à educação formal, a quase totalidade dos entrevistados possui formação superior ou mais avançada.

No que se refere às condições de moradia, a grande maioria dos executivos possui residência própria, com área construída superior a 150 m<sup>2</sup> e

disponibilidade de três ou mais linhas telefônicas. Quanto ao número de moradores permanentes na residência principal, a faixa modal, com três respostas, é quatro moradores.

O terceiro grupo do bloco, composto pelas questões 9 a 14, destinado a obter informações profissionais e da empresa, revelou executivos com elevado tempo de atuação no mercado de trabalho; somadas as duas faixas superiores obtém-se cinco respondentes com mais que nove anos de atuação. Quatro executivos declararam ser de três anos ou menos o tempo de relacionamento com suas empresas atuais. Já no que diz respeito ao tempo em que vêm ocupando cargo de direção, três assinalaram entre três e seis anos. O perfil geral revela, então, um executivo com bastante tempo de atuação no mercado de trabalho, já com alguma experiência em cargos de direção, porém com relacionamento recente com as empresas nas quais atuam. A Tabela 9 apresenta as respostas dadas às questões 9, 10 e 11.

Tabela 9 - Informações profissionais : Empresários e Executivos

Questão		Até 3 anos	Mais que 3 e até 6 anos	Mais que seis e até 9 anos	Mais que 9 e até 12 anos	Mais que 12 anos	Totais
		1	2	3	4	5	
9. Tempo de atuação no mercado de trabalho	N	1	—	1	1	4	7
	%	14,29	—	14,29	14,29	57,14	100,00
10. Tempo de trabalho na empresa atual	N	4	1	—	—	2	7
	%	57,14	14,29	—	—	28,57	100,00
11. Tempo que ocupa cargo de direção	N	2	3	—	—	2	7
	%	28,57	42,86	—	—	28,57	100,00

Apenas dois setores, no que se refere ao ramo de atividade das empresas às quais os respondentes estão atualmente ligados, foram assinalados: serviços, com cinco respostas, e governo, com duas respostas.

A Tabela 10 apresenta a distribuição de freqüências para o quesito número de empregados da empresa atual.

Tabela 10 - Número de empregados : Empresários e Executivos

<b>Número de empregados</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até 50	—	—
Mais que 50 e até 250	2	28,57
Mais que 250 e até 500	4	57,14
Mais que 500 e até 1000	1	14,29
Mais que 1000	—	—
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>

Fechando o grupo de informações profissionais e sobre a empresa, e também o bloco de variáveis de identificação, no quesito relação com a empresa sobressai a condição de proprietário ou sócio, com quatro respostas, conforme dá a conhecer a Tabela 11. Em outras palavras, a maioria dos entrevistados poderia ser classificada como empreendedores.

Tabela 11 - Relação com a empresa : Empresários e Executivos

<b>Relação com a empresa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Proprietário / sócio	4	57,14
Diretor presidente	1	14,29
Diretor	—	—
Superintendente	—	—
Dirigente de empresa pública	2	28,57
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>

#### 4.1.2 AS VARIÁVEIS DE COMPORTAMENTO

As questões de 1 a 6 deste bloco procuram identificar como os executivos ocupam seu tempo semanal, entre atividades ligadas a clientes, fornecedores, comunidade e elaboração de estratégias de atuação. A consolidação dos resultados é apresentada na Tabela 12.

Tabela 12 - Variáveis de comportamento : Empresários e Executivos

Questão		Até 1 h	Mais que 1 h e até 3 h	Mais que 3 h e até 6 h	Mais que 6 h e até 10 h	Mais que 10 h	Totais
		1	2	3	4	5	
1. Reuniões de atendimento a clientes	N	—	1	2	4	—	7
	%	—	14,29	28,57	57,14	—	100,00
2. Reuniões de atendimento a fornecedores	N	2	3	2	—	—	7
	%	28,57	42,86	28,57	—	—	100,00
3. Elaboração de estratégias de atuação	N	—	3	2	1	1	7
	%	—	42,86	28,57	14,29	14,29	100,00
4. Solução de problemas operacionais	N	—	2	3	1	1	7
	%	—	28,57	42,86	14,29	14,29	100,00
5. Divulgação da imagem da empresa junto a clientes e fornecedores	N	4	—	2	1	—	7
	%	57,14	—	28,57	14,29	—	100,00
6. Divulgação da imagem da empresa junto a comunidade em geral	N	6	—	—	—	1	7
	%	85,71	—	—	—	14,29	100,00

Responderam que dedicam entre seis e dez horas semanais às reuniões de atendimento a clientes [1] quatro entrevistados; dois assinalaram entre três e seis horas o tempo reservado a clientes e apenas um executivo reserva de uma a três horas por semana para estas atividades, deixando claro que a maior atenção dos executivos é voltada para os clientes de suas empresas.

Em segundo lugar, na escala de ocupação do tempo, aparece a solução de problemas operacionais internos à empresa [4], atividade que deveria, em princípio, ser delegada à linha intermediária. A faixa modal é a de três a seis horas semanais, com três respostas. Note-se que um executivo dedica mais que dez horas de seu tempo semanal na solução de problemas operacionais internos de sua empresa.

Apenas em terceiro lugar aparece a preocupação com a elaboração de estratégias de atuação [3], com três respostas assinaladas na faixa que vai de uma até três horas semanais, duas respostas na faixa central da escala, que

vai de três a seis horas semanais, uma resposta para a faixa compreendida entre seis e dez horas semanais e ainda um único executivo que dedica mais que dez horas semanais na elaboração de estratégias de atuação.

O quesito referente a reuniões de atendimento a fornecedores [2] apresentou faixa modal, com três respostas, entre uma e três horas semanais; dois executivos assinalaram que empregam entre três e seis horas semanais no atendimento a seus fornecedores, e também dois respondentes alocam apenas uma hora de seu tempo semanal com estas tarefas.

A participação em eventos e atividades de divulgação da imagem da empresa junto aos seus fornecedores e clientes [5] recebeu quatro respostas na faixa de até uma hora semanal; dois respondentes assinalaram entre três e seis horas semanais e apenas um executivo dedica entre seis e dez horas semanais a estas tarefas.

Em último lugar aparecem as atividades de divulgação da imagem da empresa para a comunidade [6]. Nada menos que seis dos executivos entrevistados consomem menos de uma hora por semana nesta atividade, enquanto que apenas um dos entrevistados declarou que dedica mais que dez horas por semana na atuação de divulgação de sua empresa junto à comunidade.

Comparando estes resultados com as atividades identificadas por MINTZBERG (1995) como características da cúpula estratégica (ver O TELETRABALHO E OS DIFERENTES NÍVEIS ORGANIZACIONAIS), percebe-se que a supervisão, que engloba atividades internas (questão 4), recebe elevada atenção do grupo de respondentes. O conjunto de atividades ligadas à administração das relações da empresa com o ambiente (questões 1, 2, 5 e 6), no geral, tem baixo nível de atenção entre os executivos entrevistados, exceção feita ao atendimento aos clientes, atividade com maior dedicação de tempo entre os respondentes. O desenvolvimento das estratégias de atuação (questão 3), embora não seja atividade menor entre os executivos, também não aparece com destaque. Ou seja, a julgar pelos resultados computados nestas questões, o comportamento dos executivos destoa daquele esperado para a cúpula estratégica, ao menos no que se refere aos tempos dedicados as atividades de relacionamento com o ambiente e elaboração estratégica.

No que se refere a utilização de computadores no ambiente doméstico, as respostas coletadas mostram um grupo de executivos que, ao menos em casa, prefere utilizar o computador para diversão.

#### **4.1.3 AS VARIÁVEIS DE OPINIÃO**

O **BLOCO 3 - OPINIÃO SOBRE O TELETRABALHO** apresentou 14 proposições, relacionadas a decorrências geralmente observadas quando da implantação de um programa de teletrabalho, às quais os respondentes deveriam assinalar suas posições de concordância, neutralidade ou discordância. A Tabela 13 apresenta a tabulação das respostas.

Tabela 13 - Opinião sobre o teletrabalho : Empresários e Executivos

Aspectos		Concordo Totalmente	Estou Inclinado a Concordar	Não sei Responder	Estou Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente	Totais	Média	Desvio Padrão
		5	4	3	2	1			
1. O fluxo de comunicações na empresa poderia ser afetado negativamente.	N	—	4	—	—	3	7	2,71	1,60
	%	—	57,14	—	—	42,86	100,00		
2. É possível que os funcionários acabem trabalhando também para outras empresas.	N	2	4	1	—	—	7	4,14	0,69
	%	28,57	57,14	14,29	—	—	100,00		
3. Haveria mais dificuldade em se estabelecer a cultura e os valores da empresa junto aos funcionários.	N	2	3	—	2	—	7	3,71	1,25
	%	28,57	42,86	—	28,57	—	100,00		
4. Os custos iniciais em tecnologia poderiam inviabilizar o projeto.	N	—	2	—	3	2	7	2,29	1,25
	%	—	28,57	—	42,86	28,57	100,00		
5. Uma sede fortalece a imagem da empresa junto a comunidade.	N	4	1	—	1	1	7	3,86	1,68
	%	57,14	14,29	—	14,29	14,29	100,00		
6. Haveria uma redução geral de custos.	N	4	3	—	—	—	7	4,57	0,53
	%	57,14	42,86	—	—	—	100,00		
7. A legislação trabalhista vigente não favorece este tipo de arranjo de trabalho.	N	5	—	2	—	—	7	4,43	0,98
	%	71,43	—	28,57	—	—	100,00		
8. A produtividade do trabalho poderia aumentar significativamente.	N	2	3	2	—	—	7	4,00	0,82
	%	28,57	42,86	28,57	—	—	100,00		
9. É uma forma de remunerar o trabalhador pelo seu desempenho no trabalho, e não pelo seu tempo.	N	4	3	—	—	—	7	4,57	0,53
	%	57,14	42,86	—	—	—	100,00		
10. A empresa teria que passar por uma completa reestruturação.	N	4	2	—	1	—	7	4,29	1,11
	%	57,14	28,57	—	14,29	—	100,00		
11. A lealdade dos funcionários à empresa poderia ser afetada negativamente.	N	1	—	4	2	—	7	3,00	1,00
	%	14,29	—	57,14	28,57	—	100,00		
12. Vida privada e trabalho não devem se misturar.	N	2	2	—	1	2	7	3,14	1,77
	%	28,57	28,57	—	14,29	28,57	100,00		
13. Um programa de teletrabalho poderia acarretar mais desvantagens para a empresa do que vantagens.	N	—	—	3	2	2	7	2,14	0,90
	%	—	—	42,86	28,57	28,57	100,00		
14. Gostaria de implantar um programa de teletrabalho.	N	1	4	2	—	—	7	3,86	0,69
	%	14,29	57,14	28,57	—	—	100,00		

Os possíveis impactos sobre o fluxo de comunicações na empresa [1], causados por um arranjo de trabalho em que os funcionários estariam fisicamente dispersos e não necessariamente sincronizados no tempo, dividiram as opiniões dos entrevistados. As respostas concentraram-se em apenas dois pontos da escala proposta: quatro respostas assinaladas em “estou inclinado a concordar” que as comunicações seriam afetadas negativamente, e três respostas em “discordo totalmente”. Cabe lembrar que na literatura relacionada ao tema, de uma forma geral, identifica-se um impacto inicial negativo sobre o fluxo de comunicações, tanto vertical quanto horizontal.

Tal como apontado entre as desvantagens associadas ao teletrabalho, predomina também entre os executivos pesquisados o receio de que os teletrabalhadores venham a trabalhar também para outros empregadores [2]. Dois manifestaram-se como concordando totalmente e quatro como estando inclinados a concordar com esta proposição. Apenas um não soube dar resposta à questão e não houve marcações nas posições de discordância.

Conforme visto no capítulo dedicado às desvantagens relacionadas ao teletrabalho, as formas de manutenção e difusão dos padrões culturais de uma organização podem sofrer sérios abalos. Esta possibilidade foi percebida pela maioria dos entrevistados, como se pode averiguar pelas cinco respostas assinaladas nas duas posições de concordância, contra apenas duas marcações em "estou inclinado a discordar" na questão que propunha que poderia haver dificuldades em estabelecer a cultura e os valores da empresa junto aos funcionários teletrabalhadores [3].

Os custos do aparato tecnológico necessário para suportar a implantação de um programa de teletrabalho, freqüentemente relacionados como um aspecto desvantajoso para a implantação do teletrabalho, não aparecem como fator restritivo para os executivos, como se pode constatar pelas cinco respostas assinaladas nas duas posições de discordância em relação à assertiva de que estes custos poderiam inviabilizar o projeto [4], contra apenas duas respostas em “estou inclinado a concordar”. Deve-se ter em conta que esta manifestação, contrária ao que foi levantado na revisão da literatura, pode estar associada ao rápido decréscimo de preços observado nos

equipamentos de informática (ver TABELA 1 - EVOLUÇÃO DOS PREÇOS DE HARDWARE NO BRASIL).

Conforme visto anteriormente, no início do capítulo dedicado às vantagens do teletrabalho, a Revolução Industrial exigiu a mudança do local de execução do trabalho, que se deslocou da casa do artesão para se concentrar nas instalações do empregador. O local de trabalho passa a ser um ponto de referência social, e esta imagem é ainda muito forte, como se pode deduzir pelas respostas oferecidas à questão que trata da associação entre a imagem da empresa e sua sede [5]. A maioria dos executivos, somando cinco respostas nas duas posições de concordância, acredita que a imagem da empresa que possui uma sede como referência fica fortalecida junto à comunidade. Apenas dois respondentes assinalaram discordância em relação a esta questão. Considerando-se que o teletrabalho, por sua natureza, diminui a necessidade do agrupamento de trabalhadores em um mesmo local para execução de suas tarefas, esta manifestação dos executivos poderá, eventualmente constituir-se em obstáculo à adoção desta organização do trabalho.

A possibilidade de uma redução geral dos custos [6] ligados à manutenção dos escritórios, encargos sociais, faltas ao serviço e licenças médicas, entre outros, recebeu a mais alta avaliação deste bloco. Com quatro respostas assinaladas em “concordo totalmente” e três em “estou inclinado a concordar”, obteve média 4,57 e desvio padrão de 0,53, mostrando que a opinião dos dirigentes entrevistados está alinhada com os relatos arrolados entre as vantagens do teletrabalho.

A desregulamentação dos contratos de trabalho é uma das principais exigências da flexibilização produtiva (ver QUADRO 2 – CATEGORIAS E FORMAS DE FLEXIBILIZAÇÃO). No caso brasileiro, os empresários têm exercido pressão junto ao governo tentando avançar no sentido desta desregulamentação, e, em alguns casos, têm obtido sucesso (VASSALO, 1999; CAIXETA, 1998). Mesmo assim, a percepção dos entrevistados é de que a legislação trabalhista em vigor, tida ainda como muito rígida, não favoreça a adoção do teletrabalho [7], conforme se pode observar pelas respostas dadas a esta questão, que recebeu

cinco marcações na coluna "concordo totalmente"; apenas dois executivos não souberam se manifestar a este respeito.

Conforme definido por CONTADOR (1995), a produtividade medida no nível de operação é a relação entre a quantidade produzida e os recursos aplicados. Mesmo sendo difícil medir a produtividade do trabalho para certas atividades, conforme visto anteriormente no relato de SOARES (1995) sobre a adoção do teletrabalho na **ORG1**, os executivos manifestaram sua expectativa favorável de que a produtividade do trabalho poderia aumentar significativamente [8], com cinco respostas firmadas nas duas posições de concordância; dois entrevistados, entretanto, não souberam responder a esta questão.

A busca por novas formas de remunerar o trabalhador também se insere entre as demandas da flexibilização produtiva, e os entrevistados identificaram claramente a adoção do teletrabalho como uma forma de remunerar os trabalhadores pelas atividades efetivamente realizadas, não pelo tempo de presença em um escritório [9]. Esta questão recebeu média 4,57 e desvio padrão 0,53.

Redesenhar a estrutura formal, a divisão do trabalho, as formas de coordenação e controle, assim como prover novos canais de comunicação, são demandas geradas pela adoção do teletrabalho, e o esforço requerido para estas tarefas é freqüentemente arrolado entre as desvantagens resultantes para a organização. A certeza de que a empresa deveria passar por uma completa reestruturação para se adequar a um programa de teletrabalho [10] é manifestada por quatro respondentes que assinalaram "concordo totalmente" com esta proposição, aos quais se somam dois que assinalaram "estou inclinado a concordar"; um executivo se manifestou como estando inclinado a discordar desta necessidade.

Embora, como afirmou KUGELMASS (1996), não existam evidências de que o teletrabalho reduza a lealdade à empresa, este é um assunto recorrente quando se discute as possíveis desvantagens resultantes da adoção desta forma de organização do trabalho. Mesmo reconhecendo que existiria a possibilidade de os teletrabalhadores prestarem serviços simultaneamente para mais de uma empresa, conforme visto na questão 2 deste bloco, parece que

essa possível atuação em diferentes empresas não implica necessariamente em que os teletrabalhadores não venham a ser fiéis a seus compromissos. As respostas dadas à proposição 11 revelam que quatro executivos não têm uma opinião formada sobre esta questão; dois estão inclinados a discordar desta possibilidade, enquanto apenas um tem certeza que haverá quebra de lealdade e sigilo.

Resultado da concentração do trabalho em um local específico foi a divisão do tempo do trabalhador em duas partes: uma dedicada ao trabalho e outra dedicada a vida privada. Ao tratar do conceito de que vida privada e trabalho são coisas distintas e não devem se misturar [12], os executivos dividiram-se em dois grupos: quatro respostas foram assinaladas nas duas posições de concordância e três nas duas posições de discordância. O resultado foi um valor médio de 3,17 para esta questão, próximo da posição central, porém um desvio padrão de 1,77, o maior registrado no bloco de opiniões. Vale notar que não houve marcação na opção “não sei responder”.

A proposição que sugere que o teletrabalho poderia trazer mais desvantagens do que vantagens para a empresa [13], aparece com média 2,14. Como esta questão foi apresentada com um sentido negativo, para facilitar a interpretação do resultado inverteu-se a escala, obtendo-se a média 3,86. Assim, percebe-se que o sentimento é de que as vantagens resultantes da adoção do teletrabalho poderiam superar as eventuais desvantagens.

Finalizando o bloco, quando questionados se gostariam de implantar um programa de teletrabalho [14] em suas empresas, uma resposta foi assinalada em “concordo totalmente” e quatro em “estou inclinado a concordar”, somando cinco manifestações favoráveis ao teletrabalho; dois entrevistados não souberam se posicionar a este respeito. As duas posições de discordância não receberam marcações.

#### **4.1.4 AS VARIÁVEIS DE MOTIVAÇÃO**

O **BLOCO 4 - MOTIVAÇÃO PARA O TELETRABALHO** apresentou 12 assertivas. Foi solicitado que, para cada um dos aspectos considerados, os entrevistados manifestassem suas avaliações quanto a ser vantajoso, indiferente ou desvantajoso. Os resultados estão consolidados na Tabela 14.

Tabela 14 - Motivação para o teletrabalho : Empresários e Executivos

Aspectos		Muito Vantajoso	Vantajoso	Indiferente	Desvantajoso	Muito Desvantajoso	Totais	Média	Desvio Padrão
		5	4	3	2	1			
1. Haveria menor influência dos sindicatos.	N	2	—	5	—	—	7	3,57	0,98
	%	28,57	—	71,43	—	—	100,00		
2. Haveria mais liberdade para ajustar a produção dos trabalhadores conforme as variações da demanda.	N	2	4	1	—	—	7	4,14	0,69
	%	28,57	57,14	14,29	—	—	100,00		
3. Os custos de manutenção do espaço físico do escritório seriam menores.	N	4	2	1	—	—	7	4,43	0,79
	%	57,14	28,57	14,29	—	—	100,00		
4. Haveria uma diminuição da pressão sobre o sistema viário e de transportes em horários de pico.	N	3	4	—	—	—	7	4,43	0,53
	%	42,86	57,14	—	—	—	100,00		
5. Seriam reduzidos os gastos com benefícios, encargos sociais e horas extras.	N	4	3	—	—	—	7	4,57	0,53
	%	57,14	42,86	—	—	—	100,00		
6. Seria possível estabelecer uma imagem de empresa tecnologicamente avançada.	N	4	2	1	—	—	7	4,29	0,95
	%	57,14	28,57	14,29	—	—	100,00		
7. Seria uma forma de atrair e manter bons funcionários.	N	1	3	3	—	—	7	3,71	0,76
	%	14,29	42,86	42,86	—	—	100,00		
8. Poderia utilizar os serviços de profissionais residentes em outras cidades.	N	3	3	1	—	—	7	4,29	0,76
	%	42,86	42,86	14,29	—	—	100,00		
9. Poderiam ser utilizados os serviços de portadores de deficiência física.	N	5	2	—	—	—	7	4,71	0,49
	%	71,43	28,57	—	—	—	100,00		
10. A empresa poderia continuar funcionando mesmo em casos de greves dos transportes públicos ou perturbações similares.	N	2	3	2	—	—	7	4,00	0,82
	%	28,57	42,86	28,57	—	—	100,00		
11. Poderia haver uma significativa diminuição do quadro administrativo da empresa.	N	1	4	2	—	—	7	3,86	0,69
	%	14,29	57,14	28,57	—	—	100,00		
12. Poderia haver uma diminuição dos níveis hierárquicos da empresa.	N	1	3	3	—	—	7	3,71	0,76
	%	14,29	42,86	42,86	—	—	100,00		

Seria de se esperar que a menor influência exercida pelos sindicatos [1], resultante da dificuldade de mobilização de trabalhadores dispersos, recebesse por parte de executivos e empresários uma avaliação significativa como fator

motivador. O contrário ocorreu, sendo este aspecto considerado o menos vantajoso entre aqueles apresentados neste bloco, com média 3,57. A coluna "indiferente" recebeu cinco marcações, e apenas dois entrevistados avaliaram este aspecto como "muito vantajoso". Este resultado parece indicar que a organização sindical não tem exercido grande influência na mediação entre empregados e empregadores, pelo menos nas empresas às quais pertencem os dirigentes entrevistados.

A liberdade de ajustar a produção conforme as variações da demanda [2], é identificada pelos entrevistados como uma decorrência potencialmente vantajosa da adoção do teletrabalho, como revela a média 4,14 obtida nesta proposição. Alinhados com o anseio pela flexibilização da organização produtiva, dois executivos avaliaram este aspecto como "muito vantajoso", aos quais se somam ainda quatro que assinalaram a coluna "vantajoso"; apenas uma resposta foi marcada na opção "indiferente".

A redução de custos de espaço físico dos escritórios [3] aparece cotada entre as grandes vantagens resultantes da adoção do teletrabalho. Com quatro respostas assinaladas em "muito vantajoso", duas em "vantajoso" e apenas uma em "indiferente", obteve média 4,43, uma das maiores do bloco de motivação, corroborando a importância da redução dos custos de espaço para as organizações.

Revelando que mesmo fora dos grandes centros urbanos são percebidas pressões sobre o sistema viário e de transportes [4], resultantes dos fluxos de deslocamento casa-trabalho-casa concentrado em determinados horários, os executivos convergiram as respostas dadas a esta questão para os pontos "muito vantajoso", com três marcações, e "vantajoso", com quatro marcações, resultando na média 4,43.

Confirmando o esperado, a possibilidade de redução dos custos com benefícios, encargos sociais e horas extras [5] recebeu uma das mais altas avaliações como aspecto de motivação para a adoção do teletrabalho. Quatro respostas assinaladas na coluna "muito vantajoso" e três na coluna "vantajoso" resultaram na média 4,57, a segunda maior deste bloco.

Levando-se em conta que entre as atribuições da cúpula estratégica está a administração das relações da empresa com o seu ambiente, a eventual

imagem de empresa tecnologicamente avançada [6], que poderia ser construída tendo como um de seus pontos de apoio a implantação de um programa de teletrabalho, mereceu a atenção dos respondentes, com média 4,29 para esta assertiva. Quatro executivos avaliaram este aspecto como “muito vantajoso”, dois como “vantajoso” e apenas um assinalou “indiferente”.

Atrair e manter bons funcionários [7], uma preocupação constante em muitas organizações, embora não tenha sido classificada entre as proposições de menor valor da escala, aparece com média 3,71, modesta se comparada às médias obtidas por outras proposições deste bloco. Apenas um dirigente avaliou este aspecto como muito vantajoso e três assinalaram a coluna “vantajoso”. Três executivos avaliaram que o fato de a empresa oferecer opções de teletrabalho talvez não constitua um diferencial, quer seja para o recrutamento de novos funcionários, quer seja para manter na empresa os funcionários atuais, a julgar por suas respostas assinaladas na coluna “indiferente”.

Provavelmente com a intenção de suprir eventuais deficiências e carências do mercado de trabalho local, a possibilidade de utilizar os serviços de trabalhadores residentes em outras cidades [8] parece exercer atração sobre os entrevistados, já que esta proposição recebeu três marcações na coluna “muito vantajoso”, três na coluna “vantajoso” e apenas uma resposta assinalada na coluna “indiferente”, o que resultou na média 4,29 obtida nesta questão.

Superando todos os outros aspectos como fator motivador para a adoção do teletrabalho, a possibilidade de empregar portadores de necessidades especiais [9], que no mais das vezes enfrentam dificuldades com transportes e de acesso aos locais de trabalho, obteve a maior média (4,71), e ao mesmo tempo o menor desvio padrão (0,49) deste bloco, revelando que a cúpula estratégica das organizações, além de estar atenta à pressão social para o acolhimento deste grupo no mercado de trabalho, pode ter percebido uma oportunidade para atender ao artigo 93 da Lei nº 8213, de 1991, que estabelece que negócios com mais de 100 empregados devem ter de 2% a 5% de funcionários reabilitados ou portadores de deficiência. Mais ainda, podem

ter percebido que o portador de deficiência pode dar um retorno extraordinário, pela sua dedicação ao trabalho (COHEN, 1998).

As greves dos trabalhadores em transportes públicos causam numerosos transtornos nos grandes centros urbanos [10]. No entanto, é admissível imaginar que em cidades menores os embaraços resultantes destes movimentos pudessem ser mais facilmente contornados, não havendo maiores dificuldades em manter-se as operações em ritmo normal em casos de greves e perturbações similares. Presumia-se que este aspecto se apresentasse como menos interessante aos executivos. Entretanto, esta questão recebeu média 4,00, contrariando o esperado. Dois executivos registraram suas respostas na coluna “muito vantajoso”, outros três na coluna “vantajoso” enquanto dois assinalaram a coluna “indiferente”.

A oportunidade de também diminuir os custos, quer pela redução do quadro administrativo das empresas [11], quer pela diminuição dos níveis hierárquicos [12], não foi claramente identificada como vantajosa. Estas proposições obtiveram média 3,86 e 3,71, respectivamente, figurando entre os aspectos de menor relevância deste bloco.

Convém destacar, entre os resultados apresentados neste bloco, que as questões ligadas aos aspectos sociais [4 e 9] apresentaram valores médios próximos daqueles obtidos pelos aspectos mais diretamente ligados à redução de custos [3, 5, 11 e 12], contrariando a avaliação feita por BRIDGES (1995) de que as motivações econômicas superariam largamente aquelas ligadas aos benefícios sociais. Mais precisamente, consolidando-se as respostas dadas a estes dois subconjuntos do bloco de motivações, conforme mostra a Tabela 15, vê-se que a média obtida para os aspectos sociais é ligeiramente superior àquela obtida pelos aspectos econômicos.

Tabela 15 – Aspectos sociais x econômicos : Empresários e Executivos

Aspectos		Muito Vantajoso	Vantajoso	Indiferente	Desvantajoso	Muito Desvantajoso	Totais	Média
		5	4	3	2	1		
<b>Sociais</b> [4 e 9]	N	8	6	—	—	—	14	4,57
	%	57,14	42,86	—	—	—	100,00	
<b>Econômicos</b> [3, 5, 11 e 12]	N	10	12	6	—	—	28	4,14
	%	35,71	42,86	21,43	—	—	100,00	

## 4.2 ANÁLISE DO GRUPO GERENTES - LÍDERES DE PROJETO

Para este grupo foram distribuídos 16 conjuntos de questionários, dos quais 14 foram respondidos e devolvidos, o que representa 87,5% de retorno.

A questão inicialmente proposta, visando captar o conhecimento que este grupo já detinha sobre o teletrabalho, permitia múltiplas marcações por respondente. A análise das respostas revelou que a forma predominante de acesso a este assunto foi através de livros e revistas, conforme a Tabela 16. Nenhum respondente assinalou o desconhecimento do tema. O mesmo ocorreu com relação a haver estudado o assunto, o que leva a concluir que esta forma de trabalho é ainda uma novidade para os gerentes.

Tabela 16 - Conhecimento sobre teletrabalho : Gerentes e Líderes de Projeto

Proposição	N	%
DESCONHECIA O ASSUNTO ATÉ ESTE MOMENTO	—	—
JÁ HAVIA TIDO CONTATO COM O ASSUNTO ATRAVÉS DE CONVERSAS INFORMAIS	7	31,82
JÁ HAVIA TIDO CONTATO COM O ASSUNTO ATRAVÉS DE REVISTAS E/OU LIVROS	10	45,45
JÁ HAVIA TIDO CONTATO COM O ASSUNTO ATRAVÉS DE PALESTRAS	3	13,64
JÁ HAVIA ESTUDADO O ASSUNTO COM BASTANTE ATENÇÃO	—	—
CONHEÇO UMA EMPRESA QUE ADOTA ESTE ARRANJO DE TRABALHO	2	9,09
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Quanto às duas marcações indicando o conhecimento de empresas que estariam adotando o teletrabalho, foi necessário um esforço complementar, que exigiu o retorno do pesquisador ao grupo de gerentes, para, em entrevistas pessoais, tentar identificar estas prováveis empresas e seus eventuais programas de teletrabalho. O se constatou, entretanto, é que em uma das empresas selecionadas para a amostra da pesquisa, analistas de suporte do centro de processamento de dados podem se conectar remotamente ao computador central, utilizando um microcomputador instalado em suas casas; estas atividades são eventuais, realizadas sob demanda e somente após a jornada regular de trabalho nos escritórios da empresa, que estes analistas devem cumprir normalmente. O que leva a concluir que houve confusão, por parte de alguns respondentes, entre trabalho adicional realizado após o expediente e teletrabalho.

#### **4.2.1 AS VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO**

As variáveis captadas através do **BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO** estão organizadas em três divisões: informações pessoais, residência e informações profissionais e da empresa.

A predominância na amostra é do sexo masculino, com doze casos representando 85,71% de participação, contra apenas dois casos do sexo feminino, o que resulta em uma taxa de participação de 14,29%.

A idade média dos respondentes ficou pouco acima dos 38 anos (38,36); a menor e a maior idade registradas foram, respectivamente, 32 e 56 anos. O desvio padrão observado foi de 7,05 anos.

A renda mensal tem sua faixa modal entre 10 e 15 salários mínimos; considerando-se as duas faixas mais elevadas, temos uma concentração de 57,14% de respostas.

A distribuição de freqüências para a variável formação mostrou a predominância da formação superior. Cabe chamar a atenção para a significativa parcela de 28,57% do grupo de gerentes que possuem formação ainda limitada ao segundo grau.

O quesito residência principal obteve 100% de respostas no item própria. No que diz respeito a área construída, mais da metade dos respondentes

reside em imóveis com área superior a 100 m<sup>2</sup>. Quanto ao número de moradores permanentes, a família da maioria dos respondentes é composta de quatro pessoas. Todos os respondentes possuem um ou mais telefones, somando 71,42% os que possuem duas ou mais linhas telefônicas instaladas.

A terceira divisão do bloco de variáveis de identificação procura conhecer o tempo de experiência profissional dos respondentes, ramo de atuação e tamanho das empresas às quais estão atualmente ligados, sendo este último quesito medido pelo número de funcionários empregados.

A Tabela 17 consolida as informações referentes aos tempos de atuação no mercado de trabalho, na empresa atual e exercendo a função de gerência.

Tabela 17 - Informações profissionais : Gerentes e Líderes de Projeto

Questão		Até 3 anos	Mais que 3 e até 6 anos	Mais que seis e até 9 anos	Mais que 9 e até 12 anos	Mais que 12 anos	Totais
		1	2	3	4	5	
9. Tempo de atuação no mercado de trabalho	N	—	1	—	1	12	14
	%	—	7,14	—	7,14	85,71	100,00
10. Tempo de trabalho na empresa atual	N	1	4	2	4	3	14
	%	7,14	28,57	14,29	28,57	21,43	100,00
11. Tempo que ocupa cargo de gerência	N	7	5	1	1	—	14
	%	50,00	35,71	7,14	7,14	—	100,00

Destaca-se o elevado percentual de profissionais atuando por mais de 12 anos no mercado de trabalho. A baixa rotatividade nos empregos pode ser deduzida pelos números apresentados no que se refere ao tempo de trabalho na empresa atual: 50% dos gerentes têm permanecido na mesma empresa durante os últimos nove anos ou mais. Se por um lado este grupo tem experiência no mercado e longo relacionamento com suas empresas, por outro lado 50% dos gerentes têm até três anos no cargo, número que sobe a 85,71% se considerarmos as duas primeiras faixas, que vão até os seis anos no cargo.

No que diz respeito à empresa, o ramo de serviços foi o grande majoritário, com 12 respostas; indústria e governo receberam uma resposta cada um; não foram coletados na amostra selecionada representantes do setor primário e do comércio. Para o quesito número de empregados, conforme mostra a Tabela 18, a faixa modal é a segunda (mais que 50 e até 250), com 35,71% de respostas.

Tabela 18 - Número de empregados - empresa :  
Gerentes e Líderes de Projeto

<b>Número de empregados</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até 50	—	—
Mais que 50 e até 250	5	35,71
Mais que 250 e até 500	4	28,57
Mais que 500 e até 1000	1	7,14
Mais que 1000	4	28,57
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Quanto ao quesito que mede o número de empregados que os gerentes entrevistados têm sob sua supervisão direta, a grande maioria, conforme assinalado na Tabela 19, está à frente de grupos com até 10 funcionários.

Tabela 19 - Número de empregados - supervisão direta:  
Gerentes e Líderes de Projeto

<b>Número de empregados sob supervisão direta</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até 10	10	71,73
Mais que 10 e até 30	1	7,14
Mais que 30 e até 50	2	14,29
Mais que 50 e até 70	1	7,14
Mais que 70	—	—
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

#### 4.2.2 AS VARIÁVEIS DE COMPORTEAMENTO

As questões de 1 a 5 deste bloco procuraram identificar como os gerentes distribuem seu tempo semanal entre as diversas atividades típicas da função. A Tabela 20 apresenta a consolidação dos resultados.

Tabela 20 - Variáveis de comportamento : Gerentes e Líderes de Projeto

Questão		Até 1 h	Mais que 1 h e até 3 h	Mais que 3 h e até 6 h	Mais que 6 h e até 10 h	Mais que 10 h	Totais
		1	2	3	4	5	
1. Planejamento e especificação de tarefas	<b>N</b>	1	7	4	1	1	14
	<b>%</b>	7,14	50,00	28,57	7,14	7,14	100,00
2. Fiscalização do desempenho	<b>N</b>	5	2	4	1	2	14
	<b>%</b>	35,71	14,29	28,57	7,14	14,29	100,00
3. Determinação de objetivos e resultados	<b>N</b>	2	6	5	1	—	14
	<b>%</b>	14,29	42,86	35,71	7,14	—	100,00
4. Atividades burocráticas	<b>N</b>	8	5	1	—	—	14
	<b>%</b>	57,14	35,71	7,14	—	—	100,00
5. Participação em reuniões	<b>N</b>	3	3	2	5	1	14
	<b>%</b>	21,43	21,43	14,29	35,71	7,14	100,00

Parece haver autonomia dos funcionários na organização de suas tarefas, a julgar pelas respostas dadas pelos gerentes à questão planejamento e especificação de tarefas de seus subordinados [1], que soma oito respostas nas duas primeiras faixas, que vão até um máximo de três horas semanais. A atitude fiscalizadora-controladora não conta com muitos adeptos: 50% dos gerentes declararam que não empregam mais que três horas semanais em fiscalização de desempenho de seus subordinados [2], enquanto que treze revelaram que utilizam menos de três horas semanais em atividades de controle de ponto, horas extras e outras tidas como burocráticas [4]. Seria de se esperar, então, que predominasse uma gestão voltada para estabelecimento de objetivos e medição dos resultados alcançados [3], o que parece não acontecer, já que oito gerentes dedicam um máximo de três horas semanais a estas atividades. Finalmente, o quesito participação em reuniões [5] obteve seis respostas somadas nas duas faixas inferiores a três horas semanais, duas

na faixa intermediária entre três e seis horas semanais e seis respostas somadas nas duas faixas superiores a seis horas semanais.

A disponibilidade de tempo para aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal através da participação em cursos foi levantada através da questão 6 deste bloco. Para dois gerentes não há tempo disponível para freqüentar cursos, em função do horário de trabalho, conforme os números apresentados na Tabela 21; para outros dois a disponibilidade está limitada a um máximo de quatro horas semanais. A parcela mais expressiva, composta por cinco respondentes, assinalou uma disponibilidade de até oito horas semanais.

Tabela 21 - Disponibilidade para freqüentar cursos :  
Gerentes e Líderes de Projeto

<b>Disponibilidade de horário para freqüentar cursos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Meu horário me impede	2	14,29
Até 4 horas semanais	2	14,29
Até 8 horas semanais	5	37,71
Até 16 horas semanais	4	28,57
Mais que 16 horas semanais	1	7,14
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Conforme se pode constatar pelos resultados apresentados na Tabela 22, 92,86% dos entrevistados possuem computador pessoal em casa, e a sua principal utilização é para atividades ligadas ao trabalho, com 64,29% das respostas.

Tabela 22 - Utilização de computador em casa :  
Gerentes e Líderes de Projeto

<b>Utilização de computador pessoal em casa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não se aplica	1	7,14
Jogos e entretenimento	—	—
Estudar	2	14,29
Trabalhar	9	64,29
Raramente utilizo	2	14,29
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

### **4.2.3 OPINIÃO SOBRE O TELETRABALHO**

Neste bloco foram relacionadas quatorze afirmações, procurando identificar o padrão de aderência dos entrevistados a certos postulados clássicos da administração, suas expectativas em relação às prováveis mudanças na atividade gerencial decorrentes de um programa de teletrabalho e, levando-se em conta a proximidade da linha intermediária com a cúpula estratégica, algumas questões cujo domínio fosse compartilhado entre executivos e gerentes. As respostas estão consolidadas na Tabela 23.

Tabela 23 - Opinião sobre teletrabalho : Gerentes e Líderes de Projeto

Aspectos		Concordo Totalmente	Estou Inclinado a Concordar	Não sei Responder	Estou Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente	Totais	Média	Desvio Padrão
		5	4	3	2	1			
1. Sem a presença de um chefe para coordenar o trabalho, os funcionários poderiam produzir menos.	N	—	5	—	4	5	14	2,36	1,34
	%	—	35,71	—	28,57	35,71	100,00		
2. É possível que os funcionários acabem trabalhando também para outras empresas.	N	4	8	1	1	—	14	4,07	0,83
	%	28,57	57,14	7,14	7,14	—	100,00		
3. Não saberia como avaliar o desempenho de meus funcionários, em ocasiões de promoções.	N	1	1	—	4	8	14	1,79	1,25
	%	7,14	7,14	—	28,57	57,14	100,00		
4. Teria dificuldades em coordenar o trabalho dos diversos membros de uma equipe.	N	1	2	1	6	4	14	2,29	1,27
	%	7,14	14,29	7,14	42,86	28,57	100,00		
5. Não saberia como supervisionar meus funcionários.	N	1	1	—	4	8	14	1,79	1,25
	%	7,14	7,14	—	28,57	57,14	100,00		
6. A qualidade do trabalho poderia aumentar significativamente.	N	1	6	4	3	—	14	3,36	0,93
	%	7,14	42,86	28,57	21,43	—	100,00		
7. Haveria uma significativa diminuição do quadro administrativo da empresa.	N	4	4	3	2	1	14	3,57	1,28
	%	28,57	28,57	21,43	14,29	7,14	100,00		
8. A produtividade do trabalho poderia aumentar significativamente.	N	2	8	2	2	—	14	3,71	0,91
	%	14,29	57,14	14,29	14,29	—	100,00		
9. O gerente deve organizar, planejar e especificar as tarefas do trabalhador.	N	7	4	—	3	—	14	4,07	1,21
	%	50,00	28,57	—	21,43	—	100,00		
10. O desempenho do trabalhador deve ser fiscalizado	N	6	5	—	3	—	14	4,00	1,18
	%	48,86	35,71	—	21,43	—	100,00		
11. A lealdade dos funcionários à empresa poderia ser afetada negativamente	N	—	6	—	7	1	14	2,79	1,12
	%	—	42,86	—	50,00	7,14	100,00		
12. Vida privada e trabalho não devem se misturar.	N	3	1	2	7	1	14	2,86	1,35
	%	21,43	7,14	14,29	50,00	7,14	100,00		
13. Um programa de teletrabalho poderia acarretar mais desvantagens para a empresa do que vantagens.	N	—	—	3	6	5	14	1,86	0,77
	%	—	—	21,43	42,86	35,71	100,00		
14. Gostaria de implantar um programa de teletrabalho.	N	2	6	4	1	1	14	3,50	1,09
	%	14,29	42,86	28,57	7,14	7,14	100,00		

A questão que sugere que sem a presença de um chefe para exercer a coordenação do trabalho, os funcionários poderiam produzir menos [1], obteve a média de 2,36, situando as respostas na faixa de discordância em relação a esta afirmação. Ou seja, na opinião de cinco gerentes que assinalaram “discordo totalmente”, aos quais ainda se somam quatro que assinalaram “estou inclinado a discordar”, não é absolutamente necessária a presença constante de um chefe para “ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços” (FAYOL, 1978, p.17) do pessoal. Entretanto, ressalte-se que cinco gerentes assinalaram “estou inclinado a concordar”, revelando o receio de se garantir o sucesso desta coordenação à distância.

Uma das questões que aparecem tanto no bloco de opiniões dirigido aos executivos quanto neste bloco dirigido aos gerentes é a que sugere a possibilidade de que os funcionários participantes de um programa de teletrabalho venham a prestar serviços também para outras empresas [2], de forma simultânea. Quatro gerentes indicaram que concordam totalmente e oito mostraram-se inclinados a concordar com a possibilidade de que esta prática venha a ocorrer. Um entrevistado não soube avaliar a questão e apenas um gerente mostrou-se inclinado a discordar desta proposição. Esta questão obteve a maior média do bloco (4,07) e, ao mesmo tempo, o menor desvio padrão (0,83). Relembrando, entre os executivos estes valores ficaram em 4,14 e 0,69, respectivamente (ver TABELA 13 – OPINIÃO SOBRE O TELETRABALHO : EMPRESÁRIOS E EXECUTIVOS, questão 2).

A avaliação de desempenho e recomendação para promoções de teletrabalhadores [3] é um dos tópicos que não foi avaliado como potencialmente problemático para os gerentes. A média obtida nesta questão (1,79) não deixa dúvidas quanto à opinião de que não haveria dificuldades neste sentido: oito respostas foram assinaladas em “discordo totalmente” e quatro em “estou inclinado a discordar”. Apenas dois gerentes expressaram suas dúvidas sobre como proceder às avaliações funcionais, tendo um assinalado a coluna “concordo totalmente” e outro a coluna “estou inclinado a concordar”. Vale lembrar que, conforme relacionado entre as possíveis

desvantagens do teletrabalho, são os trabalhadores que expressam o receio de serem esquecidos por seus gerentes nas ocasiões de avaliação ou promoção.

A dificuldade de coordenação dos trabalhos em equipe [4], mencionada como ponto de resistência dos gerentes ao teletrabalho, não foi avaliada como obstáculo potencial por dez entrevistados: seis assinalaram a coluna “estou inclinado a discordar” e quatro a coluna “discordo totalmente” quanto a haver complicações para dirigir os esforços de equipes de teletrabalhadores. Um gerente não soube avaliar esta proposição, dois mostraram-se inclinados a concordar em que sentiriam dificuldades e ainda um entrevistado manifestou sua concordância plena em relação a esta proposição.

A supervisão direta, principal mecanismo de controle da linha intermediária, exige contatos pessoais entre o gerente e os trabalhadores (MINTZBERG, 1995), e certamente é esta característica que faz com que a supervisão sobre teletrabalhadores apareça como desvantagem apontada pelos gerentes em programas de teletrabalho. Entretanto, entre os entrevistados, as dificuldades relacionadas à supervisão dos teletrabalhadores [5] não foi percebida como uma dificuldade potencial. Embora tenha recebido duas marcações nas posições de concordância, doze respostas concentraram-se nas posições de discordância, resultando em média 1,79 para esta proposição. Ou seja, a maioria dos gerentes considera-se apto a realizar a supervisão à distância.

No que se refere ao incremento de qualidade do trabalho [6], um dos efeitos benéficos relacionados ao teletrabalho, o cômputo das respostas revelou uma pequena tendência no sentido de concordância com esta possibilidade: um gerente concordou totalmente com esta proposição e seis manifestaram-se inclinados a concordar com esta questão; quatro não souberam avaliar os prováveis efeitos do teletrabalho sobre a qualidade do trabalho e assinalaram a coluna “não sei responder”; três mostraram-se inclinados a discordar de que haveria este incremento de qualidade.

Uma significativa diminuição do quadro administrativo [7], conseqüência vantajosa para as empresas e, por outro lado, desvantajosa para os funcionários ligados a estas atividades, não foi claramente percebida pelos entrevistados como potencial decorrência da adoção do teletrabalho. Ao tempo

em que oito gerentes assinalaram suas respostas nas duas posições de concordância, três não souberam responder e ainda outros três assinalaram as duas posições de discordância. A média computada para a questão foi 3,57, que sinaliza a tendência em concordar com a proposição; por outro lado, o desvio padrão de 1,28 evidencia a grande dispersão das respostas em torno do valor médio.

O exame da literatura revelou, entre os resultados favoráveis do teletrabalho, relatos de incremento de produtividade do trabalho, mesmo que difíceis de mensurar. Entre os entrevistados também foi identificada uma tendência no sentido de avaliar que haveria um aumento da produtividade do trabalho [8], a considerar a soma de dez respostas assinaladas nas duas posições de concordância, assim distribuídas: duas em “concordo totalmente” e oito em “estou inclinado a concordar”. Dois entrevistados não souberam responder à questão e dois assinalaram que estão inclinados a discordar da possibilidade de um aumento da produtividade do trabalho. Em termos percentuais, a avaliação favorável atinge 71,43%, o mesmo resultado obtido no grupo de dirigentes; a média 3,71 ficou um pouco abaixo daquela apurada entre os executivos (4,00).

No que diz respeito às atividades gerenciais de planejamento, organização e especificação das tarefas a serem realizadas pelos trabalhadores [9], revelou-se acentuada concordância com o postulado clássico: sete marcações foram na coluna "concordo totalmente" e quatro na coluna “estou inclinado a concordar”. Ou seja, onze respondentes concordaram em que estas atribuições sejam específicas dos gerentes, enquanto três mostraram-se inclinados a discordar desta assertiva. Note-se, entretanto, que nas questões de comportamento, oito gerentes declararam que gastam menos três horas semanais nestas atividades (ver TABELA 20 - VARIÁVEIS DE COMPORTAMENTO : GERENTES E LÍDERES DE PROJETO, questão 1).

Observando-se as respostas dadas à assertiva que o desempenho do trabalhador deve ser fiscalizado (controlado) para assegurar que os procedimentos sejam seguidos e os resultados sejam alcançados [10], encontraremos seis marcações na coluna “concordo totalmente” e cinco na coluna “estou inclinado a concordar”; três gerentes declararam estarem

dispostos a discordar desta asserção. Voltando-se novamente às variáveis de comportamento, vê-se que sete gerentes declararam que ocupam menos de três horas semanais em fiscalização de desempenho.

Mesmo admitindo a hipótese de que alguns empregados venham a realizar trabalhos para outras empresas, conforme visto na questão 2 deste bloco, ao menos para oito gerentes parece não haver o temor de que a lealdade dos funcionários à organização de origem seja afetada [11] pelo teletrabalho. Entretanto, para seis outros gerentes que assinalaram a posição "estou inclinado a concordar" esta possibilidade deve ser considerada. Em comparação com o grupo de executivos, os gerentes manifestaram uma opinião ligeiramente mais otimista, considerando-se a média 2,79 computada para estes, enquanto para aqueles este valor ficou em 3,00.

Em princípio pode parecer que os gerentes estão inclinados a aceitar a idéia de que vida privada e trabalho não devem ser encarados como tempos de vida disjuntos [12]: a média obtida nesta asserção foi de 2,86. O desvio padrão, entretanto, foi de 1,35, que é o maior medido neste bloco, indicando grande dispersão em torno do valor médio. Vê-se que entre os gerentes, assim como entre os executivos, ainda não há uma posição consensual a respeito desta questão.

A expectativa é de que a adoção de um programa de teletrabalho somaria mais vantagens que desvantagens para a empresa [13]. A questão foi proposta com um sentido negativo, insinuando que as desvantagens seriam em maior número; onze entrevistados posicionaram-se em discordância a esta sugestão, três não souberam responder e nenhuma resposta foi assinalada nas posições de concordância. Uma opinião um pouco mais positiva, em comparação com as respostas dadas pelos executivos.

A despeito das opiniões manifestadas nos outros quesitos, oito gerentes declararam intenção favorável à adoção de um programa de teletrabalho [14] em suas empresas, com duas respostas em "concordo totalmente" e seis em "estou inclinado a concordar"; quatro não souberam responder enquanto que dois manifestaram-se contrariamente à implantação de um regime de teletrabalho, com uma resposta em "estou inclinado a discordar" e uma em "discordo totalmente". A média apurada para esta questão foi 3,50, revelando

que os gerentes estão um pouco mais hesitantes que os executivos, para os quais se apurou a média de 3,86 para este mesmo quesito (ver TABELA 13 – OPINIÃO SOBRE O TELETRABALHO : EMPRESÁRIOS E EXECUTIVOS, questão 14).

#### **4.2.4 MOTIVAÇÃO PARA O TELETRABALHO**

De modo similar ao que foi feito no bloco de opinião, aqui também aparecem questões mais diretamente afetas aos gerentes, além daquelas cujo interesse possa ser compartilhado com a cúpula estratégica. As respostas aparecem consolidadas na Tabela 24.

Tabela 24 - Motivação para o teletrabalho : Gerentes e Líderes de Projeto

Aspectos		Muito Vantajoso	Vantajoso	Indiferente	Desvantajoso	Muito Desvantajoso	Totais	Média	Desvio Padrão
		5	4	3	2	1			
1. Haveria menor influência dos sindicatos.	N	2	4	7	—	1	14	3,43	1,02
	%	14,29	28,57	50,00	—	7,14	100,00		
2. A duração da jornada de trabalho não estaria restrita a horários regulares de entrada e saída.	N	8	6	—	—	—	14	4,57	0,51
	%	57,14	42,86	—	—	—	100,00		
3. Os custos de manutenção do espaço físico do escritório seriam menores.	N	8	6	—	—	—	14	4,57	0,51
	%	57,14	42,86	—	—	—	100,00		
4. Seriam reduzidos os pagamentos de horas extras.	N	4	8	1	1	—	14	4,07	0,83
	%	28,57	57,14	7,14	7,14	—	100,00		
5. Seriam reduzidos os gastos com vales transporte, vales refeição e similares.	N	7	7	—	—	—	14	4,50	0,52
	%	50,00	50,00	—	—	—	100,00		
6. Haveria ruptura dos grupos informais e das conversas "paralelas" na empresa.	N	3	8	2	1	—	14	3,93	0,83
	%	21,43	57,14	14,29	7,14	—	100,00		
7. Não seria mais necessário o controle de horários de trabalho e faltas ao serviço.	N	6	4	3	1	—	14	4,07	1,00
	%	42,86	28,57	21,43	7,14	—	100,00		
8. Seria uma forma de atrair e manter bons funcionários.	N	4	6	4	—	—	14	4,00	0,78
	%	28,57	42,86	28,57	—	—	100,00		
9. Poderia utilizar os serviços de profissionais residentes em outras cidades.	N	5	7	—	2	—	14	4,07	1,00
	%	37,71	50,00	—	14,29	—	100,00		
10. Poderiam ser utilizados os serviços de portadores de deficiência física.	N	5	5	4	—	—	14	4,07	0,83
	%	35,71	35,71	28,57	—	—	100,00		
11. A organização das rotinas de trabalho passaria a ser responsabilidade dos funcionários.	N	1	10	2	—	1	14	3,71	0,91
	%	7,14	71,43	14,29	—	7,14	100,00		
12. Poderia destinar parte de meu tempo para treinamento e desenvolvimento profissional.	N	6	7	1	—	—	14	4,36	0,63
	%	42,86	50,00	7,14	—	—	100,00		

A respeito da eventual diminuição da influência exercida pelos sindicatos [1], os gerentes mostraram-se um pouco mais preocupados com a influência da

atividade sindical em seus locais de trabalho do que os dirigentes. Dois gerentes assinalaram “muito vantajoso” e quatro assinalaram “vantajoso”; sete gerentes marcaram a posição “indiferente”, e ainda um assinalou “muito desvantajoso”. A considerar que 50,00% dos gerentes não identifica vantagem ou desvantagem na redução da atuação sindical, pode-se endossar a suposição elaborada anteriormente sobre a fraca atuação sindical na mediação das negociações trabalhistas entre as empresas que compõem a amostra.

Entre as questões de interesse mais imediato dos gerentes, aquela que sugere que a duração da jornada de trabalho dos teletrabalhadores não estaria restrita a horários regulares de entrada e saída [2] foi a que obteve a maior média (4,57), e o menor desvio padrão (0,51), destacando-se como uma das mais motivadoras. Oito gerentes assinalaram a coluna “muito vantajoso” e os seis demais assinalaram a opção “vantajoso”. No entanto, vale lembrar, treze gerentes declararam que não consomem mais que três horas semanais em atividades de controle de ponto e outras tidas como burocráticas (ver TABELA 20 - VARIÁVEIS DE COMPORTAMENTO : GERENTES E LÍDERES DE PROJETO, questão 4).

A contenção de custos é aspecto bastante motivador também para os gerentes, colocando-os alinhados aos executivos. O grupo de custos que parece mais significativo é aquele ligado à manutenção dos espaços de escritórios [3], já que a questão que aponta a possibilidade de redução destes custos obteve oito respostas na coluna “muito vantajoso” e seis na coluna “vantajoso”, resultando em média 4,57, a mais alta do bloco (rigorosamente empatada com a questão 2) e também o primeiro lugar entre as questões ligadas à redução de custos.

A redução dos pagamentos de horas extras [4] ocupou o terceiro lugar dentre as proposições relacionadas à diminuição de custos, com média 4,07. Quatro gerentes assinalaram que esta redução seria muito vantajosa e oito interpretaram como vantajosa; um entrevistado avaliou este quesito como indiferente e ainda um assinalou a coluna “desvantajoso”, talvez expressando sua percepção sobre a influência das horas extras no total dos salários dos trabalhadores.

Ainda com relação à contenção de custos, aparece em segundo lugar na ordem de importância entre os gerentes a redução dos custos com vales

transporte, vales refeição e outros benefícios similares [5], com média 4,50. Sete gerentes avaliaram este aspecto como muito vantajoso e sete como vantajoso, indicando talvez o peso que estes salários indiretos acarretam nas folhas de pagamento.

Embora a supressão da rede informal de comunicações tenha sido apontada como desvantajosa para os trabalhadores (GOMES e GOMES, 1995), é interessante conhecer o posicionamento dos gerentes a este respeito, já que conforme afirma DAVIS (1977), a rede informal de comunicações parece-se muito com as condições do tempo: todos somos influenciados por ela mas não podemos controlá-la. Talvez então reconhecendo a dificuldade, senão impossibilidade, de exercer controle sobre os grupos e redes de comunicação informais, a proposição que sugere que, com a adoção do teletrabalho, haveria uma conseqüente ruptura destes grupos e o fim das conversas ditas paralelas [6] recebeu média 3,93, ou seja, bastante próxima da posição vantajoso. Três gerentes avaliaram esta possível conseqüência do teletrabalho como muito vantajosa e oito como sendo vantajosa; dois gerentes assinalaram “indiferente” e ainda um assinalou “desvantajoso”, este último talvez reconhecendo que pode extrair alguns benefícios da rede informal de comunicações.

Naturalmente, não existindo rigidez de horários deixam de ser necessários os controles deles decorrentes, assim como das faltas ao serviço [7]. Este aspecto também foi avaliado como motivador pelos gerentes, obtendo média 4,07, embora com desvio padrão 1,00. Seis respondentes assinalaram a coluna “muito vantajoso” e quatro a coluna “vantajoso”; três assinalaram “indiferente” e um não se mostrou disposto a abrir mão do controle sobre a jornada de trabalho, assinalando a coluna “desvantajoso”. Mais uma vez remetendo às questões de comportamento (ver TABELA 20 - VARIÁVEIS DE COMPORTAMENTO : GERENTES E LÍDERES DE PROJETO, questão 4), veremos que apenas um gerente consome entre três e seis horas semanais em atividades de controles de horários e outras similares.

A possibilidade de utilizar o teletrabalho como uma forma de atrair e manter bons funcionários [8], vantagem apregoada deste arranjo de trabalho, recebeu média 4,00, com quatro gerentes avaliando este quesito como muito

vantajoso e seis como vantajoso; quatro gerentes acreditam que oferecer ou não programas de teletrabalho não influencia as decisões dos trabalhadores em ingressarem ou permanecerem na empresa, já que assinalaram a coluna “indiferente”. O resultado foi um pouco superior àquele computado para o grupo de executivos (3,71).

Também relacionada ao recrutamento de pessoal, a possibilidade de contratação de profissionais residentes em outras cidades [9] encontrou dois opositores entre os gerentes, que avaliando este aspecto como desvantajoso, expressam talvez o receio pelas dificuldades de planejamento, organização, comando, coordenação e controle que poderiam decorrer desta situação. Quanto aos demais, cinco assinalaram a coluna “muito vantajoso” e sete a coluna “vantajoso”, resultando na média 4,07 para esta proposição. Vale lembrar que esta questão também foi apresentada aos executivos, e obteve média 4,29 (ver TABELA 14 – MOTIVAÇÃO PARA O TELETRABALHO : EMPRESÁRIOS E EXECUTIVOS, questão 8).

A possibilidade de utilizar os serviços de portadores de deficiência física [10], questão também relacionada ao recrutamento de pessoal, foi avaliada como uma vantagem potencial do teletrabalho: cinco gerentes assinalaram a coluna “muito vantajoso” e cinco a coluna “vantajoso”; quatro responderam “indiferente” a este quesito. Não houve marcações nas duas colunas de desvantagem, resultando na média 4,07. No entanto, comparando-se as respostas dos gerentes com as dos executivos, vemos que os dirigentes se mostraram mais motivados por esta possibilidade de inserção dos portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho (ver TABELA 14 – MOTIVAÇÃO PARA O TELETRABALHO : EMPRESÁRIOS E EXECUTIVOS, questão 9).

A idéia de delegar a organização das rotinas de trabalho aos teletrabalhadores [11], embora não tenha sido apontada como um aspecto desvantajoso, já que obteve média 3,71, encontrou oposição em um gerente que assinalou a coluna “muito desvantajoso”; ainda dois respondentes assinalaram “indiferente”. Por outro lado, um gerente avaliou este quesito como “muito vantajoso” e dez, a grande maioria, marcaram a coluna “vantajoso”. Note-se que mesmo tendo expressado a opinião de que é responsabilidade do gerente planejar, organizar e especificar as tarefas do trabalhador (ver TABELA

23 - OPINIÃO SOBRE TELETRABALHO : GERENTES E LÍDERES DE PROJETO, questão 9), emerge do grupo a vontade de delegar estas atribuições aos trabalhadores.

Finalizando o bloco, os gerentes mostraram-se motivados com a possibilidade de converter parte de seu tempo, despendido em atividades que com a adoção do teletrabalho não seriam mais necessárias, em horas dedicadas a treinamento e desenvolvimento profissional [12], somando 92,86% das respostas nas duas posições de vantagem da escala. Apenas um respondente assinalou “indiferente” nesta questão.

### 4.3 ANÁLISE DO GRUPO DE TRABALHADORES

Conforme visto em LEVANTAMENTO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA, o grupo de trabalhadores é formado por analistas de sistemas e programadores de computadores, atividades apropriadas para o teletrabalho, segundo TROPE (1999). Os analistas de sistemas são profissionais que atuam na especificação de requisitos e recursos necessários para o desenvolvimento de sistemas computacionais. As atividades dos programadores compreendem projetar, escrever e testar programas de computador.

Para este grupo de respondentes foram distribuídos 67 conjuntos de questionários, dos quais 55 foram devolvidos, o que implica em 82,08% de retorno.

A mensuração do conhecimento prévio sobre teletrabalho, realizada através de uma questão que permitia múltiplas marcações por respondente, mostrou que, também para o grupo de trabalhadores, as conversas informais e leitura de livros ou revistas foram os meios mais citados de contato com o assunto, somando 72,61% das respostas, conforme apontado na Tabela 25.

Tabela 25 - Conhecimento sobre teletrabalho : Trabalhadores

<b>Proposição</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
DESCONHECIA O ASSUNTO ATÉ ESTE MOMENTO	6	7,14
JÁ HAVIA TIDO CONTATO COM O ASSUNTO ATRAVÉS DE CONVERSAS INFORMAIS	30	35,71
JÁ HAVIA TIDO CONTATO COM O ASSUNTO ATRAVÉS DE REVISTAS E/OU LIVROS	31	36,90
JÁ HAVIA TIDO CONTATO COM O ASSUNTO ATRAVÉS DE PALESTRAS	8	9,52
JÁ HAVIA ESTUDADO O ASSUNTO COM BASTANTE ATENÇÃO	3	3,57
CONHEÇO UMA EMPRESA QUE ADOTA ESTE ARRANJO DE TRABALHO	6	7,14
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00</b>

De forma diferente dos dois grupos analisados anteriormente, entre os trabalhadores houve seis marcações reconhecendo o desconhecimento sobre o assunto e, em outro extremo, três respostas indicando que o assunto já havia sido estudado com atenção. As seis respostas indicando o conhecimento de uma empresa que estaria adotando este arranjo de trabalho exigiram um esclarecimento complementar; o resultado obtido foi o mesmo já foi discutido para o grupo de gerentes: houve confusão entre trabalho adicional realizado em casa, após o expediente normal, e teletrabalho.

O quadro geral revela então, entre os trabalhadores, um conhecimento ainda superficial sobre o assunto proposto.

#### 4.3.1 AS VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO

O sexo masculino é predominante nas respostas obtidas, com 32 ocorrências (58,18%) contra 23 ocorrências (41,82%) do sexo feminino. A idade média ficou pouco acima dos 30 anos (30,65). A menor idade registrada foi de 17 anos e a maior foi de 55 anos; o desvio padrão foi de 7,63.

No que se refere ao estado civil, a Tabela 26 mostra que a predominância é dos casados, que correspondem a 50,91% da amostra; em segundo lugar está o grupo de solteiros, somando 38,18%; seis divorciados ou separados completam o grupo.

Tabela 26 - Estado civil : Trabalhadores

<b>Estado civil</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Solteiro	21	38,18
Casado	28	50,91
Divorciado / separado	6	10,91
Viúvo	—	—
Outros	—	—
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

A renda mensal tem sua faixa modal entre 5 e 10 salários mínimos, com 21 respostas (38,18%). Somando-se as freqüências das duas primeiras faixas, verificamos que 61,82% dos respondentes têm rendimentos de até 10 salários

mínimos. Apenas dois dos trabalhadores entrevistados situam-se na faixa superior de rendimentos, acima de 20 salários mínimos. A Tabela 27 mostra a tabulação dos resultados para esta variável.

Tabela 27 - Renda mensal : Trabalhadores

<b>Renda mensal</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até 5 s.m.	13	23,64
Mais que 5 s.m. e até 10 s.m.	21	38,18
Mais que 10 s.m. e até 15 s.m.	12	21,82
Mais que 15 s.m. e até 20 s.m.	7	12,73
Mais que 20 s.m.	2	3,64
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

A Tabela 28 apresenta as respostas assinaladas para o quesito número de filhos. Os dados coletados permitem separar a amostra em dois grupos: aqueles que têm filhos, somando 28 respostas e equivalente a 50,91% dos entrevistados e os que não têm filhos, composto por 27 respondentes, ou seja, 49,09% da amostra.

Tabela 28 - Número de filhos : Trabalhadores

<b>Filhos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Um	9	16,36
Dois	11	20,00
Três	5	9,09
Quatro ou mais	3	5,45
Nenhum	27	49,09
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

O nível superior de instrução foi indicado por 33 respondentes, conforme mostra a Tabela 29. A formação até segundo grau foi indicada por 15 trabalhadores, enquanto uma pequena parcela de sete entrevistados situa-se na faixa de pós-graduação. Não aparecem marcações em mestrado ou doutorado.

Tabela 29 - Classificação por formação : Trabalhadores

<b>Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até segundo grau	15	27,27
Superior	33	60,00
Pós-graduado	7	12,73
Mestrado	—	—
Doutorado	—	—
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

No que se refere às características da moradia, a Tabela 30 mostra que 70,91% dos entrevistados possuem residência própria, e que a maioria das residências tem área construída entre 75 e 100 m<sup>2</sup>, conforme apresentado na Tabela 31. Somando-se as frequências nas duas faixas superiores, vemos que 47,27% dos trabalhadores moram em residências com área superior a 100 m<sup>2</sup>.

Tabela 30 - Residência Principal : Trabalhadores

<b>Residência principal</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Própria	39	70,91
Alugada	11	20,00
Outros	5	9,09
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

Tabela 31 - Área construída : Trabalhadores

<b>Área construída</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até 50 m <sup>2</sup>	3	5,45
Mais que 50 m <sup>2</sup> e até 75 m <sup>2</sup>	10	18,18
Mais que 75 m <sup>2</sup> e até 100 m <sup>2</sup>	16	29,09
Mais que 100 m <sup>2</sup> e até 150 m <sup>2</sup>	15	27,27
Mais que 150 m <sup>2</sup>	11	20,00
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

Quanto ao número de pessoas que reside habitualmente no mesmo domicílio do entrevistado, quatro moradores permanentes foi a resposta

assinalada por 22 respondentes, conforme os resultados consolidados na Tabela 32. Vê-se também que apenas dois entrevistados moram sozinhos e, no outro extremo, nove trabalhadores compartilham a moradia entre cinco ou mais pessoas.

Tabela 32 - Moradores permanentes : Trabalhadores

<b>Moradores permanentes</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Apenas um	2	3,64
Dois	11	20,00
Três	11	20,00
Quatro	22	40,00
Cinco ou mais	9	16,36
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

Todos os entrevistados possuem linha telefônica instalada, conforme revela a Tabela 33.

Tabela 33 - Telefones : Trabalhadores

<b>Telefones</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Um	23	41,82
Dois	20	36,36
Três ou mais	12	21,82
Nenhum	—	—
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

O quesito que mensura o tempo de atuação no mercado de trabalho revela que a maior parcela, correspondendo a 20 trabalhadores, possui mais de 12 anos de experiência profissional. No que se refere ao tempo de trabalho na empresa em que estão atualmente empregados, 26 indicaram até três anos. Os resultados detalhados são apresentados na Tabela 34.

Tabela 34 - Informações profissionais : Trabalhadores

Questão		Até 3 anos	Mais que 3 e até 6 anos	Mais que seis e até 9 anos	Mais que 9 e até 12 anos	Mais que 12 anos	Totais
		1	2	3	4	5	
11. Tempo de atuação no mercado de trabalho	<b>N</b>	9	7	7	12	20	55
	<b>%</b>	16,36	12,73	12,73	21,82	36,36	100,00
12. Tempo de trabalho na empresa atual	<b>N</b>	26	8	7	8	6	55
	<b>%</b>	47,27	14,55	12,73	14,55	10,91	100,00

Quanto ao ramo de atividade da empresa na qual atualmente trabalham, 33 respondentes assinalaram serviços (60,00%); em seguida vem governo, com 15 respostas (27,27%). Indústria e comércio aparecem com pequena expressão, tendo sido citados por dois e cinco entrevistados, respectivamente, enquanto que o ramo agricultura/pecuária não foi contemplado na amostra. A Tabela 35 mostra os valores medidos para esta questão.

Tabela 35 - Ramo de atividade : Trabalhadores

Ramo de atividade	N	%
Agricultura e/ou pecuária	—	—
Indústria	2	3,64
Comércio	5	9,09
Serviços	33	60,00
Governo	15	27,27
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

A maior fração dos entrevistados, com 16 respostas, entende que participa de uma empresa que emprega mais de 1.000 funcionários. Em seguida aparece a faixa que compreende 250 a 500 funcionários, com 15 respostas. A Tabela 36 apresenta a consolidação dos resultados.

Tabela 36 - Número de empregados - empresa :  
Trabalhadores

<b>Número de empregados</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até 50	3	5,45
Mais que 50 e até 250	14	25,45
Mais que 250 e até 500	15	27,27
Mais que 500 e até 1000	7	12,73
Mais que 1000	16	29,09
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

#### 4.3.2 AS VARIÁVEIS DE COMPORTAMENTO

As questões 1 e 2 deste bloco destinaram-se a identificar os aspectos relacionados ao deslocamento entre casa e trabalho. No primeiro quesito, procurou-se medir o tempo diário gasto neste trajeto. As respostas revelaram que 22 dos trabalhadores entrevistados consomem entre trinta minutos e uma hora por dia deslocando-se entre a casa e o trabalho; para outros 19 este tempo não passa de trinta minutos. Acima de uma hora, e somando-se também a classe seguinte, que vai até duas horas, estão os demais 14, conforme Tabela 37, na qual se vê também que não houve marcações para um tempo de deslocamento superior a duas horas.

Tabela 37 - Tempo diário despendido com transporte : Trabalhadores

<b>Tempo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Inferior a trinta minutos	19	34,55
Entre trinta minutos e uma hora	22	40,00
Entre uma hora e uma hora e trinta minutos	9	16,36
Entre uma hora e trinta minutos e duas horas	5	9,09
Superior a duas horas	—	—
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

Para uma parcela composta por 31 trabalhadores, estes deslocamentos entre casa e trabalho são realizados em veículo próprio, conforme atesta a Tabela 38. O transporte coletivo é utilizado por 23 respondentes. Caminhar até o trabalho ou utilizar bicicleta para este fim mostra-se prática com poucos

adeptos, recebendo apenas uma resposta. Carona em veículos de amigos e serviços de táxi ou mototaxi não aparecem como modalidade rotineira de transporte.

Tabela 38 - Deslocamento casa - trabalho : Trabalhadores

<b>Modalidade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Andando ou bicicleta	1	1,82
Veículo próprio	31	56,36
Carona	—	—
Transporte coletivo	23	41,82
Táxi ou mototaxi	—	—
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

O hábito de realizar as refeições em casa é declarado por 29 entrevistados; a opção por refeições em restaurantes e lanchonetes comerciais, com 12 respostas, aparece empatada com refeições no restaurante da empresa. Na Tabela 39, que mostra os números obtidos para esta questão, levar refeições prontas de casa aparece quase como uma exceção, com uma única resposta.

Tabela 39 - Local habitual para realização de refeições : Trabalhadores

<b>Local</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Em casa	29	52,73
Em restaurantes ou lanchonetes	12	21,82
Levo minhas refeições prontas de casa	1	1,82
No restaurante da empresa	12	21,82
Não se aplica ao meu caso	1	1,82
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

A redução dos gastos com vestuário próprio para o dia-a-dia do trabalho é um dos possíveis benefícios resultantes da adoção do teletrabalho, conforme indicado na literatura. A identificação deste quesito como benefício supõe o conhecimento, por parte dos trabalhadores, dos valores gastos com este item.

A Tabela 40 mostra que uma pequena parcela, composta por dois respondentes, declarou não realizar despesas com vestuário específico para o trabalho; outros 15 não sabem quanto consomem neste item. Assim, 38 entrevistados conseguem identificar seus gastos relacionados a estes artigos; a faixa modal, com 20 respostas, compreende valores entre R\$ 50,00 e R\$ 100,00.

Tabela 40 - Gastos com vestuário : Trabalhadores

<b>Valor</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não tenho gastos com vestuário	2	3,64
Gasto menos que R\$ 50,00 por mês	14	25,45
Gasto entre R\$ 50,00 e R\$ 100,00 por mês	20	36,36
Gasto mais que R\$ 100,00 por mês	4	7,27
Não sei quanto gasto em vestuário por mês	15	27,27
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

A possibilidade de compatibilização de horários de trabalho com horários destinados a participação em cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento, é outra das anunciadas vantagens do teletrabalho. Dentre os participantes da pesquisa, cinco relatam dificuldades em conciliar horário de trabalho e estudo, ficando impedidos de freqüentar cursos; 11 dispõem de no máximo quatro horas semanais para este propósito e seis podem empregar até oito horas semanais para participação em cursos. Enfrentando menores dificuldades com horários, 14 declararam que podem dispor de até dezesseis horas semanais para estudos, enquanto que para 19 entrevistados que assinalaram que podem empregar mais que dezesseis horas para este propósito, tempo para estudar não aparece como problema. Os números estão apresentados na Tabela 41.

Tabela 41 - Disponibilidade de horário para freqüentar cursos : Trabalhadores

<b>Disponibilidade semanal</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Meu horário de trabalho me impede de freqüentar cursos	5	9,09
Posso dispor de até quatro horas semanais	11	20,00
Posso dispor de até oito horas semanais	6	10,91
Posso dispor de até dezesseis horas semanais	14	25,45
Posso dispor de mais que dezesseis horas semanais	19	34,55
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

As horas extras, quando realizadas com certa regularidade, acabam por se tornar um componente considerável dos rendimentos mensais. Este não é o caso, entretanto, para 30 entrevistados, que declararam não realizar horas extras regularmente. No outro extremo, realizando mais que seis horas extras por semana, estão 6 respondentes. A Tabela 42 mostra a distribuição de freqüências para esta questão.

Tabela 42 - Realização de horas extras : Trabalhadores

<b>Quantidade de horas semanais</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não faço horas extras	30	54,55
Faço em média até duas horas extras por semana	12	21,82
Faço em média até quatro horas extras por semana	6	10,91
Faço em média até seis horas extras por semana	1	1,82
Faço em média mais que seis horas extras por semana	6	10,91
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

A utilização do computador pessoal no ambiente doméstico, com a principal finalidade de trabalhar, é predominante entre os respondentes: 27 assinalaram esta alternativa. Pode-se supor que este grupo esteja habituado a levar tarefas para completar em casa ou, ainda, que realizem trabalhos para terceiros. A elaboração de trabalhos acadêmicos e utilização para estudos aparece com 10 marcações. A modalidade menos mencionada, com apenas uma resposta, foi utilização para jogos e entretenimento. Aparecem ainda três entrevistados que raramente utilizam o computador em casa e 14 que declararam não possuir computador pessoal, conforme mostra a Tabela 43.

Tabela 43 - Utilização de computador pessoal em casa : Trabalhadores

<b>Utilização de computador pessoal em casa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não se aplica	14	25,45
Jogos e entretenimento	1	1,82
Estudar e elaborar trabalhos escolares / acadêmicos	10	18,18
Trabalhar	27	49,09
Raramente utilizo	3	5,45
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

### 4.3.3 OPINIÃO SOBRE O TELETRABALHO

Neste bloco foram apresentadas questões relacionadas às mudanças decorrentes de um programa de teletrabalho, compreendendo aspectos relacionados às eventuais dificuldades provocadas pelo distanciamento físico entre os colegas de trabalho, às situações domésticas e de vizinhança e ao relacionamento com a empresa. Os dados coletados estão consolidados na Tabela 44.

Tabela 44 - Opinião sobre teletrabalho : Trabalhadores

Aspectos		Concordo Totalmente	Estou Inclinado a Concordar	Não sei Responder	Estou Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente	Totais	Média	Desvio Padrão
		5	4	3	2	1			
1. Teria dificuldades para trocar experiências com outros colegas de trabalho.	N	9	8	3	13	22	55	2,44	1,54
	%	16,36	14,55	5,45	23,64	40,00	100,00		
2. Me sentiria isolado da empresa.	N	4	7	2	14	28	55	2,00	1,32
	%	7,27	12,73	3,64	25,45	50,91	100,00		
3. Não haveria dificuldades para realizar trabalhos em equipe.	N	17	14	3	14	7	55	3,36	1,47
	%	30,91	24,45	5,45	25,45	12,73	100,00		
4. Sofreria constantes interrupções por parte de minha família.	N	10	8	4	10	23	55	2,49	1,59
	%	18,18	14,55	7,27	18,18	41,82	100,00		
5. Sofreria constantes interrupções por parte de meus vizinhos .	N	—	1	4	9	41	55	1,36	0,70
	%	—	1,82	7,27	16,36	74,55	100,00		
6. Poderia não ter um espaço doméstico apropriado para realizar minhas atividades.	N	7	5	1	10	32	55	2,00	1,47
	%	12,73	9,09	1,82	18,18	58,18	100,00		
7. Sem a presença de um chefe para coordenar o trabalho, poderia produzir mais e melhor.	N	11	15	9	9	11	55	3,11	1,44
	%	20,00	27,27	16,36	16,36	20,00	100,00		
8. Teria menor poder de negociar aumentos salariais e benefícios.	N	2	10	8	13	22	55	2,22	1,26
	%	3,64	18,18	14,55	23,64	40,00	100,00		
9. Poderia ser esquecido nas ocasiões de promoção funcional.	N	—	8	12	18	17	55	2,20	1,04
	%	—	14,55	21,82	32,73	30,91	100,00		
10. Perderia benefícios tais como vales refeição e transporte.	N	14	10	11	7	13	55	3,09	1,52
	%	25,45	18,18	20,00	12,73	23,64	100,00		
11. Não receberia mais horas extras.	N	15	12	10	6	12	55	3,22	1,51
	%	27,27	21,82	18,18	10,91	21,82	100,00		
12. Vida privada e trabalho não devem se misturar.	N	21	5	1	12	16	55	3,05	1,75
	%	38,18	9,09	1,82	21,82	29,09	100,00		
13. Um programa de teletrabalho poderia acarretar mais vantagens profissionais do que desvantagens.	N	22	14	13	4	2	55	3,91	1,13
	%	40,00	25,45	23,64	7,27	3,64	100,00		
14. Gostaria de participar de um programa de teletrabalho.	N	26	21	4	3	1	55	4,24	0,94
	%	47,27	38,18	7,27	5,45	1,82	100,00		

A dificuldade para troca de experiências profissionais com outros colegas de trabalho [1], aspecto relacionado entre as possíveis conseqüências negativas do teletrabalho, não foi identificada como um problema potencial por 35 entrevistados, somando-se aqueles que assinalaram as colunas “discordo totalmente” e “estou inclinado a concordar”; três trabalhadores não souberam avaliar as possíveis conseqüências sobre o relacionamento entre colegas de trabalho assinalando “não sei responder”. Todavia, 17 entrevistados que expressaram seu temor de que haja efetivamente dificuldades para os relacionamentos profissionais, assinalando as colunas “concordo totalmente” e “discordo totalmente”. Este grupo, embora não seja maioria, representa 30,91% da amostra.

A falta de contato direto não parece implicar em sentimento de isolamento em relação à empresa [2], segundo a percepção de 42 entrevistados, considerando-se a soma das duas posições de discordância em relação à proposição; dois trabalhadores assinalaram “não sei responder” e 11 revelaram o receio de sentirem-se isolados do ambiente da organização.

Não haveria dificuldades para realização de trabalhos em equipe [3]; esta foi a opinião de 17 entrevistados que assinalaram a coluna “concordo totalmente”, aos quais ainda se somam outros 14 que assinalaram a coluna “estou inclinado a concordar”, atingindo 55,36% da amostra. Três trabalhadores não souberam avaliar a questão e 21 atestaram seu receio em que o teletrabalho influenciasse negativamente a realização de trabalhos em equipe.

Embora os números computados para as três questões acima apontem manifestações de opinião que contrariam, pelo menos em expectativa, as afirmações de GOMES e GOMES (1995) sobre a necessidade intensa de interação social no trabalho, não se deve desprezar a parcela de trabalhadores que, mesmo não sendo maioria, é significativa e considera importantes os momentos de convivência social e profissional no ambiente da empresa.

Trabalhar em casa implica em mais tempo de convívio com a família. A tendência dos entrevistados, no sentido de que a família não seria fonte de interrupções constantes nas atividades profissionais [4], foi revelada pela média 2,49 calculada para esta questão. Não se pode desconsiderar, entretanto, o desvio padrão de 1,59 apurado nesta proposição, que desloca a atenção aos

18 trabalhadores que, somados, assinalaram as duas posições de concordância em relação a esta afirmação, totalizando 32,73% da amostra para os quais, conforme TOFFLER (1992), o convívio mais intenso com o cônjuge e com os filhos representaria um problema para o desempenho de seu trabalho.

O mesmo não ocorre com relação a interrupções da jornada de trabalho causada pelos vizinhos [5]. A média 1,36 aliada ao baixo desvio padrão de 0,70 computados nesta questão pode revelar um estilo de vida reservado, no que se refere às relações com a vizinhança. Nada menos que 41 entrevistados manifestaram sua total discordância em relação às possíveis interferências causadas pelos vizinhos durante o trabalho. Apenas um trabalhador mostrou-se inclinado em concordar que estaria sujeito a estas interrupções.

A disponibilidade de um espaço doméstico apropriado para a realização das atividades profissionais [6] não é problema para uma significativa parcela dos respondentes, que soma 76,36%. Declaram não dispor deste espaço sete entrevistados, e cinco entendem que poderiam não ter este espaço. Este resultado não surpreende, levando-se em conta as características de moradia dos participantes da pesquisa apresentadas anteriormente na TABELA 31 - ÁREA CONSTRUÍDA : TRABALHADORES.

A necessidade da presença de um chefe para coordenação do trabalho [7] dividiu os participantes da pesquisa, como mostra a média 3,11 e desvio padrão 1,44 calculados na questão. Opinam que produziriam mais e melhor sem a presença de um chefe 26 entrevistados, somadas as duas posições de concordância. Divergem desta afirmação 20 respondentes que assinalaram as duas posições de discordância. Não souberam se manifestar nove trabalhadores. Novamente cabe lembrar TOFFLER (1992), que já havia assinalado a falta de motivação que poderia ser causada pela ausência de um chefe.

Do mesmo modo, o poder para negociar aumentos salariais e benefícios adicionais [8] não seria afetado, segundo a opinião da maioria dos entrevistados. Para 35 trabalhadores, o fato de estarem dispersos geograficamente não influenciaria negativamente as negociações de salários e benefícios. Estão totalmente convencidos de que perderiam influência nestas

negociações apenas dois trabalhadores, enquanto outros 10 estão inclinados a concordar com esta possibilidade.

Também o receio de serem esquecidos por seus gerentes nas ocasiões de promoção funcional [9] parece ser infundado, conforme atestam 35 entrevistados que assinalaram as duas posições de discordância em relação a esta afirmação (63,64% da amostra). Apenas oito trabalhadores mostraram-se inclinados a concordar em que o teletrabalho diminuiria suas chances de fazer carreira.

No que se refere à manutenção de benefícios como vales refeição e vales transporte [10], as opiniões se dividem. Enquanto 24 trabalhadores reconhecem que estes benefícios seriam perdidos, como consequência de um programa de teletrabalho, outros 20 acreditam que continuariam a receber este auxílio. Não souberam avaliar esta questão 11 entrevistados.

Uma parcela composta por 18 entrevistados acredita que continuaria a receber as horas extras [11] que eventualmente fossem realizadas, revelando talvez um apego à jornada de trabalho com duração definida, mesmo quando realizada em casa. Entendem que os teletrabalhadores não teriam direito a remuneração adicional por horas trabalhadas um total de 27 respondentes. É uma questão ainda sem resposta para 10 entrevistados.

Talvez tanto aqueles que julgam que os componentes indiretos do salário seriam mantidos, quanto os que acreditam que continuariam recebendo horas extras, não se tenham apercebido do potencial do teletrabalho como eliminador destes custos para a empresa. Certamente também desconhecem que executivos e gerentes identificaram claramente esta redução de custos como um dos maiores benefícios da adoção de um regime de teletrabalho.

A proposição que apresentou maior dispersão de respostas foi aquela relacionada à união entre vida privada e trabalho [12]. A média ficou muito próxima da posição central (3,05), mas o desvio padrão de 1,75 foi o maior apurado no bloco. O total de entrevistados que expressam sua concordância em que a vida privada não deve se misturar ao trabalho atinge 26; por outro lado, 28 acreditam que não deve haver esta separação, e apenas um entrevistado não soube responder. É sem dúvida uma questão controversa para os trabalhadores, assim como para executivos e gerentes.

Apesar das opiniões manifestadas nos quesitos anteriores, 36 trabalhadores, que representam 65,45% dos participantes da pesquisa, opinaram que um programa de teletrabalho acarretaria mais vantagens profissionais que desvantagens [13]; não souberam comparar vantagens e desvantagens 13 entrevistados, que assinalaram a coluna “não sei responder”; por fim, seis trabalhadores somaram-se nas duas posições de discordância em relação a esta asserção, revelando sua apreensão de que a soma das desvantagens seria superior a das eventuais vantagens decorrentes da participação em um programa de teletrabalho.

A última asserção deste bloco questiona a respeito de participar de um programa de teletrabalho [14], e nada menos que 85,45% dos respondentes mostraram suas intenções favoráveis, assinalando as duas colunas de concordância em relação à proposição: 26 responderam que concordariam sem restrições em se tornarem teletrabalhadores e 21 responderam que estariam inclinados a participar de um programa de teletrabalho; quatro entrevistados ficaram indecisos, três manifestaram-se inclinados a discordar e apenas um assinalou que discordaria totalmente de participar em um arranjo de teletrabalho.

#### **4.3.4 MOTIVAÇÃO PARA O TELETRABALHO**

Neste bloco foram apresentadas doze questões identificadas como potenciais motivadoras dos trabalhadores à participação em programas de teletrabalho, cujos resultados são apresentados na Tabela 45.

Tabela 45 - Motivação para o teletrabalho : Trabalhadores

Aspectos		Muito Vantajoso	Vantajoso	Indiferente	Desvantajoso	Muito Desvantajoso	Totais	Média	Desvio Padrão
		5	4	3	2	1			
1. Aumentaria o tempo de convivência diária com minha família.	N	23	18	12	2	—	55	4,13	0,88
	%	41,82	32,73	21,82	3,64	—	100,00		
2. Poderia conciliar trabalho e estudo.	N	26	20	7	1	1	55	4,25	0,89
	%	47,27	36,36	12,73	1,82	1,82	100,00		
3. Poderia dedicar algum tempo a atividades beneficentes ou comunitárias.	N	7	22	25	1	—	55	3,64	0,73
	%	12,73	40,00	45,45	1,82	—	100,00		
4. Reduziria os gastos com transporte, alimentação e vestuário.	N	33	14	6	2	—	55	4,42	0,83
	%	60,00	25,45	10,91	3,64	—	100,00		
5. Não haveria mais conversas informais com colegas durante a execução do trabalho.	N	3	18	18	10	6	55	3,04	1,09
	%	5,45	32,73	32,73	18,18	10,91	100,00		
6. Poderia aumentar minha participação nas atividades domésticas.	N	7	21	17	7	3	55	3,40	1,05
	%	12,73	38,18	30,91	12,73	5,45	100,00		
7. Seria minha atribuição determinar os horários para trabalhar e a duração da jornada de trabalho.	N	28	19	5	3	—	55	4,31	0,86
	%	50,91	34,55	9,09	5,45	—	100,00		
8. Poderia desenvolver trabalhos para mais de uma empresa simultaneamente.	N	20	27	3	4	1	55	4,11	0,94
	%	36,36	49,09	5,45	7,27	1,82	100,00		
9. Haveria uma diminuição do tempo gasto no deslocamento entre trabalho e casa.	N	31	16	7	1	—	55	4,40	0,78
	%	56,36	29,09	12,73	1,82	—	100,00		
10. Seria minha atribuição organizar, planejar e especificar as tarefas a serem executadas.	N	21	26	8	—	—	55	4,24	0,69
	%	38,18	47,27	14,55	—	—	100,00		
11. Seria minha atribuição controlar o meu desempenho na realização das tarefas.	N	20	22	8	5	—	55	4,04	0,94
	%	36,36	40,00	14,55	9,09	—	100,00		
12. Poderia desenvolver melhor minha criatividade na execução das tarefas.	N	20	24	10	1	—	55	4,15	0,78
	%	36,36	43,64	18,18	1,82	—	100,00		

Aumentar o tempo de convivência com a família [1] é aspecto considerado vantajoso para 41 entrevistados, como se pode verificar pela média 4,13 apurada nesta questão, negando suposições em contrario

levantadas na análise da literatura (TOFFLER, 1992), salvo para dois entrevistados identificaram esta convivência como desvantajosa. Ainda 12 trabalhadores avaliaram este aspecto como indiferente.

Entre as questões de caráter pessoal destaca-se como fator de motivação a possibilidade de conciliar trabalho e estudo [2], com média 4,25, mesmo considerando-se o elevado percentual entre os respondentes que aparentemente não têm problemas com horários para estudo, conforme visto na análise das questões relacionadas ao comportamento (ver TABELA 41 – DISPONIBILIDADE DE HORÁRIO PARA FREQUENTAR CURSOS : TRABALHADORES). A soma das respostas nas duas colunas de vantagem atinge 46; apenas sete trabalhadores não identificaram vantagem ou desvantagem relacionada a este aspecto. Como dado curioso, vale notar os dois entrevistados que assinalaram as posições de desvantajoso em relação a esta proposição.

A participação em atividades beneficentes e comunitárias [3], possível em decorrência da flexibilidade de horários, somou 29 marcações nas duas posições de vantajoso, compreendendo 52,73% da amostra. Mesmo considerando estes valores, não se deve desprezar os resultados da coluna indiferente, que com 25 respostas é a posição modal desta questão. Um entrevistado avaliou como desvantajosa esta possibilidade.

O aspecto considerado como mais vantajoso entre todos os propostos, com média 4,42 e somando 85,45% das respostas nas duas colunas de vantagem, é a redução dos gastos com transporte, alimentação e vestuário [4] relacionados ao trabalho. Avaliaram este aspecto como muito vantajoso 33 respondentes, aos quais se somam 14 que entenderam esta diminuição de despesas como vantajosa. Manifestaram sua indiferença em relação a esta possível redução de gastos apenas seis entrevistados. Curiosamente, dois trabalhadores assinalaram a coluna “desvantajoso”.

Embora não tenha sido avaliado claramente como desvantajoso, já que sua média foi 3,04, o fim das conversas informais com colegas durante a jornada de trabalho [5] é aspecto controverso, dado o desvio padrão de 1,09, o maior registrado neste bloco. As respostas ficaram assim divididas: três em “muito vantajoso”, 18 em “vantajoso” e também 18 em “indiferente”;

identificaram como “desvantajoso” o fim das conversas informais com colegas de trabalho 10 entrevistados, e ainda seis assinalaram “muito desvantajoso”.

Aumentar a participação em tarefas domésticas [6] tem sua posição modal, com 21 respostas, na coluna vantajoso; a média atingiu 3,40 e o desvio padrão, um dos maiores do bloco, 1,05. Convém destacar a soma das marcações nas posições que identificam este aspecto como desvantajoso, que atinge 10 respostas.

A liberdade de o teletrabalhador determinar os horários mais convenientes para trabalhar e a duração de sua jornada de trabalho [7], com média 4,31 situa-se entre os aspectos avaliados como vantajosos. A exceção fica por conta dos cinco trabalhadores que avaliaram este aspecto como indiferente e dos três que o consideraram como desvantajoso.

Desenvolver trabalhos para mais de uma empresa simultaneamente [8], aspecto identificado como possível consequência da adoção do teletrabalho por executivos e gerentes (ver TABELA 13 – OPINIÃO SOBRE O TELETRABALHO : EMPRESÁRIOS E EXECUTIVOS, questão 2, e TABELA 23 – OPINIÃO SOBRE O TELETRABALHO : GERENTES E LÍDERES DE PROJETO, questão 2), é de fato considerado como uma vantagem pelos trabalhadores: a soma das respostas nas colunas muito vantajoso e vantajoso atinge 47, o que engloba 85,45% da amostra. Apenas três entrevistados parecem não ter interesse nesta possibilidade, enquanto cinco é a soma das marcações nas duas posições indicativas de desvantajoso.

Mesmo considerando-se a expressiva parcela de 74,55% dos respondentes que não consomem mais que uma hora diária em deslocamentos casa-trabalho-casa, conforme apurado nas questões do bloco de comportamento (ver TABELA 37 – TEMPO DIÁRIO DESPENDIDO COM TRANSPORTE : TRABALHADORES), a possibilidade de diminuição dos tempos semanais gastos neste trajeto [9], foi avaliado como aspecto vantajoso por 47 entrevistados, somados os 31 que assinalaram “muito vantajoso” com os 16 que assinalaram “vantajoso”; sete avaliaram como indiferente este aspecto e um assinalou “desvantajoso”. O resultado foi uma média que atingiu 4,40, a segunda maior do bloco de motivações.

Avaliada com média 4,24, a delegação das atividades de organização, planejamento e especificação das tarefas a serem executadas [10] no dia-a-dia para os teletrabalhadores, situa-se também no grupo de quesitos percebidos como motivadores. Assinalaram a coluna “muito vantajoso” 21 entrevistados, enquanto que 26 responderam “vantajoso”; oito avaliaram este fator como “indiferente”. Note-se esta proposição foi a única do bloco que não recebeu respostas nas duas colunas indicativas de desvantagem

Controlar o próprio desempenho na realização das tarefas [11] é também um aspecto identificado como vantajoso pelos participantes da pesquisa: assinalaram “muito vantajoso” 20 trabalhadores, e 22 assinalaram “vantajoso”; avaliam com indiferença esta possibilidade oito entrevistados, e cinco parecem sentir o peso de tal responsabilidade, a julgar por suas marcações na coluna desvantajoso.

Como possível decorrência das avaliações das duas questões anteriores, os entrevistados também perceberam como vantajosa a possibilidade de desenvolver com mais liberdade sua criatividade na execução das tarefas diárias [12], somando 44 respostas nas duas colunas indicativas de vantagem. Manifestaram sua indiferença 10 entrevistados, e ainda um assinalou “desvantajoso”.

#### **4.3.5 ANÁLISE DA VARIÂNCIA DAS QUESTÕES DE OPINIÃO**

As proposições do **BLOCO 3 – OPINIÃO SOBRE O TELETRABALHO** foram comparadas com as variáveis do **BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO** e do **BLOCO 2 - COMPORTAMENTO**, utilizando-se a análise da variância. Esta técnica permite determinar se as médias agrupadas pelas variáveis de segmentação são iguais ( $H_0$ ) ou se, alternativamente, estas médias não são iguais ( $H_1$ ). Ao confirmar-se a hipótese nula, aceita-se que as diferenças entre as médias amostrais são devidas a variações aleatórias na amostra; conclui-se que as médias populacionais são iguais. No caso de rejeição da hipótese de nulidade, conclui-se que as diferenças entre as médias são muito grandes para serem desprezadas, e as médias das populações não são iguais (STEVENSON, 1981); entretanto não se sabe qual o comportamento destas médias: se todas são diferentes, apenas uma em particular difere das demais ou se há um

padrão para seus valores. Nestes casos, deve-se aprofundar a investigação para que se possa determinar como estas médias diferem (DOUGLAS e CLARK, 1998).

A Tabela 46 apresenta os resultados obtidos consideradas as variáveis de identidade. O nível de significância adotado foi de 5%. Os cruzamentos assinalados com **S** indicam a obtenção de um **F** calculado maior que o tabelado, implicando pela rejeição da hipótese nula em favor da aceitação da hipótese alternativa; aqueles assinalados com **NS** confirmam a hipótese nula.

Tabela 46 - Análise da variância opinião - identidade : Trabalhadores

Opinião	Identidade														Totais
	Sexo	Idade (*)	Estado civil	Renda mensal (*)	Filhos	Formação	Tipo residência (*)	Área construída	Moradores (*)	Telefones	Tempo no mercado	Tempo na empresa	Ramo atividade (*)	Número empregados (*)	
1. Teria dificuldades para trocar experiências com outros colegas de trabalho.	NS	NS	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>1</b>
2. Me sentiria isolado da empresa.	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>1</b>
3. Não haveria dificuldades para realizar trabalhos em equipe.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
4. Sofreria constantes interrupções por parte de minha família.	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	<b>3</b>
5. Sofreria constantes interrupções por parte de meus vizinhos.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
6. Poderia não ter um espaço doméstico apropriado para realizar minhas atividades.	NS	NS	<b>S</b>	NS	NS	<b>S</b>	<b>S</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	<b>4</b>
7. Sem a presença de um chefe para coordenar o trabalho, poderia produzir mais e melhor.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
8. Teria menor poder de negociar aumentos salariais e benefícios.	NS	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS	<b>2</b>
9. Poderia ser esquecido nas ocasiões de promoção funcional.	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	NS	<b>2</b>
10. Perderia benefícios tais como vales refeição e transporte.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
11. Não receberia mais horas extras.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
12. Vida privada e trabalho não devem se misturar.	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>1</b>
13. Um programa de teletrabalho poderia acarretar mais vantagens do que desvantagens.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
14. Gostaria de participar de um programa de teletrabalho.	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS	NS	<b>2</b>
<b>Totais</b>	—	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	—	<b>2</b>	<b>1</b>	—	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	—	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>16</b>

(\*) – Variáveis que tiveram seus valores agrupados antes da análise da variância.

As variáveis sexo, número de filhos, área construída da residência e tempo de trabalho na empresa atual não introduziram diferenças significativas nas médias das variáveis de opinião. Observe-se que, conforme apresentado quando da discussão das possíveis desvantagens relacionadas ao teletrabalho, seria de se esperar que o número de filhos e a área construída pudessem interferir no julgamento dos entrevistados: quanto maior o número de filhos, quanto menor a área da moradia, maior seria a rejeição ao teletrabalho. Não foi o que aconteceu.

A variável idade aparece como discriminatória em quatro proposições de opinião, cujas médias estão destacadas na Tabela 47. Com relação ao sentimento de isolamento da empresa [2], estas médias são crescentes até o limite de 35 anos; mesmo que estes valores não estejam situados na faixa de concordância com relação a esta proposição, este grupo talvez necessite maior atenção quanto a este quesito; é ainda neste grupo que se verifica a maior resistência à união de interesses entre vida privada e trabalho [12] e, embora não rejeitem a idéia, o menor interesse em participar de um programa de teletrabalho [14]. Pode-se supor que, até esta idade, ainda predomine a preocupação com a carreira e o desenvolvimento profissional, sendo a empresa o palco privilegiado para esta atuação.

Tabela 47 – Cruzamento das opiniões com a variável idade

Opinião	Idade	Idade			
		Até 25 anos	Mais que 25 e até 30 anos	Mais que 30 e até 35 anos	Mais que 35 anos
	<b>N</b>	16	14	12	13
2. Me sentiria isolado da empresa.		2,00	2,14	2,75	1,15
4. Sofreria constantes interrupções por parte de minha família.		2,38	3,29	2,75	1,54
12. Vida privada e trabalho não devem se misturar.		3,56	2,43	4,17	2,08
14. Gostaria de participar de um programa de teletrabalho.		4,00	4,29	3,83	4,85

Obs: a variável idade teve seus valores agrupados antes da análise da variância; **N** indica o número de casos em cada categoria.

Já os entrevistados com idade acima de 35 anos compõem um grupo que parece mais à vontade com este arranjo de trabalho: não revelam temor quanto se sentirem isolados da empresa [2], acreditam que não seriam incomodados pela família [4], aceitam a união entre vida privada e trabalho [12] e revelam acentuada concordância em participar de um programa de teletrabalho [14].

A variável estado civil apresentou valores médios superiores, entre os solteiros, em relação aos demais grupos, em dois quesitos: a não disponibilidade de um espaço doméstico para realização de suas atividades [6] e menor poder de negociação de aumentos salariais e benefícios [8], conforme registrado na Tabela 48. Para tentar esclarecer o primeiro caso, examinou-se as repostas oferecidas pelos solteiros aos quesitos relacionados à residência, obtendo-se o seguinte: 57,14% declararam área construída da residência entre 50 e 100 m<sup>2</sup> e 66,67% dividem a residência com quatro ou mais pessoas; é a maior relação entre número de moradores e área construída, explicando assim a provável falta de espaço. Quanto ao menor poder de negociação salarial e de benefícios, a resposta pode ser obtida a partir dos seguintes dados complementares: 57,14% dos solteiros recebem remuneração mensal de até 5 salários mínimos, e os demais estão na faixa de até 10 salários mínimos; deste grupo, 38,10% estão atuando a menos de 3 anos no mercado de trabalho e 66,67% estão trabalhando a menos de 3 anos na empresa atual. Ou seja, profissionais em início de carreira. A suposição é de que esta condição é que determina o sentimento de menor poder em relação às negociações, não necessariamente o estado civil.

Tabela 48 – Cruzamento das opiniões com a variável estado civil

Opinião	Estado Civil					
	Solteiro	Casado	Divorciado ou separado	Viúvo	Outros	
6. Poderia não ter um espaço doméstico apropriado para realizar minhas atividades.	2,71	1,50	1,83	—	—	
8. Teria menor poder de negociar aumentos salariais e benefícios.	2,76	1,86	2,00	—	—	

A renda mensal é discriminante para os trabalhadores com rendimento de até cinco salários mínimos, que apresentam a maior média com relação a eventuais dificuldades para troca de experiências com colegas de trabalho [1], conforme apresentado na Tabela 49. Na investigação de uma provável explicação, verifica-se que 84,62% estão trabalhando em suas empresas atuais há menos de três anos e 46,15% estão no mercado de trabalho há menos de três anos; são jovens com idade média de 25 anos (25,08) e predominantemente solteiros (92,31%). Estes podem ser os motivos desta opinião diferenciada.

Tabela 49 – Cruzamento das opiniões com a variável renda mensal

Opinião	Renda mensal				
	N	Até 5 S.M.	Mais que 5 e até 10 S.M.	Mais que 10 e até 15 S.M.	Mais que 15 S.M.
1. Teria dificuldades para trocar experiências com outros colegas de trabalho.		13	21	12	9
		3,46	1,76	2,33	2,71

Obs: a variável renda mensal teve seus valores agrupados antes da análise da variância; N indica o número de casos em cada categoria.

A formação também apresentou diferenças significativas de médias entre os grupos. Os pós-graduados apresentaram valores médios maiores para as questões relativas à disponibilidade de espaço doméstico para as atividades profissionais [6] e receio de serem esquecidos nas ocasiões de promoção funcional [9], conforme sintetizado na Tabela 50. Mesmo levando-se em conta que o número de pós-graduados em relação ao total da amostra é pequeno (7 casos, correspondendo a 12,73% do total), o que poderia comprometer a análise, vale relatar que, investigando-se as variáveis idade, renda, número de filhos, área construída, número de moradores e estado civil, não foram encontradas diferenças que pudessem colaborar para a elucidação da opinião manifestada quanto ao espaço doméstico. Entretanto, todos pertencentes a este grupo possuem computador em casa, utilizado principalmente para

atividades de trabalho (4 casos) e estudo (2 casos); para este quesito, pode estar então pesando a experiência da atividade realizada em casa, mesmo que não caracterizada como teletrabalho.

Tabela 50 – Cruzamento das opiniões com a variável formação

Opinião	Formação				
	Até segundo grau	Superior	Pós-graduado	Mestrado	Doutorado
6. Poderia não ter um espaço doméstico apropriado para realizar minhas atividades.	1,73	1,85	3,29	—	—
9. Poderia ser esquecido nas ocasiões de promoção funcional.	2,00	2,09	3,14	—	—

O tipo de residência também aparece como discriminante para o quesito espaço doméstico [6]. Embora a rigor a média que mais se distancia da média geral da amostra seja do grupo alugados e outros, conforme se pode observar na Tabela 51, é interessante notar que aqueles que residem em imóveis próprios manifestaram médias maiores em relação a esta proposição. Seria de se esperar o contrário, já que em princípio teriam maior liberdade para realizar reformas e ajustes no espaço da moradia para organizar suas atividades.

Tabela 51 – Cruzamento das opiniões com a variável tipo de residência

Opinião	Tipo de residência	
	Própria	Alugada ou outros
	<b>N</b>	
	39	16
6. Poderia não ter um espaço doméstico apropriado para realizar minhas atividades.	2,28	1,31

Obs: a variável tipo de residência teve seus valores agrupados antes da análise da variância; **N** indica o número de casos em cada categoria.

Se os números contrariam a expectativa, deve-se buscar apoio para a formulação de uma explicação em outras variáveis. Como este quesito de opinião apareceu anteriormente ligado ao estado civil (ver TABELA 48 – CRUZAMENTO DAS OPINIÕES COM A VARIÁVEL ESTADO CIVIL), introduziu-se esta variável na investigação. Apurou-se que, dentre os residentes em imóveis próprios, 38,46% são solteiros; a média calculada para o quesito espaço doméstico apropriado [6], considerando-se estes dois critérios, é 3,27. Esta pode ser a explicação do resultado observado para o grupo residente em imóveis próprios.

Não causou surpresa o resultado obtido pelo cruzamento entre o número de moradores permanentes na residência e a opinião sobre interrupções por parte da família [4], cujas médias estão na Tabela 52. Os pesquisados que compartilham sua residência com quatro, cinco ou mais moradores apresentam média mais altas para esta proposição.

Tabela 52 – Cruzamento das opiniões com a variável moradores permanentes

Opinião	Moradores permanentes				
	N	Até dois	Três	Quatro	Cinco ou mais
4. Sofreria constantes interrupções por parte de minha família.	13	11	22	9	
		1,92	1,82	3,23	2,33

Obs: a variável moradores permanentes teve seus valores agrupados antes da análise da variância; **N** indica o número de casos em cada categoria.

O número de telefones aparece como discriminante em relação a participar de um programa de teletrabalho [14], que apresenta médias crescentes conforme aumenta o número de telefones instalados. A realização do teletrabalho, de fato, exige disponibilidade de telecomunicações, e assim parecem entender os pesquisados. Os valores obtidos estão apresentados na Tabela 53.

Tabela 53 – Cruzamento das opiniões com a variável número de telefones

Opinião	Telefones				
	Um	Dois	Três ou mais	Nenhum	
14. Gostaria de participar de um programa de teletrabalho.	3,87	4,35	4,75	—	

O tempo de atuação no mercado de trabalho parece afetar a opinião dos pesquisados em relação ao poder de negociar aumentos salariais e benefícios [8], conforme mostra a Tabela 54. Aqueles que estão na faixa entre seis e nove anos de atuação apresentam médias mais altas em relação a esta questão, embora não atinjam as posições de concordância em relação à proposição. Na investigação das prováveis causas, realizou-se um cruzamento entre as variáveis número de empregados, tempo de atuação no mercado e poder de negociar aumentos salariais, resultando em média 3,50 para a categoria de seis a nove anos de experiência profissional e que estão trabalhando em empresas com mais que 1.000 funcionários. Substituindo-se a variável número de empregados pela variável estado civil, que conforme já foi visto é discriminante para esta proposição, verifica-se que as médias para os solteiros, em cada categoria de tempo de atuação, são superiores as dos não solteiros (agregação de casados e divorciados/separados), pressionando os resultados obtidos. O conjunto destes achados pode contribuir para explicar o desvio observado.

Tabela 54 – Cruzamento das opiniões com a variável tempo de atuação no mercado de trabalho

Opinião	Tempo de atuação				
	Até 3 anos	Mais que 3 e até 6 anos	Mais que 6 e até 9 anos	Mais que 9 e até 12 anos	Mais que 12 anos
8. Teria menor poder de negociar aumentos salariais e benefícios.	2,78	1,71	3,43	1,58	2,10

O ramo de atividade da empresa a qual pertencem os entrevistados também apresenta diferenças entre as médias. Os respondentes ligados às empresas dos ramos indústria e comércio apresentam médias mais baixas para a proposição “poderia ser esquecido nas ocasiões de promoção funcional” [9] em relação aos grupos ligados aos setores de serviços e governo, conforme apresentado na Tabela 55. Neste caso, pode-se creditar o desvio ao pequeno número de respondentes ligados à indústria (2 casos, representando 3,64% da amostra) e ao comércio (5 casos, equivalendo a 9,09% da amostra).

Tabela 55 – Cruzamento das opiniões com a variável ramo de atividade

Opinião	Ramo atividade N	Serviços	Governo	Indústria ou comércio
9. Poderia ser esquecido nas ocasiões de promoção funcional.		2,33	2,40	1,14

Obs: a variável ramo de atividade teve seus valores agrupados antes da análise da variância; **N** indica o número de casos em cada categoria.

Curiosamente, o número de empregados das empresas nas quais trabalham os respondentes apareceu como discriminatório para duas proposições de opinião: interrupções por parte da família [4] e espaço doméstico apropriado [6], conforme as médias apresentadas na Tabela 56. Constata-se que o grupo que pertence a empresas que empregam mais que 500 funcionários apresenta as menores médias para as questões de opinião envolvidas. Para não conceder o crédito da variação observada apenas ao número de empregados, buscou-se o auxílio de outras variáveis para compor uma explicação plausível para este achado.

A investigação revelou que aqueles que trabalham em empresas com maior número de empregados têm a maior renda média, comparados aos dois outros grupos, o menor número médio de moradores na residência e, embora

não apresentem a maior média para área construída, têm a menor relação moradores – área entre os três grupos. Este conjunto de indicadores é que parece explicar melhor a variação observada para os dois quesitos de opinião.

Tabela 56 – Cruzamento das opiniões com a variável número de empregados da empresa atual

Opinião	Número de empregados	Número de empregados		
		Até 250	Mais que 250 e até 500	Mais que 500
	N	17	15	23
4. Sofreria constantes interrupções por parte de minha família.		3,06	2,80	1,87
6. Poderia não ter um espaço doméstico apropriado para realizar minhas atividades.		2,12	2,87	1,35

Obs: a variável número de empregados teve seus valores agrupados antes da análise da variância; **N** indica o número de casos em cada categoria.

A Tabela 57 mostra o resultado da análise da variância utilizando-se as variáveis de comportamento para segmentação. Verificou-se que o tempo gasto com transporte, o meio de deslocamento utilizado, o local habitual para realização das refeições, os gastos com vestuário formal para o trabalho, a disponibilidade de horários para freqüentar cursos e a utilização de computador pessoal em casa não introduziram diferenças estatisticamente significativas nas médias das variáveis de opinião. Cabe lembrar que também neste bloco as categorias de comportamento com baixas freqüências foram agrupadas: tempo diário com transporte, realização de horas extras e utilização do computador em casa.

Tabela 57 - Análise da variância comportamento - opinião : Trabalhadores

Comportamento	Tempo com transporte (*)	Deslocamento	Refeições	Gastos com vestuário	Disponibilidade de horários para cursos	Realização de horas extras (*)	Utilização de computador em casa (*)	Totais
<b>Opinião</b>								
1. Teria dificuldades para trocar experiências com outros colegas de trabalho.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
2. Me sentiria isolado da empresa.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
3. Não haveria dificuldades para realizar trabalhos em equipe.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
4. Sofreria constantes interrupções por parte de minha família.	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	NS	<b>1</b>
5. Sofreria constantes interrupções por parte de meus vizinhos.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
6. Poderia não ter um espaço doméstico apropriado para realizar minhas atividades.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
7. Sem a presença de um chefe para coordenar o trabalho, poderia produzir mais e melhor.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
8. Teria menor poder de negociar aumentos salariais e benefícios.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
9. Poderia ser esquecido nas ocasiões de promoção funcional.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
10. Perderia benefícios tais como vales refeição e transporte.	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	NS	<b>1</b>
11. Não receberia mais horas extras.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
12. Vida privada e trabalho não devem se misturar.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
13. Um programa de teletrabalho poderia acarretar mais vantagens do que desvantagens.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
14. Gostaria de participar de um programa de teletrabalho.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
<b>Totais</b>	—	—	—	—	—	<b>2</b>	—	<b>2</b>

(\*) – Variáveis que tiveram seus valores agrupados antes da análise da variância.

Apenas a realização de horas extras revelou-se discriminatória para duas variáveis de opinião, cujas médias são apresentadas na Tabela 58.

Tabela 58 – Cruzamento das opiniões com a variável realização de horas extras

Opinião	Realização de horas extras			
	N	Não faço horas extras	Até 2 horas extras	Mais que 2 horas extras
4. Sofreria constantes interrupções por parte de minha família.	30	3,00	1,83	1,92
10. Perderia benefícios tais como vales refeição e transporte.	12	3,63	2,50	2,38

Obs: a variável horas extras teve seus valores agrupados antes da análise da variância; **N** indica o número de casos em cada categoria.

É difícil intuir porque o grupo que não faz horas extras apresenta valores médios mais altos para as proposições relacionadas a interrupções por parte da família [4] e perda de benefícios [10], mesmo buscando-se o auxílio de outras variáveis. Pode-se supor que não fazer horas extras signifique maior tempo de convivência com a família; então, como justificar um valor médio para esta questão equivalente a “não sei responder”? Já o exame da renda mensal revela que o grupo que não faz horas extras tem a menor média de renda, comparada aos demais, o que poderia explicar o temor de eventualmente perder benefícios que complementam os vencimentos.

#### 4.3.6 ANÁLISE DA VARIÂNCIA DAS QUESTÕES DE MOTIVAÇÃO

As proposições do **BLOCO 4 – MOTIVAÇÃO PARA O TELETRABALHO** foram comparadas com as variáveis do **BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO** e do **BLOCO 2 - COMPORTAMENTO**, seguindo-se o mesmo procedimento que foi adotado com as variáveis de opinião. A Tabela 59 registra os resultados obtidos.

Tabela 59 - Análise da variância motivação – identidade : Trabalhadores

Motivação	Identidade														Totais
	Sexo	Idade (*)	Estado civil	Renda mensal (*)	Filhos	Formação	Tipo residência (*)	Área construída	Moradores (*)	Telefones	Tempo no mercado	Tempo na empresa	Ramo atividade (*)	Número empregados (*)	
1. Aumentaria o tempo de convivência diária com minha família	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
2. Poderia conciliar trabalho e estudo.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
3. Poderia dedicar algum tempo a atividades beneficentes ou comunitárias.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
4. Reduziria o gasto com transporte, alimentação e vestuário.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	NS	NS	<b>1</b>
5. Não haveria mais conversas informais com colegas durante a execução do trabalho.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	NS	NS	<b>1</b>
6. Poderia aumentar minha participação nas atividades domésticas.	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>1</b>
7. Seria minha atribuição determinar os horários para trabalhar e a duração da jornada de trabalho.	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>2</b>
8. Poderia desenvolver trabalhos para mais de uma empresa simultaneamente.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
9. Haveria uma diminuição do tempo gasto no deslocamento entre trabalho e casa.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
10. Seria minha atribuição organizar, planejar e especificar as tarefas a serem executadas.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	<b>1</b>
11. Seria minha atribuição controlar o meu desempenho na realização das tarefas.	NS	NS	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	<b>2</b>
12. Poderia desenvolver melhor minha criatividade na execução das tarefas.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
<b>Totais</b>	—	<b>2</b>	—	<b>1</b>	—	—	<b>1</b>	—	—	—	—	<b>2</b>	—	<b>2</b>	<b>8</b>

(\*) – Variáveis que tiveram seus valores agrupados antes da análise da variância.

Vê-se que, dentre as quatorze variáveis de identidade utilizadas para segmentação da amostra, apenas cinco introduzem diferenças estatisticamente significativas nas médias das questões de motivação.

A faixa etária é discriminante para duas proposições de motivação, conforme mostra a Tabela 60. A possibilidade de aumentar a participação nas atividades domésticas [6] é mais significativamente vantajosa para aqueles situados na faixa de idade acima de 35 anos, que também são os que atribuem maior valor ao controle que poderiam efetuar sobre os horários e a duração da jornada de trabalho [7].

Tabela 60 - Cruzamento das motivações com a variável idade

Motivação	Idade	Idade			
		Até 25 anos	Mais que 25 e até 30 anos	Mais que 30 e até 35 anos	Mais que 35 anos
	N	16	14	12	13
6. Poderia aumentar minha participação nas atividades domésticas.		3,38	3,21	2,83	4,15
7. Seria minha atribuição determinar os horários para trabalhar e a duração da jornada de trabalho.		4,25	4,57	3,75	4,62

Obs: a variável idade teve seus valores agrupados antes da análise da variância; **N** indica o número de casos em cada categoria.

É interessante observar que aqueles entrevistados situados na faixa entre 31 e 35 anos apresentam as menores médias para os dois quesitos de motivação. Na busca pela explicação constatou-se que, considerando-se a variável sexo, as mulheres apresentam a menor média para o quesito participação nas atividades domésticas [6] justamente nesta faixa de idade. O Gráfico 4 ilustra a avaliação deste quesito, considerando também o sexo dos respondentes. Vê-se que entre os homens predomina a indiferença em relação a esta proposição, até o limite de 35 anos; a partir deste ponto há uma mudança na avaliação, passando para a posição de vantajosa.



Gráfico 4 - Médias para participação em atividades domésticas considerando idade e sexo

Entre as mulheres, a avaliação é decrescente até o limite dos 35 anos, quando atinge 2,71; a partir deste ponto reverte-se a tendência, atingindo uma avaliação claramente vantajosa. Quanto ao quesito determinação dos horários e duração da jornada de trabalho [7], são os homens que pressionam a média para a posição abaixo da linha de vantagem na faixa de idade compreendida entre 31 e 35 anos: sua média é 3,40 contra 4,00 das mulheres.

A atribuição de controlar seu desempenho na realização das tarefas [11] apresenta médias significativamente diferentes quando considerada a renda mensal como variável de segmentação, mais especificamente para a classe de renda entre 5 e 10 salários mínimos, conforme mostra a Tabela 61. Mesmo não classificando esta proposição como desvantajosa, este grupo a percebe com menor intensidade do que aqueles classificados nas demais faixas de renda. Novamente, na tentativa de encontrar uma explicação para os valores computados, incluiu-se na análise a variável idade; o resultado mostrando as médias calculadas para esta proposição, combinando idade e renda, é apresentado na Tabela 62.

Tabela 61 - Cruzamento das motivações com a variável renda mensal

Motivação	Renda mensal				
	N	Até 5 s.m.	Mais que 5 e até 10 s.m.	Mais que 10 e até 15 s.m.	Mais que 15 s.m.
11. Seria minha atribuição controlar o meu desempenho na realização das tarefas.		4,15	4,29	3,33	4,22

Obs: a variável renda mensal teve seus valores agrupados antes da análise da variância; N indica o número de casos em cada categoria.

Tabela 62 - Médias para a proposição "controlar o meu desempenho" classificadas por idade e renda

Idade	Renda Mensal			
	Até 5 s.m.	Mais que 5 e até 10 s.m.	Mais que 10 e até 15 s.m.	Mais que 15 s.m.
Até 25 anos	4,00	4,83	—	5,00
26 a 30 anos	4,00	4,00	4,25	3,00
31 a 35 anos	—	3,75	3,00	4,00
Mais que 35 anos	5,00	4,50	2,75	4,67

A pressão exercida para baixo nas médias da proposição em questão, para a faixa de renda entre 10 e 15 salários mínimos, é levada a efeito por aqueles classificados nas faixas de idade superior a 31 anos. Este achado contribui para reforçar o fator idade como crítico para a adoção do teletrabalho.

O tipo de residência, se própria ou alugada, também interfere de alguma forma no julgamento dos entrevistados quanto ao quesito determinação dos horários de trabalho [7], conforme se pode constatar pelas médias apresentadas na Tabela 63.

Tabela 63 – Cruzamento das motivações com a variável tipo de residência

Motivação	Tipo de residência		
	N	Própria	Alugada ou outros
7. Seria minha atribuição determinar os horários para trabalhar e a duração da jornada de trabalho.		4,46	3,94

Obs: a variável tipo de residência teve seus valores agrupados antes da análise da variância; N indica o número de casos em cada categoria.

É difícil ter-se como verdadeiro que apenas o fato de residir-se em imóvel próprio ou alugado possa fazer alguma diferença na avaliação desta questão de motivação. Buscando-se o apoio de outras variáveis do modelo que pudessem explicar estas diferenças, nada foi encontrado; mesmo a variável idade, que já apareceu anteriormente influenciando diretamente este quesito de motivação (ver TABELA 60 – CRUZAMENTO DAS MOTIVAÇÕES COM A VARIÁVEL IDADE), não esclareceu os resultados encontrados: as médias para o grupo residente em imóveis alugados são inferiores àquelas do grupo residente em imóveis próprios, exceto para a faixa etária acima de 35 anos. A menor média obtida é para os residentes em imóveis alugados, com idades entre 31 e 35 anos, conforme registrado na Tabela 64.

Tabela 64 - Médias para a proposição "determinar horários para trabalhar e duração da jornada" classificadas por idade e tipo de residência

Idade	Tipo de residência	
	Própria	Alugada ou outros
Até 25 anos	4,70	3,50
26 a 30 anos	4,58	4,50
31 a 35 anos	4,11	2,67
Mais que 35 anos	4,38	5,00

Deve-se supor que existe algum aspecto subjacente a esta questão que não foi corretamente captado pelo modelo.

A avaliação da vantagem obtida com a de redução de gastos com transporte, alimentação e vestuário [4] cresce à medida que aumenta o tempo de atuação no mercado de trabalho, conforme se constata na Tabela 65. As médias atribuídas ao fim das conversas informais com colegas durante o trabalho [5] são crescentes, até o limite de 9 anos de atuação; a partir deste ponto, há uma diminuição dos valores que parece indicar que aqueles que estão há mais tempo no mercado de trabalho dão mais valor a este tipo de contato.

Tabela 65 - Cruzamento das motivações com a variável tempo de trabalho na empresa atual

Motivação	Tempo de trabalho				
	Até 3 anos	Mais que 3 e até 6 anos	Mais que 6 e até 9 anos	Mais que 9 e até 12 anos	Mais que 12 anos
4. Reduziria o gasto com transporte, alimentação e vestuário.	4,12	4,25	4,86	4,88	4,83
5. Não haveria mais conversas informais com colegas durante a execução do trabalho.	2,73	3,63	3,86	2,50	3,33

A média para o quesito organizar, planejar e especificar as tarefas que vai realizar [10] é crescente, quanto maior o número de empregados da empresa a qual estão ligados os respondentes; aqueles que trabalham em empresas com mais que 500 funcionários apresentam a maior média para esta proposição, assim como também avaliam como mais vantajosa a atribuição de controlarem seu desempenho na realização das tarefas [11], como resumido na Tabela 66. As empresas maiores geralmente apresentam um maior número de níveis hierárquicos e uma estrutura de padronização e controle mais complexa, razão talvez dos resultados apurados para estes dois tópicos de motivação.

Tabela 66 – Cruzamento das motivações com a variável número de empregados da empresa atual

Motivação	Número de empregados			
	N	Até 250	Mais que 250 e até 500	Mais que 500
10. Seria minha atribuição organizar, planejar e especificar as tarefas a serem executadas.		3,94	4,13	4,52
11. Seria minha atribuição controlar o meu desempenho na realização das tarefas.		3,94	3,60	4,39

Obs: a variável número de empregados teve seus valores agrupados antes da análise da variância; **N** indica o número de casos em cada categoria.

Os resultados obtidos pela análise da variância sobre as questões de motivação, utilizando-se as variáveis de comportamento para segmentação, estão registrados na Tabela 67. O mesmo critério de agrupamento de categorias de comportamento com baixas freqüências, que já havia sido utilizado anteriormente, foi adotado neste procedimento.

Dentre as sete variáveis de comportamento, três não apresentaram diferenças significativas nas médias das questões de motivação: o meio de deslocamento usual entre casa e trabalho, o local habitual para realização de refeições e a média semanal de horas extras realizadas.

Cabe aqui uma consideração sobre a proposição que sugere um aumento no tempo de convivência com a família, que não mostrou diferenças significativas de avaliação introduzidas por nenhuma das variáveis de comportamento. Seria de se esperar que o tempo gasto diariamente com transporte, o local para realização de refeições e a realização de horas extras introduzissem variações nas médias desta questão, já que aumentam ou diminuem, conforme os hábitos, este tempo de convivência.

Tabela 67 - Análise da variância comportamento - motivação : Trabalhadores

Motivação	Comportamento							Totais
	Tempo com transporte (*)	Deslocamento	Refeições	Gastos com vestuário	Disponibilidade de horários para cursos	Realização de horas extras (*)	Utilização de computador em casa (*)	
1. Aumentaria o tempo de convivência diária com minha família	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
2. Poderia conciliar trabalho e estudo.	<b>S</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>1</b>
3. Poderia dedicar algum tempo a atividades beneficentes ou comunitárias.	<b>S</b>	NS	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS	<b>2</b>
4. Reduziria o gasto com transporte, alimentação e vestuário.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	<b>1</b>
5. Não haveria mais conversas informais com colegas durante a execução do trabalho.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
6. Poderia aumentar minha participação nas atividades domésticas.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
7. Seria minha atribuição determinar os horários para trabalhar e a duração da jornada de trabalho.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
8. Poderia desenvolver trabalhos para mais de uma empresa simultaneamente.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
9. Haveria uma diminuição do tempo gasto no deslocamento entre trabalho e casa	<b>S</b>	NS	NS	NS	<b>S</b>	NS	NS	<b>2</b>
10. Seria minha atribuição organizar, planejar e especificar as tarefas a serem executadas.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
11. Seria minha atribuição controlar o meu desempenho na realização das tarefas.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
12. Poderia desenvolver melhor minha criatividade na execução das tarefas.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	—
<b>Totais</b>	<b>3</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>—</b>	<b>1</b>	<b>6</b>

(\*) – Variáveis que tiveram seus valores agrupados antes da análise da variância.

O tempo diário gasto no deslocamento entre casa e trabalho afeta a avaliação dos entrevistados em três questões de motivação, como mostram as médias registradas na Tabela 68; note-se que as médias são crescentes para as três assertivas, conforme aumenta o tempo de deslocamento. Aqueles que empregam mais que uma hora diária em deslocamento avaliam como potencialmente mais vantajosa a possibilidade de conciliar trabalho e estudo [2]; este resultado parece indicar que o tempo empregado nesta atividade poderia estar dificultando o acesso dos respondentes ao estudo. Registre-se que esta avaliação é independente do grau de instrução dos entrevistados, já que entre os quatorze incluídos na faixa superior de tempo, cinco têm até o segundo grau, oito possuem grau superior e um é pós-graduado.

Tabela 68 - Cruzamento das motivações com a variável tempo diário despendido com transporte

Motivação	Tempo diário N	Tempo diário		
		Menos que 30 m	Entre 30 m e 1 h	Mais que 1 h
2. Poderia conciliar trabalho e estudo.		19	22	14
3. Poderia dedicar algum tempo a atividades beneficentes ou comunitárias.		3,84	4,32	4,71
9. Haveria uma diminuição do tempo gasto no deslocamento entre trabalho e casa.		3,42	3,55	4,07
		4,00	4,55	4,71

Obs: a variável tempo diário com transporte teve seus valores agrupados antes da análise da variância; **N** indica o número de casos em cada categoria.

Converter o tempo de deslocamento em participação em atividades beneficentes ou comunitárias [3] aparece também como possibilidade que atrai mais àqueles que gastam mais tempo do seu dia no percurso entre casa e trabalho; neste caso deve-se registrar que, dentre este grupo, aqueles que possuem grau superior ou pós-graduação avaliam com mais intensidade este

quesito (médias 4,25 e 4,00 respectivamente) do que os que possuem formação até o segundo grau (média 3,80).

Ainda relacionado ao tempo de deslocamento, prevaleceu o esperado: quanto maior o tempo gasto, maior o valor dado à possibilidade de diminuir este tempo [9].

Um registro de médias significativamente diferentes para a sentença relativa a dedicar algum tempo a atividades beneficentes ou comunitárias [3] foi encontrado utilizando-se a variável gastos com vestuário para segmentação. Entretanto, deve-se notar que o maior desvio ocorreu para o grupo que declara não realizar gastos específicos com vestuário para trabalho, e este grupo totaliza apenas dois respondentes, sendo esta a provável causa das diferenças registradas na Tabela 69.

Tabela 69 - Cruzamento das motivações com a variável gastos realizados com vestuário

Motivação	Gastos				
	Não tenho gastos	Menos que R\$ 50,00	Entre R\$ 50,00 e R\$ 100,00	Mais que R\$ 100,00	Não sei quanto gasto
3. Poderia dedicar algum tempo a atividades beneficentes ou comunitárias.	4,50	3,14	3,70	4,00	3,80

A segmentação das respostas utilizando a variável disponibilidade de horários para freqüentar cursos também introduziu diferenças nas avaliações médias para o quesito diminuição do tempo gasto no deslocamento entre casa e trabalho [9]; aqueles que não possuem disponibilidade de horários para freqüentar cursos de formação e/ou aperfeiçoamento avaliaram com mais intensidade este quesito. Por outro lado, aqueles que dispõem de até oito horas semanais para esta atividade forneceram a menor média para esta questão, conforme mostram os valores registrados na Tabela 70.

Tabela 70 - Cruzamento das motivações com a variável disponibilidade de horários para frequentar cursos

Motivação	Disponibilidade				
	Sem disponibilidade	Até 4 h semanais	Até 8 h semanais	Até 16 h semanais	Mais que 16 h semanais
9. Haveria uma diminuição do tempo gasto no deslocamento entre trabalho e casa.	4,80	4,09	3,67	4,43	4,68

Parece evidenciar-se uma relação entre tempo gasto com transporte e disponibilidade de frequentar-se cursos, pois a investigação revelou que o grupo que não possui disponibilidade para frequentar cursos é o que apresenta a maior média para o tempo de deslocamento trabalho-casa; o grupo que dispõe de até oito horas semanais é também aquele que apresenta a menor média para este tempo de deslocamento.

Finalmente, a utilização dada ao computador parece interferir na avaliação dada ao quesito redução do gasto com transporte, alimentação e vestuário [4]; os que utilizam o computador para estudar avaliam como mais vantajoso este aspecto de redução de custos, seguidos por aqueles que utilizam o computador para trabalhar, conforme assinalado na Tabela 71.

Tabela 71 - Cruzamento das motivações com a variável utilização de computador em casa

Motivação	Utilização	Utilização		
		Estudar	Trabalhar	Não se aplica - outros
	<b>N</b>	10	27	18
4. Reduziria o gasto com transporte, alimentação e vestuário.		4,80	4,52	4,06

Obs: a variável utilização de computador em casa teve seus valores agrupados antes da análise da variância; **N** indica o número de casos em cada categoria.

O que se constatou, na investigação da provável causa destas diferenças entre os grupos, foi que aqueles que utilizam o computador como auxiliar nos estudos são também os que apresentam a maior média para os gastos realizados com vestuário; 60% utilizam veículo próprio para deslocamento e 70% voltam para casa para fazer suas refeições.

#### **4.4 OS PRESSUPOSTOS DE PESQUISA**

Duas suposições estiveram presentes na elaboração e condução desta pesquisa. A primeira é de que haveria diferenças de avaliação entre o setor público e o setor privado; a segunda é de que o nível gerencial apresentaria a maior resistência à adoção do teletrabalho.

No primeiro caso, a análise de variância foi a técnica utilizada para aferir estas diferenças. Como a amostra colhida entre executivos e gerentes é numericamente pequena, esta análise foi realizada unicamente sobre as respostas do grupo de trabalhadores, e não revelou diferenças dignas de nota. As opiniões sobre as conseqüências da adoção do teletrabalho, assim como sobre os fatores motivadores para sua adoção, apresentaram o mesmo comportamento tanto no grupo ligado ao governo quanto no grupo ligado a empresas privadas.

Para o segundo pressuposto a comparação dos valores obtidos nas questões 13 e 14, apresentadas no bloco de opiniões dos três grupos de respondentes, forneceu uma medida mais direta para confirmação da suposição. Muito embora tenham manifestado o maior valor médio de opinião quanto a possibilidade de as vantagens resultantes da adoção do teletrabalho superarem os conjunto de desvantagens, os gerentes apresentaram o menor valor médio quanto a desejarem participar de (no caso, implantar) um programa deste tipo, conforme ilustra a Tabela 72. Ou seja, pelo menos em intenção os gerentes demonstraram maior resistência à adoção do teletrabalho, mesmo crendo na superioridade das vantagens sobre as desvantagens.

Tabela 72 - Aceitação do teletrabalho : Executivos, Gerentes e Trabalhadores

<b>Aspectos de opinião</b>	<b>Médias</b>		
	<b>Executivos</b>	<b>Gerentes</b>	<b>Trabalhadores</b>
13. Um programa de teletrabalho poderia acarretar mais vantagens que desvantagens.	3,86	4,14	3,91
14. Gostaria de participar de (ou implantar) um programa de teletrabalho.	3,86	3,50	4,24

A questão 13, originalmente apresentada para executivos e gerentes com um aspecto negativo, de que as desvantagens superariam as vantagens, teve seu sentido invertido para estes dois grupos, tornando homogêneos os valores médios apresentados nesta tabela.

## 5 CONCLUSÕES

O teletrabalho, que consiste na realização de tarefas fora do espaço sede da empresa, estando os executores destas tarefas conectados com a organização através da tecnologia da informação, não é um evento isolado no ambiente organizacional. Este arranjo produtivo é resultado da soma de dois fatores: tecnologia e flexibilização. A tecnologia potencializa a descentralização das atividades produtivas que, por sua natureza, podem ser executadas remotamente; já está desenvolvida e disponível a preços que representam uma pequena fração daqueles que eram praticados há apenas uma década. As demandas pela flexibilização produtiva se acentuam, em especial pela flexibilização do trabalho. Esta flexibilização toma a forma do trabalho doméstico, da terceirização, da sub-contratação da mão de obra, de contratos temporários de trabalho e ainda pelo teletrabalho.

Freqüentemente apresentado como alternativa de redução de custos no contexto dos grandes centros urbanos, nos quais se acentuam os problemas resultantes da aglomeração, é de se questionar se o teletrabalho não seria também adequado para aplicação em cidades de menor porte. Para buscar uma resposta a esta indagação, foi conduzida esta pesquisa exploratória, aplicada em uma amostra selecionada entre empresas de diferentes ramos de atividade, que empregassem analistas de sistemas e programadores de computadores. A amostra foi composta por empresários e executivos, gerentes e líderes de projeto e trabalhadores destas empresas.

## **5.1 O PONTO DE VISTA DOS EMPRESÁRIOS**

Como resultado da pesquisa de campo, foram analisados os dados coletados junto a sete respondentes, que admitiram possuir um conhecimento ainda superficial sobre o teletrabalho. Trata-se de um grupo no qual predomina o sexo masculino, com idade média em torno de 40 anos, no qual quase todos têm formação de nível superior ou mais elevada. Têm muito tempo de atuação no mercado de trabalho, alguma experiência em cargos de direção e atuam, no geral, há pouco tempo em suas empresas atuais. O seu tempo de trabalho é dedicado, em sua maior parte, ao atendimento a clientes e à solução de problemas operacionais internos; em sua grande maioria, não empregam muito tempo na divulgação de suas empresas junto à comunidade em geral.

### **5.1.1 OPINIÃO**

No bloco de questões de opinião os entrevistados foram estimulados a manifestarem-se em relação a aspectos, alguns de caráter negativo, outros de natureza positiva, decorrentes da implantação de programas de teletrabalho.

Assim, entre os aspectos geralmente apontados como positivos, aqueles que obtiveram maior índice de concordância foram que haveria uma redução geral de custos e que seria uma forma de remunerar o trabalhador pelo seu desempenho, não pela duração da jornada de trabalho. Também concordaram os entrevistados em que a produtividade do trabalho poderia aumentar significativamente. Nestes quesitos houve consistência entre a opinião dos executivos e as avaliações relatadas na literatura pertinente, reforçando estes argumentos como estímulos à adoção do teletrabalho.

Entre os aspectos tidos como potencialmente negativos, destacam-se três para os quais os executivos manifestaram o maior grau de concordância. Em primeiro lugar aparece o quesito que propõe que a legislação trabalhista não favorece o teletrabalho, alinhando a opinião dos entrevistados com a daqueles que vêem nas leis trabalhistas um impedimento para a utilização eficiente do fator trabalho. Em seguida, mesmo que a questão proposta não tenha especificado que modificações seriam necessárias, os respondentes assentiram que a empresa teria que passar por uma completa reestruturação antes de poder adotar o teletrabalho. Ainda neste grupo de proposições

restritivas, os entrevistados concordaram em que haveria a possibilidade de que os funcionários venham a trabalhar também para outras empresas. Seriam estes, então, os aspectos avaliados como mais impeditivos para a adoção do teletrabalho.

Numa posição de neutralidade em relação à avaliação dos entrevistados aparece a possibilidade de que a lealdade dos funcionários seja de alguma forma afetada. Neste caso, não só a opinião manifestada diverge dos relatos coletados na revisão do tema, como também expressa um ponto de vista em que a lealdade do funcionário não estaria necessariamente vinculada à sua atuação exclusiva em uma única empresa, já que é esperado que o funcionário trabalhe também para outros empregadores.

Alguns resultados apresentaram dispersão das respostas pelos pontos da escala de avaliação, indicando questões controversas. Assim, embora o resultado médio indique uma discordância em relação aos possíveis impactos sobre o fluxo de comunicações na empresa, as opiniões dos entrevistados dividiram-se entre os que acreditam que haveria impactos negativos sobre o fluxo de comunicações e os que não identificaram este ângulo como uma potencial decorrência do teletrabalho. Também o fim da clara separação entre tempos de trabalho e não trabalho, necessariamente resultante do teletrabalho, dividiu a opinião dos executivos entre aqueles que defendem a separação entre a vida privada e a vida profissional e aqueles que aprovam esta junção. Foi este sem dúvida o aspecto mais polêmico do bloco de opiniões.

A avaliação de algumas questões, todavia, mesmo não resultando abertamente em concordância ou discordância, mostrou uma tendência para um dos lados da escala. Assim, os entrevistados manifestaram uma tendência em direção a concordar em que haveria dificuldades em se estabelecer a cultura e os valores corporativos junto aos teletrabalhadores, aspecto relatado como negativo. Contrariando as evidências coletas na literatura, a possibilidade de que os custos iniciais em tecnologia poderiam inviabilizar o projeto não foi claramente identificada como um obstáculo à adoção do teletrabalho. Também relatado como um aspecto negativo decorrente da prática do teletrabalho, diminui a importância da sede da empresa como local de referência, e a avaliação dos executivos tendeu para a concordância como o imperativo da

sede como elemento de composição da imagem corporativa; é preciso relacionar este aspecto entre os eventuais obstáculos à adoção do teletrabalho.

Mesmo considerando-se os aspectos que foram claramente identificados como negativos, a avaliação geral feita pelos executivos é de que as vantagens resultantes da adoção do teletrabalho poderiam superar as eventuais desvantagens. Assim, a maioria manifestou sua intenção favorável à adoção de um programa de teletrabalho, e não houve manifestações contrárias a esta possibilidade.

### **5.1.2 MOTIVAÇÃO**

Não deixou de ser uma surpresa que o aspecto avaliado como o mais motivador para a adoção do teletrabalho, segundo a concepção dos executivos, fosse a possibilidade de empregar portadores de necessidades especiais, superando mesmo os aspectos relacionados à redução de custos. Este posicionamento revela uma cúpula estratégica aparentemente disposta a facilitar o acesso deste grupo ao mercado de trabalho.

Mas possibilidade de redução de custos apareceu cotada entre as grandes vantagens resultantes da adoção do teletrabalho. Reduzir custos com benefícios, encargos sociais e horas extras, conforme exige a flexibilização produtiva, aparece com destaque na avaliação dos executivos, que também consideraram vantajosa a diminuição dos gastos com o espaço físico dos escritórios. Percebe-se que, mesmo que em escalas diferentes, a preocupação com estes quesitos de custos tem o mesmo peso sobre a avaliação dos executivos que atuam em cidades de menor porte, quanto para aqueles que atuam nos grandes centros urbanos.

Por outro lado, não foi claramente identificada como vantajosa a oportunidade de também diminuir os custos, quer seja através da redução do quadro administrativo, quer seja pela diminuição dos níveis gerenciais das empresas. Estes aspectos foram avaliados entre os de menor relevância.

Mostrando que mesmo em cidades menores os fluxos de deslocamento casa-trabalho-casa concentrados em horários de pico causam problemas, os entrevistados avaliaram como fator motivador para a adoção do teletrabalho a redução da pressão sobre o sistema viário, consequência de um esquema de

trabalho no qual os trabalhadores não precisariam convergir simultaneamente para um ponto de trabalho. Também as greves dos trabalhadores em transportes públicos, cujos impactos sobre os fluxos de deslocamento são realçados nos grandes centros urbanos, foram consideradas como um problema pelos entrevistados, que avaliaram a possibilidade de manter-se as operações em ritmo normal durante estas ocorrências como um aspecto potencialmente vantajoso resultante da adoção do teletrabalho.

No que se refere ao recrutamento, retenção e gestão da força de trabalho, a possibilidade de utilizar os serviços de trabalhadores residentes em outras cidades foi considerada como vantajosa, provavelmente para suprir eventuais carências no mercado de trabalho local. Em contrapartida, utilizar o teletrabalho como fator de diferenciação para atrair e manter bons funcionários, embora não tenha sido classificada nas posições de menor valor da escala, aparece com uma avaliação modesta, comparada com outros quesitos de motivação. Vale lembrar o caso relatado por KUGELMASS (1996) do executivo que se sentia à vontade para utilizar teletrabalhadores de outro continente, mas mostrava-se incomodado com a idéia de utilizar teletrabalhadores de sua cidade. De qualquer modo, a facilidade para ajustar as atividades de produção dos trabalhadores conforme as variações da demanda, atrai os executivos motivados pela necessidade de flexibilização produtiva, que avaliaram este aspecto como um efeito potencialmente vantajoso da adoção do teletrabalho.

No que se refere à caracterização e divulgação da imagem de uma empresa tecnologicamente avançada, parece cômodo, para um grupo de executivos que declarou dedicar pouco tempo às atividades de divulgação da imagem da empresa junto à comunidade em geral, utilizar o teletrabalho com esta finalidade.

Finalmente, o aspecto avaliado como menos vantajoso seria a menor influência exercida pelos sindicatos, resultante da dificuldade de mobilização de trabalhadores dispersos em tempo e espaço. Este resultado parece indicar que a organização sindical não tem exercido pressão nas negociações entre empregados e empregadores, pelo menos nas empresas às quais pertencem os dirigentes entrevistados.

## **5.2 O PONTO DE VISTA DO GERENTE - LÍDER DE PROJETOS**

Os resultados apresentados para o grupo composto por gerentes e líderes de projeto foram computados a partir da análise de 14 conjuntos de questionários obtidos como retorno da pesquisa de campo. Este grupo revelou um conhecimento superficial sobre o tema, chegando mesmo a confundir algumas tarefas eventualmente realizadas em casa, de forma adicional à jornada regular de trabalho, com o teletrabalho. Com média de idade em torno de 38 anos, os gerentes são em sua grande maioria do sexo masculino. Apenas uma pequena parcela possui educação formal limitada ao segundo grau. Estes gerentes estão inseridos no mercado de trabalho há muito tempo, e demonstram baixa rotatividade de empregos. Entretanto, possuem, de modo geral, pouca experiência no cargo. O seu tempo semanal de trabalho é ocupado, principalmente, com a participação em reuniões diversas.

### **5.2.1 OPINIÃO**

Os entrevistados foram estimulados a manifestarem suas opiniões sobre a definição clássica da função gerencial, sobre as prováveis mudanças na atividade gerencial decorrentes do teletrabalho e, ainda, sobre algumas proposições cuja competência fosse compartilhada com a cúpula estratégica.

Planejamento, organização, coordenação e controle são, de acordo com a visão clássica, atribuições dos gerentes, e sobre estes conceitos os entrevistados se manifestaram de maneira contraditória. Os gerentes concordaram em que as atividades de planejamento, organização e especificação de tarefas, são típicas do cargo que ocupam, mesmo tendo declarado que dedicam menos que 10% de seu tempo semanal a estas atividades. Concordaram também em que o desempenho do trabalhador deva ser fiscalizado, embora a maioria tenha opinado que não é necessária a presença constante de um chefe para coordenar o trabalho dos funcionários. Assim, mesmo atentos à ressalva de que “não há evidências comprovadas da existência de um relacionamento direto entre [opiniões] e comportamentos, e por isso é preciso ser cauteloso na tomada de decisões quanto a assumir que este relacionamento existe” (MATTAR 1994, p. 207), estas manifestações devem ser consideradas para que se tomem medidas no sentido de mudar

atitudes desfavoráveis. Notadamente em relação ao teletrabalho, estes conceitos clássicos sobre o papel do gerente devem ser modificados.

Algumas dúvidas surgem quando se pensa na adoção do teletrabalho. Como saber se os teletrabalhadores estão de fato trabalhando? Como supervisionar as atividades de trabalhadores que não são vistos? Como coordenar o trabalho em equipes cujos membros estão distantes e sem sincronia de horários? Como serão realizadas avaliações de desempenho e promoções? Ao menos para os gerentes entrevistados nesta pesquisa, estas questões não são pertinentes, já que opinaram que não teriam dificuldades em supervisionar seus funcionários, em coordenar os trabalhos em equipe e avaliar o desempenho dos teletrabalhadores.

Nos relatos dos efeitos benéficos decorrentes do teletrabalho, aparece com certa frequência o aumento da qualidade do trabalho, muito embora não se tenha encontrado medidas objetivas deste incremento. A opinião dos entrevistados indicou uma pequena tendência no sentido de concordar com este possível resultado, mesmo sem o apoio de dados quantitativos.

Não deixa de ser curioso observar que, embora o resultado computado indique uma tendência no sentido de concordar em que haveria uma diminuição no quadro administrativo da empresa, esta questão não foi percebida com clareza pelos gerentes.

Voltando-se a atenção aos quesitos que foram apresentados tanto para gerentes quanto para executivos, vemos que a possibilidade de que os funcionários participantes de um programa de teletrabalho venham a prestar serviços também para outras empresas, de forma simultânea, foi também amplamente reconhecida pelos gerentes. Igualmente parece não haver o temor de que a lealdade dos funcionários à organização de origem seja afetada. Ainda em consonância com a opinião manifestada pela cúpula estratégica, os gerentes esperam um aumento da produtividade do trabalho. Por outro lado, os gerentes parecem um pouco mais inclinados a aceitar a idéia de que vida privada e trabalho não devem ser encarados como tempos de vida disjuntos, indicando que a questão ainda está em aberto.

Mesmo que a avaliação geral seja de que o teletrabalho pode trazer mais vantagens do que desvantagens para a empresa, pouco mais da metade dos gerentes mostraram-se dispostos a implantar um programa de teletrabalho.

### **5.2.2 MOTIVAÇÃO**

Entre as alterações na organização do trabalho originadas por um programa de teletrabalho, está a modificação da duração da jornada de trabalho dos teletrabalhadores, que deixaria de estar restrita a horários regulares de entrada e saída; conseqüentemente, não existindo horários fixos a serem cumpridos, deixam de ser necessários os controles deles decorrentes, assim como das faltas ao serviço. Assim também acontece com a organização das rotinas de trabalho, cuja responsabilidade passa aos teletrabalhadores. Estas modificações foram, no geral, identificadas como motivadoras pelos gerentes, embora com pequena oposição.

A existência dos grupos informais, originados a partir das relações diárias de trabalho, e sua capacidade de influir na organização já foi há muito reconhecida. Talvez expressando a dificuldade de exercer controle sobre estes grupos, os gerentes avaliaram bastante próxima da posição de vantagem a ruptura destes grupos e o fim das chamadas conversas paralelas, conseqüência esperada da adoção de um regime de teletrabalho.

A respeito da eventual diminuição da influência exercida pelos sindicatos, os gerentes revelaram-se um pouco mais incomodados pela atividade sindical do que os executivos: metade do grupo considerou este aspecto vantajoso, e metade manifestou sua indiferença em relação a esta possibilidade, endossando deste modo a suposição elaborada anteriormente sobre a fraca atuação sindical na mediação das negociações trabalhistas.

A contenção de custos é aspecto bastante motivador também para os gerentes, colocando-os alinhados aos executivos. O grupo de custos que parece mais significativo é aquele ligado à manutenção dos espaços de escritórios. Em seguida aparece a redução dos custos com vales transporte, vales refeição e outros benefícios similares. O terceiro lugar, dentre as proposições relacionadas à diminuição de custos, coube à redução dos pagamentos de horas extras.

Nas questões relacionadas ao recrutamento de pessoal, destaca-se a possibilidade de utilizar os serviços de portadores de deficiência física e de profissionais residentes em outras cidades; esta última encontrou uns poucos opositores, que talvez receiem as dificuldades gerenciais que poderiam decorrer desta situação. Também foi avaliado como aspecto motivador a possibilidade de se utilizar o teletrabalho como estratégia de recrutamento e retenção de bons funcionários. Embora com valores médios diferentes, a ordem de avaliação destes quesitos em particular foi a mesma obtida no grupo de executivos.

Finalmente, como se espera o fim de certas atividades de controle e organização do trabalho que podem consumir muito esforço, os gerentes mostraram-se motivados com a possibilidade de converter parte de seu tempo em horas dedicadas a treinamento e desenvolvimento profissional.

### **5.3 O PONTO DE VISTA DO TRABALHADOR**

Formado por 55 analistas de sistemas e programadores de computadores que responderam aos questionários, o grupo de trabalhadores também revelou, no geral, um conhecimento superficial sobre o teletrabalho, ocorrendo inclusive a mesma confusão, detectada junto aos gerentes, entre trabalho adicional realizado em casa, após o expediente regular, e o teletrabalho. Ainda neste grupo existiu a predominância do sexo masculino, mas em proporção menor, se comparada aos grupos de executivos e gerentes. A participação dos jovens é evidenciada pela média de idade, pouco acima dos 30 anos. Os casados somam quase a metade do grupo, e a proporção dos que têm filhos é quase a mesma dos que não têm. Quanto à educação formal, a maioria possui curso superior. A maior parte destes trabalhadores está há mais de nove anos no mercado de trabalho, mas, em contrapartida, uma parcela expressiva trabalha em suas empresas atuais há menos de três anos. Seja através de veículo próprio, seja através de transporte coletivo, consomem cerca de uma hora diária nos deslocamentos entre casa e trabalho.

### 5.3.1 OPINIÃO

No que se refere a eventuais dificuldades provocadas pelo distanciamento físico entre os colegas de trabalho, a falta de contato direto não parece implicar em sentimento de isolamento, segundo a percepção da maioria dos respondentes; também a troca de experiências profissionais não foi identificada como uma eventual dificuldade pela maioria dos entrevistados, do mesmo modo como não foi percebida como potencialmente problemática a realização de trabalhos em equipe.

A necessidade da presença de um chefe para coordenação do trabalho dividiu os participantes da pesquisa: opinam que produziriam mais e melhor sem a presença de um chefe pouco menos da metade dos entrevistados e divergem desta afirmação pouco mais da terça parte dos trabalhadores, estes últimos talvez incluídos entre aqueles que, como observou TOFFLER (1992), consideram a presença de um chefe que vigie o trabalho como fator de motivação.

O receio de serem esquecidos nas ocasiões de promoção funcional, por estarem longe dos gerentes, parece ser infundado, conforme avaliaram, em sua maioria, os entrevistados. Do mesmo modo, o poder para negociar aumentos salariais e benefícios adicionais não seria afetado, segundo opinou a maior parte dos entrevistados.

Talvez contraditoriamente, se por um lado não têm receio de perder força nas negociações de benefícios, por outro lado, no que se refere à manutenção daqueles tais como vales refeição e vales transporte, as opiniões se dividem. Enquanto a maior parcela dos trabalhadores reconhece que estes benefícios seriam perdidos, como consequência de um programa de teletrabalho, cerca de um terço acreditam que continuariam a receber este auxílio, e é significativo notar que um quinto dos entrevistados não tenha conseguido formar uma opinião a este respeito. Quase as mesmas proporções foram observadas nas opiniões sobre a manutenção do recebimento de horas extras: aproximadamente um terço dos entrevistados acredita que continuaria a receber as horas extras que eventualmente fossem realizadas, revelando talvez um apego à jornada de trabalho com duração definida, mesmo quando realizada em casa, ao passo que a maior parcela avalia que os

teletrabalhadores não teriam o direito a remuneração adicional por horas extras; é uma questão ainda sem resposta para pouco menos de um quinto dos entrevistados.

A disponibilidade de um espaço doméstico apropriado para a realização das atividades profissionais não é problema para a grande maioria dos trabalhadores. Este resultado certamente está ligado ao fato de que o exíguo espaço doméstico, tão característico das grandes cidades, não apareceu como um problema para este grupo de trabalhadores: cerca de sete em cada 10 trabalhadores mora em imóvel próprio, e quase a metade reside em imóveis com mais de 100 m<sup>2</sup> de área construída.

Quanto às possíveis interrupções da jornada de trabalho realizada em casa, por membros da família, a maioria acredita que não seriam significativas a ponto de perturbar o desempenho das atividades profissionais. Entretanto, deve-se destacar que quase um terço dos trabalhadores opinou que suas famílias poderiam ser causa de embaraço. Já o mesmo não acontece em relação aos vizinhos: cerca de nove em cada dez trabalhadores não identifica nos vizinhos um motivo de incômodos no trabalho. Cabe aqui um registro. Uma das principais desvantagens previstas para o teletrabalhador é o enfraquecimento das relações sociais; mesmo que os entrevistados tenham expressado a opinião de que não se sentiriam isolados, a perspectiva é de que, ao menos inicialmente, este sentimento de isolamento seria percebido, e que este enfraquecimento das relações desenvolvidas no ambiente de trabalho seria compensado pela intensificação das relações com a família e com os vizinhos (TROPE, 1999); a considerar o modo de vida reservado revelado pelos entrevistados, deve-se ter em conta, sim, a possibilidade de ocorrência do sentimento de isolamento social.

Do mesmo modo que executivos e gerentes, também entre os trabalhadores a união entre vida privada e trabalho, consequência natural do teletrabalho, é uma questão controversa, que dividiu os entrevistados em duas metades: os que aceitam esta união e os que a rejeitam. Mesmo considerando-se que quase dois terços dos entrevistados tenha avaliado que um programa de teletrabalho acarretaria mais vantagens profissionais que desvantagens, e a que a quase totalidade dos respondentes tenha-se mostrado favorável a

participar de um programa de teletrabalho, deve-se ter em conta que existe um bloqueio a ser vencido. A revolução industrial exigiu a separação dos locais de trabalho e de não trabalho, e esta divisão física de locais levou a uma separação da vida em dois tempos distintos, de trabalho e não trabalho. Se a tecnologia permite hoje que uma grande gama de serviços sejam executados remotamente, rompendo a barreira do local de trabalho, resta ainda a barreira dos tempos de vida. E existiriam mesmo dois tempos distintos de vida?

Estas manifestações de opinião refletem o quadro geral. No entanto, algumas particularidades devem ser consideradas, sendo a mais evidente a influência que a idade do trabalhador parece exercer sobre suas percepções com relação ao sentimento de isolamento da empresa, às interrupções por parte da família, à junção entre vida privada e trabalho e também sobre a disposição em participar de um programa de teletrabalho.

### **5.3.2 MOTIVAÇÃO**

Os dois aspectos considerados como os mais motivadores pelos trabalhadores foram, em primeiro lugar a redução com os gastos em transporte, alimentação e vestuário relacionados ao trabalho e, em seguida, a possibilidade de diminuição dos tempos semanais gastos nos deslocamentos casa-trabalho-casa, mesmo considerando-se que a maioria dos respondentes não consome mais que uma hora diária neste trajeto.

No que se refere às rotinas de trabalho, a liberdade de o teletrabalhador determinar os horários mais convenientes para trabalhar e a duração de sua jornada de trabalho, à qual se soma a autonomia para planejar, organizar e especificar as tarefas a serem executadas no seu dia-a-dia de trabalho são as possibilidades mais motivadoras. Como possível decorrência desta avaliação, os entrevistados também perceberam como vantajosa a possibilidade de desenvolver com mais liberdade sua criatividade na execução das tarefas diárias e de controlar o próprio desempenho na realização de suas tarefas.

Entre as questões de caráter pessoal e familiar destaca-se como fator de motivação a possibilidade de conciliar trabalho e estudo, mesmo considerando-se o elevado percentual entre os respondentes que aparentemente não têm problemas com horário para estudo. Aumentar o tempo de convivência com a

família é aspecto considerado vantajoso, negando suposições em contrario levantadas na análise da literatura. Por outro lado, a participação em atividades beneficentes e comunitárias, possível em decorrência da flexibilidade de horários, dividiu os entrevistados entre aqueles que avaliaram este aspecto como vantajoso e os que manifestaram sua indiferença quanto à participação nas atividades de suas comunidades. Aumentar a participação em tarefas domésticas é um fator motivador para pouco mais da metade dos entrevistados, e um pouco menos que a terça parte deste grupo não viu vantagem ou desvantagem nesta possibilidade; não se deve perder de vista que alguns consideraram desvantajosa esta decorrência do teletrabalho

A possibilidade de que os teletrabalhadores venham a desenvolver trabalhos para mais de uma empresa, identificada como consequência negativa da adoção do teletrabalho por executivos e gerentes, foi de fato avaliada como uma vantagem pela grande maioria dos trabalhadores.

O fim das conversas informais com colegas durante a jornada de trabalho, causa primária do sentimento de isolamento eventualmente encontrado entre teletrabalhadores, embora não tenha sido avaliado claramente como desvantajoso, é aspecto controverso, dividindo em proporções parecidas as avaliações vantajoso, indiferente e desvantajoso.

Novamente algumas particularidades devem ser consideradas, além do exposto no quadro geral de resultados. A idade dos entrevistados introduziu diferenças significativas em suas avaliações quanto à participar mais intensamente nas atividades domésticas; o grupo com idades entre 30 e 35 anos é que mais resiste a se envolver em tarefas ligadas ao lar. É também este grupo que não identifica como claramente vantajosa a possibilidade de determinar com autonomia os horários para trabalhar e a duração de sua jornada de trabalho, corroborando a suposição de que têm na empresa o local privilegiado para atuação profissional.

#### **5.4 OS PRINCIPAIS ASPECTOS FAVORECEDORES E IMPEDITIVOS**

Para as empresas, considerando-se as manifestações de executivos e gerentes, os maiores benefícios esperados do teletrabalho são a redução geral

dos custos, a possibilidade de remunerar o trabalhador com base em desempenho e não em tempo de presença e, ainda, um aumento da produtividade do trabalho. Destaca-se a possibilidade de empregar portadores de necessidades especiais como um dos aspectos mais motivadores para a adoção do teletrabalho.

A legislação trabalhista, considerada rígida, está entre os aspectos impeditivos à adoção do teletrabalho; compõem ainda esta lista a necessidade de reestruturar as empresas para se adequarem ao teletrabalho e o receio de que teletrabalhadores envolvam-se com a prestação de serviços para mais de uma empresa.

Para os trabalhadores sobressaem-se, entre os aspectos mais motivadores, a redução das despesas com transporte, alimentação e vestuário, além da redução dos tempos dedicados ao deslocamento entre suas casas e o escritório de suas empresas. A flexibilidade para determinarem os melhores horários para o trabalho também aparece com destaque.

O fim das conversas entre colegas de trabalho e um aumento da participação em atividades domésticas são os aspectos que, embora não tenham sido identificados claramente como restritivos, merecem a maior atenção como obstáculos potenciais a este arranjo de trabalho.

Os potenciais benefícios e restrições à adoção do teletrabalho, tanto por parte das empresas como por parte dos trabalhadores, estão resumidos no Quadro 5.

Quadro 5 – Principais benefícios e restrições esperados com a implantação do teletrabalho

	<b>Benefícios</b>	<b>Restrições</b>
Empresas	Redução geral de custos. Remuneração por desempenho. Aumento da produtividade. Empregar portadores de necessidades especiais.	Rigidez da legislação trabalhista. Necessidade de reestruturação da empresa. Envolvimento dos trabalhadores com outras empresas.
Trabalhadores	Redução das despesas com transporte, alimentação e vestuário. Redução dos tempos de deslocamento entre casa e trabalho. Flexibilidade dos horários de trabalho.	Fim das conversas informais de trabalho. maior participação em atividades domésticas.

## **5.5 A VIABILIDADE DA ESTRUTURAÇÃO DE EQUIPES DE TELETRABALHO EM CAMPO GRANDE – MS**

De um modo geral, não existiram discrepâncias entre as avaliações coletadas junto aos respondentes e os relatos obtidos na literatura. As mesmas vantagens do teletrabalho que são identificados para os grandes centros urbanos foram também identificadas como potenciais benefícios em uma cidade do porte de Campo Grande. A redução dos gastos de tempo e dinheiro com o transporte entre o trabalho e a casa, a melhoria do trânsito em horários de pico, a redução dos gastos em espaço físico de escritório, aparecerem com destaque na avaliação dos entrevistados. Talvez a única diferença significativa encontrada foi quanto à possibilidade de se utilizar o trabalho de portadores de necessidades especiais, que na literatura aparece como benefício secundário e na pesquisa foi identificado como fator principal de motivação para as empresas.

Não foram levantados obstáculos dignos de nota quanto à adoção do teletrabalho, mostrando não só sua viabilidade, como também que as expectativas em relação à sua adoção são as mesmas observadas para as grandes cidades.

Não havendo diferenças entre o esperado em cidades de médio porte em relação àquelas consideradas de grande porte, pode-se aventar que, qualquer que seja o tamanho da cidade, os benefícios esperados do teletrabalho são ligados principalmente à redução de custos e flexibilização do trabalho. Os demais são decorrências.

## **5.6 AS LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Ao tratar das limitações de uma pesquisa de natureza exploratória, vale lembrar que este tipo de estudo conduz apenas a intuições ou hipóteses, não verificam nem demonstram (SELLTIZ, 1984); um estudo exploratório é, por sua natureza, limitado. Deve-se considerar também que a amostragem não probabilística, empregada nesta pesquisa, mesmo que adequada para estudos desta natureza, não permite a generalização para a população. Estas são

condicionantes do método. No entanto, esta pesquisa em particular padece de algumas restrições que merecem comentário.

Em primeiro lugar é importante reconhecer que ao buscar identificar a percepção sobre o teletrabalho em três grupos de respondentes, cada qual com diferentes enfoques, a consequência foi uma dispersão dos esforços. Embora resulte em um panorama mais amplo, a análise não deixa de ser ainda superficial.

A análise da variância realizada sobre as respostas obtidas junto ao grupo de trabalhadores indicou que, no quadro geral, as variáveis de identificação e de comportamento, de modo individual, ofereceram pouca explicação para as variações observadas. Basta lembrar que para interpretar os resultados computados como estatisticamente significativos, no mais das vezes se buscou apoio em outras variáveis do modelo. É quase certo então que sejam necessárias combinações entre estas variáveis de segmentação para que se possa encontrar explicações convenientes para as diferenças de opiniões e motivações. Nesta pesquisa estas combinações não foram realizadas devido ao pequeno número da amostra, o que acarretaria em grupos com poucos casos e sem poder de explicação.

## **5.7 DIRECIONAMENTO PARA OUTRAS PESQUISAS**

As características e limitações do estudo exploratório, às quais se somam as limitações específicas deste trabalho, conforme apresentado anteriormente, estimulam realização de novos estudos que possam ampliar o conhecimento sobre o fenômeno do teletrabalho e suas implicações fora dos grandes centros urbanos.

A realização de novos estudos, especificamente direcionados ao grupo de executivos, ou ao grupo de gerentes ou ainda ao grupo de trabalhadores, possibilitaria uma abordagem mais aprofundada dos aspectos investigados, revelando talvez detalhes que escaparam em um trabalho de foco mais amplo.

A extensão da pesquisa a profissionais ligados a outras atividades, dentre aquelas apropriadas ao teletrabalho, é também uma possibilidade que deve ser explorada para que se possa obter uma visão mais ampla sobre as opiniões e motivações ligadas à adoção do teletrabalho, vencendo-se a

limitação imposta pela amostragem não probabilística e estabelecendo-se uma generalização para a população.

Finalmente, a identificação de um caso concreto de utilização do teletrabalho em uma cidade com características econômicas, populacionais e de infra-estrutura urbana similares àquelas encontradas em Campo Grande, no qual as opiniões e motivações reveladas neste estudo pudessem ser confrontadas com a realidade, será sem dúvida a oportunidade mais promissora para esclarecer os aspectos relevantes para a adoção do teletrabalho em cidades de pequeno ou médio porte.

Em que pesem as limitações do presente estudo, espera-se que seja útil como estímulo para futuras pesquisas sobre o tema, além de servir como contribuição para organizações interessadas nesta forma de gestão da força de trabalho. Contudo, ao simplesmente suscitar a reflexão a respeito das vantagens e desvantagens do teletrabalho, considerando uma perspectiva que associa a tecnologia da informação à tendência de flexibilização das relações de trabalho, este estudo tem justificada sua realização.

**ANEXO 1 . CARTA DE ENCAMINHAMENTO, INSTRUÇÕES DE  
PREENCHIMENTO E CARACTERIZAÇÃO DO TELETRABALHO**

Campo Grande, 01 de março de 2000.

Prezado(a) Senhor (a):

Encaminhamos a V.Sa. um questionário referente à pesquisa que estamos desenvolvendo, com objetivo de conhecer as características relevantes associadas ao teletrabalho, quando se considera a possibilidade de sua adoção em cidades de médio ou pequeno porte, considerando o ponto de vista de Empresários, Executivos, Gerentes e Trabalhadores sobre o tema teletrabalho. O conjunto que vai em anexo contém:

- instruções de preenchimento dos questionários;
- uma breve conceituação de teletrabalho e;
- questões orientadas para **Empresários e/ou Executivos**.

Trata-se de pesquisa com caráter essencialmente acadêmico, cujos resultados serão utilizados para elaboração de dissertação de Mestrado em Administração, a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

As informações obtidas serão tratadas de forma a garantir o sigilo individual, uma vez que as respostas serão tratadas e analisadas de forma global.

Por motivos operacionais, **a data limite para devolução destes questionários é 15/03/2000**. Esta devolução poderá ser feita via correio, utilizando-se o envelope anexo ou, ainda, pessoalmente, bastando entrar em contato conosco pelo telefone ou *e-mail* indicados abaixo.

O sucesso deste trabalho depende de sua valiosa contribuição, à qual antecipadamente agradecemos, colocando-nos a sua disposição para quaisquer esclarecimentos pelo telefone 9991-0418 ou por *e-mail*: fconter@prodasul.com.br.

Atenciosamente,

Fernando Conter Cardoso

<b>INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO</b>
------------------------------------

**BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**

Este bloco contém proposições que tratam de suas informações pessoais, sua residência, sua atividade profissional e de sua empresa. Cada proposição tem associada um conjunto de possíveis respostas. Escolha aquela mais adequada ao seu caso e assinale o número correspondente no retângulo ao lado da proposição.

A proposição **idade** deve ser preenchida com um número inteiro.

A proposição **formação** deve ser preenchida considerando-se o grau concluído.

A proposição **telefones (fixos / celulares)** deve ser preenchida contando-se a quantidade de linhas instaladas.

A proposição **moradores permanentes** deve ser preenchida levando-se em conta todos aqueles que residem de forma permanente na residência principal, inclusive você.

Ao final do preenchimento, confira se nenhuma proposição ficou sem resposta.

**BLOCO 2 - COMPORTAMENTO**

Este bloco trata de questões relativas ao seu cotidiano de trabalho. Cada proposição tem associado um conjunto de possíveis respostas. Escolha aquela mais adequada ao seu caso e assinale o número correspondente no retângulo ao lado da proposição. Assinale apenas  
Ao final do preenchimento, confira se nenhuma proposição ficou sem resposta.

**BLOCO 3 - OPINIÃO SOBRE O TELETRABALHO**

Este bloco apresenta algumas possíveis conseqüências da adoção de um regime de teletrabalho. Ao lado de cada proposição existem cinco retângulos, cada um correspondendo a um ponto de uma escala que vai de **Concordo Totalmente** até **Discordo Totalmente**. Utilize a escala proposta para expressar o seu modo de pensar em relação a cada aspecto, assinalando um **X** no retângulo apropriado. Assinale apenas um retângulo para cada proposição.

Ao final do preenchimento, confira se nenhuma proposição ficou sem resposta.

**BLOCO 4 - MOTIVAÇÃO PARA O TELETRABALHO**

Neste bloco são apontados alguns aspectos que poderiam resultar de uma eventual adoção de um regime de teletrabalho. Ao lado de cada proposição existem cinco retângulos, cada um correspondendo a um ponto de uma escala que vai de **Muito Vantajoso** até **Muito Desvantajoso**. O ponto da escala correspondente ao **Indiferente** deve ser utilizado para indicar que o aspecto considerado não apresenta vantagens nem desvantagens. Utilize a escala proposta para expressar o seu conceito em relação a cada aspecto, assinalando um **X** no retângulo apropriado. Assinale apenas um retângulo para cada proposição.

Ao final do preenchimento, confira se nenhuma proposição ficou sem resposta.

**UMA CONCEITUAÇÃO DE TELETRABALHO**

O teletrabalho tem sido descrito como um arranjo de trabalho descentralizado, no qual o trabalhador, ou melhor, o teletrabalhador, desempenha suas atividades fora do ambiente da organização, apoiado por recursos de computação e de telecomunicações. Recebe a especificação de uma tarefa a ser executada, cujo desempenho será medido em termos de resultado. Mais ainda, trabalha nos dias e horários que lhe sejam mais convenientes e comparece eventualmente ao escritório da empresa para participar de reuniões ou treinamento. É trabalho desenvolvido com pouco contato direto com a supervisão, voltado para produtos em vez de processos. Estas características estão associadas à forma clássica de teletrabalho, que considera o funcionário trabalhando individualmente em seu domicílio.

Antes de responder às questões que se seguem, observe o quadro abaixo e assinale tantas alternativas quantas necessárias para expressar o seu conhecimento sobre o assunto teletrabalho.

EM RELAÇÃO AO TELETRABALHO:

- DESCONHECIA O ASSUNTO ATÉ ESTE MOMENTO.
- JÁ HAVIA TIDO CONTATO COM O ASSUNTO ATRAVÉS DE CONVERSAS INFORMAIS.
- JÁ HAVIA TIDO CONTATO COM O ASSUNTO ATRAVÉS DE REVISTAS E/OU LIVROS.
- JÁ HAVIA TIDO CONTATO COM O ASSUNTO ATRAVÉS DE PALESTRAS.
- JÁ HAVIA ESTUDADO O ASSUNTO COM BASTANTE ATENÇÃO.
- CONHEÇO UMA EMPRESA QUE ADOTA ESTE ARRANJO DE TRABALHO.

## **ANEXO 2 . FORMULÁRIOS DE PESQUISA APLICADOS AOS EMPRESÁRIOS**

**BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**

**INFORMAÇÕES PESSOAIS**

1. SEXO   
 1 - MASCULINO  
 2 - FEMININO

2. IDADE

3. RENDA MENSAL   
 1 - ATÉ 5 SALÁRIOS MÍNIMOS  
 2 - MAIS QUE 5 E ATÉ 10 S.M.  
 3 - MAIS QUE 10 E ATÉ 15 S.M.  
 4 - MAIS QUE 15 E ATÉ 20 S.M.  
 5 - MAIS QUE 20 S.M.

4. FORMAÇÃO   
 1 - ATÉ SEGUNDO GRAU  
 2 - SUPERIOR  
 3 - PÓS-GRADUADO  
 4 - MESTRADO  
 5 - DOUTORADO

**RESIDÊNCIA**

5. RESIDÊNCIA PRINCIPAL   
 1 - PRÓPRIA  
 2 - ALUGADA  
 3 - OUTROS

6. ÁREA CONSTRUÍDA   
 1 - ATÉ 50 M<sup>2</sup>  
 2 - MAIS QUE 50 M<sup>2</sup> E ATÉ 75 M<sup>2</sup>  
 3 - MAIS QUE 75 M<sup>2</sup> E ATÉ 100 M<sup>2</sup>  
 4 - MAIS QUE 100 M<sup>2</sup> E ATÉ 150 M<sup>2</sup>  
 5 - MAIS QUE 150 M<sup>2</sup>

7. MORADORES PERMANENTES   
 1 - APENAS UM  
 2 - DOIS  
 3 - TRÊS  
 4 - QUATRO  
 5 - CINCO OU MAIS

8. TELEFONES (FIXOS / CELULARES)   
 1 - UM  
 2 - DOIS  
 3 - TRÊS OU MAIS  
 4 - NENHUM

**INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS E DA EMPRESA**

9. SEU TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO   
 1 - ATÉ TRÊS ANOS  
 2 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS ANOS  
 3 - MAIS QUE SEIS E ATÉ NOVE ANOS  
 4 - MAIS QUE NOVE E ATÉ DOZE ANOS  
 5 - MAIS QUE DOZE ANOS

10. TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA ATUAL   
 1 - ATÉ TRÊS ANOS  
 2 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS ANOS  
 3 - MAIS QUE SEIS E ATÉ NOVE ANOS  
 4 - MAIS QUE NOVE E ATÉ DOZE ANOS  
 5 - MAIS QUE DOZE ANOS

11. TEMPO QUE OCUPA CARGO DE DIREÇÃO   
 1 - ATÉ TRÊS ANOS  
 2 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS ANOS  
 3 - MAIS QUE SEIS E ATÉ NOVE ANOS  
 4 - MAIS QUE NOVE E ATÉ DOZE ANOS  
 5 - MAIS QUE DOZE ANOS

12. RAMO DE ATIVIDADE PRINCIPAL DA EMPRESA ATUAL   
 1 - AGRICULTURA E/OU PECUÁRIA  
 2 - INDÚSTRIA  
 3 - COMÉRCIO  
 4 - SERVIÇOS  
 5 - GOVERNO

13. NÚMERO DE EMPREGADOS DA EMPRESA ATUAL   
 1 - ATÉ 50  
 2 - MAIS QUE 50 E ATÉ 250  
 3 - MAIS QUE 250 E ATÉ 500  
 4 - MAIS QUE 500 E ATÉ 1.000  
 5 - MAIS QUE 1.000

14. SUA RELAÇÃO COM A EMPRESA ATUAL É COMO   
 1 - PROPRIETÁRIO / SÓCIO  
 2 - DIRETOR PRESIDENTE  
 3 - DIRETOR  
 4 - SUPERINTENDENTE  
 5 - DIRIGENTE DE EMPRESA PÚBLICA

<b>BLOCO 2 - COMPORTAMENTO</b>
--------------------------------

- 1 . QUANTO A PARTICIPAR DE REUNIÕES E ATENDIMENTO A CLIENTES, OCUPO EM MÉDIA :
- 1 - ATÉ UMA HORA POR SEMANA .
  - 2 - MAIS QUE UMA E ATÉ TRÊS HORAS POR SEMANA .
  - 3 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS HORAS POR SEMANA .
  - 4 - MAIS QUE SEIS E ATÉ DEZ HORAS POR SEMANA .
  - 5 - MAIS QUE DEZ HORAS POR SEMANA .
- 2 . QUANTO A PARTICIPAR DE REUNIÕES E ATENDIMENTO A FORNECEDORES, OCUPO EM MÉDIA :
- 1 - ATÉ UMA HORA POR SEMANA .
  - 2 - MAIS QUE UMA E ATÉ TRÊS HORAS POR SEMANA .
  - 3 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS HORAS POR SEMANA .
  - 4 - MAIS QUE SEIS E ATÉ DEZ HORAS POR SEMANA .
  - 5 - MAIS QUE DEZ HORAS POR SEMANA .
- 3 . QUANTO A PARTICIPAR DE REUNIÕES PARA ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO DA EMPRESA, OCUPO EM MÉDIA :
- 1 - ATÉ UMA HORA POR SEMANA .
  - 2 - MAIS QUE UMA E ATÉ TRÊS HORAS POR SEMANA .
  - 3 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS HORAS POR SEMANA .
  - 4 - MAIS QUE SEIS E ATÉ DEZ HORAS POR SEMANA .
  - 5 - MAIS QUE DEZ HORAS POR SEMANA .
- 4 . QUANTO A PARTICIPAR DE REUNIÕES INTERNAS DA EMPRESA, VISANDO A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS OPERACIONAIS, OCUPO EM MÉDIA :
- 1 - ATÉ UMA HORA POR SEMANA .
  - 2 - MAIS QUE UMA E ATÉ TRÊS HORAS POR SEMANA .
  - 3 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS HORAS POR SEMANA .
  - 4 - MAIS QUE SEIS E ATÉ DEZ HORAS POR SEMANA .
  - 5 - MAIS QUE DEZ HORAS POR SEMANA .
- 5 . QUANTO A PREPARAÇÃO E PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS PARA DIVULGAÇÃO DA IMAGEM DA EMPRESA JUNTO A CLIENTES E/OU FORNECEDORES, OCUPO EM MÉDIA :
- 1 - ATÉ UMA HORA POR SEMANA .
  - 2 - MAIS QUE UMA E ATÉ TRÊS HORAS POR SEMANA .
  - 3 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS HORAS POR SEMANA .
  - 4 - MAIS QUE SEIS E ATÉ DEZ HORAS POR SEMANA .
  - 5 - MAIS QUE DEZ HORAS POR SEMANA .
- 6 . QUANTO A PREPARAÇÃO E PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS PARA DIVULGAÇÃO DA IMAGEM DA EMPRESA JUNTO A COMUNIDADE EM GERAL, OCUPO EM MÉDIA :
- 1 - ATÉ UMA HORA POR SEMANA .
  - 2 - MAIS QUE UMA E ATÉ TRÊS HORAS POR SEMANA .
  - 3 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS HORAS POR SEMANA .
  - 4 - MAIS QUE SEIS E ATÉ DEZ HORAS POR SEMANA .
  - 5 - MAIS QUE DEZ HORAS POR SEMANA .
- 7 . QUANTO A UTILIZAÇÃO DE COMPUTADOR PESSOAL EM CASA, NA MAIORIA DAS VEZES:
- 1 - NÃO SE APLICA ; NÃO POSSUO COMPUTADOR EM CASA .
  - 2 - UTILIZO PARA JOGOS E ENTRETENIMENTO .
  - 3 - UTILIZO PARA ESTUDAR E ELABORAR TRABALHOS ESCOLARES / ACADÊMICOS .
  - 4 - UTILIZO PARA TRABALHAR EM CASA .
  - 5 - POSSUO COMPUTADOR EM CASA, MAS RARAMENTE UTILIZO .

**BLOCO 3 - OPINIÃO SOBRE O TELETRABALHO**

A seguir são apresentadas algumas possíveis conseqüências da adoção de um regime de teletrabalho. Utilize a escala proposta para expressar o seu modo de pensar em relação a cada aspecto, assinalando um **X** no retângulo apropriado. Assinale apenas um retângulo para cada proposição.

Aspectos		Concordo Totalmente	Estou Inclinado a Concordar	Não sei Responder	Estou Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente
1	O fluxo de comunicações na empresa poderia ser afetado negativamente.					
2	É possível que os funcionários acabem trabalhando também para outras empresas.					
3	Haveria mais dificuldade em se estabelecer a cultura e os valores da empresa junto aos funcionários.					
4	Os custos iniciais em tecnologia poderiam inviabilizar o projeto.					
5	A instalação e concentração das atividades em uma sede fortalece a imagem da empresa junto a comunidade.					
6	Haveria uma redução geral de custos, tais como: manutenção de escritórios, encargos, faltas e licenças médicas.					
7	A legislação trabalhista vigente não favorece este tipo de arranjo de trabalho.					
8	A produtividade do trabalho poderia aumentar significativamente.					
9	É uma forma de remunerar o trabalhador pelo seu desempenho no trabalho, e não pelo seu tempo.					
10	A empresa teria que passar por uma completa reestruturação para se adequar a este novo arranjo de trabalho.					
11	A lealdade dos funcionários à empresa poderia ser afetada negativamente, aumentando o risco de quebra de sigilo.					
12	Vida privada e trabalho não devem se misturar.					
13	Um programa de teletrabalho poderia acarretar mais desvantagens para a empresa do que vantagens.					
14	Gostaria de implantar um programa de teletrabalho.					

**BLOCO 4 - MOTIVAÇÃO PARA O TELETRABALHO**

A seguir são listados alguns aspectos que poderiam resultar de uma eventual adoção de um regime de teletrabalho. Utilize a escala proposta para expressar a sua percepção em relação a cada aspecto que poderia motivar ou não a adoção de um programa de teletrabalho.

Aspectos		Muito Vantajoso	Vantajoso	Indiferente	Desvantajoso	Muito Desvantajoso
1	Haveria menor influência dos sindicatos.					
2	Haveria mais liberdade para ajustar a produção dos trabalhadores conforme as variações da demanda.					
3	Os custos de manutenção do espaço físico do escritório seriam menores.					
4	Haveria uma diminuição da pressão sobre o sistema viário e de transportes em horários de pico.					
5	Seriam reduzidos os gastos com benefícios, encargos sociais e horas extras.					
6	Seria possível estabelecer uma imagem de empresa tecnologicamente avançada.					
7	Seria uma forma de atrair e manter bons funcionários.					
8	Poderia utilizar os serviços de profissionais residentes em outras cidades.					
9	Poderiam ser utilizados os serviços de portadores de deficiência física.					
10	A empresa poderia continuar funcionando mesmo em casos de greves dos transportes públicos ou perturbações similares.					
11	Poderia haver uma significativa diminuição do quadro administrativo da empresa.					
12	Poderia haver uma diminuição dos níveis hierárquicos da empresa.					

**ANEXO 3 . FORMULÁRIOS DE PESQUISA APLICADOS AOS  
GERENTES E LÍDERES DE PROJETO**

**BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**

**INFORMAÇÕES PESSOAIS**

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. SEXO <input type="checkbox"/></p> <p>1 - MASCULINO<br/>2 - FEMININO</p>   | <p>2. IDADE <input type="text"/><input type="text"/></p>   |
| <p>3. RENDA MENSAL <input type="checkbox"/></p> <p>1 - ATÉ 5 SALÁRIOS MÍNIMOS<br/>2 - MAIS QUE 5 E ATÉ 10 S. M.<br/>3 - MAIS QUE 10 E ATÉ 15 S. M.<br/>4 - MAIS QUE 15 E ATÉ 20 S. M.<br/>5 - MAIS QUE 20 S. M.</p> | <p>4. FORMAÇÃO <input type="checkbox"/></p> <p>1 - ATÉ SEGUNDO GRAU<br/>2 - SUPERIOR<br/>3 - PÓS-GRADUADO<br/>4 - MESTRADO<br/>5 - DOUTORADO</p> |

**RESIDÊNCIA**

- |  |   |
|--|---|
| <p>5. RESIDÊNCIA PRINCIPAL <input type="checkbox"/></p> <p>1 - PRÓPRIA<br/>2 - ALUGADA<br/>3 - OUTROS</p>                                    | <p>6. ÁREA CONSTRUÍDA <input type="checkbox"/></p> <p>1 - ATÉ 50 M<sup>2</sup><br/>2 - MAIS QUE 50 M<sup>2</sup> E ATÉ 75 M<sup>2</sup><br/>3 - MAIS QUE 75 M<sup>2</sup> E ATÉ 100 M<sup>2</sup><br/>4 - MAIS QUE 100 M<sup>2</sup> E ATÉ 150 M<sup>2</sup><br/>5 - MAIS QUE 150 M<sup>2</sup></p> |
| <p>7. MORADORES PERMANENTES <input type="checkbox"/></p> <p>1 - APENAS UM<br/>2 - DOIS<br/>3 - TRÊS<br/>4 - QUATRO<br/>5 - CINCO OU MAIS</p> | <p>8. TELEFONES (FIXOS / CELULARES) <input type="checkbox"/></p> <p>1 - UM<br/>2 - DOIS<br/>3 - TRÊS OU MAIS<br/>4 - NENHUM</p>   |

**INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS E DA EMPRESA**

- |  |  |
|--|--|
| <p>9. TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO <input type="checkbox"/></p> <p>1 - ATÉ TRÊS ANOS<br/>2 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS ANOS<br/>3 - MAIS QUE SEIS E ATÉ NOVE ANOS<br/>4 - MAIS QUE NOVE E ATÉ DOZE ANOS<br/>5 - MAIS QUE DOZE ANOS</p> | <p>10. TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA ATUAL <input type="checkbox"/></p> <p>1 - ATÉ TRÊS ANOS<br/>2 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS ANOS<br/>3 - MAIS QUE SEIS E ATÉ NOVE ANOS<br/>4 - MAIS QUE NOVE E ATÉ DOZE ANOS<br/>5 - MAIS QUE DOZE ANOS</p> |
| <p>11. TEMPO QUE OCUPA CARGO DE GERÊNCIA <input type="checkbox"/></p> <p>1 - ATÉ TRÊS ANOS<br/>2 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS ANOS<br/>3 - MAIS QUE SEIS E ATÉ NOVE ANOS<br/>4 - MAIS QUE NOVE E ATÉ DOZE ANOS<br/>5 - MAIS QUE DOZE ANOS</p>      | <p>12. RAMO DE ATIVIDADE PRINCIPAL DA EMPRESA ATUAL <input type="checkbox"/></p> <p>1 - AGRICULTURA E/OU PECUÁRIA<br/>2 - INDÚSTRIA<br/>3 - COMÉRCIO<br/>4 - SERVIÇOS<br/>5 - GOVERNO</p>  |
| <p>13. NÚMERO DE EMPREGADOS DA EMPRESA ATUAL <input type="checkbox"/></p> <p>1 - ATÉ 50<br/>2 - MAIS QUE 50 E ATÉ 250<br/>3 - MAIS QUE 250 E ATÉ 500<br/>4 - MAIS QUE 500 E ATÉ 1.000<br/>5 - MAIS QUE 1.000</p>                                 | <p>14. NÚMERO DE EMPREGADOS SOB SUA SUPERVISÃO DIRETA <input type="checkbox"/></p> <p>1 - ATÉ 10<br/>2 - MAIS QUE 10 E ATÉ 30<br/>3 - MAIS QUE 30 E ATÉ 50<br/>4 - MAIS QUE 50 E ATÉ 70<br/>5 - MAIS QUE 70</p>                              |

**BLOCO 2 - COMPORTAMENTO**

- 1 . QUANTO AO PLANEJAMENTO E ESPECIFICAÇÃO DAS TAREFAS DE MEUS SUBORDINADOS, OCUPO EM MÉDIA :
- 1 - ATÉ UMA HORA POR SEMANA .
  - 2 - MAIS QUE UMA E ATÉ TRÊS HORAS POR SEMANA .
  - 3 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS HORAS POR SEMANA .
  - 4 - MAIS QUE SEIS E ATÉ DEZ HORAS POR SEMANA .
  - 5 - MAIS QUE DEZ HORAS POR SEMANA .
- 2 . QUANTO A FISCALIZAR O DESEMPENHO DE MEUS SUBORDINADOS, OCUPO EM MÉDIA :
- 1 - ATÉ UMA HORA POR SEMANA .
  - 2 - MAIS QUE UMA E ATÉ TRÊS HORAS POR SEMANA .
  - 3 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS HORAS POR SEMANA .
  - 4 - MAIS QUE SEIS E ATÉ DEZ HORAS POR SEMANA .
  - 5 - MAIS QUE DEZ HORAS POR SEMANA .
- 3 . QUANTO A DETERMINAÇÃO DE OBJETIVOS A SEREM ATINGIDOS E O MONITORAMENTO DOS RESULTADOS OBTIDOS, OCUPO EM MÉDIA :
- 1 - ATÉ UMA HORA POR SEMANA .
  - 2 - MAIS QUE UMA E ATÉ TRÊS HORAS POR SEMANA .
  - 3 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS HORAS POR SEMANA .
  - 4 - MAIS QUE SEIS E ATÉ DEZ HORAS POR SEMANA .
  - 5 - MAIS QUE DEZ HORAS POR SEMANA .
- 4 . QUANTO AS ATIVIDADES BUROCRÁTICAS (CONTROLES DE PONTO, DE HORAS EXTRAS, DE LICENÇAS MÉDICAS, ETC.), OCUPO EM MÉDIA :
- 1 - ATÉ UMA HORA POR SEMANA .
  - 2 - MAIS QUE UMA E ATÉ TRÊS HORAS POR SEMANA .
  - 3 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS HORAS POR SEMANA .
  - 4 - MAIS QUE SEIS E ATÉ DEZ HORAS POR SEMANA .
  - 5 - MAIS QUE DEZ HORAS POR SEMANA .
- 5 . QUANTO A PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES, OCUPO EM MÉDIA :
- 1 - ATÉ UMA HORA POR SEMANA .
  - 2 - MAIS QUE UMA E ATÉ TRÊS HORAS POR SEMANA .
  - 3 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS HORAS POR SEMANA .
  - 4 - MAIS QUE SEIS E ATÉ DEZ HORAS POR SEMANA .
  - 5 - MAIS QUE DEZ HORAS POR SEMANA .
- 6 . QUANTO A MINHA DISPONIBILIDADE DE HORÁRIOS PARA FREQUENTAR CURSOS (GRADUAÇÃO, PÓS-GRADUAÇÃO, ESPECIALIZAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO, LÍNGUAS, ETC.):
- 1 - MEU HORÁRIO DE TRABALHO ME IMPEDE DE FREQUENTAR CURSOS .
  - 2 - POSSO DISPOR DE ATÉ QUATRO HORAS SEMANAIS .
  - 3 - POSSO DISPOR DE ATÉ OITO HORAS SEMANAIS .
  - 4 - POSSO DISPOR DE ATÉ DEZESSEIS HORAS SEMANAIS .
  - 5 - POSSO DISPOR DE MAIS QUE DEZESSEIS HORAS SEMANAIS .
- 7 . QUANTO A UTILIZAÇÃO DE COMPUTADOR PESSOAL EM CASA, NA MAIORIA DAS VEZES:
- 1 - NÃO SE APLICA ; NÃO POSSUO COMPUTADOR EM CASA .
  - 2 - UTILIZO PARA JOGOS E ENTRETENIMENTO .
  - 3 - UTILIZO PARA ESTUDAR E ELABORAR TRABALHOS ESCOLARES / ACADÊMICOS .
  - 4 - UTILIZO PARA TRABALHAR EM CASA .
  - 5 - POSSUO COMPUTADOR EM CASA, MAS RARAMENTE UTILIZO .

**BLOCO 3 - OPINIÃO SOBRE O TELETRABALHO**

A seguir são apresentadas algumas possíveis conseqüências da adoção de um regime de teletrabalho. Utilize a escala proposta para expressar o seu modo de pensar em relação a cada aspecto, assinalando um **X** no retângulo apropriado. Assinale apenas um retângulo para cada proposição.

Aspectos		Concordo Totalmente	Estou Inclinado a Concordar	Não sei Responder	Estou Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente
1	Sem a presença de um chefe para coordenar o trabalho, os funcionários poderiam produzir menos.					
2	É possível que os funcionários acabem trabalhando também para outras empresas.					
3	Não saberia como avaliar o desempenho de meus funcionários, em ocasiões de promoções.					
4	Teria dificuldades em coordenar o trabalho dos diversos membros de uma equipe.					
5	Não saberia como supervisionar meus funcionários.					
6	A qualidade do trabalho poderia aumentar significativamente.					
7	Haveria uma significativa diminuição do quadro administrativo da empresa.					
8	A produtividade do trabalho poderia aumentar significativamente.					
9	O gerente deve organizar, planejar e especificar as tarefas do trabalhador.					
10	O desempenho do trabalhador deve ser fiscalizado, para assegurar que os procedimentos sejam seguidos e os resultados alcançados.					
11	A lealdade dos funcionários à empresa poderia ser afetada negativamente, aumentando o risco de quebra de sigilo.					
12	Vida privada e trabalho não devem se misturar.					
13	Um programa de teletrabalho poderia acarretar mais desvantagens profissionais do que vantagens.					
14	Gostaria de implantar um programa de teletrabalho.					

**BLOCO 4 - MOTIVAÇÃO PARA O TELETRABALHO**

A seguir são listados alguns aspectos que poderiam resultar de uma eventual adoção de um regime de teletrabalho. Utilize a escala proposta para expressar a sua percepção em relação a cada aspecto que poderia motivar ou não a adoção de um programa de teletrabalho.

<b>Aspectos</b>		<b>Muito Vantajoso</b>	<b>Vantajoso</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Desvantajoso</b>	<b>Muito Desvantajoso</b>
1	Haveria menor influência dos sindicatos.					
2	A duração da jornada de trabalho não estaria restrita a horários regulares de entrada e saída.					
3	Os custos de manutenção do espaço físico do escritório seriam menores.					
4	Seriam reduzidos os pagamentos de horas extras.					
5	Seriam reduzidos os gastos com vales transporte, vales refeição e similares.					
6	Haveria ruptura dos grupos informais e das conversas "paralelas" na empresa.					
7	Não seria mais necessário o controle de horários de trabalho e faltas ao serviço.					
8	Seria uma forma de atrair e manter bons funcionários.					
9	Poderia utilizar os serviços de profissionais residentes em outras cidades.					
10	Poderiam ser utilizados os serviços de portadores de deficiência física.					
11	A organização das rotinas de trabalho passaria a ser responsabilidade dos funcionários.					
12	Poderia destinar parte de meu tempo para treinamento e desenvolvimento profissional.					

## **ANEXO 4 . FORMULÁRIOS DE PESQUISA APLICADOS AOS TRABALHADORES**

**BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**

**INFORMAÇÕES PESSOAIS**

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. SEXO <input type="checkbox"/></p> <p>1 - MASCULINO<br/>2 - FEMININO</p>   | <p>2. IDADE <input type="text"/><input type="text"/></p>  |
| <p>3. ESTADO CIVIL <input type="checkbox"/></p> <p>1 - SOLTEIRO<br/>2 - CASADO<br/>3 - DIVORCIADO / SEPARADO<br/>4 - VIÚVO<br/>5 - OUTROS</p> | <p>4. RENDA MENSAL <input type="checkbox"/></p> <p>1 - ATÉ 5 SALÁRIOS MÍNIMOS<br/>2 - MAIS QUE 5 E ATÉ 10 S.M.<br/>3 - MAIS QUE 10 E ATÉ 15 S.M.<br/>4 - MAIS QUE 15 E ATÉ 20 S.M.<br/>5 - MAIS QUE 20 S.M.</p> |
| <p>5. FILHOS <input type="checkbox"/></p> <p>1 - UM<br/>2 - DOIS<br/>3 - TRÊS<br/>4 - QUATRO OU MAIS<br/>5 - NENHUM</p>                       | <p>6. FORMAÇÃO <input type="checkbox"/></p> <p>1 - ATÉ SEGUNDO GRAU<br/>2 - SUPERIOR<br/>3 - PÓS-GRADUADO<br/>4 - MESTRADO<br/>5 - DOUTORADO</p>  |

**RESIDÊNCIA**

- |  |   |
|--|---|
| <p>7. RESIDÊNCIA PRINCIPAL <input type="checkbox"/></p> <p>1 - PRÓPRIA<br/>2 - ALUGADA<br/>3 - OUTROS</p>                                    | <p>8. ÁREA CONSTRUÍDA <input type="checkbox"/></p> <p>1 - ATÉ 50 M<sup>2</sup><br/>2 - MAIS QUE 50 M<sup>2</sup> E ATÉ 75 M<sup>2</sup><br/>3 - MAIS QUE 75 M<sup>2</sup> E ATÉ 100 M<sup>2</sup><br/>4 - MAIS QUE 100 M<sup>2</sup> E ATÉ 150 M<sup>2</sup><br/>5 - MAIS QUE 150 M<sup>2</sup></p> |
| <p>9. MORADORES PERMANENTES <input type="checkbox"/></p> <p>1 - APENAS UM<br/>2 - DOIS<br/>3 - TRÊS<br/>4 - QUATRO<br/>5 - CINCO OU MAIS</p> | <p>10. TELEFONES (FIXOS / CELULARES) <input type="checkbox"/></p> <p>1 - UM<br/>2 - DOIS<br/>3 - TRÊS OU MAIS<br/>4 - NENHUM</p>  |

**INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS E DA EMPRESA**

- |   |  |
|---|--|
| <p>11. TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO <input type="checkbox"/></p> <p>1 - ATÉ TRÊS ANOS<br/>2 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS ANOS<br/>3 - MAIS QUE SEIS E ATÉ NOVE ANOS<br/>4 - MAIS QUE NOVE E ATÉ DOZE ANOS<br/>5 - MAIS QUE DOZE ANOS</p> | <p>12. TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA ATUAL <input type="checkbox"/></p> <p>1 - ATÉ TRÊS ANOS<br/>2 - MAIS QUE TRÊS E ATÉ SEIS ANOS<br/>3 - MAIS QUE SEIS E ATÉ NOVE ANOS<br/>4 - MAIS QUE NOVE E ATÉ DOZE ANOS<br/>5 - MAIS QUE DOZE ANOS</p> |
| <p>13. RAMO DE ATIVIDADE PRINCIPAL DA EMPRESA ATUAL <input type="checkbox"/></p> <p>1 - AGRICULTURA E/OU PECUÁRIA<br/>2 - INDÚSTRIA<br/>3 - COMÉRCIO<br/>4 - SERVIÇOS<br/>5 - GOVERNO</p>   | <p>14. NÚMERO DE EMPREGADOS DA EMPRESA ATUAL <input type="checkbox"/></p> <p>1 - ATÉ 50<br/>2 - MAIS QUE 50 E ATÉ 250<br/>3 - MAIS QUE 250 E ATÉ 500<br/>4 - MAIS QUE 500 E ATÉ 1.000<br/>5 - MAIS QUE 1.000</p>                             |

**BLOCO 2 - COMPORTAMENTO**

- 1 . DIARIAMENTE MEU TEMPO DESPENDIDO COM TRANSPORTE CASA/TRABALHO/CASA É:
- 1 - INFERIOR A TRINTA MINUTOS;
  - 2 - ENTRE TRINTA MINUTOS E UMA HORA;
  - 3 - ENTRE UMA HORA E UMA HORA E TRINTA MINUTOS;
  - 4 - ENTRE UMA HORA E TRINTA MINUTOS E DUAS HORAS;
  - 5 - SUPERIOR A DUAS HORAS.
- 2 . PARA ME DESLOCAR ENTRE A CASA E O TRABALHO, NA MAIORIA DAS VEZES:
- 1 - VOU ANDANDO OU VOU DE BICICLETA;
  - 2 - UTILIZO VEÍCULO PRÓPRIO;
  - 3 - VOU DE CARONA EM VEÍCULO DE AMIGOS OU VIZINHOS;
  - 4 - UTILIZO TRANSPORTE COLETIVO;
  - 5 - UTILIZO SERVIÇO DE TAXI OU MOTOTAXI.
- 3 . DURANTE A JORNADA DE TRABALHO, COSTUMO FAZER MINHAS REFEIÇÕES:
- 1 - EM CASA;
  - 2 - EM RESTAURANTES OU LANCHONETES;
  - 3 - LEVO MINHAS REFEIÇÕES PRONTAS DE CASA.
  - 4 - NO RESTAURANTE DA EMPRESA.
  - 5 - NÃO SE APLICA AO MEU CASO.
- 4 . QUANTO AOS GASTO REALIZADOS COM VESTUÁRIO (ROUPAS, CALÇADOS E ACESSÓRIOS) ESPECÍFICOS PARA UTILIZAÇÃO NO TRABALHO:
- 1 - NÃO TENHO GASTOS COM VESTUÁRIO; A EMPRESA FORNECE UNIFORMES.
  - 2 - GASTO MENOS QUE R\$ 50,00 POR MÊS.
  - 3 - GASTO ENTRE R\$ 50,00 E R\$ 100,00 POR MÊS.
  - 4 - GASTO MAIS QUE R\$ 100,00 POR MÊS.
  - 5 - NÃO SEI QUANTO GASTO EM VESTUÁRIO POR MÊS.
- 5 . QUANTO A DISPONIBILIDADE DE HORÁRIOS PARA FREQUENTAR CURSOS (GRADUAÇÃO, PÓS-GRADUAÇÃO, ESPECIALIZAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO, LÍNGUAS, ETC.):
- 1 - MEU HORÁRIO DE TRABALHO ME IMPEDE DE FREQUENTAR CURSOS.
  - 2 - POSSO DISPOR DE ATÉ QUATRO HORAS SEMANAS.
  - 3 - POSSO DISPOR DE ATÉ OITO HORAS SEMANAIS.
  - 4 - POSSO DISPOR DE ATÉ DEZESSEIS HORAS SEMANAIS.
  - 5 - POSSO DISPOR DE MAIS QUE DEZESSEIS HORAS SEMANAIS.
- 6 . QUANTO A REALIZAÇÃO DE HORAS EXTRAS:
- 1 - NÃO FAÇO HORAS EXTRAS.
  - 2 - FAÇO EM MÉDIA ATÉ DUAS HORAS EXTRAS POR SEMANA .
  - 3 - FAÇO EM MÉDIA ATÉ QUATRO HORAS EXTRAS POR SEMANA .
  - 4 - FAÇO EM MÉDIA ATÉ SEIS HORAS EXTRAS POR SEMANA .
  - 5 - FAÇO EM MÉDIA MAIS QUE SEIS HORAS EXTRAS POR SEMANA .
- 7 . QUANTO A UTILIZAÇÃO DE COMPUTADOR PESSOAL EM CASA, NA MAIORIA DAS VEZES:
- 1 - NÃO SE APLICA ; NÃO POSSUO COMPUTADOR EM CASA.
  - 2 - UTILIZO PARA JOGOS E ENTRETENIMENTO.
  - 3 - UTILIZO PARA ESTUDAR E ELABORAR TRABALHOS ESCOLARES / ACADÊMICOS.
  - 4 - UTILIZO PARA TRABALHAR EM CASA.
  - 5 - POSSUO COMPUTADOR EM CASA, MAS RARAMENTE UTILIZO.

**BLOCO 3 - OPINIÃO SOBRE O TELETRABALHO**

A seguir são apresentadas algumas possíveis conseqüências da adoção de um regime de teletrabalho. Utilize a escala proposta para expressar o seu modo de pensar em relação a cada aspecto, assinalando um **X** no retângulo apropriado. Assinale apenas um retângulo para cada proposição.

<b>Aspectos</b>		<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Estou Inclinado a Concordar</b>	<b>Não sei Responder</b>	<b>Estou Inclinado a Discordar</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
1	Teria dificuldades para trocar experiências com outros colegas de trabalho.					
2	Me sentiria isolado da empresa.					
3	Não haveria dificuldades para realizar trabalhos em equipe.					
4	Sofreria constantes interrupções por parte de minha família.					
5	Sofreria constantes interrupções por parte de meus vizinhos.					
6	Poderia não ter um espaço doméstico apropriado para realizar minhas atividades.					
7	Sem a presença de um chefe para coordenar o trabalho, poderia produzir mais e melhor.					
8	Teria menor poder de negociar aumentos salariais e benefícios.					
9	Poderia ser esquecido nas ocasiões de promoção funcional.					
10	Perderia benefícios tais como vales refeição e transporte.					
11	Não receberia mais horas extras.					
12	Vida privada e trabalho não devem se misturar.					
13	Um programa de teletrabalho poderia acarretar mais vantagens profissionais do que desvantagens.					
14	Gostaria de participar de um programa de teletrabalho.					

**BLOCO 4 - MOTIVAÇÃO PARA O TELETRABALHO**

A seguir são listados alguns aspectos que poderiam resultar de uma eventual adoção de um regime de teletrabalho. Utilize a escala proposta para expressar a sua percepção em relação a cada aspecto que poderia motivar ou não a sua participação em um programa de teletrabalho.

<b>Aspectos</b>		<b>Muito Vantajoso</b>	<b>Vantajoso</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Desvantajoso</b>	<b>Muito Desvantajoso</b>
1	Aumentaria o tempo de convivência diária com minha família.					
2	Poderia conciliar trabalho e estudo.					
3	Poderia dedicar algum tempo a atividades beneficentes ou comunitárias.					
4	Reduziria os gastos com transporte, alimentação e vestuário relacionados ao trabalho realizado fora de casa.					
5	Não haveria mais conversas informais com colegas durante a execução do trabalho.					
6	Parte do tempo livre poderia ser destinado a aumentar minha participação nas atividades domésticas.					
7	Seria minha atribuição determinar os horários mais convenientes para trabalhar e a duração da jornada de trabalho.					
8	Poderia desenvolver trabalhos para mais de uma empresa simultaneamente.					
9	Haveria uma diminuição do tempo gasto no deslocamento entre trabalho e casa.					
10	Seria minha atribuição organizar, planejar e especificar as tarefas a serem executadas.					
11	Seria minha atribuição controlar o meu desempenho na realização das tarefas.					
12	Poderia desenvolver melhor minha criatividade na execução das tarefas.					

## GLOSSÁRIO

<b>Bit</b>	Combinação das iniciais de <i>binary digit</i> (dígito binário); unidade mínima de informação em um sistema digital, que pode assumir apenas um de dois valores (geralmente, 0 ou 1).
<b>Byte</b>	Seqüência constituída de um número fixo de bits adjacentes, considerada como a unidade básica de informação, e cujo comprimento geralmente é constituído de 8 bits; unidade de quantidade de informações, usada geralmente na forma de seus múltiplos (kilobyte, megabyte e gigabyte) na especificação da capacidade de memória de computadores, tamanho de arquivos, etc.
<b>Central Processing Unit</b>	CPU; componente de um computador, que realiza todo o processamento aritmético e lógico, e o controle da execução destes.
<b>e-mail</b>	Endereço eletrônico; serviço que possibilita a troca de mensagens e arquivos através de redes de computadores, como, por exemplo, a rede mundial Internet.
<b>GB</b>	Símbolo de gigabyte; unidade de medida de informação, equivalente a $2^{30}$ (1.073.741.824) bytes.
<b>Hardware</b>	Componente, ou conjunto de componentes físicos de um computador ou de seus periféricos.
<b>Mainframe</b>	Computador de grande porte, geralmente compartilhado por diversos usuários por meio de terminais e periféricos.
<b>MB</b>	Símbolo de megabyte; unidade de medida de informação, equivalente a $2^{20}$ (1.048.576) bytes.
<b>MHz</b>	Símbolo de megahertz; unidade de medida de freqüência, igual a um milhão de hertz.

<b>Modem</b>	Acrônimo de modulador/demodulador; dispositivo capaz de converter dados digitais em sinal analógico, e vice-versa (modulação e demodulação), o que permite estabelecer comunicação a distância entre computadores, por meio de canal analógico convencional.
<b>Notebook</b>	Microcomputador portátil, dotado de bateria e com monitor plano e teclado acoplados a um gabinete compacto, próprio para uso em situações de locomoção, como durante viagens.
<b>Palmtop</b>	Microcomputador portátil de tamanho reduzido, pequeno o bastante para ser acomodado na palma da mão.
<b>Software</b>	Em um sistema computacional, o conjunto dos componentes que não fazem parte do equipamento físico propriamente dito e que incluem as instruções e programas (e os dados a eles associados) empregados durante a utilização do sistema.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREASSI, Tales. Virtualização das organizações : o caso do teletrabalho em uma consultoria. **Revista de administração (RAUSP)**. São Paulo, v.32 n.4, p.77-83, outubro/dezembro 1997.
- BRIDGES, William. **Um mundo sem empregos**. São Paulo : Makron Books, 1995.
- CAIXETA, Nely. Um símbolo do Brasil velho. **Exame**. São Paulo , ano 31, n. 4, p. 28-30, 11/fevereiro/1998.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede** : a era da informação : economia, sociedade e cultura; v.1. 2. ed. São Paulo : Paz e Terra, 1999.
- COHEN, David. Eles não querem caridade. **Exame**. São Paulo, ano 31, n. 5, p. 78-83, 25/fevereiro/1998.
- CONTADOR, José Celso. Armas da competição. **Revista de Administração**. São Paulo, v.30, n.2, p.50-64, abril/junho 1995.
- DAVIS, Keith. O uso construtivo da rede informal de comunicações. In BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa** : uma antologia. 3. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1977.
- DOUGLAS, Dowing, CLARK, Jeffrey. **Estatística aplicada**. São Paulo : Saraiva, 1998.
- DRUCKER, Peter F. O advir da nova organização. In McGOWAN, Willian G. (org.). **Revolução em tempo real** : gerenciando a tecnologia da informação. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 8. ed. São Paulo : Pioneira, 1989.

- EVANS, Anne. Working at home: a new career dimension. **International Journal of Career Management**, 1995 (documento eletrônico, consultado em julho de 1998, URL:<http://www.mcb.co.uk/services/conferen/hrn/ijcm/reading2.htm>).
- FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo : Atlas, 1978.
- FISCHER, Rosa Maria. "Pondo os pingos nos is" sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (coord.). **Processo e relações do trabalho no Brasil**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1987.
- GATES, Bill. **A estrada do futuro**. São Paulo : Companhia das Letras, 1995.
- GOMES, Marco Antônio Vieira, GOMES, Raquel Cristina Reis. A tecnologia de informação, a empresa e o emprego virtual : uma abordagem sobre as conseqüências nas relações formais e informais de trabalho. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Anais do 19º ENANPAD, vol.1, nº 9, Recursos Humanos, p.189-205, 1995.
- GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Planejamento e Ciência e Tecnologia. **Informações sócio-econômicas dos municípios**. (documento eletrônico, consultado em maio de 2000, URL:<http://www.seplanct.ms.gov.br>).
- GUIA do comprador. **Info Exame**, São Paulo, ano 13, n. 150, p. 164-165, set. 1998.
- GUIA do comprador. **Info Exame**, São Paulo, ano 14, n. 162, p. 152-153, set. 1999.
- GUIA do comprador. **Informática Exame**, São Paulo, ano 10, n. 114, p. 146-147, set. 1995.
- GUIA do comprador. **Informática Exame**, São Paulo, ano 11, n. 126, p. 148-149, set. 1996.
- GUIA do comprador. **Informática Exame**, São Paulo, ano 12, n. 138, p. 158-159, set. 1997.
- KUGELMASS, Joel. **Teletrabalho** : novas oportunidades para o trabalho flexível - seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação. São Paulo : Atlas, 1996.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa** : planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo : Atlas, 1996.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing** : metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo : Atlas, 1994. 2 v.

- MATTOSO, Jorge. **A desordem do trabalho**. 1a. reimpressão. São Paulo : Editora Página Aberta, 1996.
- MELLO, Alvaro. **Teletrabalho (telework)** : o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora... Rio de Janeiro : Qualitymark Ed. : ABRH-Nacional, 1999.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes** : estruturas em cinco configurações. São Paulo : Atlas, 1995.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração** : uma introdução. 13. ed. São Paulo : Livraria Pioneira Editora, 1986.
- NILLES, Jack M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade** : um guia para telegerentes e teletrabalhadores. São Paulo : Futura, 1997.
- O DIREITO de ser igual. **Época**. Ano III, n. 119, p. 88-90, 28/agosto/2000.
- PASTORE, José. **Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva**. São Paulo : LTr, 1994.
- PICCININI, Valmíria Carolina. O trabalho flexível na indústria calçadista. In CASTRO, Nadya Araujo, DEDECCA, Claudio Salvatore (orgs.). **A ocupação na América Latina**. São Paulo; Rio de Janeiro : ALAST, 1998
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO GRANDE. Instituto Municipal de Planejamento Urbano e Meio Ambiente. **Perfil sócio-econômico de Campo Grande 1998**. 5. ed. rev. Campo Grande, MS, 1998.
- RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos** : o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo : Makron Books, 1995.
- SALERNO, Mário Sérgio. Flexibilidade do trabalho e modelo japonês no Brasil (segunda versão). **Encontro intermediário do GT processo de trabalho e reivindicações sociais da ANPOCS**. Porto Alegre, 1990 (mimeo).
- SAMPIERI, Roberto Hernandez, COLLADO, Carlos Fernandez, LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de la investigacion**. México : Ed. McGraw-Hill, 1991.
- SELLTIZ, E. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 11. reimpressão, ed. revista e nova tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo : E.P.U. - Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1984.
- SOARES, Angelo. Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 64-77, mar/abr 1995.
- STEVENSON, Willian J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo : Harper & Row do Brasil, 1981.
- TAPSCOTT, Don. **Economia digital**. São Paulo : Makron Books, 1997.

- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 18. ed. Rio de Janeiro : Record, 1992.
- TROPE, Alberto. **Organização virtual** : impactos do teletrabalho nas organizações. Rio de Janeiro : Qualitymark Ed., 1999.
- VASSALO, Cláudia. Chega! Os absurdos e escândalos do modelo trabalhista brasileiro. **Exame**. São Paulo, ano 32, n. 10, p. 104-126, 19/maio/1999.
- WRIGHT, Philip C., OLDFORD, Adrienne. Telecommuting and employee effectiveness: career and managerial issues. **International Journal of Career Management**, 1995 (documento eletrônico, consultado em julho de 1998, URL:<http://www.mcb.co.uk/services/conferen/hrn/ijcm/reading1.htm>).
- ZAWISLACK, Paulo Antônio. A relação entre conhecimento e desenvolvimento : essência do progresso técnico. **Análise**. Porto Alegre, v.6, nº 1, p.125-149, 1995.