

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Lia Dos Santos De Oliveira

TELETRABALHO:
UMA PROPOSTA DE PREPARAÇÃO PARA INICIAÇÃO E PLANEJAMENTO DE
PROJETO DE IMPLANTAÇÃO

Porto Alegre

2017

Lia dos Santos de Oliveira

TELETRABALHO:

**UMA PROPOSTA DE PREPARAÇÃO PARA INICIAÇÃO E PLANEJAMENTO DE
PROJETO DE IMPLANTAÇÃO**

**Trabalho de conclusão de curso de Graduação em
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Denise Lindstrom
Bandeira**

Porto Alegre

2017

Lia dos Santos de Oliveira

**TELETRABALHO:
UMA PROPOSTA DE PREPARAÇÃO PARA INICIAÇÃO E PLANEJAMENTO DE
PROJETO DE IMPLANTAÇÃO**

**Trabalho de conclusão de curso de Graduação em
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Denise Lindstrom
Bandeira**

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. - UFRGS

Orientadora - Profa. Dra. Denise Lindstrom Bandeira – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Dedico meu agradecimento inicial e especial a minha querida e estimada professora e orientadora, a quem eu admiro e em quem eu me inspiro, Profa. Dra. Denise Lindstrom Bandeira, pelo seu entusiasmo e pela sua atenção comigo. Com seus conhecimentos, contribuiu muito para a qualidade deste estudo e, além disso, sua disponibilidade em me auxiliar foi essencial para a elaboração deste trabalho. Agradeço a Escola de Administração da UFRGS por todo o suporte que sempre me foi dado ao longo da graduação, em especial ao Gustavo e seu time, que sempre estiveram disponíveis para resolver questões. Agradeço a UFRGS por ter me oportunizado e proporcionado um ambiente incrível de experiências e aprendizados.

Gostaria de agradecer aos meus pais, Nora e Castorino, meu irmão, Maximiliano, e minha irmã, Erika, pelo apoio em todas as minhas decisões até hoje. Agradeço por terem me dado sempre o seu máximo amor, carinho, compreensão e suporte em toda minha trajetória de vida, e neste último semestre de UFRGS.

Agradeço também aos meus grandes incentivadores para tentar a UFRGS, que, de uma forma ou de outra, me passaram a mensagem de que eu não podia desistir do que eu, erradamente, achava ser algo inatingível para mim, que eu devia estudar e trabalhar duro, e com estratégia: Castorino, Nora, Soninha, Bruno, Lair, Bruna, Clarissa, Simone e tio Victor. Agradeço ao suporte e apoio sempre otimista: Bruno, Clarissa, Rose, Vanessa, Ana, Amanda, Renata, Eni e Isadora. Obrigada pela completa e inabalável confiança em mim, isso sempre me empurrou para frente, para buscar fazer sempre mais e melhor.

Meu agradecimento muito especial ao Biólogo M.e. Bruno Barbosa Silva, meu namorado amado, que acompanhou e apoiou toda a minha trajetória de UFRGS e muito mais, pelo seu companheirismo, compreensão, carinho, parceria, auxílio em inúmeros trabalhos acadêmicos e auxílio incansável neste trabalho de conclusão de curso. Com seus conhecimentos e experiência, contribuiu para eu construir valor e qualidade neste estudo.

Aos professores, todos amigos, todos familiares, colegas de curso, colegas de trabalho, colegas de cursinho, agradeço a todos, principalmente por compreenderem algumas ausências minhas neste período, por me auxiliarem sempre, pelas conversas e discussões acaloradas, por me ensinarem muito ao longo desta jornada incrível que é a graduação. Um agradecimento especial eu faço às primeiras colegas de curso que me acolheram na UFRGS: Louise, Rayane e Giovanna. Não acredito que ninguém chegue a lugar algum sozinho, por isso, obrigada a todos!

RESUMO

O Brasil apresenta cenário semelhante ao estudado por Jack M. Nilles na década de 1970: há problemas de trânsito para resolver, há tecnologia disponível e, além disso, há interesse pelo teletrabalho. Este estudo verificou que existe legislação suficiente para implantar essa forma de trabalho no Brasil, que acontece a partir de local diferente do escritório tradicional. Por meio de verificação de casos de teletrabalho, aplicação de questionário e entrevista, o estudo averiguou que as vantagens do teletrabalho podem superar as suas desvantagens, para os teletrabalhadores, para as organizações e, possivelmente, para algumas questões socioambientais também. A ressalva feita é para que as organizações atentem para a iniciação e planejamento dos seus projetos de implantação do teletrabalho, de forma a usufruir de seus benefícios. Os casos estudados demonstraram que é preciso prever o suporte ao teletrabalhador (Ticket), que é importante haver normas (Órgão Públicos) e controle para que fiquem evidentes os resultados (Yahoo e IBM). O questionário verificou que 87,4% dos teletrabalhadores respondentes admitem que é requerida uma preparação para implantação de teletrabalho, 31,0% dos problemas do teletrabalho são desafios de âmbito de gestão de pessoal e, por fim, 82,6% preferem o teletrabalho à forma mais tradicional de trabalho. A entrevista demonstrou que uma preparação adequada, uma gestão proativa e um clima organizacional favorável tornam o teletrabalho algo que pode parecer fácil de ser implantado. Tudo isso, contribuiu para a construção da proposta de bases para o gerente de projetos se preparar para a chegada de iniciação e planejamento de projeto de implantação de teletrabalho. Estes resultados são apresentados na forma de uma sequência de trabalho de preparação, baseada nas descobertas deste estudo e boas práticas do gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Teletrabalho, gerenciamento de projeto, planejamento de projeto, projeto.

ABSTRACT

Brazil presents a scenario similar to that studied by Jack M. Nilles back in the 1970s: there are traffic problems to resolve, there is technology available and, moreover, there is interest in telecommuting. This study verified that there is sufficient legislation to implement this form of work in Brazil, which happens from a different location from the traditional office. By verifying teleworking cases, applying survey and interview, the study found that the advantages of telework can overcome the disadvantages, for teleworkers, for organizations and possibly for some socio-environmental issues as well. The reservation is for the organizations to attend to the initiation and planning of their telecommuting projects in order to gain its benefits. The cases studied showed that it is necessary to provide support to the teleworker (Ticket), to have rules (Public Companies) and to make evident the results (Yahoo and IBM). The survey found that 87.4% of the teleworkers respondents admit that a preparation is required, 31.0% of teleworking problems are personnel management issues, and, lastly, 82.6% rather telework than more traditional forms of work. The interview showed that proper preparation, proactive management and favorable organizational environment can make teleworking something that may seem easy to implement. All this did contribute to the construction of the proposal of bases for the project manager to prepare himself for the arrival of project initiation and planning for telework implementation. These results are presented in the form of a work sequence based on the findings of this study and of good project management practices.

Keywords: Telecommuting, telework, home office, project management, project planning.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRAT	Associação Brasileira dos Advogados Trabalhistas
ANAMATRA	Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho
ANPT	Associação Nacional dos Procuradores do Trabalho
ANSI	American National Standards Institute
APOs	Ativos de Processos Organizacionais
CCJC	Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania do Senado Federal
CGI	Comitê Gestor da Internet
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
CNT	Confederação Nacional do Transporte
CO ₂	Gás Carbônico
CUT	Central Única dos Trabalhadores
DMZ	Zona Desmilitarizada
EAP	Estrutura Analítica de Projeto
EAR	Estrutura Analítica de Riscos
FAEs	Fatores Ambientais da Empresa
GCONTT	Grupo de Consultoria em Teletrabalho
GEE	Gases de Efeito Estufa
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MPF	Ministério Público Federal
MPT	Ministério Público do Trabalho
NRI	Network Readness Index
NTU	Associação Nacional de Empresas de Transporte Urbano
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OPM	Escritório de Recursos Humanos do Governo dos Estados Unidos
PMBOK	Project Management Body of Knowledge Guide
PMI	Project Management Institute
PRINCE2	Projetos em Ambientes Controlados
SAP	Sebastião Augusto Perosi
SHRM	Society for Human Resource Management
SINAIT	Sindicato Nacional dos Auditores Fiscais do Trabalho
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades

TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologia da Informação e Comunicações
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TST	Tribunal Superior do Trabalho
VOIP	Voz sobre Protocolo de Internet
VPN	Virtual Private Network

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questionário - Vantagens para a empresa.....	51
Quadro 2 - Entrevista - Compilado.....	56
Quadro 3 - Proposta - Business case	59
Quadro 4 - Proposta - Plano de gerenciamento dos benefícios	60
Quadro 5 - Proposta - Plano de gerenciamento de projeto	61
Quadro 6 - Proposta - Registro das partes interessadas.....	62
Quadro 7 - Proposta - Termo de abertura	63
Quadro 8 - Proposta - Plano de engajamento das partes interessadas	65
Quadro 9 - Proposta - Plano de gerenciamento das comunicações.....	66
Quadro 10 - Proposta - Plano de gerenciamento de riscos	67
Quadro 11 - Proposta - Estrutura analítica dos riscos (EAR)	67
Quadro 12 - Proposta - Plano de gerenciamento de mudanças.....	68
Quadro 13 - Proposta - Controle integrado de mudanças	68
Quadro 14 - Proposta - Solicitação de mudança.....	69
Quadro 15 - Proposta - Plano de gerenciamento do escopo.....	69
Quadro 16 - Proposta - Matriz de rastreabilidade dos requisitos.....	71
Quadro 17 - Proposta - Plano de gerenciamento do cronograma	71
Quadro 18 - Proposta - Lista de atividades	72
Quadro 19 - Proposta - Plano de gerenciamento dos recursos.....	73
Quadro 20 - Proposta - Plano de gerenciamento de custos	74
Quadro 21 - Proposta - Estimativa de custos	75
Quadro 22 - Proposta - Linha de base de custos	75
Quadro 23 - Proposta - Plano de gerenciamento das aquisições.....	76
Quadro 24 - Proposta - Plano de gerenciamento da qualidade.....	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pilares do NRI: situação do Brasil quanto a TICs.....	15
Figura 2 - Tempo médio de viagem por porte dos municípios (2017).....	17
Figura 3 - Flexibilidade do local de trabalho no Brasil	21
Figura 4 - Proporção de domicílios com computador (2008-2015).....	21
Figura 5 - Proporção de domicílios com acesso à Internet (2008-2015)	22
Figura 6 - Ciclo de vida do projeto	32
Figura 7 - Estrutura analítica de projeto (EAP) da Ticket	40
Figura 8 - Maiores desvantagens e maiores vantagens para os respondentes	47
Figura 9 - Volume e produtividade no teletrabalho.....	48
Figura 10 - Questionário - Desvantagens para a empresa.....	53
Figura 11 - Proposta - Estrutura analítica de projeto (EAP).....	70
Figura 12 - Proposta - Diagrama de rede.....	72
Figura 13 - Proposta - Linha de base do cronograma	72
Figura 14 - Proposta - Estrutura analítica dos recursos	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Questionário - Lições aprendidas para pessoas.....	50
Tabela 2 - Questionário - Vantagens para a empresa.....	52
Tabela 3 - Questionário - Aconselhamento para empresa: Grupo 1.....	54
Tabela 4 - Questionário - Aconselhamento para empresa: Grupo 2.....	54
Tabela 5 - Questionário - Aconselhamento para empresa: Grupo 3.....	55

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZANDO O TELETRABALHO.....	13
1.2	CONTEXTUALIZANDO O GERENCIAMENTO DE PROJETOS	23
1.3	JUSTIFICATIVA	23
1.4	OBJETIVOS	23
1.4.1	Objetivo geral.....	24
1.4.2	Objetivos específicos.....	24
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1	TELETRABALHO	25
2.1.1	Desafio conceitual	26
2.1.2	Vantagens e desvantagens do teletrabalho.....	27
2.1.3	Implantação de teletrabalho	29
2.2	PROJETO	30
2.2.1	Conceito de projeto.....	30
2.2.2	PMBOK 2017	31
3	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS	35
3.1	PROCEDIMENTOS, COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS	35
3.1.1	Questionário	35
3.1.2	Entrevista	36
3.2	ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	37
4	DESENVOLVIMENTO E ANÁLISES	38
4.1	CASOS DE TELETRABALHO	38
4.2	COMPILADO DO QUESTIONÁRIO.....	43
4.3	COMPILADO DA ENTREVISTA.....	56
4.4	PROPOSTA DE PREPARAÇÃO PARA INICIAÇÃO E PLANEJAMENTO DE PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE TELETRABALHO	58
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
	REFERÊNCIAS	79
	APÊNDICE A - Estrutura do Questionário	85
	APÊNDICE B - Questionário	87
	APÊNDICE C - Caderno de Análises e Desenvolvimento	

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, são apresentados o assunto de estudo, a delimitação do tema, os objetivos e a justificativa. Para isso, foram levantadas informações, acontecimentos e discussões pertinentes à matéria escolhida.

1.1 CONTEXTUALIZANDO O TELETRABALHO

Em meados de 1970, nos Estados Unidos, Jack M. Nilles, dito “o pai” do *telework*, já explicava que essa forma de trabalho seria opção na indústria da informação estadunidense, onde se levaria o trabalho ao trabalhador, em vez de o contrário (NILLES, 2007). O teletrabalho surgiu em um contexto de desafios e de condições próprias de infraestrutura que o favoreciam: havia problemas de trânsito para resolver e havia tecnologia disponível para viabilizar o trabalho feito de fora da empresa, de casa, por exemplo. Ao longo dos anos, o formato do teletrabalho ganhou força nos Estados Unidos.

As organizações estadunidenses estão procurando formas de ser mais produtivas, de atrair e reter os melhores talentos, de melhorar o serviço ao cliente, de consertar o meio-ambiente, bem como atender aos regulamentos e às aspirações sobre a qualidade do ar e aliviar as consequências dos desastres. Os arranjos de trabalho flexível, tal qual o teletrabalho, oferecem estas e outras vantagens para as organizações (KUGELMASS, 1996).

Pesquisas realizadas pela associação Worldatwork em 2010 com 537 empresas participantes, repetida em 2013 com 566 empresas e em 2015 com 375 empresas, majoritariamente estadunidenses, apontam que desde a edição de 2010 até 2015, passou de 83% para 85% o número de organizações oferecendo opção do teletrabalho, quando preciso, de 37% para 34% oferecendo teletrabalho em tempo integral, de 57% para 53% oferecendo teletrabalho regularmente, de 26% para 19% fazendo isso para atraírem colaboradores. (WORLDATWORK, 2015).

Já pesquisas realizadas pela sociedade SHRM (Society for Human Resource Management) em 2012 e em 2015 com 920 empresas de 50 ou mais funcionários, aponta que passou de 63% para 66% o número de empresas oferecendo a opção do teletrabalho quando preciso, de 33% para 40% oferecendo teletrabalho regularmente, e 39% fazendo isso para reterem colaboradores. Além disso, a pesquisa aponta que, em 2015, 21% das empresas oferecendo o teletrabalho faziam isso para ajudar os colaboradores a gerenciarem melhor a relação entre trabalho e família, 15% para atrair colaboradores, 12% para aumentar a

satisfação com o trabalho, 11% para aumentar a moral, 9% para aumentar a produtividade. Na pesquisa, também, 79% dos colaboradores estão fazendo teletrabalho na frequência de pelo menos um dia por semana (MATOS; GALINSKY; BOND, 2017).

Já pesquisa realizada em 2015 pela empresa PGI com 2.759 colaboradores principalmente dos Estados Unidos, da Europa e do Japão, apontou 79% dos entrevistados estavam trabalhando de fora do escritório tradicional na frequência de pelo menos uma vez na semana (69% foi a frequência para estadunidenses), 50% gostariam de teletrabalhar mais frequentemente (mesmo percentual para todas essas regiões) e, dentre estes, o mais desejado era aumentar para dois a três dias por semana a frequência no teletrabalho. Não obstante, 60% deixariam seu trabalho atual por outro de mesmo salário, mesma posição, se pudessem teletrabalhar em tempo integral (62% foi a frequência para estadunidenses) (PGI, 2015).

Estudo de 2017 realizado pela OIT (Organização Internacional do Trabalho) aponta que Estados Unidos e Japão possuem “altas porções” de empregados em teletrabalho. A respeito de Europa, os países ficam mais distribuídos: em “altas porções” tem-se, por exemplo, Países Baixos, Finlândia; em “médias porções”, Inglaterra, França, Bélgica e em “baixas porções”, Alemanha, Itália, Espanha. A OIT classifica a Argentina em “baixas porções” (OIT; EUROFOUND, 2017). Estudo de 2015 da SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades) sobre o teletrabalho na América Latina mostra uma estimativa de que 2,7% dos trabalhadores argentinos seriam teletrabalhadores (SOBRATT, 2017).

Apesar das pesquisas sobre teletrabalho não utilizarem sempre medições iguais (mesmas perguntas, mesma apresentação dos dados), percebe-se que aumentou a oferta de teletrabalho pelas empresas para os seus colaboradores, principalmente no modo “quando preciso”, pesquisas variam quanto ao teletrabalho no modo regular, e reduziu a oferta no tempo integral. Quanto aos colaboradores, há interesse de aumentar o teletrabalho para maior frequência na semana, inclusive para tempo integral.

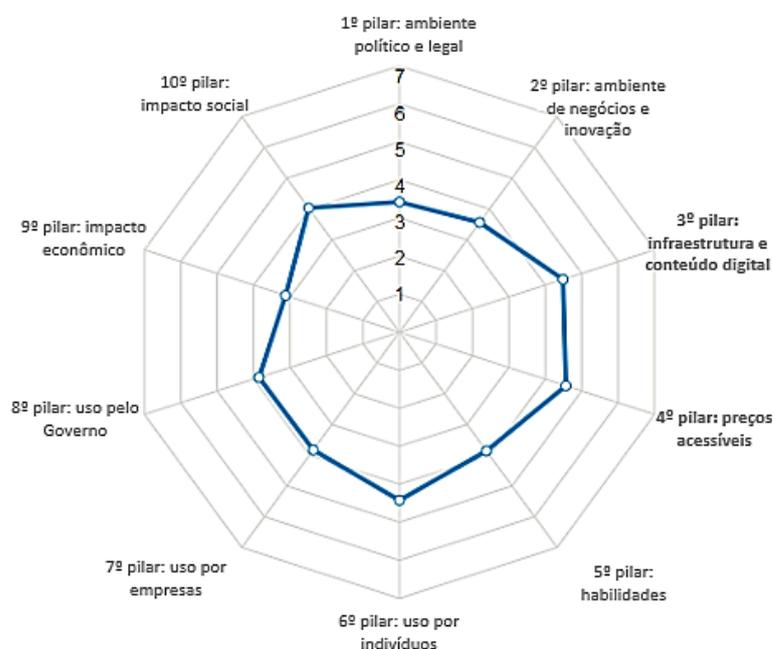
Quanto a políticas e acordos, marcos destacados pela OIT são o acordo europeu sobre o teletrabalho, assinado em 2002, e o ato de aprimoramento do teletrabalho dos Estados Unidos, assinado pelo então presidente Barak Obama, em 2010 (*The Telework Enhancement Act*). Estes documentos orientam o teletrabalho na Europa e nos departamentos públicos dos Estados Unidos (OIT; EUROFOUND, 2017). Além destes, existe a convenção de teletrabalho da OIT (C177), ainda não ratificada pelo Brasil (OIT, 2017).

A respeito de Brasil, a OIT descreve alguns pontos qualitativos sobre o teletrabalho, mas informa que não há dados quantitativos (OIT se utiliza de fontes de dados dos países

que estuda, como pesquisas de associações e empresas contratadas, universidades, entre outros). O interesse público brasileiro sobre a temática de empregados trabalhando regularmente de múltiplos lugares, com alto nível de mobilidade e com uso de tecnologia da informação e comunicações (TICs) tem crescido mais lentamente que em outros países. Debates nacionais sobre mérito e limitações da forma desse trabalho têm sido encorajados só recentemente no país (OIT; EUROFOUND, 2017). Segundo a SOBRATT (2017), 16,2% dos brasileiros são teletrabalhadores, porém não há muitos dados, nem dados oficiais dos Estados latinos sobre o teletrabalho e quem está oficialmente laborando neste formato.

Quanto à capacidade de suportar o teletrabalho, é preciso que haja certo nível de infraestrutura. Segundo o NRI, índice publicado pelo Fórum Econômico Mundial, que ranqueia as empresas quanto à sua maturidade na parte de tecnologia, em 2016, o Brasil melhorou a sua posição na disponibilidade e uso de TICs por empresas e por indivíduos, o que seria um requisito para o teletrabalho. Essa evolução ocorreu devido à boa infraestrutura, suportada por preços acessíveis aos brasileiros, principalmente quanto às tarifas de Internet de banda larga fixa. Isso compõe dois dos pilares (terceiro e quarto) utilizados para o cálculo do *ranking* do NRI (Figura 1) (NRI, 2016).

Figura 1 - Pilares do NRI: situação do Brasil quanto a TICs



Fonte: adaptado pela autora (NRI, 2016).

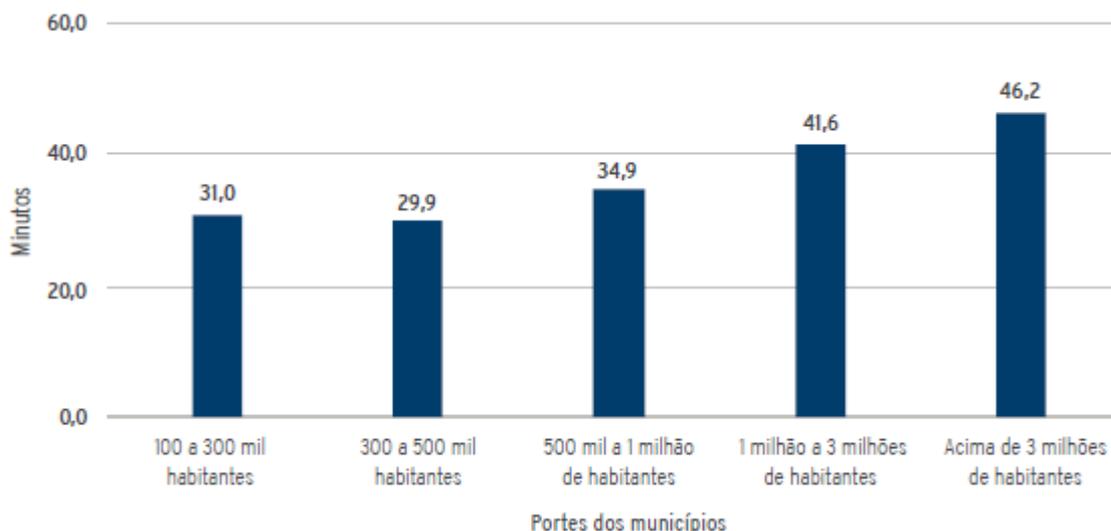
A seguir, conforme a linha seguida por Nilles nos anos 1970, contextualiza-se a situação atual do Brasil quanto ao trânsito e à emissão de gases poluidores na atmosfera. Depois, se verifica a situação de legislação brasileira para a prática do teletrabalho. Por fim,

se apresenta a situação da prática do teletrabalho no cenário brasileiro e mais informações sobre infraestrutura de tecnologia que possibilita o teletrabalho.

Pesquisa nacional de mobilidade urbana realizada em 2016 pela CNT (Confederação Nacional do Transporte) e NTU (Associação Nacional de Empresas de Transporte Urbano), com 3.100 chefes de domicílio, gerou dados sobre os hábitos de mobilidade de 9.407 brasileiros. A situação encontrada foi de reclamação quanto às distâncias percorridas de casa até o trabalho (média de 13,3 km no trecho casa até trabalho), à duração das viagens (média de 37,7 min no trajeto casa até trabalho), à superlotação do transporte público, à baixa qualidade e à baixa flexibilidade do serviço, aos congestionamentos (causa: a pesquisa acusa falta de planejamento urbano), à falta de segurança no trânsito, ao custo (gasto médio diário mais alto é com táxi, seguido de aplicativo, depois moto-táxi, em quarto lugar tem-se automóvel, com média de gasto diário em R\$ 11,71, seguido de ônibus, em R\$ 6,84, depois motocicleta, transporte clandestino, lotação, trem e metrô). A pesquisa identifica um incentivo para que se dê preferência pelo veículo individual em detrimento do transporte público (46,5% dos entrevistados disseram possuir veículo próprio), o que incorre nos congestionamentos. Segundo a CNT, a causa dessa situação é a prática de desenvolvimento nacional fortemente baseada na indústria automobilística. Além disso, a pesquisa aponta que 59,0% das pessoas verificadas realizam deslocamentos todos os dias úteis, a maioria de ônibus, seguido de carro próprio e, nos casos em que substituíram o transporte público, o fizeram na maioria por automóvel próprio (CNT; NTU, 2017). Como visto, há desafios a serem enfrentados quanto ao trânsito e à mobilidade urbana:

Há tempos, a sociedade brasileira reconhece que transitar nas grandes e médias cidades, com agilidade e segurança, é um dos maiores problemas enfrentados pela população no seu dia a dia. Há cinco anos o Brasil possui um Plano Nacional de Mobilidade Urbana, mas **tirar as ideias do papel e transformá-las em soluções concretas não tem sido tarefa fácil.** (CNT; NTU, 2017, grifo nosso).

Com relação ao tempo gasto no trânsito, a OIT considera que o deslocamento médio em São Paulo, de uma hora e 40 minutos, é muito longo (trajetos de ida e volta do trabalho) (OIT; EUROFOUND, 2017). Segundo texto para discussão do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) os trabalhadores das regiões metropolitanas, principalmente Rio de Janeiro e São Paulo, consomem 30% mais tempo que outros locais no seu deslocamento para o trabalho (PEREIRA; SCHWANEN, 2013). Já a pesquisa da CNT e NTU apresenta um gráfico comparativo entre tempos de deslocamentos, por tamanho de município (Figura 2).

Figura 2 - Tempo médio de viagem por porte dos municípios (2017)

Fonte: CNT; NTU, 2017.

Com relação à emissão de Gases de Efeito Estufa (GEE), o relatório de inventário de emissões por veículos rodoviários do Ministério do Meio Ambiente (MMA) informa que se emitiu cerca de 213 milhões de toneladas de gás carbônico (CO₂) em 2012 no Brasil, sendo 38% disso originado de automóveis (MMA, 2017). No setor público brasileiro, a cada 10% do total de servidores brasileiros que passam para o teletrabalho, isso representa uma redução de até 0,5% no número de viagens anuais realizadas em todo o país e uma redução de emissões de CO₂ decorrentes dessas viagens em cerca de 0,6% do total nacional emitido por automóveis e motos (SACCARO JUNIOR, 2016). Em termos gerais, o teletrabalho poderia auxiliar no endereçamento de alguns dos desafios citados até agora: reduzir o tempo gasto no trânsito, melhorar a mobilidade urbana, reduzir pessoas no trânsito, reduzir a emissão e inalação de CO₂.

Com relação à legislação brasileira, o teletrabalho já pode ser encontrado na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, que altera o art. 6º da CLT (Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943) coloca que, desde que mantidas as relações de emprego, que são a subordinação jurídica, a personalidade do empregado, ou seja, trabalho prestado por pessoa física, a não eventualidade, e a onerosidade, ou seja, salário, então não há distinção entre o trabalho realizado no local da empresa, na casa do trabalhador e à distância (BRASIL, 1943).

Art. 2º - Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, **admite, assalaria e dirige** a prestação **pessoal** de serviço. [Subordinação jurídica, onerosidade, personalidade] [...]

Art. 3º - Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza **não eventual** a empregador [não eventualidade], sob a dependência deste e **mediante salário**. [...] (BRASIL, 1943, grifo nosso).

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da **relação de emprego**. (Redação dada pela Lei nº 12.551, de 2011)

Parágrafo único. Os meios **telemáticos e informatizados** de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio. (Incluído pela Lei nº 12.551, de 2011). (BRASIL, 2011, grifo nosso).

A reforma trabalhista, que entrou em vigor agora em 11 de novembro de 2017 (120 dias após sua publicação), foi colocada pela Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, que alterou a CLT e outras leis: a Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, a Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990 e a Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. Dentre as mudanças, ocorre a primeira regulamentação e definição em lei sobre o que é o teletrabalho. Mantém-se a relação de emprego e diferencia teletrabalho de trabalho externo, pela sua natureza. Além disso, normatiza que sejam formalizados os acordos entre empregador e empregado, para que esclareçam entre si as formas de como se dará esse trabalho e seus custos, se, por exemplo, haverá contrapartida da empresa ou não (arts. 75-A até 75-E da CLT) (BRASIL, 2017).

DO TELETRABALHO

‘Art. 75-A. A prestação de serviços pelo empregado em regime de teletrabalho observará o disposto neste Capítulo.’

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços **preponderantemente** fora das dependências do empregador, com a utilização de **tecnologias de informação e de comunicação** que, por sua natureza, não se constituam como **trabalho externo**.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.’

Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar **expressamente** do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.

§ 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.

§ 2º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual.’

Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito.

Parágrafo único. As utilidades mencionadas no caput deste artigo não integram a remuneração do empregado.’

Art. 75-E. O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.

Parágrafo único. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador. (BRASIL, 2017, grifo nosso).

Além disso, a mesma lei traz um novo inciso (III) ao art. 62 da CLT, que iguala teletrabalhadores aos ocupantes de cargos de gerência e a trabalhadores externos no que tange a jornada de trabalho e as exceções ao regime da jornada e das horas extras:

CAPÍTULO II

DA DURAÇÃO DO TRABALHO [...] DA JORNADA DE TRABALHO [...]

Art. 62 - Não são abrangidos pelo regime previsto neste capítulo: (Redação dada pela Lei nº 8.966, de 27.12.1994)

I - os empregados que exercem atividade externa incompatível com a fixação de horário de trabalho, devendo tal condição ser anotada na Carteira de Trabalho e Previdência Social e no registro de empregados; (Incluído pela Lei nº 8.966, de 27.12.1994)

II - os gerentes, assim considerados os exercentes de cargos de gestão, aos quais se equiparam, para efeito do disposto neste artigo, os diretores e chefes de departamento ou filial. (Incluído pela Lei nº 8.966, de 27.12.1994)

III - os empregados em regime de **teletrabalho**. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017) (Vigência) (BRASIL, 2017, grifo nosso).

Essa nova legislação, entre outras questões da reforma trabalhista, divide opiniões. A Central Única dos Trabalhadores (CUT), contrária à reforma trabalhista, se posiciona:

O interesse nesse tipo de contrato [teletrabalho] é a facilidade de dispor da mão de obra sem os limites da jornada de trabalho e sem os custos fixos com a infraestrutura necessária para o posto de trabalho. Essa modalidade é ainda mais atraente para os empregadores porque responsabiliza o trabalhador por possíveis ocorrências de acidentes ou doenças de trabalho. (CUT, 2017).

Notas técnicas conjuntas da Associação Nacional dos Procuradores do Trabalho (ANPT), Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho (ANAMATRA), Associação Brasileira dos Advogados Trabalhistas (ABRAT) e do Sindicato Nacional dos Auditores Fiscais do Trabalho (SINAIT), apresentadas à Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania do Senado Federal (CCJC), apontam sobre inconstitucionalidade de o teletrabalhador constar na exceção à regra da jornada de trabalho (ANPT, 2017).

O Ministério Público do Trabalho (MPT) também publicou nota técnica (Nota Técnica 8) onde divulga seu entendimento por inconstitucionalidades da Reforma Trabalhista. Os pontos mais claramente ligados ao teletrabalho são: a reforma autoriza prevalência do negociado sobre o legislado, o que pode incorrer, segundo o MPT, em redução da proteção social do trabalhador; autoriza redução de responsabilidades do empregador na possibilidade de transferência de custos (equipamento e infraestrutura) e riscos (saúde, higiene e segurança do trabalho) do teletrabalho ao empregado, o que pode causar não resguardo da integralidade e redução do salário (MPT, 2017). O assunto realmente está em tratamento nos

dias atuais, inclusive participou, por exemplo, da 2ª Jornada de Direito Material e Processual do Trabalho, em outubro de 2017 (a 1ª Jornada foi em 2007), onde foi discutido teletrabalho nos seguintes pontos: custeio de equipamentos (ônus do empreendimento como um todo), horas extras (e controle da jornada do teletrabalhador em geral), responsabilidade civil do empregador por danos (saúde e segurança no trabalho) (ANAMATRA, 2017).

Apesar de quaisquer polêmicas e debates em andamento, é fato concreto que já existe acesso remoto e teletrabalho em prática no Brasil. Segundo o Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI), houve aumento na utilização de TICs e na disponibilização de acesso remoto nas empresas (CGI, 2016):

O avanço das TIC nas empresas vem possibilitando novas formas de organização das atividades, gerando novas modalidades de trabalho. Assim, estamos assistindo ao surgimento de espaços de *coworking* e de formas de trabalho remoto, que desobrigam um funcionário ou funcionária a estarem presente fisicamente na empresa. Uma vez conectados, eles podem realizar suas tarefas em ambientes que busquem promover a **interação** entre as pessoas (como no *coworking*) ou em sua casa. [...] Na percepção das empresas, essa introdução ou atualização dos *softwares* melhorou principalmente a organização dos processos da empresa (80%), a produção de informações para tomada de decisões (74%) e a integração e comunicação entre as áreas da empresa (71%). [...]

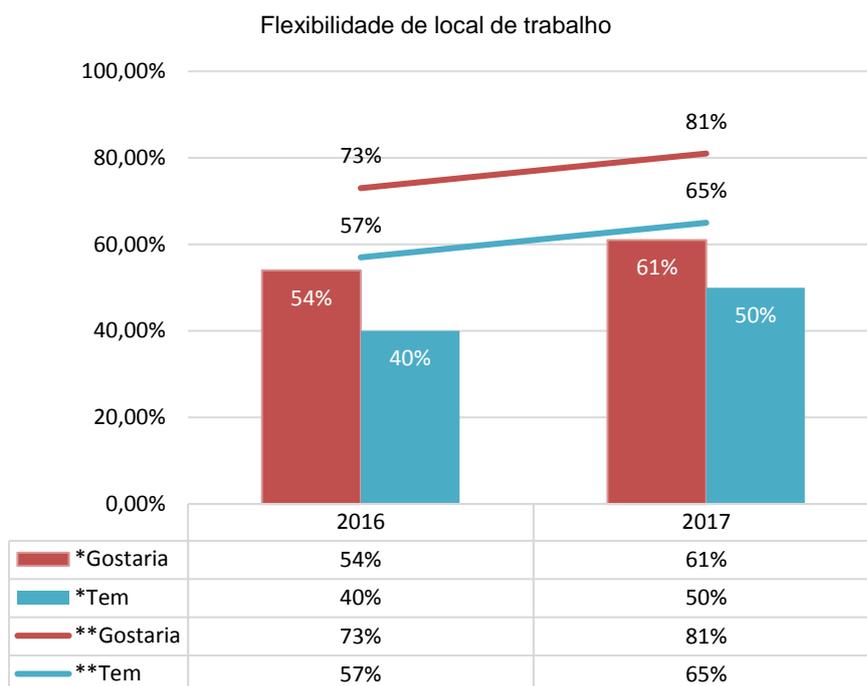
Apesar das possíveis limitações que a ausência de uma infraestrutura de qualidade pode ocasionar para o setor empresarial, a pesquisa constata que a maior parte das empresas brasileiras – inclusive as de menor porte – já sustentam estruturas de rede cada vez mais sólidas para o desenvolvimento das suas atividades, [...] e a disponibilização do acesso remoto. [...]

A pesquisa também mostra que **78% das empresas brasileiras disponibilizaram algum tipo de acesso remoto às pessoas ocupadas.** Comparando com os resultados obtidos em 2013, as empresas de pequeno porte (10 a 49 pessoas ocupadas) destacam-se ao apresentarem, em 2015, maior crescimento proporcional na disponibilização desta tecnologia (de 69%, em 2013, para 76%, em 2015) (CGI, 2016, grifo nosso).

A empresa SAP (Sebastião Augusto Perossi), com apoio da SOBRATT e patrocínio da GCONTT (Grupo de Consultoria em Teletrabalho), realizou pesquisas sobre flexibilidade no local de trabalho no Brasil, englobando organizações nacionais e multinacionais, em 2014, com 221 empresas entrevistadas, repetindo em 2016, com 325 empresas. As pesquisas apontam que passou de 36% para 37% a prática de teletrabalho pelas entrevistadas (SAP, 2014; 2016).

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) também publicou pesquisa sobre flexibilidade no mercado de trabalho realizada em 2016 e em 2017, com 2.002 entrevistados em ambas as edições. A CNI aponta que aumentou o número percentual de pessoas que laboram pelo teletrabalho. Não obstante, também aumentou o número de interessados por este formato de labor (CNI, 2016; 2017) (Figura 3).

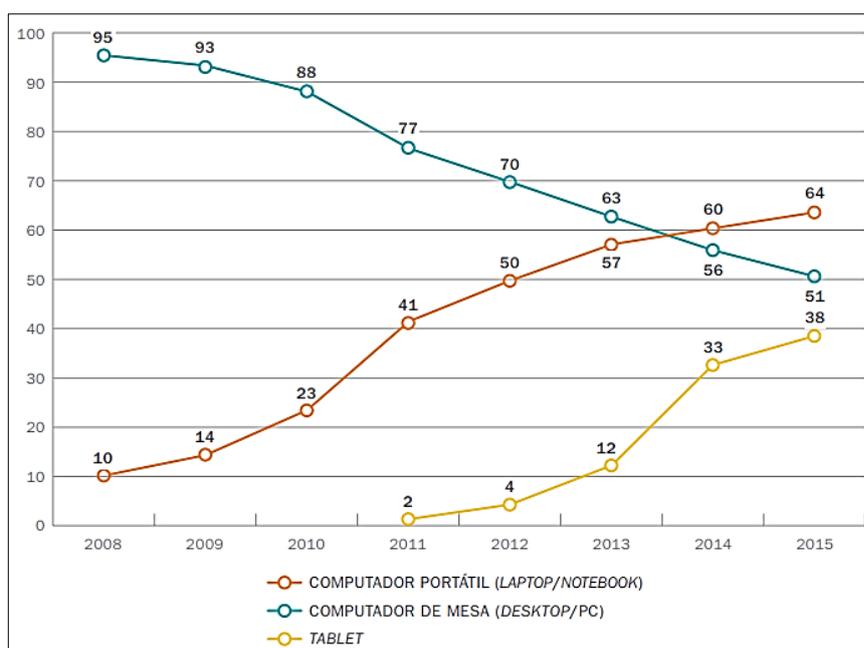
Figura 3 - Flexibilidade do local de trabalho no Brasil



Notas: * Concordam completamente. ** Concordam completamente e em parte.
 Fonte: adaptado pela autora (CNI, 2016; 2017).

Este cenário de teletrabalho no Brasil se dá pela possibilidade de tecnologia disponível e em uso. Segundo pesquisa sobre o uso das TICs nas casas brasileiras, realizada em 2015 pela CGI, cresceu a proporção de domicílios com algum tipo de computador, reduziu dispositivos fixos, aumentou dispositivos móveis (Figura 4) e aumentou uso de rede sem fio.

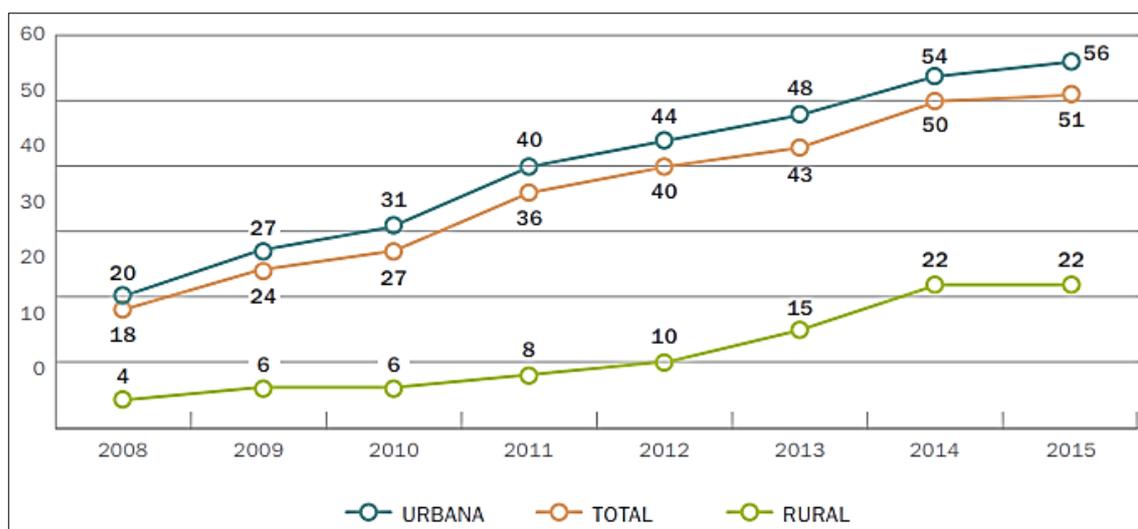
Figura 4 - Proporção de domicílios com computador (2008-2015)



Fonte: CGI, 2016.

Inclusive, aumentou o número de usuários de Internet que acessaram a rede apenas pelo telefone celular (aumento em 16% de 2014 para 2015) (CGI, 2016). Além disso, aumentou a disponibilidade e uso da Internet: 51% das residências brasileiras possuem acesso à Internet, sendo 56% residências urbanas (Figura 5), aumentou o número de usuários para 58% e o acesso à Internet todos os dias para 82% em 2015 (CGI, 2016).

Figura 5 - Proporção de domicílios com acesso à Internet (2008-2015)



Fonte: CGI, 2016.

Segundo o mesmo relatório da CGI, os acessos de banda larga fixa no Brasil cresceram 286% no período entre 2007 e 2015, de banda larga móvel cresceram 3.808% no mesmo período e o mercado de telefonia móvel no país que cresceu 104% de 2008 até 2015 (CGI, 2016). É uma trajetória que explica a possibilidade do teletrabalho ser recente no país.

Não há dúvidas de que o trabalho remoto continuará a crescer no mundo, resultado de uma série de fatores ligados ao desenvolvimento tecnológico, penetração da banda larga de alta velocidade, anseios e necessidades de uma força de trabalho mais informatizada, desejo de trabalho flexível (aposentados, portadores de necessidades especiais, pessoas com dependentes), novas formas de gestão, pressões crescentes sobre os custos de espaço e logística, redução de emissão de CO₂, redução do tráfego de veículos, pressão sobre o orçamento do Estado, legislação, outros (SOBRATT, 2013).

Uma vez que aparentemente há condições de infraestrutura e tecnologia, interesse de trabalhadores e empresas brasileiras pelo teletrabalho, casos confirmados de teletrabalho em prática e legislação, parece interessante verificar como se faria isso virar realidade. Kugelmass (1996), Tachizawa e Mello (2003), Pretti e Gonçalves (2008) concordam que é preciso um projeto para implantar o teletrabalho, que é necessária preparação e boa organização. Isso dito, faz-se importante contextualizar brevemente sobre projetos.

1.2 CONTEXTUALIZANDO O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Atualmente, a coleta imprecisa de requisitos está em segundo lugar do *ranking* de motivos de principais falhas em projetos. Ao passo que aumenta a atenção das organizações ao gerenciamento, não somente de projetos, mas da percepção de benefícios em gerenciamento de projetos também. Este é um trabalho de identificar os benefícios no princípio do projeto e assegurar que eles sejam percebidos e sustentados depois que o projeto termine, alinhando as organizações à ênfase crescente de serem mais ágeis (PMI, 2017).

Visto que há condições para a prática do teletrabalho no Brasil, que para implantá-lo é recomendável um projeto que entregue benefícios, então se levantam mais questões: quais seriam esses benefícios? Como administradores e gerentes de projetos podem se preparar para um projeto desses? Como aproveitar conhecimento já existente para contribuir na coleta mais precisa de requisitos? Estas perguntas nortearam este estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com base no exposto, parece interessante que se continue os estudos a respeito do teletrabalho e que se proponham bases onde se apoiar e se preparar para futuras implantações (preparação que antecede a iniciação e o planejamento de projeto). O estudo pretende justamente auxiliar administradores e gerentes de projetos nesse trabalho intermediário de se prepararem para quando precisarem proceder com os processos de iniciação e de planejamento de projetos de implantação de teletrabalho. Também justifica:

- Os avanços tecnológicos, os desafios socioambientais que o país enfrenta, somados à busca pela otimização de recursos das empresas e à melhoria da qualidade de vida dos brasileiros, tornam o cenário nacional mais receptível as novas formas de se trabalhar, como parece ser crescente a forma do teletrabalho.
- A reforma trabalhista em vigor, que regula o teletrabalho no Brasil, permite que organizações possam implantar o teletrabalho com fundamentada segurança jurídica.
- A implantação de teletrabalho requer um projeto que entregue os seus benefícios.

1.4 OBJETIVOS

Nesta seção, são apresentados os objetivos geral e específicos deste estudo, bem como sua limitação.

1.4.1 Objetivo geral

Apresentar uma proposta de como se preparar para uma iniciação e um planejamento de projeto de implantação de teletrabalho, nos termos das descobertas deste estudo e das boas práticas de gerenciamento de projeto.

1.4.2 Objetivos específicos

- Verificar implantações de teletrabalho já ocorridas.
- Analisar vantagens e desvantagens do teletrabalho para o colaborador.
- Analisar vantagens e desvantagens do teletrabalho para a empresa.
- Desenvolver uma proposta de preparação para uma iniciação e um planejamento de projeto de implantação de teletrabalho, nos termos das descobertas deste estudo e do guia de conhecimentos do PMBOK ed.6.

O presente estudo não se propõe a apresentar um projeto propriamente dito, pois não está planejado um empreendimento de implantação de teletrabalho, nem se propõe entregar planos ou documentos completos, prescritivos ou prontos para iniciação e planejamento de projetos de implantação de teletrabalho, tampouco prontos para execução.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, é colocada fundamentação teórica sobre teletrabalho e projetos.

2.1 TELETRABALHO

O engenheiro Jack M. Nilles conectou problemas de transporte urbano, emissão de carbono e estruturação de cidades dos Estados Unidos com as telecomunicações, em distritos de negócios da *California*. A partir de seus estudos iniciados em 1970, ele propôs uma opção aos desafios que identificou, após avaliar a situação da infraestrutura e do desenvolvimento tecnológico, da capacitação dos trabalhadores, das vantagens econômicas para as empresas, dos possíveis impactos sociais e das necessidades de políticas governamentais, para implantação do teletrabalho. Em 1976, Nilles sugeriu, portanto, o teletrabalho, em sua obra “*Telecommunications Transportation Trade Off*”, a partir de quando ficou conhecido como “o pai” do teletrabalho.

[...] com o advento e crescimento das tecnologias de eletrônica e de computadores, uma crescente proporção da população vem sendo engajada na criação, transferência, processamento e/ou armazenamento da informação – trabalho que não necessariamente requeira a presença física do trabalhador [...] Dada a capacidade da telecomunicação moderna e da tecnologia de computador de eficientemente produzir, transmitir e armazenar informação, parece provável que muitos trabalhadores da indústria da informação poderiam “teletrabalhar”. Isto é, eles poderiam realizar seu trabalho utilizando comunicações e tecnologia de computador **em locais muito mais próximos de suas casas** do que é o caso agora. Se o teletrabalho puder ser mostrado factível, uma alternativa ao deslocamento poderia ser disponibilizada a uma significativa porção da força de trabalho dos distritos de centros de negócios [...] substituindo transporte por telecomunicação. (NILLES, 2007, tradução nossa, grifo nosso).

Ainda há uma certa confusão quanto ao que, exatamente, são o *telework* e *telecommuting* (JALA, 2013). Segundo consultoria de teletrabalho fundada por Nilles em 1983:

Dezembro de 2016 marcou o 42º aniversário da publicação do relatório de pesquisa seminal sobre *Telecommuting* e *Telework*. O relatório abrange o primeiro teste em larga escala de *Telecommuting* em um ambiente real - uma companhia de seguros. Este é o lugar onde tudo começou. Mais de trinta anos depois, o *eMarketer* publicou um relatório demonstrando que, de acordo com "uma pesquisa realizada entre 254 executivos sêniores de empresas globais da *Economist Intelligence Unit (EIU)*," **executivos sêniores ainda estão largamente sem a noção de *Telework*. Os problemas que os preocuparam em 2004 foram os mesmos que mostramos como engodo em 1974.** [...] Esperamos ajudar a corrigir o problema do engodo aqui [site da Jala]. (JALA, 2017, tradução nossa, grifo nosso).

2.1.1 Desafio conceitual

Existem diferentes conceitos para teletrabalho. Nilles já utiliza os termos *teleworking* e *telecommuting* desde 1973, quando explicou que se tratam de levar o trabalho aos trabalhadores, em vez do trabalhador ao trabalho, utilizando-se das TICs (NILLES, 2007). É uma forma de trabalho distribuído ou descentralizado, em que todos *telecommuters* são *teleworkers*, mas em que o contrário nem é sempre verdade. Ou seja, alguém realizando trabalho externo pode estar realizando teletrabalho, mas nem sempre qualquer um realizando teletrabalho estará realizando trabalho externo (NILLES, 2013). Os critérios de sucesso para o teletrabalho são pelo menos 10% das horas de trabalho anuais nesse formato e, por dia, seria um dia de trabalho normal cheio, além de que deve envolver tecnologia que substitua o que normalmente requereria um deslocamento (JALA, 2013).

Di Martino e Wirth (1990) conceituam que teletrabalho é todo aquele realizado em um local distante do escritório central ou da instalação de produção, onde o trabalhador não tem nenhum contato pessoal com colegas de trabalho e desenvolvido com a ajuda de uma nova tecnologia que habilita essa separação, facilitando a comunicação. Já Mello (1999) conceitua que teletrabalho é toda a forma de trabalho realizado à distância com o auxílio da TIC. Pretti e Gonçalves (2008) ressaltam que teletrabalho não é uma função, mas a maneira como se trabalha, fazendo uso de tecnologia para poder executar o trabalho de local diferente da sede da empresa, acrescentam que pode ser feito em casa, em centro compartilhado ou no cliente. Segundo Amigoni e Gurvis (2009), que utilizam o termo *telecommuting*, é a prática de se trabalhar fora do escritório ou do local de trabalho tradicional, a partir de um pequeno escritório, geralmente chamado de *virtual office*, de onde a comunicação com o escritório principal é feita através do computador e/ou outra tecnologia.

Amigoni e Gurvis (2009) acrescentam que outros termos podem ser utilizados, tais quais *e-commuting*, *e-work*, *working at home*, *working from home* e *telework*. A SAP classifica o teletrabalho em quatro categorias: *Home Office* (trabalho de fora da empresa, a partir de casa), Centro Compartilhado (trabalho de fora da empresa, a partir de uma sala compartilhada não necessariamente com colegas de empresa), Trabalhador de Campo (geralmente vendedores, representantes comerciais, ou profissionais em geral que estão trabalhando sempre em deslocamento) e teletrabalho em equipes transacionais (SAP, 2015).

A OPM (Escritório de Recursos Humanos do governo dos Estados Unidos) utiliza a definição de teletrabalho segundo o ato de aprimoramento do teletrabalho estadunidense:

O ato de aprimoramento do teletrabalho define o *telework* como um arranjo flexível de trabalho onde os empregados performam obrigações e responsabilidades de sua

posição e outras atividades aprovadas a partir de um local diferente do local a partir do qual o empregado trabalharia de outra forma.

Na prática, *telework* é um arranjo de trabalho que permite o empregado performar o trabalho durante qualquer parte do seu horário regular, pago, em local aprovado e alternativo ao escritório (ex: casa ou centro de *telework*). (OPM, 2017, tradução nossa).

Conceitua-se, ainda, que teletrabalho é “atividade profissional realizada fora do espaço físico da entidade empregadora, com auxílio de tecnologias de comunicação à distância e de transmissão de dados” (AURÉLIO, 2016). O teletrabalho se trata de uma forma de trabalho que é realizada à distância (fora do escritório da empresa) ou em domicílio, de maneira integral ou periódica, através das chamadas tecnologias móveis (Ex.: Internet, celulares, *smartphones*, *notebooks*, *tablets*) (SAP, 2015). Matos, Galinsky e Bond (2017) utilizam o termo *flex place*, onde explicam que significa permitir o empregado trabalhar a partir de casa ou local fora da empresa.

A conceituação e a limitação da disponibilidade de dados são desafios para se realizar pesquisas e cruzamento de informações entre diferentes países. Contudo, trabalho em casa é diferente de trabalho feito de casa. O primeiro considera que a casa é o local de produção sem meio telemático; o segundo é o teletrabalho em si, com uso telemático, por período parcial ou integral, não se distinguindo do trabalho externo. (OIT; EUROFOUND, 2017).

De acordo com a CLT, a empresa determina o local de trabalho do empregado, mas não foi encontrada ainda uma definição de trabalho externo, ainda que exista a previsão de que teletrabalho não é trabalho externo, por sua natureza. Retomando:

Considera-se **teletrabalho** a prestação de serviços **preponderantemente** fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua **natureza**, não se constituam como **trabalho externo**. (BRASIL, 2017, grifo nosso).

Apesar dos diferentes conceitos colocados pelos autores e organizações, verifica-se que o teletrabalho possui alguns elementos fundamentais: local físico é diferente do local onde tradicionalmente se esperaria ver o trabalhador e utilizam-se meios telemáticos.

2.1.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Pela perspectiva do teletrabalhador, as vantagens são: em primeiro lugar o escape do trânsito, em segundo lugar um melhor balanço da vida profissional e pessoal, em terceiro lugar a maior produtividade (PGI, 2015); melhora da moral e satisfação no emprego (o que traria maior produtividade), maior segurança (teletrabalhador se expõe menos a perigos se não for exigido dele se deslocar ao trabalho), melhora da saúde por respirar menos CO₂

(KUGELMASS, 1996); aumento da produtividade individual, melhora da qualidade de vida do teletrabalhador e familiares, devido o tempo salvo de deslocamentos, melhoria da saúde (por evitar respirar CO₂ no deslocamento para o trabalho) (OIT; EUROFOUND, 2017), trabalho flexível, aumento de oportunidades de trabalho para aposentados, pessoas com dependentes ou portadores de necessidades especiais (TAKAHASHI, 2000; SOBRATT, 2013).

Pela perspectiva do teletrabalhador, as desvantagens são: em primeiro lugar a alienação e sentimento de isolamento, em segundo lugar a comunicação ruim, em terceiro lugar as muitas distrações (PGI, 2015); barreiras para promoção de teletrabalhadores, desigualdade ou menos oportunidades por que não são “vistos” com muita frequência, doenças tais quais o vício de trabalhar e o sentimento de isolamento, conflitos com a família e distrações (KUGELMASS, 1996); problemas com distrações em casa, atrapalhando o trabalho, sentimento de isolamento, problemas de saúde como fadiga por trabalho à noite, stress, distúrbios do sono, dificuldades de balanceamento entre vida profissional e particular, pois teletrabalho é mais intenso que o trabalho mais tradicional (OIT; EUROFOUND, 2017).

Pela perspectiva da empresa as vantagens são: maior produtividade, redução do absenteísmo (e doenças que podem causar as faltas no trabalho, a exemplo do stress), melhoria dos serviços ao cliente (maior flexibilidade e maior tempo de cobertura), retenção (menor rotatividade), recrutamento, amenização de desastres (colaboradores trabalhando de casa, se possível, em caso de desastres naturais) (KUGELMASS, 1996); redução de custos de escritório e logística (SOBRATT, 2013); melhorar a produtividade (em 20% a 30%), reduzir a rotatividade (em 10%), reduzir o absenteísmo (em 25%), redução de custos (em 12%) (SOBRATT, 2017); melhor performance organizacional, redução de custos, redução de escritório, menos atrasos dos colaboradores (OIT; EUROFOUND, 2017).

Pela perspectiva da empresa, as desvantagens são: resistência da administração e dos empregados, abuso dos empregados, desafio da segurança da informação (KUGELMASS, 1996), dificuldade de controlar e supervisionar o trabalho, resistência a mudança, falta de empenho dos trabalhadores (PRETTI, GONÇALVES, 2008).

Ainda existem outras vantagens, tais quais os benefícios socioambientais: sustentabilidade, redução de emissão de CO₂ e de congestionamentos no trânsito com a redução do tráfego de veículos (concordam: SOBRATT, 2013; KUGELMASS, 1996; OIT, EUROFOUND, 2017). Além disso, o teletrabalho oportuniza mais emprego para pessoas com necessidades de trabalho flexível (concordam: SOBRATT, 2013; KUGELMASS, 1996).

2.1.3 Implantação de teletrabalho

Pretti e Gonçalves (2008) afirmam que para possibilitar o teletrabalho é preciso um estudo dos processos e atividades que possam ser feitos à distância, não basta apenas entregar um laptop a um funcionário arbitrariamente. Para implantar o teletrabalho é preciso avaliar e selecionar o profissional que irá desempenhar suas atividades nesse modelo, o ambiente deve ser estruturado e com suporte informatizado, deve haver a determinação das metas e avaliações que visem o desempenho do profissional, além da implementação do plano de comunicação com a equipe que está alocada fisicamente no local de trabalho.

A maioria das empresas que adota o *home office* não possui um contrato específico para essa forma de trabalho, nem executa a implantação de teletrabalho na forma de um projeto estruturado. (SOBRATT, 2015).

Kugelmass (1996) lista os passos para um projeto de implantação de teletrabalho. Primeiro passo: ampla discussão quanto às questões da flexibilidade; Segundo passo: decisão sobre a flexibilidade, se apenas o local ou tempo também; Terceiro passo: definir os objetivos de curto e longo prazo, a escala de um piloto e a implementação gradual; Quarto passo: definir um indivíduo ou grupo para dirigir; Quinto passo: definir um orçamento, suas fontes, tecnologia, políticas, contrapartida, riscos. Sexto passo: estabelecer as políticas e os acordos; Sétimo passo: administrar firmemente e envolver os empregados; Oitavo passo: treinamento; Nono passo: resolver os problemas à medida que surgirem; Décimo passo: avaliar os resultados.

Segundo Tachizawa e Mello (2003) existem aspectos para implantar o teletrabalho que devem ser verificados antes do planejamento do projeto, de forma validar a viabilidade do mesmo e que deverão ser usados para compor o termo de abertura. São eles: diagnóstico organizacional para implementação do teletrabalho, ambiente tecnológico nas organizações, tecnologias da informação e o teletrabalho, indicadores aplicados ao teletrabalho.

Como visto, parece interessante que se encaixem as recomendações de implantação de teletrabalho nos termos de boas práticas de gerenciamentos de projetos, o que seria um trabalho intermediário, de se preparar para um projeto desses.

2.2 PROJETO

A matéria iniciou-se com o engenheiro estadunidense Henri Grantt, “o pai” do gerenciamento de projetos, que trabalhou como assistente direto de Frederick Taylor, “o pai” da Administração Científica. Grantt desenvolveu o diagrama que leva o seu nome em 1917 para planejar e controlar projetos e para dar uma visão gráfica dos marcos e da progressão do trabalho. Desde então, se estuda projeto, se buscam boas práticas de gerenciamento de projetos e se utiliza o diagrama Grantt, especialmente para cronogramas (PIRES, 2010).

2.2.1 Conceito de projeto

Segundo Menezes (2001), projeto é um empreendimento único com início e término definidos, conduzido por pessoas para atingir os seus objetivos, respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade. Para Heldman (2006), é um empreendimento temporário, com datas de início e término definidas, que tem por finalidade criar um bem ou serviço único, este é concluído ao alcançar as metas e objetivos aprovados pelas partes interessadas. Já Vargas (2009) conceitua projeto como um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Segundo a Prince2 (Projetos em Ambientes Controlados, um método de gerenciamento de projetos criado pelo governo do Reino Unido), projeto é uma organização temporária criada com o propósito de entregar um ou mais produtos de negócio, de acordo com um caso de negócio aprovado (*business case*) (PRINCE2, 2009). Já o PMI (*Project Management Institute*), creditado pela ANSI (*American National Standards Institute*, dos Estados Unidos), define projeto como:

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário (PMBOK, 2008).

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMBOK, 2017).

Segundo Rocha (2004), o PMI tornou-se uma organização reconhecida internacionalmente como a “organização dos profissionais de gerência de projetos” e é a organização mais importante da área de gerenciamento de projetos. Segundo o PMI (2017), projetos são uma maneira chave de entregar valor e benefícios nas organizações.

Abordagens de gerenciamento de projetos podem ser encontradas reunidas em um guia de conhecimento chamado PMBOK (guia de conhecimento em gerenciamento de projetos), do PMI, que é diferente do Prince2, pois não é uma metodologia, mas uma base sobre a qual as organizações podem criar metodologias para a prática do gerenciamento de projetos. O gerenciamento de projeto e todos seus 49 processos são divididos em cinco grupos de gerenciamento e em dez áreas de conhecimento. Para cada processo, há entradas, ferramentas e técnicas de processamento e pelo menos um documento gerado na saída, que vai compor uma série de planos gerais e auxiliares, incluindo um cronograma que pode ser apresentado de forma gráfica para o acompanhamento durante da execução (PMBOK, 2017).

2.2.2 PMBOK 2017

As dez áreas de conhecimento do PMBOK são: 1) Gerenciamento da integração do projeto, que inclui os processos que servem para integrar todos os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos; 2) Gerenciamento do escopo do projeto, para assegurar que o projeto “contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário” para o seu sucesso; 3) Gerenciamento do cronograma do projeto, para garantir o seu término pontual; 4) Gerenciamento de custos do projeto, para que ele termine no orçamento; 5) Gerenciamento da qualidade do projeto, para atender as expectativas das partes interessadas; 6) Gerenciamento de recursos do projeto, sejam eles recursos de pessoal, material, equipamentos ou outros; 7) Gerenciamento das comunicações do projeto, para que elas ocorram de “maneira oportuna e apropriada”; 8) Gerenciamento dos riscos do projeto, que inclui os processos envolvidos na identificação, qualificação e resposta aos riscos gerais e individuais do projeto, sejam eles internos e externos à empreitada; 9) Gerenciamento das aquisições do projeto, para as compras de produtos ou serviços externos à equipe do projeto; 10) Gerenciamento das partes interessadas do projeto, para identificar e gerenciar as expectativas e o engajamento de quem pode impactar ou pode ser impactado pelo projeto (PMBOK, 2017). A seguir, os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos.

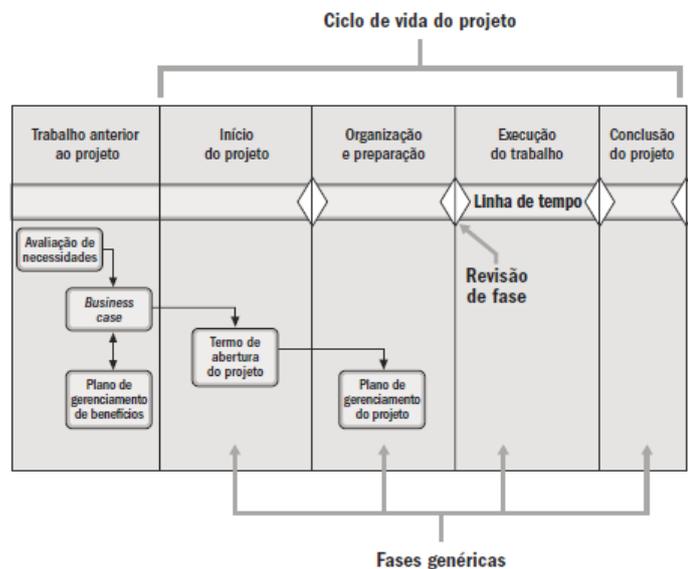
Os processos do grupo de iniciação, que não são fases de projetos, contemplam a autorização do projeto ou fase. Os processos do grupo de planejamento são iterativos, servem de definição e refinamento de objetivos, seleção dos caminhos para atingir os objetivos do projeto e montagem dos planos. Já os processos do grupo de execução, tratam da coordenação de pessoas e outros recursos para executar os planos. Os processos do grupo de monitoramento e controle servem de acompanhamento e medição do desempenho do projeto, onde ações corretivas necessárias podem ser tomadas, inclusive atualização de

planos. Por fim, os processos do grupo de encerramento tratam de aceitação formal do projeto (com verificação de escopo) ou fase para a sua finalização. O gerenciamento de projetos funciona de forma sistêmica, ou seja, possui entradas, um núcleo do sistema onde se processam as informações e saídas (PMBOK, 2017).

O termo ou carta de abertura deve especificar qual será o produto ou serviço entregue pelo projeto. Este documento e o escopo são as ferramentas cruciais que suportam todo o projeto em toda a sua execução ao longo de sua existência (VIVACQUA, 2004). A iniciação ocorre no início do projeto ou da fase. Um projeto, ou a etapa seguinte do mesmo, deve ter aprovação para que se comprometam recursos da organização necessários àquele projeto ou fase (HELDMAN, 2006). Os processos do grupo de iniciação: desenvolver o termo de abertura do projeto e identificar as partes interessadas (PMBOK 2017).

As entradas para o processo “desenvolver o termo de abertura do projeto” são: declaração do projeto de trabalho, *business case*, contrato, APOs¹ (ativos de processos organizacionais), FAEs² (fatores ambientais da empresa), e plano de gerenciamento de benefícios. Estes documentos são produzidos antes (Figura 6), mas devem ser revisados.

Figura 6 - Ciclo de vida do projeto



Fonte: PMBOK, 2017.

1 APOs, ou Ativos de Processos Organizacionais, são internos à organização e influenciam o gerenciamento de projetos, são eles, mas não limitados a: planos; processos; políticas; procedimentos e bases de conhecimento específicos da organização (PMBOK, 2017).

2 FAEs, ou Fatores Ambientais da Empresa, são internos ou externos à organização e influenciam, restringem ou direcionam o projeto. Internos: cultura, estrutura e governança organizacionais; distribuição geográfica de instalações e recursos; infraestrutura; *software* de tecnologia de informação; disponibilidade de recursos; capacidade de funcionários. Externos: condições de mercado; influências e questões sociais e culturais; restrições legais; bancos e dados comerciais; pesquisa acadêmica; padrões governamentais ou setoriais; considerações financeiras; elementos ambientais físicos (PMBOK, 2017).

A ferramenta recomendada para tratar essas entradas e gerar uma saída (termo de abertura) é a opinião especializada, que pode ser de unidades de dentro da organização, consultores, setores econômicos, especialistas, escritórios de projetos, associações profissionais e técnicas, partes interessadas, clientes e patrocinadores do projeto. O gerente de projetos deve promover uma reunião inicial de *brainstorming* com as partes interessadas chave iniciais para geração e análise de ideias para desenvolver o termo de abertura do projeto. As primeiras pessoas a integrarem este foro são todas aquelas identificadas no *business case*, ao menos (PMBOK 2017).

Finalmente, a saída para este processo é a redação e assinatura do termo de abertura, onde deve constar justificativa do projeto, objetivos, requisitos de alto nível, riscos de alto nível, resumo de cronograma e resumo de orçamento (PMBOK, 2017).

Já o processo “identificar as partes interessadas” possui como entradas o termo de abertura do projeto, documentos de negócios, plano de gerenciamento do projeto, acordos, FAEs e APOs. A partir dessas informações, utiliza-se análise das partes interessadas e opinião especializada. A saída principal é o documento chamado “registro das partes interessadas” (PMBOK, 2017).

O planejamento é o processo de formular e revisar as metas e objetivos do projeto e delinear os planos que serão usados para cumprir os propósitos do projeto. Envolve também a determinação de vários cursos possíveis de ação e a escolha de quais seriam as melhores alternativas para se alcançar os resultados. Uma vez decidido e aprovado o projeto, na iniciação, começa o esforço de definir o escopo, as principais entregas, redefinir os objetivos e desenvolver o plano de ação que será necessário para alcançar os objetivos. O PMI indica algumas ferramentas que auxiliam na elaboração de um planejamento, a Estrutura Analítica de Projetos (EAP) é uma das primeiras delas, onde se decompõe as entregas em tarefas (ou pacotes de entregas) que são identificadas necessárias para atingir os objetivos do projeto (HELDMAN, 2006).

Para o planejamento completo, pode ser necessário levantar mais informações e revisar o que já foi trazido da iniciação. É preciso fundamentalmente, segundo o PMBOK (2017), levantar requisitos, premissas e restrições. Requisito é uma condição ou capacidade que deve necessariamente estar presente no produto, serviço ou resultado para atender a uma necessidade de negócio, seja ele um requisito de qualidade (conformidade), de recurso (tipo e quantidade), de comunicações (ferramenta, formato, periodicidade), de negócio, de projeto, financeiro, de orçamento, de cliente, de solução, de partes interessadas, funcionais, legais, entre outros. As premissas são os pressupostos, ou seja, o projeto só poderá ser

executado se as premissas estiverem disponíveis. Por fim, as restrições são fatores limitadores que afetam a execução (PMBOK, 2017).

Grupo de processos de planejamento: desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, planejar o gerenciamento do escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar a Estrutura Analítica de Processo (EAP), planejar o gerenciamento do cronograma, definir atividades, sequenciar atividades, estimar as durações das atividades, desenvolver o cronograma, planejar o gerenciamento dos custos, estimar os custos, determinar o orçamento, planejar o gerenciamento da qualidade, planejar o gerenciamento dos recursos, estimar os recursos das atividades, planejar o gerenciamento das comunicações, planejar o gerenciamento de riscos, identificar os riscos, realizar a análise qualitativa de riscos, realizar a análise quantitativa de riscos, planejar respostas aos riscos, planejar o gerenciamento das aquisições, planejar o engajamento das partes interessadas (PMBOK, 2017).

Grupo de processos de execução: Orientar e gerenciar o trabalho do projeto, gerenciar o conhecimento do projeto, gerenciar a qualidade, adquirir recursos, desenvolver a equipe, gerenciar a equipe, gerenciar as comunicações, implementar respostas aos riscos, conduzir as aquisições, gerenciar o engajamento das partes interessadas (PMBOK, 2017).

Grupo de processos de monitoramento e controle: monitorar e controlar o trabalho do projeto, realizar o controle integrado das mudanças, validar o escopo, controlar o escopo, controlar o cronograma, controlar os custos, controlar a qualidade, controlar os recursos, monitorar as comunicações, monitorar os riscos, controlar as aquisições, monitorar o engajamento das partes interessadas (PMBOK, 2017).

Grupo de processos de encerramento e aceitação formal do projeto (com verificação de escopo) ou fase para a sua finalização: encerrar o projeto ou fase (PMBOK, 2017).

Uma série de planos e documentos são saídas de processos e são necessários ao gerenciamento de projetos. Para este estudo, foi esquematizada uma ordem de planos a serem preparados, como uma proposta para auxiliar na preparação básica para uma iniciação (grupo de processos de iniciação) e um planejamento (grupo de processos de planejamento) de implantação de teletrabalho.

3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS

Este capítulo trata dos procedimentos e técnicas adotados para o alcance dos objetivos propostos inicialmente.

3.1 PROCEDIMENTOS, COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS

Desde o início deste estudo, a intenção sempre foi observar teletrabalho e, conforme as descobertas, propor bases para uma preparação para iniciação e planejamento de um projeto de implantação de teletrabalho futuro. A técnica inicial foi pesquisa em bibliografia, livros, artigos e sites. Além disso, houve a construção e aplicação de questionário e entrevista, bem como verificação de casos. A amostragem definida para todos foi “por conveniência”. Conforme Gressler (2004), a amostragem por conveniência escolhe os itens mais acessíveis ou mais fáceis de avaliar. Aqui, a motivação foi o acesso material e ao público-alvo (pessoas no teletrabalho poderiam estar distantes da autora). O objetivo destes levantamentos foi buscar informação da vivência no teletrabalho, e o que poderia precisar constar em uma preparação para iniciação e planejamento de projeto de implantação de teletrabalho a partir do que mais livremente fosse trazido pelos instrumentos utilizados, para auxiliar administradores, mas não se planejou direcionar as buscas para obter orçamento, cronogramas ou projetos detalhados.

3.1.1 Questionário

Foram elaboradas 34 perguntas (abertas, fechadas e semifechadas), estruturadas para atender aos objetivos específicos e também outros (Apêndice A). O questionário propriamente dito (Apêndice B), incluiu introdução ao assunto teletrabalho, consistiu em cinco seções de perguntas ordenadas, com o ponto de partida na seleção da amostra, depois coleta dos principais dados pessoais, evoluindo para a busca de mais detalhes da experiência de teletrabalho e do respondente.

Em termos gerais, na primeira seção havia introdução e uma pergunta (1 de 34) que selecionava quem poderia continuar, no caso interessava apenas quem já tivesse alguma experiência no teletrabalho, fosse uma vivência anterior ou atual. Quem marcasse “não” era encaminhado para a conclusão e submissão do questionário. A segunda seção perguntava sobre o perfil do respondente e preparava para a parte de perguntas sobre o teletrabalho (questão 2 a 6; conjunto de cinco questões do total de 34). A terceira seção compunha mais perguntas de caracterização dessa experiência de teletrabalho, vantagens e desvantagens para o teletrabalhador (questão 7 a 24; conjunto de 18 questões do total de 34). A quarta seção solicitava informações sobre os projetos de implantação de teletrabalho, bem como questionava as vantagens e desvantagens para a empresa (questão 25 a 32; conjunto de oito questões do total de 34). A quinta seção encerrava o questionário, perguntando sobre a preferência final do respondente (teletrabalho ou formato mais tradicional) e ficava livre um campo para comentários adicionais (questão 33 a 34, conjunto de duas questões do total de 34).

O questionário foi disponibilizado em formato *online* na Internet (plataforma: *Google Forms*), após realizado um piloto, onde se verificou o tempo médio de respondê-lo, que ficou abaixo de dez minutos (testado com cinco pessoas, que informaram os seguintes tempos: 5, 3, 5, 8, 12 minutos), e de onde partiram alguns ajustes que foram feitos. A divulgação ocorreu em redes sociais no perfil da autora e por correio eletrônico. O formato de aplicação *online* foi escolhido com o intuito de atingir mais pessoas do que seria possível se aplicado presencialmente (mais acessível) e também porque o público alvo era de indivíduos com experiências em teletrabalho, que justamente poderiam estar em qualquer lugar. Além disso, os respondentes poderiam realizar a pesquisa com mais liberdade, a qualquer horário, tomando quanto tempo lhes fosse necessário. O instrumento ficou disponível para respostas por uma semana, entre os dias 15 e 22 de novembro de 2017.

3.1.2 Entrevista

A entrevista pensada para este estudo foi do tipo informal, semiestruturada, com base nas perguntas do questionário, mas de forma que se deixasse o entrevistado livre para usar suas próprias palavras e trazer a sua experiência e conhecimento do teletrabalho. Foi planejada entrevista por via telemática, ou presencial se possível, haja vista que o entrevistado poderia estar em outra cidade do entrevistador. A entrevista ocorreu em 22 de novembro de 2017, face-a-face, com anotações, com servidora pública que foi piloto de teletrabalho no seu departamento no TRT (Tribunal Regional do Trabalho). A saber, ela não

respondeu ao questionário *online*, participou do estudo apenas pelo meio da entrevista e aprovou verbalmente a divulgação da conversa e dos seus dados pessoais.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Cumpridas as etapas de coleta de dados, estava planejada a análise. Para os casos de teletrabalho já ocorridos, foi planejado construir uma estrutura analítica de projeto (Ticket), descrição geral dos outros casos observados (e menção aos casos da Yahoo e da IBM). Para o questionário, os dados foram exportados para planilha eletrônica para análise quantitativa e qualitativa, com tabulação, ajustes, comparação, agrupamento e análises dos escritos textuais. Os principais ajustes foram criação de colunas adicionais para categorização dos dados, uso de tabelas dinâmicas, codificação, correção ortográfica apenas para contagens e uso de sinônimos. Depois disso, vinha a contagem, por frequência (dos códigos criados para os sentidos, contextos das expressões usadas, identificação de palavras-chave).

Apresentação dos resultados do questionário: compilado (Capítulo 4) e análise por questão (Apêndice C), trazendo descrições, frequências (relativa e acumulada), agrupamentos, comparações, levantando hipóteses ou questionamentos, utilizando quadros, tabelas, figuras e gráficos quando oportuno. Para os casos de novos questionamentos levantados, como será visto, estes fazem parte da análise, não se pretendeu com este estudo conseguir as respostas definitivas para eles, mas observá-los.

Importante salientar que nem todos os dados foram trazidos para esse impresso, pois foram suprimidos nos grupos e subgrupos, colocados “outros” no lugar, de forma concentrar no que traria mais valor para o entendimento geral das informações. Além disso, os nomes dos respondentes dos questionários e das organizações foram planejados serem mantidos em sigilo, caso aparecessem nas respostas. Apresentação dos resultados da entrevista: compilado (capítulo quarto) e mais detalhado (Apêndice C).

Quanto à construção da proposta de bases para uma preparação para uma iniciação e um planejamento de projeto de implantação de teletrabalho, futuro, trata-se de uma proposta de trabalho que antecede o recebimento de um projeto aprovado. Como será visto, o gerente de projetos recebe o projeto estimado e aprovado para se dar prosseguimento direto na iniciação, enquanto que esta proposta, deste estudo, é construída para o gerente se anteceder a isso. Portanto, foram construídas estruturas de *business case*, termo de abertura e EAP mais detalhadas, já exemplos de estruturas e instruções dos demais planos são apresentados em sequenciamento, mas de forma mais sintetizada e objetiva.

4 DESENVOLVIMENTO E ANÁLISES

Este capítulo inicia com desenvolvimento e análises dos casos verificados, depois, dos compilados do questionário e da entrevista, encerrando na proposta de bases de uma preparação para iniciação e planejamento de um projeto de implantação de teletrabalho. As vantagens e desvantagens do teletrabalho são vistas conjuntamente ao longo do capítulo.

4.1 CASOS DE TELETRABALHO

A Ticket, empresa do grupo Edenred, é uma operadora de serviços corporativos pré-pagos, onde os mais conhecidos são os benefícios do trabalhador (vale alimentação, refeição, transporte, entre outros). A empresa está presente em 4,8 mil municípios brasileiros e possui mais de 800 colaboradores diretos (TICKET, 2017). Com relação ao teletrabalho, a organização foi pioneira na movimentação para o *home office*:

Somos pioneiros no conceito de *home office* e oferecemos aos nossos colaboradores da área comercial a oportunidade de trabalhar em sistema home office integral. Para isto, desenvolvemos desde 2006 políticas e regras claras, e até dicas, para que nossos profissionais cumpram as metas de trabalho aliado a uma melhor qualidade de vida. (TICKET, 2016).

A Ticket iniciou com 48 teletrabalhadores no seu piloto em 2005, atingiu 160 ao final da primeira fase em produção em 2007, 218 teletrabalhadores em 2014 e 222 em 2015, estes, na seguinte distribuição: 37 no Sul, 135 no Sudeste, sete no Norte, 15 no Centro-Oeste, 28 no Nordeste (TÁVORA, 2014; LOPES, 2015; TICKET, 2012, 2016).

As motivações principais da Ticket para o teletrabalho foram: atender aos objetivos estratégicos de necessidade de aumentar a agilidade, a produtividade, a proximidade com os clientes, as vendas, a ocupação geográfica, a competitividade, racionalizar custos, reforçar a imagem de empresa moderna e inovadora, além de melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores (HETSCHKO, 2013; TÁVORA, 2014; LOPES, 2015; TICKET, 2012; 2016).

Através de uma série de projetos, a Ticket centralizou todos seus processos em São Paulo, reduziu 24 filiais físicas e gerou uma economia de R\$ 3,5 milhões em custo fixo. No princípio, cada vendedor passou a fazer 1,5 visitas a mais por dia, seus colaboradores

passaram de 40% do tempo no telefone para 5%, de 30% do tempo resolvendo problemas para 10%, aumentou de 10% para 30% o tempo em estreitamento de relacionamento com clientes, de 5% para 40% o tempo tornando os clientes mais rentáveis, incrementou pela qualidade da venda em 76% nas receitas decorrentes, um crescimento geral de 40% nas vendas e de 70% nas receitas (HETSCHKO, 2013; TÁVORA, 2014; LOPES, 2015; TICKET, 2016).

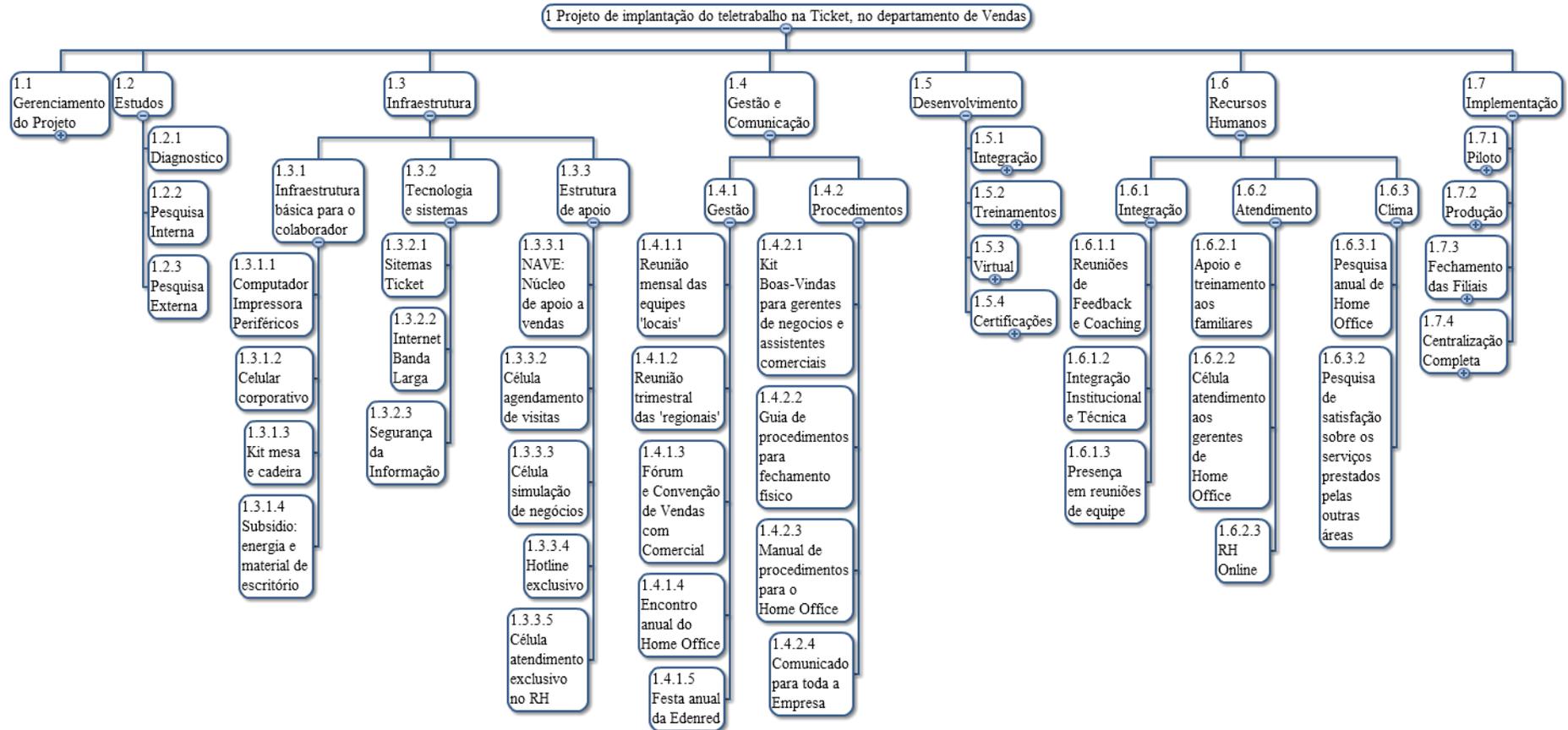
A Ticket verificou que também atingiu outros resultados gerais: seu profissional está mais motivado e mais satisfeito, a empresa consegue promover o desenvolvimento constante, conseguiu dar maior autonomia para a força de vendas, líderes estão mais próximos dos gerentes de negócios, está conseguindo promover melhor as reuniões de feedback (que são mais frequentes), melhorou os resultados das pesquisas de clima organizacional. A empresa integra os profissionais de teletrabalho em seus programas diversos, de educação e capacitação profissional e nas suas campanhas internas (HETSCHKO, 2013; TÁVORA, 2014; LOPES, 2015; TICKET, 2016).

Pode-se inferir, portanto, que os projetos que prepararam, contribuíram e implantaram o teletrabalho na Ticket iniciam em 1999, pois o projeto “franquia de filiais” realizado nesta época foi o que definiu claramente as funções do “vendas”, padronizou e atualizou sistemas e otimizou os processos internos. Em 2001, o projeto “*millennium* (reengenharia)” reestruturou uma série de departamentos e células de trabalho e continuou a centralização de processos (*call center*, *back office*, centralização de pedidos, de crédito, de cobrança, de cadastro e de contratos). Em 2005, a Ticket otimizou a força de vendas “*corporate*”, modernizou o “varejo” e implantou uma série de melhorias tecnológicas (automações, virtualizações, plataformas operacionais e sistemas de forma geral) bem como renovou o sistema de gestão. Foi neste período entre 2005 e 2007 que a empresa realizou piloto e concretizou a primeira fase de produção do teletrabalho, fechando quatro filiais. Foram cerca de oito anos para alcançar a maturidade atual.

Aspectos observados que foram chave para o sucesso: encomenda de pesquisa sobre teletrabalho (interna e externa), diagnóstico, implantação gradual, com piloto, treinamento (inclusive para familiares), contrapartida (equipamentos de tecnologia, inclusive para ergonomia, e subsídio pra energia), esforço de integração dos colaboradores em teletrabalho com o restante dos colegas de empresa, abertura de um canal de atendimento de recursos humanos e de suporte telemático especial para os teletrabalhadores, inclusive uma pesquisa de satisfação e clima especial para os colaboradores em teletrabalho.

A partir desta análise sobre o teletrabalho na Ticket, criou-se uma EAP para já ilustrar sobre o processo “Criar a EAP” (Figura 7).

Figura 7 - Estrutura analítica de projeto (EAP) da Ticket



Fonte: elaborado pela autora.

A EAP serve para subdividir as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e mais fáceis de se gerenciar (PMBOK, 2017).

Não somente a Ticket, mas outras empresas brasileiras já implantaram ou estudam colocar o teletrabalho em prática, como o Banco do Brasil, em projeto experimental, com público preferencial: mulheres e pessoas com deficiência. Em 2015 o Banco do Brasil iniciou seu piloto, com os seguintes objetivos: aprimorar eficiência operacional (otimizar recursos e custos), aumentar produtividade e qualidade de vida dos funcionários, ampliar a percepção dos valores da modernidade e inovação, alinhar-se as novas tendências de mercado, modernização das relações de trabalho, redução do absenteísmo. As vantagens identificadas pelo banco foram: maior qualidade de vida, ganho de tempo gasto com deslocamento, aumento da motivação para o funcionário, aumento de produtividade (em 20%), melhor organização do trabalho e redução de custos estruturais. O modelo de teletrabalho do Banco do Brasil coloca algumas regras: a organização aprova o local de trabalho, a adesão de colaboradores é livre opção do funcionário, o funcionário deve passar por seleção, marcar ponto, receber treinamento, comparecer na empresa uma vez por semana (BANCO DO BRASIL, 2015; MORAES, 2016).

Na 4ª Região da Justiça Federal, outro exemplo, já existem servidores trabalhando em regime de teletrabalho. O projeto de implantação iniciou em 2013, atingiu 403 colaboradores, sendo que 62 são do Tribunal Regional Federal 4 em 2016, onde são priorizadas essas vagas para aqueles com deficiência, filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência, também para gestantes e lactantes. Outras regras compõem obrigações do servidor: cumprir maior volume de trabalho do que os trabalhadores tradicionais. Diferente do visto até o momento, verifica-se que neste caso há uma imposição de treinamento também para os gestores destes colaboradores em teletrabalho e foram os gestores quem indicaram os candidatos para o teletrabalho piloto. (CNJ, 2016a; 2016b).

No Ministério Público Federal (MPF), o teletrabalho foi instituído após piloto, de forma facultativa, com série de regramentos para os servidores que optarem por esta modalidade, através dos principais instrumentos: Resolução CNMP nº 157, de 31 de janeiro de 2017 e Portaria PGR/MPU nº 39, de 28 de abril de 2017, disponíveis na página do MPF (MPU, 2017b). São 189 servidores registrados no teletrabalho em maio de 2017 e 299 em outubro de 2017, infere-se um aumento de 58.2%, desde implantado (MPU, 2017a). Segundo o órgão publicou no seu boletim, a iniciativa tem por objetivo:

Considerando a possibilidade de imprimir maior produtividade às atividades do Ministério Público da União; Considerando a **necessidade de racionalizar os custos operacionais** no âmbito do Ministério Público da União; Considerando a possibilidade de exercício do trabalho de forma remota, **dado o avanço tecnológico**, mormente em razão da implantação do processo eletrônico; Considerando o atendimento ao interesse público e as **vantagens advindas do teletrabalho para a Administração**, para o servidor e para a sociedade; Considerando imperativos de melhoria de qualidade de vida dos servidores; Considerando que a Lei nº 12.551/2011 equipara os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados

à exercida por meios pessoais e diretos; **Considerando a experiência-piloto de teletrabalho** no âmbito do Ministério Público da União [...] Não se enquadram no conceito de teletrabalho as atividades que, em razão da natureza do cargo ou das atribuições da unidade de lotação, são desempenhadas externamente às dependências do órgão. [...] **define-se: I – teletrabalho: modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos;** [...] Art. 3º São objetivos do teletrabalho: I – **umentar a produtividade** dos servidores; II – promover mecanismos para atrair servidores, motivá-los e comprometê-los com os objetivos da instituição; III – economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho; IV – contribuir para a melhoria de programas socioambientais, com a diminuição de poluentes e a redução no consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel e outros bens e serviços disponibilizados nos órgãos do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público; V – ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento; VI – **umentar a qualidade de vida dos servidores;** VII – promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade; VIII – estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a **inovação;** IX – respeitar a diversidade dos servidores; X – considerar a multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e implemento de mecanismos de avaliação e alocação de recursos. (MPU, 2017, grifo nosso).

No Tribunal Superior do Trabalho (TST), mais um exemplo, já são 102 Teletrabalhadores (TST, 2017).

O TST e o CSJT adotaram o teletrabalho em 2012. O que trouxe muitas vantagens tanto para os servidores quanto para o Tribunal, que ganhou em produtividade. Em 2015, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho também aprovou uma resolução que possibilitou o teletrabalho nos Tribunais Regionais e Varas do Trabalho do país. [...]

Assim como no TST, o teletrabalho nos Tribunais Regionais do Trabalho e Varas do Trabalho deve atender a alguns critérios: os servidores devem atender ao índice de produtividade exigido, de pelo menos quinze por cento a mais do que o definido para atuação presencial. Além disso, os servidores que atuam a distância precisam consultar diariamente o e-mail institucional e providenciar estruturas física e tecnológica para realizar as tarefas. Outra exigência é comparecer à unidade judiciária conforme combinado com a chefia.

E nem toda atividade pode ser feita a distância. Os interessados também não podem estar em cargos de chefia, uma vez que o benefício não é autorizado para quem possui subordinados e os setores que prestam atendimento ao público interno e externo têm de manter a plena capacidade de funcionamento.

De acordo com o juiz titular da Vara do Trabalho de Coruripe, em Alagoas, Sérgio Queiroz, a modalidade trouxe muitos benefícios: "O que nós percebemos é que os servidores que adotaram o teletrabalho trabalham com mais satisfação, pelo fato de poderem realizar suas atividades em casa, perto da família e, paralelamente, nós não tivemos nenhum déficit na produtividade, pelo contrário, o pessoal se sentiu estimulado, acabou produzindo ainda mais". [...]

como explica o presidente do TRT da 9ª Região, desembargador Altino Pedrozo dos Santos. "Evita uma série de despesas para o próprio tribunal porque com o teletrabalho o servidor não vai se utilizar, por exemplo, de energia, de água e de outros bens que o tribunal dispõe", finaliza.

(Reportagem do Programa *Jornada*. [...]) (SECOM, 2015).

Há casos, contudo, de empresas que foram pioneiras no teletrabalho, mas que estão trazendo alguns departamentos e funcionários de volta ao escritório tradicional, caso da IBM e Yahoo. Essa informação de retorno do teletrabalho foi obtida a partir de informações sigilosas, de dentro dos *e-mails*, *intranets* e comunicados internos dessas empresas que

“vazaram” na mídia. A IBM, nas suas unidades de Marketing nos Estados Unidos é um exemplo. A Yahoo teria trazido toda a empresa de volta para o escritório. As explicações oficiais das empresas para este movimento de volta foram em torno de que o teletrabalho chegou a funcionar, reduziu custos conforme o desejado, atendeu ao objetivo inicialmente colocado, porém, não trouxe crescimento dos ganhos nos departamentos de criação especificamente. Por isso, profissionais das áreas de desenvolvimento e criação especialmente foram chamados de volta ao convívio no escritório, pois presencialmente ter-se-ia maior iteração e troca de ideias, contribuições inovadoras e melhor performance, a exemplo dos ambientes organizacionais das empresas Facebook, Apple e Google, onde as pessoas trabalham nas dependências da empresa. No caso da Yahoo, ainda houve vazamento de que aparentemente houve abuso dos colaboradores e baixa da performance da empresa (desvantagem).

A polêmica persistiu, e as empresas foram bastante faladas, em parte porque elas deixaram de se destacar pela inovação, perderam posições nos *rankings* de marca, se as comparando contra Facebook, Apple e Google. Tudo isso teria ocorrido ainda antes de colocarem ou retornarem do teletrabalho. Logo, questiona-se o que realmente pode ser feito agora no escritório que não poderia ter sido feito antes e entende-se que, por isso, essas empresas enfrentam um desafio da renovação e reestruturação das marcas, para poderem continuar concorrendo no mercado de tecnologia. (MILLER e RAMPEL, 2013; GOUDREAU, 2013; SOBRATT, 2013; KESSLER, 2017; GOMAN, 2017; GRAFF, 2017, SPECTOR, 2017). Essas análises são especulações de colunistas de revistas e associações, feitas a partir de informações sigilosas da IBM e da Yahoo que acabaram “vazando na mídia” e a partir das respostas oficiais dessas empresas frente à repercussão do assunto e das polêmicas. Contudo, o teletrabalho ainda existe nessas empresas, apenas reduziu o volume em alguns departamentos.

4.2 COMPILADO DO QUESTIONÁRIO

O questionário aplicado atingiu um total de 232 respostas, sendo 167 (72,0%) delas o que interessa a este estudo, ou seja, tratam de experiências de teletrabalho, atuais (71,3%) ou anteriores (28,7%). Na maioria destes reportes de experiências, seus respondentes têm 31 anos (moda: 31,0 anos, mediana: 32,0 anos, média: 34,4 anos), são do gênero masculino (67,7%), têm pelo menos o ensino superior completo (70,7%), possuem dependentes em casa (60,5%), trabalham em empresas privadas (94,0%), com tempo de empresa entre dois e dez anos (55,7%), em empresas de mais de mil funcionários (50,3%). Com relação a tamanho de

empresa, em verdade, há um equilíbrio, a maior frequência foi de empresas de até 10 funcionários (18,6%), mas a diferença gradual de frequências é em média 3,2 votos (1,9%) e a mediana encontrada foi de 2.0 (1,2%), ou seja, bastante equilibrado. Com relação ao cargo que o respondente exerce durante essa experiência de teletrabalho, a maioria informou ser “Analista” (22,2%), seguido de “Gerente” (16,2%), e as áreas identificadas foram maioria “Tecnologia da Informação” (41,9%), seguido de “Administração” (20,4%). Verificou-se que houve 91 respostas (54,5%) informando o nome da empresa. Destas, pesquisando pelo nome da empresa, constatou-se que a maioria atua no ramo de tecnologia (56,0% no ramo de tecnologia contra apenas 5,5% de frequência para o ramo que ficou em segundo lugar, no caso: Financeiras e Bancos).

A maioria das experiências mostra pessoas teletrabalhando cinco dias por semana (35,9%), seguido de dois a três dias por semana (26,9%). Interessante verificar algumas entradas adicionais àquelas oferecidas na pergunta feita, tais quais “esporádico”, “fora da jornada”, “varia muito”, “um a dois dias por mês” e “sete dias por semana”, apesar delas não impactarem numericamente (somam 8,4%). Pessoas consideram que têm experiência de teletrabalho mesmo que a frequência deste esteja abaixo de duas vezes por semana. Isso depara com o desafio conceitual do que é teletrabalho, isso não concorda com a CLT, que define teletrabalho a “prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador”, com a utilização de TICs (BRASIL, 1943). Porém concordaria com Nilles (JALA, 2013), que coloca que o *telework* pressupõe 10% das horas de trabalho normal anual em teletrabalho, ou seja, cerca de meio turno semanal no Brasil (44 horas semanais, por cinco semanas por mês, por 12 meses, isso daria cerca de 2.640 horas anuais, onde 10% corresponderiam a 264 horas, o que seria cerca de 4,4 horas semanais). O desafio conceitual não está sendo o foco deste estudo, não foi perguntado ao respondente se ele se considera teletrabalhador ou não, porém o assunto parece que pode ser explorado em estudos futuros.

Além disso, foi interessante conectar o questionário deste estudo com aqueles vistos na contextualização, lá a oferta de teletrabalho se mostrava aumentando de forma geral pelas empresas, mas reduzindo no caso de período integral, cinco dias por semana. Aqui no questionário deste estudo, cinco dias por semana maioria. Isso é algo para se verificar em política de teletrabalho. Não é o foco deste estudo, porém é uma sugestão de pesquisa futura, comparar e entender sobre as políticas de teletrabalho nas empresas.

A maioria reporta até um ano (29,9%) nessa experiência de teletrabalho, mas isso quase empatou com a frequência de quem respondeu dois a cinco anos (29,3%), por um voto de diferença. Mais raros foram os casos acima de cinco anos no teletrabalho (15,0%), o que leva a questionar se o questionário não atingiu pessoas há mais tempo no teletrabalho

somente, ou se de fato vem aumentando a frequência de teletrabalhadores. O questionário aplicado, sozinho, não é suficiente para afirmar que o teletrabalho vem de fato aumentando. Porém, conforme visto neste estudo até aqui, há outros levantamentos mostrando que sim, o teletrabalho e o interesse por ele vêm se expandindo no Brasil.

A maioria das experiências apresenta a “residência” (98,8%) como local de onde realizam o teletrabalho, combinada (16,2%) ou não (82,6%) com as outras opções. Apesar de não impactar nas maiores frequências, interessante verificar que respondentes incluíram locais novos às opções dadas: faculdade e universidade (1,5%). Comparando com os dados da pesquisa feita pela PGI, lá mostra que a preferência pela casa é mais baixa (62%), enquanto a preferência por locais de trabalho compartilhados é mais alta (38%). Não houve nenhuma entrada manual para “cliente”. Foi interessante verificar isso, pois o fato de o local de trabalho não ser na empresa poderia gerar ponderações quanto a teletrabalho se configurar quando a pessoa estiver dentro do cliente, aspecto não esclarecido na legislação brasileira. Aqui neste ponto, realmente é interessante levantar esse questionamento, para ajudar no desafio conceitual. Algumas perguntas, portanto, foram abertas para estudos futuros: Quais locais, horários e tipo de trabalho que configuram teletrabalho? Uma pessoa que está no cliente, usando TICs, está realizando trabalho externo ou teletrabalho? Isso depende do tipo de trabalho sendo feito no cliente? Particularmente, parece que se configuraria teletrabalho somente se fosse o caso de um tipo de trabalho que se esperasse ter a pessoa o realizando de dentro da sua empresa, porém está no cliente. Caso a natureza do trabalho exija ela estar no cliente, então seria trabalho externo, ou terceirizado, ou outro. A nossa legislação não deixa isso detalhado.

Se as pessoas estão teletrabalhando de suas residências, isso significa que há redução de deslocamentos, menos pessoas no trânsito e menor emissão de carbono? Não foi coberto neste questionário, mas uma pergunta nova seria se há deslocamentos nos dias teletrabalho. Por exemplo, se há um deslocamento para faculdade, escola dos filhos, *coworking*, entre outros. Estes poderiam estar apenas transferindo a origem do carbono emitido pela viagem do trabalho para outras viagens, pois quem se desloca pode ainda estar emitindo e inalando CO₂. Neste caso, o teletrabalho poderia não estar ajudando na redução de problemas ambientais, apenas pode-se estar trocando a origem deles. Aqueles 0,6% de redução emissões por cada 10% de servidores públicos enviados para o teletrabalho, mencionadas por Saccaro, pode ser mais explorado em futuros estudos.

Referente às maiores vantagens, verifica-se maior frequência para a opção “Menos tempo no trânsito” (17,7%), “Maior flexibilidade de horário para realizar o trabalho” (14,8%), o que ajuda a inferir que há casos onde a flexibilidade de local de trabalho abre para flexibilidade

de horário também. Por fim, a terceira vantagem com maior frequência verificada por este questionário é “Gasto financeiro menor” (12,0%). Neste ponto, foi pensada uma oportunidade de melhoria para continuidade de estudos sobre o teletrabalho: poderia se perguntar quem arca com os custos de infraestrutura e demais adaptações que por ventura sejam necessários, se o colaborador ou a empresa. Como visto até aqui, o caso da Ticket houve sucesso e havia contrapartida da empresa, no caso dos órgãos públicos geralmente não há contrapartida, mas há sucesso.

Interessante verificar também os itens oferecidos que tiveram menor frequência de escolha pelos respondentes, para as vantagens do teletrabalho. O item menos escolhido foi “Mais oportunidade de carreira” (0,8%), seguido de “Alimentação melhor” (5,7%), depois “Eu trabalho ou trabalhava melhor” (5,9%). Por fim, verifica-se também que nenhuma opção somou 167 votos, ou seja, não há uma vantagem unânime verificada nessas experiências de teletrabalho. Houve cinco itens novos inseridos pelos respondentes, entre eles: “não havia vantagem”.

Já com relação às maiores desvantagens para o teletrabalhador, percebe-se que foram providos muito menos votos do que no caso das maiores vantagens, foram 45% menos votos. As três maiores desvantagens não atingiram frequências na mesma quantidade que das maiores vantagens, em nenhum caso. As maiores desvantagens foram: “Falta do convívio com pessoas ou colegas de trabalho” com 24%, seguido de “Eu não “desligo”, ou não “desligava”, nunca do trabalho” com 16%, depois “Desatualização com relação a novidades e acontecimentos na empresa” com 15%, todas oferecidas para marcação. Já “nenhuma desvantagem”, que não foi oferecida como opção, foi relatada por três respostas, mais vezes em que apareceu no caso de maiores vantagens.

Percebe-se, comparando as maiores vantagens com as maiores desvantagens, que “nenhuma” tem maior frequência em “maiores desvantagens”. Em menor participação nas maiores desvantagens, observam-se outros itens novos, acrescidos pelos respondentes, foram: “Telefone tocava de madrugada”, “Menos infraestrutura que no escritório”, “Falta de contato com a chefia”, “Dificuldade para falar com alguns colegas” e “Carga horária maior”. Em números absolutos, verifica-se que as maiores vantagens superam as maiores desvantagens (Figura 8).

Figura 8 - Maiores desvantagens e maiores vantagens para os respondentes

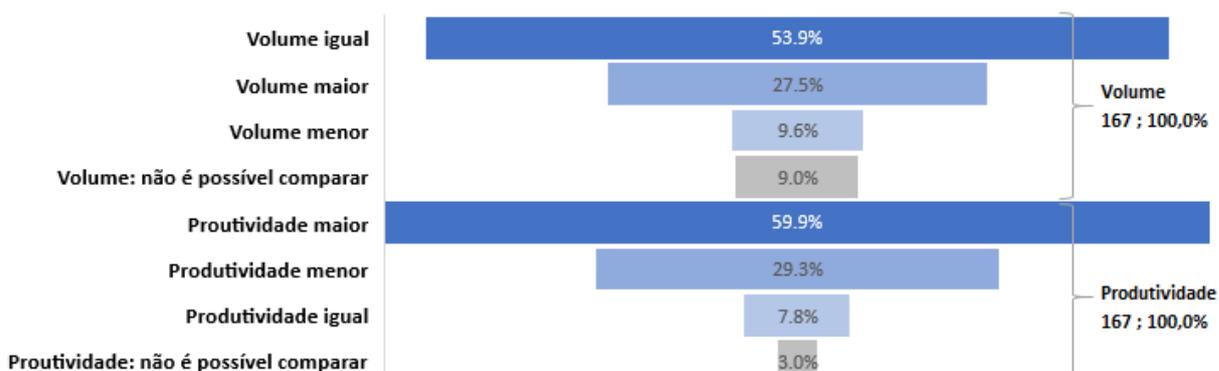


Fonte: dados do questionário.

Referente a volume de trabalho, na maioria das experiências não houve percepção de mudança quando no teletrabalho (53,9%). Mas interessante que, para mudanças percebidas, a maioria registra aumento (27,5%) em vez de redução (9,6%) ou impossibilidade de comparar o volume de trabalho (9,0%). Já com relação a produtividade, em 59,9% dos casos houve percepção de aumento. Em 29,3% das experiências, já informam que há percepção de que a produtividade ficou igual no teletrabalho.

Comparando as percepções dos respondentes quanto a mudanças no volume de trabalho e na produtividade, percebe-se que "volume igual" e "produtividade maior" estão ambos na faixa de 53% a 60%, e ambos em primeiro lugar de maior frequência em suas respectivas questões 17 e 18 (Figura 9). Também é possível observar que "volume maior" e "produtividade menor" estão ambos na faixa entre 27% e 30%, e ambos em segundo lugar de maior frequência em suas respectivas questões 17 e 18 (Figura 9).

Figura 9 - Volume e produtividade no teletrabalho



Fonte: dados do questionário.

Algumas hipóteses foram levantadas ao longo das análises. Uma hipótese seria de que mudando para o teletrabalho, o volume fica estável enquanto a produtividade aumenta. Neste caso, uma vez que o trabalho em si não muda, já que, em princípio, a pessoa não muda de função, apenas move para o teletrabalho, e utiliza-se das vantagens do teletrabalho, que lhe resultariam maior produtividade, por exemplo. Uma hipótese seria de que movendo para o teletrabalho, mantendo o volume, isso aumenta a produtividade. Outra hipótese seria de que ao aumentar o volume, a produtividade diminui. Porém em terceiro lugar, onde se observa que “volume menor” acompanha “produtividade igual”, então parece que o contrário poderia não ser verdadeiro. Interessante observar ainda que “não é possível comparar” reduz a sua frequência se comparadas a sua frequência em volume de trabalho com produtividade. Aparentemente, parece ser menos possível comparar um volume do que uma produtividade. Essas são hipóteses levantadas, mas que nesta pesquisa, para esse questionário e método, não seria possível responder, se precisaria de uma análise estatística mais profunda. Além disso, referente à empresa fazer controles da produtividade, observa-se equilíbrio nas respostas, onde 51,5% fazem controle, 48,5% não fazem.

Referente a adaptação de ferramentas para se realizar o teletrabalho, verifica-se que em 37,1% das experiências não se precisou adaptações, mas na maioria (62,9%) houve necessidade de fazer alguma adaptação para se operacionalizar o teletrabalho. Foram 188 votos em adaptações necessárias, para uma ou mais opções disponibilizadas, sendo que a maior frequência foi observada para “Equipamento: Computador, *Laptop*, Telefone Fixo, Celular, *Tablet*, Impressora, Periféricos, Rede, etc.” (37,2%). Uma questão verificada, 15,4% adaptaram elementos de ergonomia, segurança e conforto. Isso leva a novos questionamentos, se essas pessoas estão transferindo seu consumo na empresa para casa e, portanto, não estão economizando recursos como energia, ar-condicionado, água, luz, entre outros, mas apenas transferindo esse consumo. Aparentemente, este gasto e impacto

ambiental não se originam mais na empresa. Mas até que ponto não estariam sendo compensados e passados para as residências?

Na maioria das experiências, a mudança para o teletrabalho ocorreu sem nenhum problema ou dificuldade (65,9%) e a maioria permanece ou permaneceu no teletrabalho até o seu final (73,7%), o que poderia indicar que há um ambiente bem preparado para receber e manter teletrabalhadores. Dos que mudaram ou retornaram para formatos mais tradicionais (24,6%), a maioria foi por iniciativa própria (43,9%), alguns por iniciativa da empresa em recolocar o profissional (22,0%), recolocar o departamento inteiro (17,1%), ou recolocar a empresa inteira (9,8%). Interessante verificar, mesmo que baixa, há uma frequência de término do teletrabalho por iniciativa do cliente (7,3%). A respeito do motivo do final do teletrabalho, a maior frequência foi para falta de cultura, engajamento ou maturidade da empresa, dos clientes ou colaboradores (17,9%), seguida de falta de legislação, normas ou formalização interna (13,4%), natureza do negócio ou do trabalho incompatível com teletrabalho (13,4%), seguida de falta de controles ou de metas (11,9%). Tudo isso, deve ser levado em consideração para construção de um projeto de implantação do teletrabalho, bem como as lições aprendidas (Tabela 1).

Tabela 1 - Questionário - Lições aprendidas para pessoas

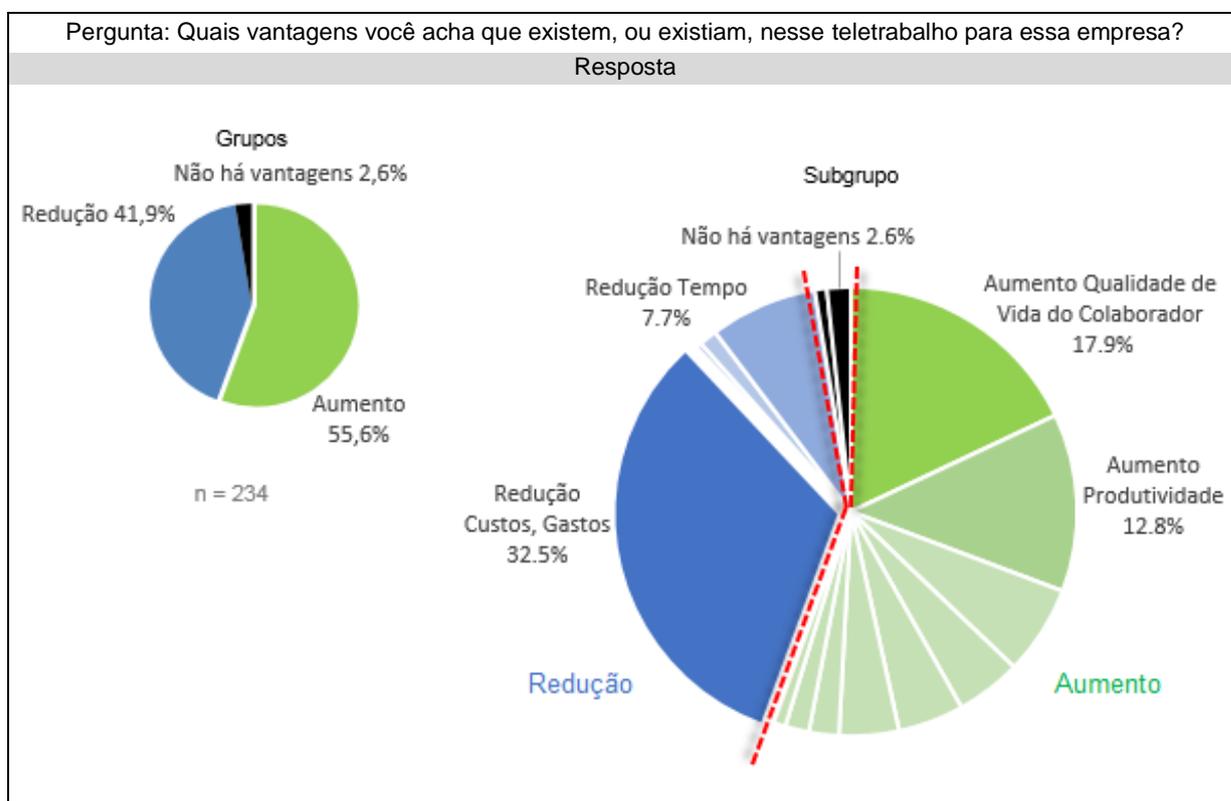
Respostas Agrupadas	Frequência	Frequência Relativa (%)	Frequência Acumulada (%)
Perfil			
Disciplina	37	39,8%	11,2%
Foco	28	30,1%	8,5%
Responsabilidade e Outros			
Total	93	28,1%	28,1%
Comportamento			
Organização	15	31,9%	4,5%
Rotina	14	29,8%	4,2%
Produtividade	9	19,1%	2,7%
Comunicação	5	10,6%	1,5%
Se vestir normal, agir como se fosse para empresa	4	8,5%	1,2%
Total	47	14,2%	14,2%
Controlar Tempo, Horário			
não detalhado	17	42,5%	5,1%
Para não extrapolar	12	30,0%	3,6%
Para cumprir o trabalho/combinado	11	27,5%	3,3%
Total	40	12,1%	12,1%
Outros			
Faça teletrabalho	11	39,3%	3,3%
Experiência é válida, positiva, boa	10	35,7%	3,0%
Experiência é ótima, excelente	3	10,7%	0,9%
Nada a dizer, não sei e Outros	2	7,1%	0,6%
Total	28	8,5%	8,5%
Cuidar, Evitar			
Distrações	13	46,4%	3,9%
Avisar a família	8	28,6%	2,4%
Interrupções	5	17,8%	1,5%
Procrastinação e Outros			
Total	28	8,5%	8,5%
Infraestrutura			
Não detalhado	5	21,7%	1,5%
Local de Trabalho	18	78,3%	5,4%
Total	23	6,9%	6,9%
Focar, Realizar, Atingir, Controlar			
Atividades	6	30,0%	1,8%
Resultados e Outros	3	15,0%	0,9%
Total	20	6,0%	6,0%
Alerta			
Combinar teletrabalho com Trabalho Tradicional	9	75,0%	2,7%
Depende do tipo de trabalho	1	8,3%	0,3%
Não é fácil, trabalhar mais	1	8,3%	0,3%
Pode ser o único jeito de trabalhar	1	8,3%	0,3%
Total	12	3,6%	3,6%
Balacear Trabalho x Vida Pessoal Cuidados Pessoais			
Privacidade	5	41,7%	1,5%
Socialização	2	16,7%	0,6%
Isolamento e Outros	2	16,7%	0,6%
Total	12	3,6%	3,6%
Organizar, Planejar			
Atividades	7	70,0%	2,1%
Metas e outros	1	10,0%	0,3%
Metas	5	83,3%	1,5%
Tarefas	1	16,8%	0,3%
Total	6	1,8%	1,8%
Total	331	100,0%	100,0%

Fonte: dados do questionário.

Com relação à implantação do teletrabalho, a maioria responde que foi iniciativa da empresa (48,5%), seguido de ambos (empresa e funcionários) (38,3%); a maioria não percebeu uma preparação por parte da empresa (70,1%), mas uma parte percebeu uma preparação que durou até um ano (14,0%); a maioria pensa que esse tipo de implantação requer planejamento, acordos, processos ou comunicação por parte da empresa (87,4%), mas reporta que migrou de forma gradual (43,2%) ou direta no teletrabalho (33,1%). Interessante comparar isso aos 24,9% que reportaram que não precisaram adaptar nada, receberam ou estava tudo pronto e aos 73,7% que permaneceram no teletrabalho. Isso leva a pelo menos três novos questionamentos: se houve preparação e esta foi transparente para o teletrabalhador, se o teletrabalhador não viveu a implantação do teletrabalho, ou se realmente não houve preparação alguma. Os dados ainda não são suficientes para inferir que a implantação foi bem preparada e transparente para os respondentes ou não, mas parece que foi, sim, mas o teletrabalhador não percebeu ou não reconheceu isso.

Já referente às vantagens para a empresa, foi possível agrupar as respostas em vantagens de “aumento”, “redução” e “não há vantagens”. De forma geral, foram identificadas mais entradas para “aumento” que para “redução”. Por exemplo, a vantagem de maior relevância foi do grupo “redução”, subgrupo “custos, gastos” (Quadro 1).

Quadro 1 - Questionário - Vantagens para a empresa



Fonte: dados do questionário.

Mais detalhes sobre as frequências por grupos e subgrupos (Tabela 2).

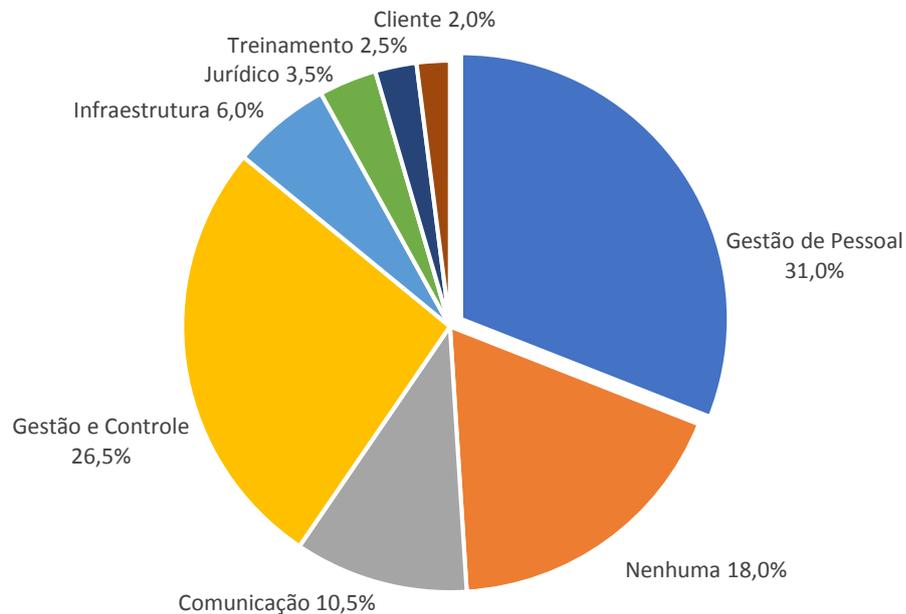
Tabela 2 - Questionário - Vantagens para a empresa

Descrição das vantagens para a empresa	Frequência	Frequência Relativa (%)	Frequência Acumulada (%)
<i>aumento em:</i>			
Qualidade de vida do colaborador			
horário flexível	9	21,4%	3,8%
Satisfação	6	14,3%	2,6%
bem estar, menos stress	6	14,3%	2,6%
motivação, não detalhado e outros	21	50,0%	9,0%
Total	42	32,3%	17,9%
Produtividade	Total	30	23,1%
Flexibilidade, disponibilidade	Total	15	11,5%
Disponibilidade do colaborador			
por mais horas	5	45,5%	2,1%
em outros horários	5	45,5%	2,1%
dedicação exclusiva	1	9,1%	0,4%
Total	11	8,5%	4,7%
Concentração, foco, agilidade	Total	11	8,5%
Alcance geográfico			
para contratar	8	80,0%	3,4%
para atender	2	20,0%	0,9%
Total	10	7,7%	4,3%
Outros			
Criatividade	1	20,0%	0,4%
Global	1	20,0%	0,4%
Inovação	1	20,0%	0,4%
Tendência	1	20,0%	0,4%
Otimização	1	20,0%	0,4%
Total	5	3,8%	2,1%
Captação, retenção de talentos	Total	4	3,1%
Contato, relação com clientes	Total	2	1,5%
Total	130	100,0%	55,6%
<i>redução em:</i>			
Custos, gastos			
Escritório	11	14,5%	4,7%
alocação de colaboradores	6	7,9%	2,6%
Infraestrutura	6	7,9%	2,6%
aluguel, não detalhado e outros	49	64,5%	20,9%
Total	76	77,6%	32,5%
Tempo			
de trânsito, deslocamento, atraso	14	77,8%	6,0%
de resposta	2	11,1%	0,9%
em alimentação e não detalhado	2	11,1%	0,9%
Total	18	18,4%	7,7%
Total	98	100,0%	41,9%
<i>não há vantagens</i>	Total	6	100,0%
Total	234	100,0%	100,0%

Fonte: dados do questionário.

A respeito das desvantagens para a empresa, pela avaliação das respostas, observa-se que elas se referem mesmo a dificuldades e desafios impostos pelo modelo do teletrabalho (Figura 10). Os projetos, contudo, devem considerar isso, desde o *business case*.

Figura 10 - Questionário - Desvantagens para a empresa



Fonte: dados do questionário.

Referente a lições aprendidas e aconselhamento para implantação do teletrabalho para a empresa, a contagem de palavras demonstra repetição de sinônimos para “colaborador” em primeiro lugar, o conjunto de “metas, métricas, entregas e resultado” em segundo, “controle” em terceiro lugar em repetição em todas as respostas dadas. Dentre as respostas, houve posicionamentos neutros, positivos sem detalhes e positivos com aconselhamento para um projeto de implantação de teletrabalho. Pela compreensão dos textos, foi possível agrupar as informações em três grandes grupos: trabalho e comunicação (Grupo 1, Tabela 3), regras e perfis (Grupo 2, Tabela 4); considerações para o projeto propriamente dito (Grupo 3, Tabela 5).

Tabela 3 - Questionário - Aconselhamento para empresa: Grupo 1

Grupo 1: Trabalho, Comunicação, Jornada	Frequência	Frequência Relativa (%)	Frequência Acumulada (%)
Trabalho			
Refere a produtividade ou ganho, medição, e/ou controle da Produtividade	26	47,3%	27,4%
Refere a controle ou a medir e/ou controlar as Entregas, Atividades, Trabalho, Metas, Resultados e/ou Objetivos	18	32,7%	18,9%
Refere a ajustar a Gestão (processos, métricas, controles, avaliação justa)	11	20,0%	11,6%
Total	55	100,0%	57,9%
Comunicação			
Promover integração entre os colaboradores/gerentes	8	33,3%	8,4%
Comunicação deve ser constante/permanente	7	29,2%	7,4%
Deve haver reuniões presenciais	5	20,8%	5,3%
Garantir/Fortalecer mecanismos de comunicação	4	16,7%	4,2%
Total	24	100,0%	25,3%
Jornada			
Definir, Limitar, Controlar, Respeitar Jornada e/ou Horários	9	56,3%	9,5%
Não impor ou controlar Jornada e ou Horários	7	43,8%	7,4%
Total	16	100,0%	16,8%
Total	95	100,0%	100,0%

Fonte: dados do questionário.

Dentro do grupo intermediário Grupo 2, foi identificada maior frequência de comentários a respeito de se ter clareza e transparência nas metas, regras e medições do teletrabalho, seguida de aconselhamentos para que se considerem os perfis dos colaboradores principalmente, mas também dos cargos, função e atividades que podem ser executados a distância. Por fim, foi comentado pelos respondentes que é importante e necessário que se formalizem as “regras do jogo”. Há comentários sobre experiências onde se enfrentaram dificuldades quanto ao teletrabalho devido a uma falta de formalização e compreensão das regras e das expectativas (Tabela 4).

Tabela 4 - Questionário - Aconselhamento para empresa: Grupo 2

Grupo 2: Regras	Frequência	Frequência (%)
Clareza nas metas, regras, medições	18	45,0%
Considerar o perfil dos colaboradores, cargos, função, atividades	17	42,5%
Formalização	5	12,5%
Total	40	100,0%

Fonte: dados do questionário.

Tabela 5 - Questionário - Aconselhamento para empresa: Grupo 3

Grupo 3: Implantação	Frequência	Frequência (%)
Pesquisa de Clima e Satisfação	29	33,0%
Prover, Alinhar Infraestrutura e Ferramentas	16	18,2%
Planejar a implantação/mudança	10	11,4%
Orientar, Treinar	8	9,1%
Piloto ou Período de Adaptação	4	4,5%
Alinhamento dos processos	3	3,4%
Trabalhar a cultura	3	3,4%
Não impor, Pesquisa de Interesse	3	3,4%
Mesclar teletrabalho com Tradicional	2	2,3%
Comunicar	2	2,3%
Preparar, Ajustar, Estruturar	2	2,3%
Pesquisa longa / Procure aconselhamento com empresas que já implantaram	2	2,3%
Implementar corretamente	1	1,1%
Contratem um administrador líder e com experiência nesse âmbito	1	1,1%
Clareza nas metas e no escopo	1	1,1%
Plano de Contingência (caso haja problemas no teletrabalho)	1	1,1%
Total	87	100,0%

Fonte: dados do questionário.

Após todas as desvantagens, lições aprendidas e alertas, a preferência do respondente é pelo teletrabalho, seja em tempo parcial ou integral (82,6%) em vez de formatos mais tradicionais (17,4%). Interessante verificar que 82,2% dos respondentes de empresa privada preferem o teletrabalho, 87,5% no caso de empresas públicas. Além disso, 89,2% dos respondentes de empresa privada consideram que uma implantação de teletrabalho requer planejamento, acordos, processos ou alguma comunicação por parte da empresa, 62,5% no caso de empresas públicas. Ao longo das respostas de perguntas abertas, verificou-se que algumas pessoas eram autônomas e algumas eram donas de empresa, algumas empresas aparentemente em local virtual. Isso gerou um questionamento, que se vincula com os estudos feitos até agora com relação à legislação e ao desafio conceitual de teletrabalho. Afinal, o teletrabalho é uma prática ou um tipo de relação de emprego? Infere-se, a partir deste estudo, que teletrabalho é sim uma prática (precisa utilizar TICs e o local de onde se trabalha é diferente do local da empresa), mas em que pode haver também uma relação de emprego.

Nos comentários finais, 55,7% optaram por comentar. Pela contagem de palavras, as dez mais relevantes foram: Teletrabalho, Trabalhar, Empresa, Colaborador, Tempo, Vida, Qualidade, Experiência, Trabalho e Produtividade. Já pela análise textual, verifica-se que os comentários se dividem entre favoráveis ao teletrabalho (96,8%) e desfavoráveis (3,2%), uma parcela recomenda o teletrabalho em formato parcial ou híbrido (16,1%, destes, 73,3% haviam escolhido teletrabalho na questão anterior e 26,7% haviam escolhido formato mais tradicional), ou seja, combinado com o tradicional, não em tempo integral.

4.3 COMPILADO DA ENTREVISTA

O teletrabalho na Justiça do Trabalho da 4ª Região foi implementado de forma experimental em 2013 e devido ao êxito passou a ter caráter permanente em 2015 (TRT, 2017). De forma buscar ilustrar e enriquecer este estudo, foi realizada entrevista informal face-a-face de caráter exploratório sobre o teletrabalho com a primeira servidora do Administrativo no TRT a migrar para o teletrabalho, Clarissa Weber Gallo, Analista Judiciário. Antes dela, no TRT, somente assessores de juízes faziam teletrabalho, mas hoje, mais servidores estão atuando formalmente pelo teletrabalho, outros estão testando ou em adaptação, como informado pela entrevistada. Importante informar que a entrevistada NÃO respondeu ao questionário eletrônico, apenas a entrevista (Quadro 2).

Quadro 2 - Entrevista - Compilado

(continua)

ENTREVISTA	
NOME: Clarissa Weber Gallo	IDADE: 52
ESCOLARIDADE: Ensino Superior Completo	CURSO: Direito
EMPRESA: TRT	TIPO: Pública
DEPARTAMENTO: Administrativo	CARGO: Analista Judiciário
HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA EMPRESA?	Desde 1993
HÁ QUANTO TEMPO NO TELETRABALHO?	Desde maio de 2016
PARTICIPOU DO QUESTIONÁRIO ONLINE?	Não
DEPENDENTES MORANDO EM CASA?	Sim
FREQUÊNCIA E LOCAL DO TELETRABALHO?	5 dias da semana, a partir de casa
Clarissa informou que mora em Curitiba, trabalha no formato do teletrabalho a partir de sua casa, na maioria das vezes, nos cinco dias da semana. Contudo, labora no escritório em Porto Alegre por uma semana cheia, a cada três meses, quando reencontra os colegas e a chefia. Segundo informou, ela já sabe essas datas com antecedência. Contudo, o teletrabalhador do TRT deve se apresentar pessoalmente em Porto Alegre quando chamado.	
MAIORES VANTAGENS?	
<input checked="" type="checkbox"/> Proximidade e mais tempo com a família	<input checked="" type="checkbox"/> Menos tempo no trânsito
<input checked="" type="checkbox"/> Roupas mais informais e mais confortáveis	<input checked="" type="checkbox"/> Gasto financeiro menor
<input checked="" type="checkbox"/> Maior flexibilidade de horário para realizar o trabalho	<input checked="" type="checkbox"/> Trabalha melhor
Com o Teletrabalho, Clarissa pôde se mudar de Porto Alegre para Curitiba, ela consegue levar o filho ao colégio, fazer caminhada e se arrumar antes do trabalho: “tomo banho, me arrumo e vou para o trabalho, de pantufas”. Informou que poder ficar mais à vontade é uma vantagem, que aprecia a flexibilidade de local e de horário, que a qualidade de vida melhorou, que os custos são compensados (não gasta com estacionamento). Ainda, não tem qualquer sentimento de isolamento.	

Quadro 2 - Entrevista – Compilado

(continuação)

DESVANTAGENS
Nenhuma.
ADAPTAÇÕES DE INFRAESTRUTURA
<input checked="" type="checkbox"/> Equipamento: Laptop, Periféricos, Rede, etc. <input checked="" type="checkbox"/> Aplicativos de rede, de conectividade com a empresa e/ou cliente e de comunicação em geral <input type="checkbox"/> Elementos de Segurança, Ergonomia e conforto para realizar o teletrabalho
<p>O TRT não fornece <u>equipamentos</u>, qualquer material de escritório ou auxílio financeiro (contrapartida) para o teletrabalho, isso fica a cargo do servidor. A servidora investiu em <i>laptop</i>, <u>Internet de banda larga</u> de boa qualidade, uma pequena infraestrutura que organizou em casa, para cuidar da <u>ergonomia</u>, trabalha à mesa, com uma boa cadeira, tem bom conforto. Apesar de todos esses gastos, ainda assim, Clarissa não considera que isso seja uma desvantagem, pois, segundo ela, economiza em transporte e estacionamento, ela considera que os benefícios são muito maiores.</p>
VOLUME DE TRABALHO
Aumentou. Clarissa explicou que é norma: no teletrabalho, deve-se produzir 15% mais que no escritório, mas isso não é uma desvantagem, de forma alguma.
PRODUTIVIDADE
Aumentou. Clarissa informa que apesar do aumento do volume de trabalho a ser entregue, a produtividade aumentou mais.
DIFICULDADES
A entrevistada informou inicialmente que não enfrentou nenhuma dificuldade, que desde o primeiro dia já conseguiu fazer o teletrabalho funcionar bem e que se adaptou muito bem a esse formato. Contudo, como ela comentou diversas vezes ao longo da entrevista, é preciso que se tenha um perfil de se antecipar aos acontecimentos.
INICIATIVA
Clarissa identifica que a iniciativa para ela entrar no teletrabalho foi dela, mas uma vez que verificou o teletrabalho como uma possibilidade “possível” na organização.
VANTAGENS PARA O TRT
Clarissa acredita que para o TRT há só vantagens, que o órgão economiza com operacional de escritório, ganha em produtividade, ganha com o servidor motivado. Não verifica desvantagens.
PLANEJAMENTO DO TRT
Clarissa respondeu inicialmente que não percebeu um projeto ou preparação, que “ <u>foi muito fácil para o TRT colocar o teletrabalho</u> ”. Depois, a partir de mais perguntas neste tema, lembrou que o Órgão vem se organizando há alguns anos com a informatização dos dados e dos processos. Para o teletrabalho, “a única coisa que a Informática precisa fazer hoje em dia é [no entendimento da servidora] aumentar a Internet para liberar entrada do pessoal de suas casas, a mesma “Internet” que teria de me liberar, se eu estivesse aqui [no escritório]”. Com a evolução da entrevista, a servidora informou que “a Informática deixa tudo bem mastigadinho pra gente, funciona muito bem, é só seguir as instruções mesmo... posso trabalhar de qualquer lugar”.

Quadro 2 - Entrevista – Compilado

(conclusão)

LIÇÕES APRENDIDAS
A ressalva feita pela entrevistada é quanto ao perfil de gestão e das pessoas no teletrabalho em si. Comentou que o teletrabalho “deu certo, porque o trabalho no escritório também dá certo”.
COMUNICAÇÃO E INTEGRAÇÃO
Questionada sobre a comunicação com colegas, e também se o teletrabalho afetou de alguma forma os relacionamentos, respondeu que a comunicação funciona tão bem quanto antes, senão melhor, que a equipe segue unida, que não há diferenças entre quem está no escritório e quem está de casa.

Fonte: dados da entrevista.

Infere-se, a partir da análise, que houve planejamento e projetos nos departamentos jurídico, de recursos humanos e de tecnologia, ao menos. Uma vez que há boletins e normas estabelecidas que liberam o teletrabalho no Órgão em questão. Conforme visto, há processos orientados, metas claras, instruções com passo-a-passo, tão bem-feito que “parece” para a servidora que não houve maior esforço. A constar, a entrevista também trouxe à vista a motivação do TRT para haver o teletrabalho: pressão orçamentária. Ademais, eram 37 servidores em teletrabalho em 2016, hoje são 80, em 2017 (TRT, 2017).

4.4 PROPOSTA DE PREPARAÇÃO PARA INICIAÇÃO E PLANEJAMENTO DE PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE TELETRABALHO

De forma a atender aos objetivos do estudo, é apresentada nesta seção uma proposta base de preparação para iniciação e planejamento de projeto de implantação do teletrabalho, trazendo à vista uma ordem dos planos do PMBOK e exemplos de conteúdos iniciais construídos a partir dos levantamentos deste estudo (vantagens e desvantagens principalmente).

O padrão de gerenciamento de projetos é uma referência fundamental para os programas de desenvolvimento profissional de gerenciamento de projetos PMI e a prática do gerenciamento de projetos. [...] tanto o padrão como o guia [PMBOK] são baseados em práticas descritivas, e não em práticas prescritivas. (PMBOK, 2017, p.2).

Conforme visto, “embora os documentos de negócio sejam desenvolvidos antes do projeto, eles são revisados periodicamente”. Geralmente o patrocinador produz estes documentos, mas o gerente de projetos pode fazer sugestões e deve revisá-los periodicamente (PMBOK, 2017). Por isso, a proposta de preparação, que antecede a iniciação e planejamento de projeto, se apresenta a partir daqui, a começar por um exemplo de um destes documentos de negócio, o *business case* (Quadro 3).

Quadro 3 - Proposta - Business case

(continua)

<p align="center">Exemplo de estrutura de documento e conteúdo para um “Business Case” de Teletrabalho</p> <p>Dados do Projeto: nome, descrição, data do documento, identificação do gerente de projeto e patrocinador.</p> <p align="center">Problema ou Oportunidade para o negócio</p> <p>a) Aumento de pessoal x limite predial ou operacional</p> <p>b) Alinhamento ao objetivo estratégico da empresa quanto à redução de custos, aumento de receitas, mais produtividade, maior aproximação com os clientes, melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, retenção ou atração de colaboradores, aumento do alcance geográfico, posicionamento da empresa como uma organização inovadora, atenta a tendências, melhoria e/ou redução o seu impacto socioambiental</p> <p>c) Atendimento à normatização ou a legislação</p> <p>d) Aproveitamento de avanço tecnológico e/ou vantagem nos valores e custo de serviços de tecnologia</p> <p>e) Aproveitamento de vantagem de mercado</p> <p align="center">Solução Escolhida</p> <p align="center">Implantar o teletrabalho</p> <p align="center">Solução Alto Nível</p> <p>Escolhida a opção de teletrabalho com conexão através da Internet, utilizando tecnologias <i>token</i>, <i>vpn</i> e <i>voip</i>. Descartada a opção de aumentar o escritório ou de utilizar virtualizadores de <i>desktop</i> ou demais <i>softwares</i>. Os colaboradores atendidos neste projeto e no teletrabalho como um todo poderão conectar à empresa a partir de qualquer localidade, desde que tenham posse do <i>token</i> e acesso à Internet (ou a partir de local acordado com a empresa, segundo política que será implantada também por este projeto, ou não, isso deve ser esclarecido), e as ferramentas necessárias (deve esclarecer quais ferramentas, pode se optar por não colocar <i>token</i>, <i>voip</i>, etc.), e poderá seguir as suas atividades normalmente, como se estivesse no local da empresa. A solução atende ao problema ou oportunidade (citado acima), bem como entrega benefícios e valores (abaixo).</p> <p align="center">Benefícios e Valores a serem entregues</p> <p>a) Maior produtividade: aumento em 10% ou 15% (determinar e apresentar a meta claramente)</p> <p>b) Menor custo operacional, redução em X por pessoa atuando no teletrabalho (economia de espaço, energia, água, estacionamento, serviços e materiais de escritório, etc.)</p> <p>c) Melhoria da qualidade de vida dos colaboradores abrangidos pelo projeto, melhoria da pesquisa de satisfação anual em X pontos, redução de desperdício de tempo, maior flexibilidade de horário (a verificar)</p> <p>d) Normatização da forma de trabalho na empresa, melhor clareza para todos e maior segurança</p> <p align="center">Diagnóstico ou análise da situação atual</p> <p align="center">Socioambiental</p> <p>a) Últimas pesquisas de clima com os colaboradores da empresa</p> <p>b) Pesquisa de interesse dos colaboradores sobre laborarem no formato de teletrabalho</p> <p>c) Lista de funcionários que poderiam integrar um grupo de preferência para o teletrabalho, de acordo com seu perfil pessoal, caso estejam na lista de interessados: X mulheres, lactantes ou gestantes, X colaboradores com filhos ou dependências precisando de assistência em casa, X colaboradores com dificuldade de mobilidade, [listar todos inicialmente identificados, criando grupos].</p> <p>d) Análise do impacto no ambiental atual, estudo de emissão de CO₂</p> <p align="center">Processos e Departamentos</p> <p>a) Lista dos processos que já foram informatizados, automatizados ou ajustados para o teletrabalho</p> <p>b) Lista de todos os cargos e atividades ou departamentos inteiros, ou terceiros, que suportem teletrabalho</p> <p>c) Lista de colaboradores apontados pelas suas gerências quanto ao seu perfil para o teletrabalho</p> <p>d) Lista de colaboradores para realizarem o Piloto</p> <p align="center">Normas</p> <p>a) Análise e posição positiva do “jurídico” da empresa quanto ao teletrabalho e legislação trabalhista</p> <p>b) Análise e posição positiva do “recursos humanos” da empresa quanto às condições para bom teletrabalho</p> <p>c) Política de teletrabalho (com requisitos, premissas e restrições, ou não informada e será parte do escopo do projeto. Isso deve ser explicitado, pois como visto no estudo, a política precisa ser clara nas metas e regras, determinar o limite de dias de teletrabalho, local, contrapartida, seleção, acordos, etc.).</p> <p align="center">Capacidade Operacional e TICs</p> <p>a) Análise de demanda x oferta ou capacidade de posições de trabalho ou teletrabalho</p> <p>b) Análise de capacidade da infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (para <i>Datacenter</i> e usuário final) com as quantidades suportadas para o teletrabalho e investimento necessário</p> <p>c) Análise se a empresa vai trabalhar nas adaptações necessárias (Questionário apontou: Equipamento: Computador, <i>Laptop</i>, Telefone Fixo, Celular, <i>Tablet</i>, Impressora, Periféricos, Rede, etc. em 37,2%).</p>
--

Quadro 3 - Proposta - Business case

(conclusão)
Riscos
a) Riscos iniciais levantados, em alto nível. Por exemplo: clima organizacional – preparar os gerentes; tecnologia – haver plano de contingência, caso a “informática” falhe; manutenção do teletrabalho – monitorar cultura, engajamento e maturidade da empresa, dos clientes e colaboradores, legislação, normas e formalização interna, natureza do negócio e do trabalho, controles e metas
<i>Nota: As listas e análises podem todas já terem sido fornecidas ao projeto, através do business case e outros documentos, tais quais os FAEs e APOs, ou podem fazer parte do objeto de trabalho do projeto</i>
Alternativas
Para elaboração deste <i>business case</i> , foram antes verificadas alternativas, tais quais:
a) Reduzir o quadro de funcionários, alternar horários para que compartilhem as estações de trabalho, enviar os terceirizados para suas empresas, porém verificado que isso poderia reduzir a produtividade.
b) Automatizar processos e, assim, reduzir cargos. Porém foi verificado que as últimas automações incorporadas nos processos e outras em andamento em outros projetos, ainda não são suficientes para eliminar cargos, pois os colaboradores exercem outras tarefas não passíveis de automação.
c) Enviar colaboradores para que trabalhem de dentro das estruturas do cliente, porém foi verificada falta de interesse ou capacidade dos clientes para tal alternativa.
d) Melhoria da destinação de resíduos da empresa, porém foi verificado que há projetos já em andamento, mas que não atingirão na velocidade, necessidade ou metas estabelecidas de redução de poluição, e também não atingem cargos administrativos como se espera pelo núcleo estratégico da empresa.
e) A conexão dos colaboradores com a empresa pode ocorrer através da Internet utilizando softwares de acesso remoto como túneis de rede ou virtualizadores hospedados na empresa e publicados via Internet, com criptografia e segurança. Uma vez pesquisado sobre teletrabalho [anexar pesquisas], ficou decidido que será utilizada conexão via Internet apenas, com vpn, sem a utilização de virtualizadores, pois aumentaria o custo de servidores, licenciamento e aplicativos cliente.
Identificação deste documento e aprovações anexadas

Fonte: elaborado pela autora.

Caso o documento não seja provido, o projeto precisará certamente prever um diagnóstico para a implementação do teletrabalho, com estudos preliminares sobre o ambiente de pessoal e tecnológico, pesquisas internas e externas, de forma a garantir a viabilidade do projeto ou dar outras providências. É esperado também que se receba e revise o documento de controle de benefícios do projeto. Construindo um exemplo (Quadro 4).

Quadro 4 - Proposta - Plano de gerenciamento dos benefícios

Exemplo de estrutura e conteúdo do “Plano de Gerenciamento dos Benefícios do Projeto”	
Dados do Projeto: [nome, descrição, data do documento, gerente de projeto e patrocinador]	
Benefícios-alvo (documento deverá informar descrição, detalhes e cronograma para os benefícios)	
a) Melhoria da qualidade de vida do colaborador e da pesquisa de satisfação [prazo: contínuo]	g) Menor rotatividade [prazo: longo]
b) Maior produtividade e maior performance [prazo]	h) Amenização de desastres [prazo: longo]
c) Maior flexibilidade, disponibilidade [prazo: longo]	i) Melhor contato, relação com clientes [prazo]
d) Maior alcance geográfico [prazo: médio]	j) Redução de custos, gastos, escritório [prazo]
e) Alinhamento com inovação e tendência [prazo]	k) Menor infraestrutura [prazo: médio]
f) Maior captação ou retenção de talentos [prazo]	l) Menor tempo de deslocamento, menos atrasos [prazo: curto]
Alinhamento Estratégico	
<i>Nota: informações do business case e do alinhamento estratégico da empresa para este projeto</i>	
Diagnóstico ou análise da situação atual	
<i>Nota: informações do business case e do alinhamento estratégico da empresa para este projeto</i>	
Alternativas	
<i>Nota: informações do business case e do alinhamento estratégico da empresa para este projeto</i>	
Identificação deste documento e aprovações anexadas	

Fonte: elaborado pela autora.

A seguir, se propõe iniciar as documentações pela primeira escrita do plano de gerenciamento do projeto, que referencia dentro dele todos outros documentos auxiliares que serão necessários. Desta forma, mesmo que ainda incompleto, tem-se uma estrutura guia e torna-se mais fácil lembrar de todos os planos que serão necessários. Além disso, este trabalho pode auxiliar o administrador do projeto a se preparar para a reunião de endereçamento do termo de abertura do projeto (Quadro 5), quando será importante passar por todos os temas do plano de gerenciamento de projetos. Os processos listados em todos os quadros a seguir têm por intenção alertar sobre tudo que deverá ser cumprido quando de fato iniciar o projeto. Desta forma, o leitor gerente de projetos ou administrador, pode se preparar.

Quadro 5 - Proposta - Plano de gerenciamento de projeto

Exemplo de documento e orientações básicas para “Plano de Gerenciamento do Projeto”	
<i>Processos: Desenvolver o termo de abertura do projeto, desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, orientar e gerenciar o trabalho do projeto, gerenciar o conhecimento do projeto, monitorar e controlar o trabalho do projeto, realizar o controle integrado das mudanças, encerrar o projeto ou fase.</i>	
<i>Nota: As informações do Termo de Abertura do Projeto (quando pronto) são incorporadas no Plano de Gerenciamento do Projeto, mais todas as orientações acordadas para a condução do projeto</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever como cumprir todos os processos envolvidos (listados acima) 2. Determinar e cumprir as revisões periódicas determinadas para os processos, seus planos e atividades 3. Revisões com mudanças devem passar pelos processos de gerenciamento integrado das mudanças 4. Construir e manter os documentos: este plano de gerenciamento do projeto e, além dele, estes a seguir (que podem ser documentos separados ou integrados no plano de gerenciamento do projeto): 	
Plano de Gerenciamento de Mudanças	Plano de Gerenciamento dos Riscos
Plano de Gerenciamento do Escopo	Plano de Gerenciamento das Aquisições
Plano de Gerenciamento dos Requisitos	Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas
Plano de Gerenciamento de Configuração	Plano de Engajamento das Partes Interessadas
Plano de Gerenciamento do Cronograma	Linha de Base do Escopo
Plano de Gerenciamento dos Custos	Linha de Base do Cronograma
Plano de Gerenciamento da Qualidade	Linha de Base dos Custos
Plano de Gerenciamento dos Recursos	Linha de Base da medição do desempenho
Plano de Gerenciamento das Comunicações	Registro das Lições Aprendidas
Identificação deste documento e Aprovações (no futuro, deverá aprovar o documento)	

Fonte: elaborado pela autora.

Após a primeira versão do plano de gerenciamento do projeto, ainda base, preparatório e não aprovado, se propõe iniciar o processo de identificar as partes interessadas, a partir do *business case*, plano de gerenciamento de benefícios e outros documentos. Desta forma, cria-se a primeira versão do documento “registro das partes interessadas” (Quadro 6). Como será visto ao longo desta proposta de como se preparar para iniciar e planejar um projeto de implantação de teletrabalho, uma série de sugestões estará colocada. Porém, com o início do projeto em si (quando houver a iniciação e o planejamento) é que de fato estes documentos serão evoluídos até o ponto de as suas versões estarem prontas para aprovação. Importante lembrar que, mesmo aprovados, documentos de planos podem ser modificados, se passarem pelo apropriado processo de mudanças e novas aprovações.

Quadro 6 - Proposta - Registro das partes interessadas

Exemplo de documento e conteúdo para o “Registro das Partes Interessadas”												
Cód. ID	Situação	Nome	Organização	Cargo, Contato & Departamento	Papel no Projeto	Parte do comitê de mudanças	Iterações / Eventos	Grupo	Requisitos de Comunicações	Classificação	Requisitos Expectativas Riscos	Notas Explicativas
1	Ativo	[nome]	[empresa]	Diretor Executivo / ADM / fone, e-mail, etc.	Patrocinador Aprovador de Mudanças	Sim Aprovador			E-mail para receber atualização de situação	C Neutro D Lidera		
2	Retirado	[nome]	[empresa]	Analista de Compras / COM / fone, e-mail, etc.	Comprador de Equipamentos	Não			[dd/mm/aaaa – Saiu do quadro da empresa ou foi desalocado do projeto]	C Lidera D Lidera		[dd/mm/aaaa – Saiu do quadro da empresa ou foi desalocado do projeto]
3	Ativo	[nome]	[empresa]	Analista de Compras / COM / fone, e-mail, etc.	Comprador de Equipamentos	Não			[dd/mm/aaaa – Entrou no projeto]	C D		[dd/mm/aaaa – Entrou no projeto]
4	Ativo	[nome]	[empresa]	Analista de Compras / COM / fone, e-mail, etc.	Comprador de Serviços	Não				C D		
5	Ativo	[nome]	[empresa]	Diretor de Compras / COM / fone, e-mail, etc.	Ponto de Escalada para compras	Não				C Resistente D Lidera		
6	Inativo (Férias)	[nome]	[empresa]	Gerente de Projetos / TI / fone, e-mail, etc.	Gerenciar o Projeto na parte de TI	Sim Notificação		[informações de contato]		C D		
7	Ativo	[nome]	[empresa]	Diretor de RH / RH / fone, e-mail, etc.	Direção RH	Sim Aprovador						
8	Ativo	[nome]	[empresa]	Analista / JUR	Autor da Política	Sim Notificação						

Identificação deste documento e aprovações anexadas

Fonte: elaborado pela autora.

O registro das partes interessadas certamente não iniciará com todo o detalhamento necessário a um projeto já na sua primeira versão, precisará de atualização ao longo do empreendimento, o mesmo para todos os planos. Porém, iniciar o documento pode auxiliar o gerente do projeto na reunião de “desenvolver o termo de abertura”, convidando os primeiros contatos destacados. O primeiro documento construído e aprovado pelo projeto, de fato, será o termo de abertura, no momento de iniciação (Quadro 7).

Quadro 7 - Proposta - Termo de abertura

(continua)

Exemplo de documento para “Termo de Abertura”	
<i>Nota: as informações do “Business Case” são incorporadas aqui no “Termo de Abertura”, mais tudo o que for decidido na reunião para formulação do Termo de Abertura</i>	
Nome, Identificação e Finalidade do Projeto	
Exemplo: Projeto 053 Teletrabalho. Finalidade: Implantar o teletrabalho	
Descrição do Projeto	
Para atingir os objetivos estratégicos da empresa [citar os objetivos que serão atendidos], tais quais:	
<ul style="list-style-type: none"> a) redução de custos b) melhoria da qualidade de vida dos colaboradores c) atendimentos a normas e legislação d) outros que sejam informados pela organização, geralmente acompanham o <i>business case</i> ... este projeto deve implantar o teletrabalho 	
Ou:	
Considerando e atendendo: legislação e normas internas, ajustando infraestrutura e requisitos necessários a toda parte de recursos humanos, tecnologia e materiais, produzindo um piloto, política de teletrabalho, treinamento, de forma movimentar os primeiros colaboradores, no que este projeto estará chamando de Produção 1. Com o projeto entregue, é esperado que o ambiente corporativo seja escalável e que o que este projeto chama de Produção 2 possa ser entregue pela operação do dia-a-dia.	
Objetivos mensuráveis:	
Adquirir, instalar e entregar X equipamentos de nível de <i>Datacenter</i> (redes, Internet, segurança, servidores), de nível de usuário (colaboradores); Adquirir, instalar e entregar X serviços (serviço de consultoria e/ou técnico); Adquirir, instalar e entregar X <i>softwares</i> , clientes, licenças, certificados digitais (em nível de <i>Datacenter</i> e de Usuários); Construir e entregar Política de teletrabalho; Construir e entregar Piloto testado; Construir e entregar Treinamento (para operação e para colaboradores), Construir e entregar Pesquisa de Interesse pelo teletrabalho, caso a organização ainda não o tenha, construir e entregar Pesquisa de Satisfação do Teletrabalhador; Encerrar o projeto com habilitação do ambiente corporativo para suportar movimentação de X Teletrabalhadores.	
<i>Nota: Ainda, é possível trazer valores monetários aos ganhos que podem ser objetivos.</i>	
Requisitos de Alto Nível	
<p>Requisito de recurso de pessoal: times do piloto, da Produção 1, do jurídico, da informática, dos recursos humanos, da gestão, do departamento de comunicação interna</p> <p>Requisito de recurso de equipamentos de CPD: aparelhos de rede e <i>vpn</i>, certificados de segurança, aumento da banda larga, aumento de servidores de autenticação, entre outros.</p> <p>Recurso de equipamentos de usuários: <i>laptops</i>, periféricos, telefones.</p> <p>Recurso de e ergonomia: kit cadeira e mesa</p>	<p>Requisito de partes interessadas: <u>xxxx</u></p> <p>Requisito de recurso financeiro: <u>xxxx</u></p> <p>Requisito de orçamento: <u>xxxx</u></p> <p>Requisito de qualidade: <u>xxxx</u></p> <p>Requisito de solução: <u>xxxx</u></p> <p>Requisito funcionais: <u>xxxx</u></p> <p>Requisito de cliente: <u>xxxx</u></p> <p>Requisito legais: <u>xxxx</u></p>
Principais Entregas	
Gerenciamento do Projeto, Diagnóstico e Estudos Preliminares, Tecnologia, Política de teletrabalho, Treinamento, Piloto, Produção 1, Pesquisa de Satisfação do teletrabalho	

Quadro 7 - Proposta - Termo de abertura

(conclusão)

Premissas
<p>Receber relatórios de levantamentos necessários, ou tratar se isso será parte do projeto.</p> <p>Comitê de Controle de Mudanças: Para este projeto, o comitê de controle de mudanças deve incluir os contatos (Pessoa 1, 2, 3; ou apenas para as mudanças de projeto que impactem cronograma em mais de 30 dias e/ou custo em mais de 1k deverão entrar para o Comitê de Controle de Mudanças, outras poderão ser aprovadas pelo Gerente de Projetos).</p> <p>Termos chave: Piloto: Constitui infraestrutura pronta e migração de 1% até 5% dos colaboradores para o teletrabalho em caráter de teste para revisão da própria infra</p> <p>Produção 1: Constitui a movimentação de mais 1% até 5% dos colaboradores para o teletrabalho em caráter de produção e revisão final da operação</p> <p>Produção 2: Constitui a movimentação de quaisquer mais colaboradores para a produção, não cobertos por este projeto, onde a operação normal do dia-a-dia deve conduzir, seguindo os procedimentos construídos e entregues por este projeto.</p> <p>Crítérios de Sucesso: Por exemplo, atingir a entrega e aprovação dos benefícios no cronograma aprovado.</p> <p>Requisitos de Aprovação: Se preparar levantando quem será o aprovador do projeto aceito e concluído.</p> <p>Entregas chave: Por exemplo, a Política de teletrabalho, Treinamentos (citar quais: gerentes, colaboradores, família, operação), Pesquisas com os Colaboradores (Interesse e Satisfação), Piloto, Produção 1</p>
Limites
<p>Projeto não movimentará colaboradores que este projeto chama de Produção 2, não produzirá equipamentos ou soluções customizadas, nem fará a configuração de clientes. A solução não suportará sistemas operacionais especiais de clientes (colaboradores) e não atualizará ou modificará aplicativos corporativos.</p>
Cronograma e Marcos Principais
<p>Exemplo de um projeto de seis meses, porém, como visto no estudo, a Ticket levou anos em uma série de projetos para atingir a maturidade atual do seu Teletrabalho, o questionário mostrou percepção das pessoas por até 12 meses. Isso deverá ser avaliado no perfil da empresa para que se coloquem datas adequadas.</p> <p>[Final do mês 1]: Termo de Abertura, Requisitos, Escopo, Plano de Gerenciamento inicial, todos revisados e aprovados, aprovar seguir para o próximo</p> <p>[Final do mês 2]: Aquisições, Plano de Gerenciamento, todos aprovadas e em execução, Execução aprovada e em andamento, aprovar seguir para o próximo</p> <p>[Final do mês 3]: Planejamento revisado e aprovado, Piloto construído</p> <p>[Final do mês 4]: Planejamento revisado e aprovado, Política de teletrabalho, Treinamento e Piloto construídos, testados, concluídos, entregues</p> <p>[Final do mês 5]: Planejamento revisado e aprovado, Entregas revisadas e aprovadas</p> <p>[Final do mês 6]: Encerramento</p>
Recursos Financeiros pré-aprovados
Tecnologia
<p>R\$ X em X horas técnicas para implantação e treinamento; R\$ X em serviços e consultoria (contratação, ou aumento, do serviço de Internet; contratação, ou aumento do serviço de <i>voip</i>; contratação de serviço de consultoria técnica em tecnologia para implantação do teletrabalho); R\$ X em equipamentos e <i>softwares</i> de nível de <i>datacenter</i> (rede, Internet, <i>VPN</i>, virtualizadores, <i>voip</i>, <i>DMZ</i>, <i>Firewall</i>, Servidores, Licenciamento, Antivírus, Certificados Digitais, demais itens de capacidade, segurança e criptografia); R\$ X em equipamentos para colaboradores (<i>Laptops</i>, <i>Tablets</i>, Celulares, outros); R\$ X em <i>softwares</i> para colaboradores (Aplicativos clientes necessários, respectivas licenças); R\$ em serviço e/ou material para Treinamento e demais aquisições; Caso decidido que o teletrabalho terá subsídio da empresa: R\$ em subsídio</p>
Administrativo, Recursos Humanos e Jurídico
<p>R\$ X em X horas Técnicas para implantação e treinamento; R\$ X em serviços e consultoria</p>
Riscos Gerais
<p>Cronograma, devido dependência em terceiros e compras. Falta de cultura, engajamento ou maturidade da empresa, dos clientes ou colaboradores (17,9% nos motivos dos casos em que houve encerramento do teletrabalho, segundo questionário aplicado, abuso dos colaboradores segundo teoria e caso da Yahoo)</p>
Partes Interessadas
<p>Nome - Diretor de RH, Diretor de TI, Diretor do Jurídico, Diretor do Escritório de Projetos, Gerentes/Diretores dos Departamentos que serão movimentados para o teletrabalho, Diretor de Compras, ou contatos delegados de todos acima, Arquitetos da solução, contatos chave da equipe inicial do projeto, clientes e/ou outros.</p>
Identificação deste documento e aprovações anexadas

Fonte: elaborado pela autora.

Um detalhe: pode-se decidir criar um documento específico para registro das premissas (PMBOK, 2017, p.563). A partir do termo de abertura assinado é que se terá maior e melhor dimensão do trabalho, bem como as autoridades necessárias para se iniciar o planejamento. Este é o momento de amadurecer o registro das partes interessadas com os novos contatos identificados (Quadro 6) e prosseguir com as construções básicas dos planos, ou seja, passa da iniciação para o planejamento. Contudo, o objetivo aqui é se preparar de antemão também para o planejamento, logo, é sugerido a seguir se preparar para planejar o engajamento das partes interessadas (Quadro 8).

Quadro 8 - Proposta - Plano de engajamento das partes interessadas

Exemplo de documento e instruções para o “Plano de Engajamento das Partes Interessadas”						
<i>Descrever como cumprir os processos: identificar as partes interessadas, planejar o engajamento das partes interessadas, gerenciar o engajamento das partes interessadas, monitorar o engajamento das partes interessadas</i>						
1. Descrever e cumprir todos os processos envolvidos (listados acima)						
2. Determinar e cumprir as revisões periódicas determinadas para os processos, seus planos e atividades						
3. Revisões com mudanças devem passar pelos processos de gerenciamento integrado das mudanças						
4. Manter os documentos: (este) plano de engajamento das partes interessadas, registro das partes interessadas, plano de gerenciamento do projeto, entre outros.						
5. Neste trabalho, realizar a classificação das partes interessadas e incorporar ao registro das partes interessadas:						
Classificação para as partes interessadas (C: situação corrente, D: situação desejada)						
Parte Interessada	Desinformada	Resistente	Neutra	Apoiadora	Lidera	Ação de Engajamento
[Nome 1]	C			D		Reunião
[Nome 2]		C		D		Escalada
[Nome 3]					D C	Acompanhar
Identificação deste documento e aprovações anexadas						

Fonte: elaborado pela autora.

Com os primeiros contatos informados já é possível construir uma versão inicial de plano de gerenciamento das comunicações, que é fundamental para se preparar para prosseguir com o engajamento de novas pessoas no projeto. Este passo deve garantir que todos que interessam ao teletrabalho estejam agrupados, continuamente identificados, comunicados com as informações necessárias, no tempo e forma apropriados, para que participem, por exemplo, dos eventos (pesquisas, *workshops*, treinamentos, etc.). Deve-se atentar no teletrabalho para planejar a pesquisa de interesse, a comunicação de quando será ativado o teletrabalho, a quem se aplicará, onde as pessoas podem buscar instruções, normas e apoio técnico. Como visto ao longo do estudo, é importante a parte da comunicação não somente para o projeto de implantação do teletrabalho em si, mas como um produto também do projeto, para que ela funcione no pós-projeto. Por isso, a proposta agora sugere que seja preparada a primeira versão do plano de comunicações (Quadro 9), que somente mais tarde durante o planejamento de fato é que será maturada e aprovada.

Quadro 9 - Proposta - Plano de gerenciamento das comunicações

<p>Exemplo de documento e instruções para o “Plano de Gerenciamento das Comunicações” <i>Processos: Planejar o gerenciamento das comunicações, gerenciar as comunicações, monitorar as comunicações</i></p>					
<p>1. Descrever como deverão ser cumpridos os processos (listados acima) 2. Determinar e cumprir as revisões periódicas do plano 3. Revisões com mudanças devem passar pelos processos de gerenciamento integrado das mudanças 4. Manter todos os documentos do projeto</p>					
<p>Informações a serem comunicadas</p>					
<p>Para este projeto, está definido que as informações a serem comunicadas seguirão o seguinte esquema:</p>					
Informação ou Documento	Conteúdo	Grupo	Periodicidade	Tecnologia	
Relatório de Status Geral	[Preencher]	[Preencher]	Quinzenal	E-mail e sistemas	
Planos Aprovados	[Preencher]	[Preencher]	Demanda	E-mail e sistemas	
Mudanças em execução na TI	[Preencher]	[Preencher]	Semanal	E-mail e sistemas	
<p>Deve-se clarificar o conteúdo de informações e documentos.</p>					
<p>Diretrizes e Modelos</p>					
<p>a) Geral: Os documentos deste projeto serão em língua portuguesa, os pontos de escalada devem constar no “registro das partes interessadas”, não será enviada informação sobre o teletrabalho aos fornecedores do departamento X, as informações e documentos devem seguir o padrão X, disponíveis no local X, [...].</p> <p>b) Documentos: Todos os documentos gerados pelo projeto devem possuir identificação nos padrões X para pedidos de mudanças; P-00x para planos; R-00x para relatórios, [Citar todos], devem possuir as aprovações anexadas, que poderão ser <i>e-mail</i>, e devem ser arquivados no caminho X.</p> <p>c) Registro das Partes Interessadas: deve conter campos para Grupo de Comunicação e Tipos de Comunicação em que participa, contatos para escaladas até o nível X, [Citar tudo que deve conter].</p> <p>d) Grupo de Comunicação recebe os seguintes documentos e comunicações, que devem ser classificados conforme segue. Confidencial-GP: para o grupo Gerenciamento do Projeto; Confidencial-GE: para o grupo Gerenciamento Estratégico; Confidencial-TP: para o grupo Time do Projeto; Confidencial-GL: para o grupo de lideranças do time do projeto e especialistas que participam eventualmente com GP e/ou GE; Confidencial-ET: para o grupo Equipe de Teste (Piloto); Confidencial-EP: para o grupo Equipe de Produção 1; Privado: toda empresa; Público: sem restrições; Acesso a sistemas e arquivo deve possuir controle de segurança conforme grupo, e mudanças devem passar pelo controle integrado de mudanças.</p> <p>e) Tipos de Comunicação: <i>E-mail</i>, Pesquisa, Reuniões (com Agenda e Minutas), Treinamento, <i>Workshop</i>, Mural (eletrônico e/ou físico), Sistemas, Arquivo, [citar todos]. As tecnologias para este projeto serão: Sistemas [citar os sistemas que deverão conter informações, tais quais os sistemas de gerenciamento de projetos, de comunicação geral da empresa e/ou outros], Arquivo [citar o caminho eletrônico onde deverão ser salvos todos os documentos], [continuar citando todas ferramentas e tecnologias para este projeto].</p> <p>f) Relatórios de Desempenho e Situação: Compreende atividades concluídas, canceladas, em andamento, atrasadas, iniciando no próximo período, pontos de atenção. Deve anexar planos de ação e maiores explicações para atividades atrasadas, pontos de atenção, planos de ação e recuperação, registro de ricos, problemas, entre outros. Cada tipo de comunicação deve ter seu conteúdo esclarecido aqui neste plano.</p>					
<p>Eventos</p>					
Tipo	Evento	Objetivos / Assuntos	Audiência	Periodicidade	Registro
Reunião	Termo de Abertura	Termo de Abertura	GP, GE, GL	Evento único	Agenda, minuta (<i>e-mail</i>), arquivo
Reunião	Revisão Técnica	Relatórios de Desempenho e Situação	GP, TP	Semanal	Agenda, minuta (<i>e-mail</i>), arquivo
<i>Workshop</i>	Linha de Base	Construção das linhas de base do escopo	GP, TP, GL	[Mês 1]...	Agenda, minuta (<i>e-mail</i>), arquivo
Reunião	Comitê de Mudanças	Controle integrado de mudanças	GP, GE, GL, TP	Semanal	Agenda, minuta (<i>e-mail</i>), arquivo
Pesquisa	Pesquisa de Interesse	Questionário	Privado	A determinar	<i>Intranet</i> , arquivo, mural
Treinamento	Treinamento	Treinamento Piloto		Evento único	Mural, Sistemas
<p>Identificação deste documento e Aprovações</p>					

Fonte: elaborado pela autora.

A proposta é seguir com preparação de plano de gerenciamento dos riscos (Quadro 10) e construção da EAR (Estrutura Analítica dos Riscos) (Quadro 11) onde segue proposta de estrutura para preencher de acordo com o *business case*, termo de abertura e empresa.

Quadro 10 - Proposta - Plano de gerenciamento de riscos

Exemplo de documento e instruções para o “Plano de Gerenciamento de Riscos”	
<i>Processos: Planejar o gerenciamento dos riscos, identificar os riscos (construir a EAR), realizar análise qualitativa e quantitativa dos riscos, planejar as respostas aos riscos, implementar as respostas aos riscos, monitorar os riscos</i>	
1.	Descrever como deverão ser cumpridos cada um dos processos (listados acima)
2.	Determinar e cumprir as revisões periódicas deste plano
3.	Revisões com mudanças devem passar pelos processos de gerenciamento integrado das mudanças
4.	Manter os documentos: Plano de gerenciamento dos riscos, estrutura analítica dos riscos (EAR) Escopo
Nota: importante ressaltar que este documento deve incluir análises quantitativas e qualitativas para cada risco identificado (Exemplos: Risco de falha da tecnologia de acesso remoto, falha ou não participação nos treinamentos, falha do piloto, falha da comunicação, insatisfação das partes interessadas pelo motivo das normas do teletrabalho atrasarem ou não conterem metas e acordos de controles, entre outros).	
Identificação deste documento e aprovações	

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 11 - Proposta - Estrutura analítica dos riscos (EAR)

Exemplo de estrutura do documento “Estrutura Analítica dos Riscos”		
EAR Nível 0	EAR Nível 1	EAR Nível 2
0. Todas as Fontes de Risco do Projeto	1. Risco Técnico	1.1 Definição do Escopo
		1.2 Definição dos Requisitos (muito importante)
		1.3 Estimativas, premissas, restrições
		1.4 Processos técnicos
		1.5 Tecnologia (Garantir estabilidade para o teletrabalho e planos de contingência)
		1.6 Interfaces Técnicas
	2. Risco de gerenciamento	2.1 Gerenciamento de Projetos
		2.2 Gerenciamento de Portfolio/Programa
		2.3 Gerenciamento de Operações
		2.4 Recursos
		2.5 Comunicação (Comunicar a todos sobre a iniciativa do teletrabalho)
	3. Risco Comercial	3.1 Termos e condições de Contratos
		3.2 Aquisição interna
		3.3 Fornecedores
		3.4 Subcontratos
		3.5 Estabilidade do cliente
		3.6 Parcerias
	4. Risco Externo	4.1 Legislação (CLT)
		4.2 Local/Instalações
		4.3 Meio Ambiente e Clima
4.4 Regulamentação (Normas e Acordos de Teletrabalho)		
5. Organizacional	5.1 Dificuldades de Gestão de Pessoal	
	5.2 Dificuldades Gestão e Controle	
	5.3 Resistência, Clima organizacional, Abuso dos colaboradores	
	5.4 Dificuldades de Comunicação	
	5.5 Segurança da Informação	
	5.6 Dificuldades de Infraestrutura, Contingência	
	5.7 Dificuldades com Jurídico	
	5.8 Dificuldades de Treinamento	
	5.9 Dificuldades de Gestão de Cliente	

Fonte: elaborado pela autora.

Preparar para acordar com as partes interessadas o como se dará gerenciamento de mudanças do projeto (Quadro 12), como serão controladas as mudanças (Quadro 13) e como serão solicitadas as mudanças (Quadro 14).

Quadro 12 - Proposta - Plano de gerenciamento de mudanças

Exemplo de documento, conteúdo e instruções para o “Plano de Gerenciamento de Mudanças”					
Processos: faz parte do plano de gerenciamento do projeto, no processo desenvolver o plano de gerenciamento do projeto					
1. Descrever e cumprir o plano de gerenciamento de mudanças.					
2. Determinar e cumprir as revisões periódicas determinadas.					
3. Cumprir o processo de gerenciamento integrado das mudanças.					
4. Manter os documentos: (este) e o plano de gerenciamento do projeto, entre outros.					
Exemplo:					
Quando situações ou previsões da realidade diferirem das linhas de base preestabelecidas para cronograma, custos, escopo, ou demais componentes do projeto, a equipe deve preparar-se para uma solicitação de mudança, de forma que o gerente de projetos possa atualizar a documentação do projeto e aplicar o gerenciamento de mudanças.					
Solicitações de Mudança					
Todas as solicitações de mudança devem ser encaminhadas ao gerente até o prazo de sexta-feira 11:00 AM, para serem levados ao comitê de mudanças que ocorre semanalmente conforme plano de comunicação, com o devido preenchimento e encaminhamento do documento de Solicitação de Mudança.					
Tratamento das Solicitações de Mudanças					
As solicitações de mudanças preenchidas, devem ser encaminhadas ao gerente do projeto até o prazo de sexta-feira 11:00, para a revisão e o envio, em tempo, ao comitê de mudanças, que ocorre semanalmente.					
Tratamento e Aprovação de Mudanças					
As solicitações de mudanças recebidas pelo gerente do projeto serão lidas, revisadas e aprovadas ou recusadas pelo comitê de mudanças durante reunião de controle de mudanças, a ocorrer periodicamente, de acordo com o plano das comunicações, onde o solicitante deve comparecer para esclarecimento de dúvidas; O comitê de mudanças é composto por pessoas designadas, conforme o registro das partes interessadas e devem comparecer um representante de cada área designada para aprovar a mudança, que deve ser unânime; O gerente de Projetos deve manter o documento de controle integrado de mudanças em local predeterminado e ata conforme plano de comunicações; O gerente de projetos deve encaminhar aprovações aos devidos times responsáveis por executarem as mudanças, onde estes seguirão com demais processos que possam haver na produção para seguir as mudanças.					
Identificação deste documento e aprovações anexadas					

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 13 - Proposta - Controle integrado de mudanças

Exemplo de documento de “Controle Integrado das Mudanças”					
ID Doc:	Contato	Situação de Aprovação	Situação de Execução	Data(s):	Observações
M-001	Nome 1	Aprovado	Concluído com sucesso	[dd/mm/aaaa]	Ex: Aprovado sem observações
M-002	Nome 2	Recusado	Não executado	[dd/mm/aaaa]	Pedido de alteração de prazo não aprovado, reavaliando risco
M-003	Nome 3	Em revisão	Aguardando	[dd/mm/aaaa]	Comitê está revisando e dará sua posição em [dd/mm/aaaa]

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 14 - Proposta - Solicitação de mudança

Exemplo de documento e conteúdo para modelo de “Solicitação de Mudança”	
Identificação do Documento: M-001	Classificação: xxxxx
Solicitação de Mudança de:	
<input checked="" type="checkbox"/> Requisito	<input type="checkbox"/> Escopo
<input checked="" type="checkbox"/> Custos	<input type="checkbox"/> Medição do Desempenho
	<input checked="" type="checkbox"/> Cronograma
	<input type="checkbox"/> Premissa
Tipo: <input type="checkbox"/> Preventiva <input checked="" type="checkbox"/> Corretiva	
Descrição:	
Requisito: Equipamento solicitado originalmente não atende aos requisitos, conforme avaliação e pré-aprovação anexados. Prazo: identificado com fornecedor X que o prazo padrão de entrega de aquisição de equipamentos necessários é de 90 dias, não 30. Contudo, é possível encaminhar pedido de entrega de urgência com um prazo de 60 dias, conforme avaliação e pré-aprovação anexados. Custo: Pedido de entrega de urgência adiciona um custo de R\$ X ao projeto, conforme avaliação e pré-aprovação anexados.	
DE:	PARA:
Requisito: Equipamento XX	Requisito: Equipamento YY
Prazo: DD/MM/AAAA	Prazo: DD/MM/AAA, ou XX dias úteis a partir da submissão para aquisição, no prazo de XX a partir da aprovação do pedido de mudança.
Custo: R\$ XXX,XX	Custo: R\$ XXX,XX
Anexos: Ex: E-mail ou documento de avaliação e pré-aprovação do pedido de mudança de requisito, prazo, custo Aprovadores: [Lista dos Aprovadores]	
Identificação deste documento e Aprovações	

Fonte: elaborado pela autora.

A seguir, prepara-se para o plano o gerenciamento do escopo (Quadro 15).

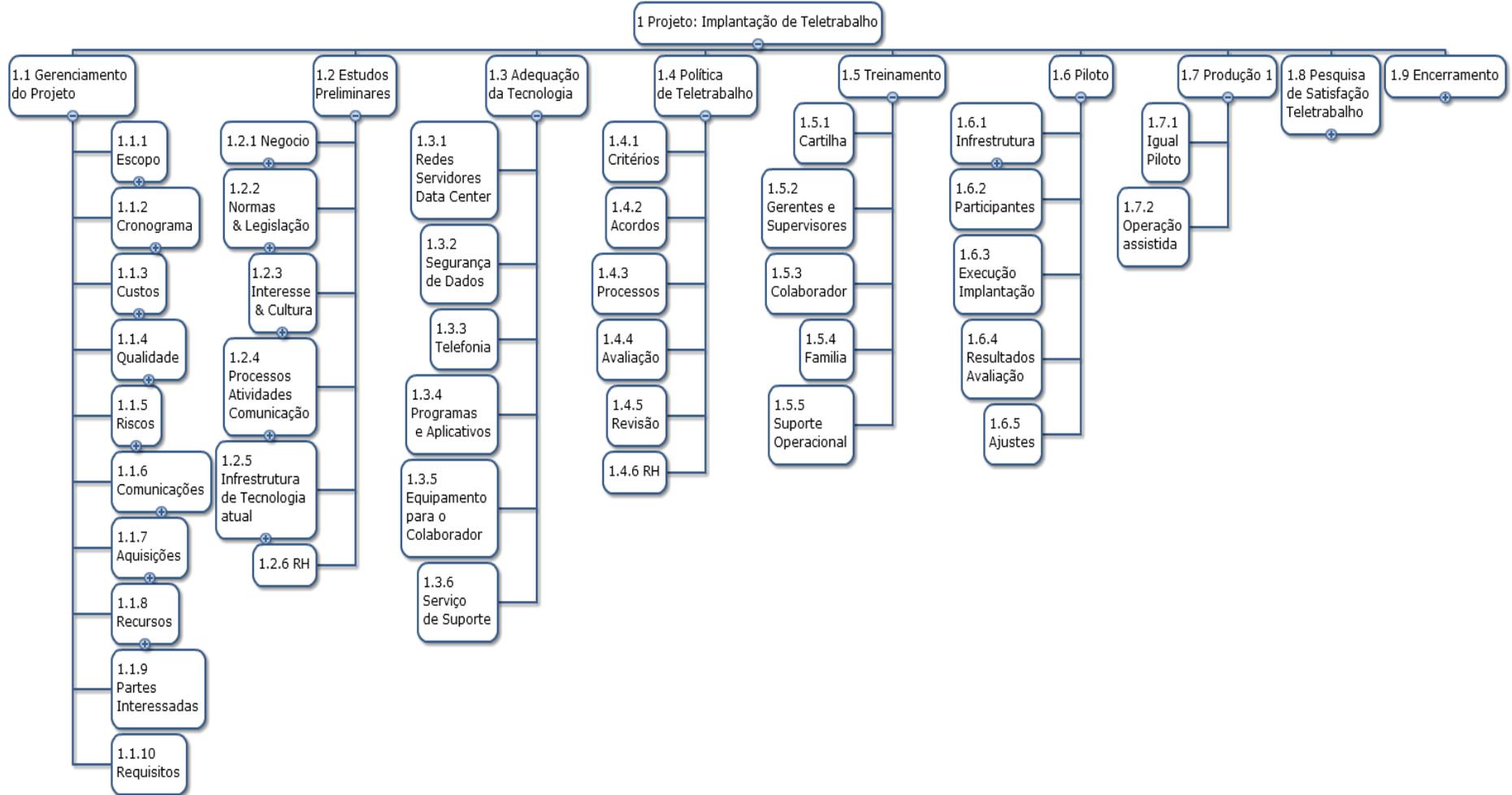
Quadro 15 - Proposta - Plano de gerenciamento do escopo

Exemplo de documento e instruções para o “Plano de Gerenciamento do Escopo”	
Processos: Planejar o gerenciamento do escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar a EAP, validar o escopo, controlar o escopo.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever e cumprir os processos (acima) 2. Determinar e cumprir as revisões periódicas 3. Definição do escopo deve ser acordada e bem assegurada, assinada 4. Revisões com mudanças devem passar pelos processos de gerenciamento integrado das mudanças 5. Manter os documentos: (este), matriz de rastreabilidade dos requisitos e todos documentos do projeto 	
Requisitos	
<i>Nota: Deve-se revisar os requisitos já colocados nas documentações já entregues, tal qual o termo de abertura (Quadro 7) e seguir a coleta dos requisitos, além de construir um plano de gerenciamento dos requisitos, que faz parte de desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, detalhado anteriormente (Quadro 5)</i>	
Dentro do Escopo	
Uma lista e definição clara do que deve ser feito e entregue. Por exemplo: Piloto, Cartilha, Infraestrutura, etc. Política pode estar dentro ou fora, mas isso deve ser muito claro	
Fora do Escopo	
<i>Nota: Da mesma forma, deve ser clara a definição do que está fora do escopo, o que não será feito nem entregue por este projeto, a depender dos objetivos da empresa para o teletrabalho e para o projeto. Exemplos:</i>	
<ol style="list-style-type: none"> a) Política e Norma de teletrabalho estão fora do escopo deste projeto (ou dentro, mas deve ser esclarecido) b) Treinamento para familiares está fora do escopo do projeto c) Entrega de equipamentos ou subsídios para teletrabalho de terceiros está fora do escopo deste projeto d) Não está no escopo qualquer suporte a computadores ou equipamentos não matrimoniados na empresa e) Este projeto entrega os controles implementados, mas não controlará o teletrabalhador 	
Identificação deste documento e Aprovações	

Fonte: elaborado pela autora.

A seguir, um exemplo de EAP para implantação de teletrabalho (Figura 11).

Figura 11 - Proposta - Estrutura analítica de projeto (EAP)



Fonte: elaborado pela autora.

Um documento não obrigatório, mas fortemente sugerido nessa proposta, é construir uma matriz de rastreabilidade de requisitos, de forma a se preparar para iniciação, planejamento, eventos de reuniões e construção dos planos de projeto. Como visto ao longo do estudo, o PMI informa que há projetos falhando por coleta imprecisa de requisitos. Logo, isso pode ser encarado como um risco e uma resposta poderia ser este documento, na estrutura que segue, com um exemplo preenchido (Quadro 16).

Quadro 16 - Proposta - Matriz de rastreabilidade dos requisitos

Exemplo de estrutura da "Matriz de Rastreabilidade dos Requisitos"								
Processos: coletar os requisitos								
ID	ID	Descrição	Necessidades, Oportunidades, Metas e objetivos do Negócio	Objetivos do Projeto / Benefícios	Entregas da EAP	Design do Produto	Desenvolvimento do produto	Casos de Teste
001	1.0	Instruções descritivas detalhadas	Melhoria da qualidade de vida do colaborador	Sucesso do piloto, Melhoria da pesquisa de satisfação	1.5.1 Cartilha	Passo-a-passo completo em documento PDF	Equipe de TI, RH e Jurídico participam no desenvolvimento e revisão.	Testar o documento durante o Piloto
	1.2	Acesso fácil	Melhoria da qualidade de vida do colaborador	Sucesso do piloto, Melhoria da pesquisa de satisfação	1.5.1 Cartilha	Cartilha virtual, disponível online	Equipe de TI deve publicar na <i>Intranet</i> e <i>Extranet</i> , Equipe do projeto deve comunicar a todos o local	Testar o documento durante o Piloto
	1.2.1							
002	2.0							
Identificação deste documento e aprovações								

Fonte: elaborado pela autora.

Sabendo-se o que deve ser entregue (EAP, escopo e requisitos), parte-se para verificar o que deve ser feito. Portanto, o próximo passo é se preparar para o plano de gerenciamento do cronograma inicial (Quadro 17).

Quadro 17 - Proposta - Plano de gerenciamento do cronograma

Documento: Plano de Gerenciamento do Cronograma
Processos: planejar o gerenciamento do cronograma, definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar as durações das atividades, desenvolver o cronograma, controlar o cronograma
1. Descrever como acontecerão os processos (acima) e cumpri-los
2. Determinar e cumprir as revisões periódicas
3. Definição do cronograma, quando pronto, deve ser acordado e bem assegurado, assinado
4. Revisões com mudanças devem passar pelos processos de gerenciamento integrado das mudanças
5. Manter os documentos: (este), plano de gerenciamento do projeto, estimativas de duração das atividades, linha de base do cronograma, lista de atividades (a seguir).
Identificação deste documento e aprovações

Fonte: elaborado pela autora.

A seguir, cria-se a lista de atividades iniciais (Quadro 18), deixando-a preparada para mais entradas. Ela pode incluir as entregas da EAP.

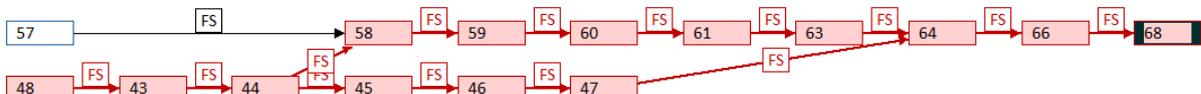
Quadro 18 - Proposta - Lista de atividades

Exemplo de documento para “Lista de Atividades”				
<i>Nota: Para cada pacote de entrega da EAP, detalhar as atividades, com os atributos, isso faz parte do processo definir as atividades</i>				
Cód. ID / Descrição	Atributos	Marco	Solicitações de Mudança	Duração e Recursos
1.6 Piloto (EAP)	Antes da Produção 1	[dd/mm/aaaa]		
1.6.2 Participantes (EAP)		[dd/mm/aaaa]		
1.6.2.1. Receber informação de capacidade da infraestrutura e limite de candidatos para o piloto		[dd/mm/aaaa]		
1.6.2.2. Consultar departamentos candidatos	Depende dos estudos preliminares (1.2 da EAP)	[dd/mm/aaaa]	M-015. Remove “Cobranças” projeto	
1.6.2.3. Engajar gerentes dos departamentos candidatos		[dd/mm/aaaa]		
1.6.2.4. Receber lista de candidatos dos departamentos		[dd/mm/aaaa]		
1.6.2.5. Preparar os participantes		[dd/mm/aaaa]		
1.6.2.5.1. Comunicar	Precisa pausa, feriado	[dd/mm/aaaa]		
1.6.2.5.2. Prover infra	Depende de aquisições	[dd/mm/aaaa]		
1.6.2.5.3. Aplicar treinamento	Pode ser antecipada	[dd/mm/aaaa]		
1.6.2.5.4. Aprovar seguir adiante		[dd/mm/aaaa]		

Fonte: elaborado pela autora.

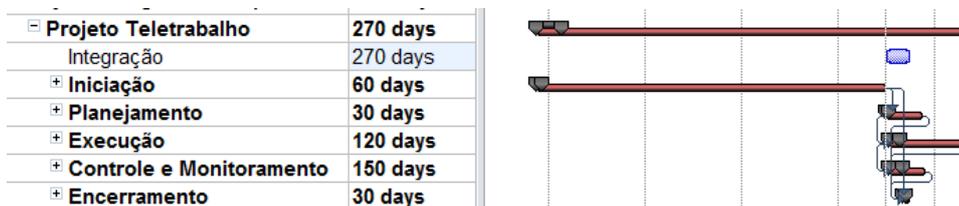
Agora, já é possível se preparar para o sequenciamento das atividades, inclusive diagramado (Figura 12) e se preparar para construir um cronograma (Figura 13).

Figura 12 - Proposta - Diagrama de rede



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 13 - Proposta - Linha de base do cronograma



Fonte: elaborado pela autora.

O trabalho preparação para o gerenciamento de projetos (iniciação e planejamento) agora segue com o plano de gerenciamento dos recursos (Quadro 19), que inclusive pode influir no cronograma, recém visto, e plano de custos, a ser visto a mais adiante.

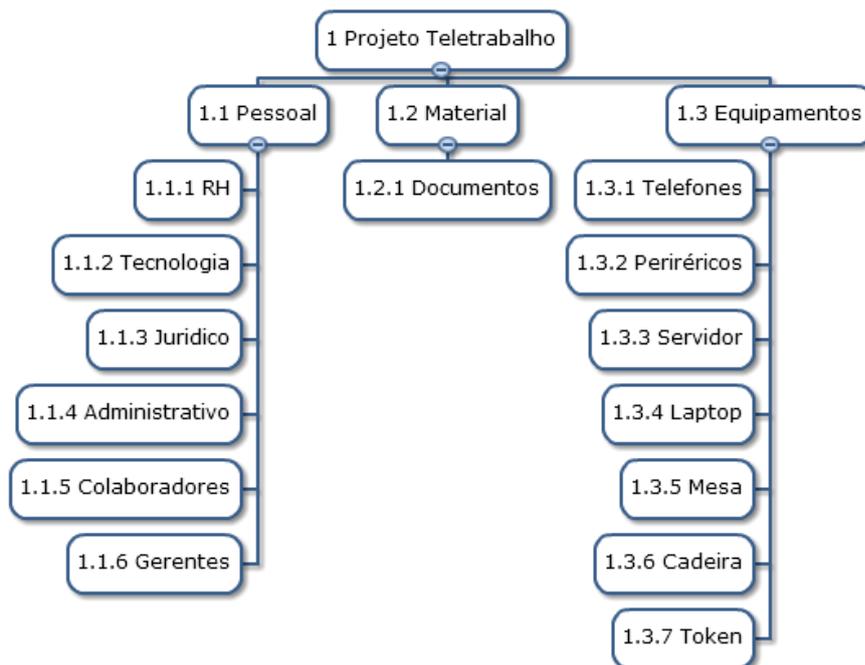
Quadro 19 - Proposta - Plano de gerenciamento dos recursos

Exemplo de documento e instruções para o “Plano de Gerenciamento dos Recursos”				
<i>Processos: Planejar o gerenciamento dos recursos, estimar os recursos das atividades (Estrutura Analítica de Recursos), adquirir os recursos, desenvolver a equipe, gerenciar a equipe, controlar os recursos</i>				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever e cumprir os processos acima 2. Determinar e cumprir as revisões periódicas 3. Revisões com mudanças devem passar pelos processos de gerenciamento integrado das mudanças 4. Manter os documentos: (este) plano de gerenciamento dos recursos, estrutura analítica dos recursos, registro dos riscos, registro das premissas, lições aprendidas, plano de gerenciamento do projeto. 				
Recursos de Pessoal				
<i>Nota: deve-se descrever os papéis e as responsabilidades, competências e autoridade necessárias.</i>				
Papel no Projeto	Responsabilidades	Competências	Autoridade	Entregas (EAP)
Líder TI	Estimar os custos dos recursos	Gestão de Pessoas	Aprovador de mudanças	1.3 Adequação da tecnologia
Analista TI	Executar o trabalho de TI	Redes	Entregar VPN	1.3 Adequação da tecnologia
Treinamento				
Exemplo para compor este plano: A partir da revisão dos documentos de projetos, as lideranças dos recursos de pessoal, ou os próprios especialistas recrutados deverão informar necessidade de treinamento. Em necessidades de treinamento, será primeiramente buscado outro recurso que já tenha a competência, não havendo, será tratado o assunto primeiramente quanto às estimativas de custo de treinamento e risco				
Reconhecimentos e Recompensas				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Os reconhecimentos serão feitos a todos que se destacarem ao longo do projeto, com registro nas ferramentas de feedback da empresa, copiando o gerente do recurso, com base nos quesitos, mas não limitado a: eficácia e inovação. 2. Todos receberão feedback do gerente de projetos com base no cumprimento da qualidade individual planejada (comparecimento, pontualidade, eficiência). Comparecimento: em todas as reuniões e compromissos, em caso de ausência, avisar com antecedência ou justificar após com a razão de por que faltou e não avisou. Pontualidade: nas reuniões, prazos de tarefas e de ações atribuídas ao longo do projeto, em todos os compromissos assumidos, ou aviso prévio para não cumprimento. Eficiência: cumprir os processos da organização e todos acordados para o projeto. Em caso de descumprimento, avisar com antecedência. Nota: quaisquer entradas de justificativas pós-acontecimentos serão tratadas individualmente, caso-a-caso, para verificar se são problemas do projeto ou descumprimento da qualidade planejada. 3. Recompensas serão limitadas a folgas (nos limites estabelecidos pela empresa e departamentos premiados) e treinamentos (limite de R\$ 2.000,00 totais para treinamentos pagos, sem cobertura de outros custos como deslocamento, estadia ou outros). Para este projeto, não estão previstos reconhecimentos em valores monetários diretos ou material para o recurso. 4. Recompensas serão calculadas e distribuídas pelo gerente de projetos, que pode contar com apoio das gerências para definição final. 				
Identificação deste documento e aprovações				

Fonte: elaborado pela autora.

O plano de gerenciamento de recursos determina como deve ser a estrutura analítica dos recursos (Figura 14), e se ela já deverá constar com as estimativas de custos ou não.

Figura 14 - Proposta - Estrutura analítica dos recursos



Fonte: elaborado pela autora.

Já é possível se preparar para o plano de gerenciamento de custos (Quadro 20), estimativas dos custos (Quadro 21) e linha de base de custos (Quadro 22).

Quadro 20 - Proposta - Plano de gerenciamento de custos

(continua)

Exemplo de documento para o “Plano de Gerenciamento de Custos”	
<i>Processos: Planejar o gerenciamento dos custos, estimar os custos, determinar o orçamento, controlar os custos</i>	
1.	Descrever e cumprir os processos (acima)
2.	Determinar e cumprir as revisões periódicas
3.	Definição dos custos deve ser acordada e bem assegurada, assinada
4.	Revisões com mudanças devem passar pelos processos de gerenciamento integrado das mudanças
5.	Manter os documentos: (este), plano de gerenciamento do projeto, linha de base de custos.
Nota: As primeiras estimativas de custo já estão informadas no business case; a primeira revisão de custos pode ocorrer durante reunião do processo de desenvolver o termo de abertura; e as estimativas são revisadas com base nos levantamentos do projeto.	
Plano de Custos para os Recursos	
Para o tipo de recurso <u>PESSOAL</u> , será utilizado o valor hora de acordo com o documento “X” que informa o valor, centro de custo e cargo. Caso não seja encontrado valor, fica a cargo do RH informar estimativa.	
Para o tipo de recurso <u>EQUIPAMENTOS</u> , será informada estimativa de custo pelo responsável por Compras neste projeto, que deverá receber a lista que requisitos de recursos e proverá os custos baseados nas aquisições semelhantes realizadas no último ano-base. Caso não seja encontrado valor para equipamentos, será solicitado orçamento atualizado com fornecedor, a partir da lista de fornecedores da organização.	
Caso não sejam encontrados fornecedores para o recurso solicitado para este projeto, será feita consulta a especialista, nos departamentos especialistas.	
...	
Para cada custo, levantar riscos e atualizar o documento “Registro dos Riscos”.	
Para Gerenciar os Custos, revisar cada entrada da linha de base de custos e administrar mudanças.	

Quadro 20 - Proposta - Plano de gerenciamento de custos

(conclusão)

Orçamento
Ex: O orçamento para este projeto será a transformação das estimativas de custos em uma linha de base de custos, com determinação das fontes de financiamento, aprovações, onde qualquer mudança passa pelo gerenciamento integrado de mudanças. Para este projeto de implantação do teletrabalho, o orçamento aprovado é de R\$ XX.XXX,XX
Monitoramento e Controle
a) Orçado x Realizado b) NPV e VPL c) Playbacks d) ROI (benefícios)
Linha de Base de Custos
<i>Nota: Após traduzidas as estimativas e confirmados os custos, trazer as informações acordadas para o plano, de forma que ele tenha a informação da linha de base de custos</i>
Identificação do Documento e Aprovações

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 21 - Proposta - Estimativa de custos

Exemplo de documento para "Estimativa de Custos"							
Item	Tipo de Recurso	Cód. Estrutura Analítica de Recursos	Cód. EAP	Custo Unit	Qtd.	Notas / Detalhes / Contingência	Custo Total
Analista JUR	Pessoal	1.1.1	1.4	R\$ 80,00	80	R\$ 166,00	R\$ 6.560
Laptops XXX	Equipamento	1.3.1	1.3.5	R\$ 4.000,00	500	R\$ 8.000,00	R\$ 2.008.000
Identificação deste documento e aprovações							

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 22 - Proposta - Linha de base de custos

Exemplo de documento de Linha de Base de Custos			
Custos agrupados	Custos individuais (detalhar)	Valor monetário	Fontes de Financiamento
1. Implementação (Tecnologia, Piloto, Produção 1, Células ou canais de suporte, desenvolvimento de treinamento, acordos e normas)	1.1.1 Pessoal		
	1.1.2 Materiais		
	1.1.3 Equipamentos		
2. Operação (infraestrutura, canais de suporte e integração)	2.1.1 Pessoal		
	2.1.2 Materiais		
	2.1.3 Equipamentos		
3. Treinamento (para os canais de suporte, gestores, colaboradores, familiares)	3.1.1 Pessoal		
	3.1.2 Materiais		
	3.1.3 Equipamentos		
Custos envolvidos	Benefício do Projeto	ROI	Prazo
1, 2, 3	Melhoria da qualidade de vida do colaborador	5%	[dd/mm/aaaa]
1, 2, 3	Maior Produtividade e performance	5%	[dd/mm/aaaa]
1, 2, 3	Captação, retenção de talentos, menor rotatividade	5%	[dd/mm/aaaa]
2	Amenização de desastres	20%	[dd/mm/aaaa]
2	Melhor contato, relação com clientes	10%	[dd/mm/aaaa]
1, 2	Redução de custos, gastos, escritório		[dd/mm/aaaa]
1, 2	Menor infraestrutura		[dd/mm/aaaa]
1, 2, 3	Menor tempo de deslocamento, menos atrasos		[dd/mm/aaaa]
Identificação do documento e Aprovações			

Fonte: elaborado pela autora.

Somente com escopo e custos acordados é que se pode iniciar as aquisições de fato, o que já seria planejamento e execução. Como está sendo tratado ainda de bases de preparação para tudo isso, o próximo passo é se preparar e saber que se precisa deixar pronto o plano de gerenciamento de aquisições do projeto (Quadro 23).

Quadro 23 - Proposta - Plano de gerenciamento das aquisições

Exemplo de estrutura de documento para o “Plano de Gerenciamento das Aquisições”
<i>Processos: Planejar o gerenciamento das aquisições, conduzir as aquisições, controlar as aquisições</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever e cumprir os processos acima 2. Determinar e cumprir as revisões periódicas 3. Revisões com mudanças devem passar pelos processos de gerenciamento integrado das mudanças 4. Manter os documentos: (este) plano de gerenciamento das aquisições, com a estratégia de como serão as aquisições, plano de gerenciamento do projeto, estimativas de custo independentes, licitação, outros.
Aquisições e Gerenciamento
<p>Este projeto seguirá o determinado na parte de custos, aqueles aprovados serão encaminhados para o departamento de “Compras” pelo gerente de projetos, que seguirá os padrões organizacionais de aquisições (colocar o caminho e documentos de tratam da política de aquisições da organização). O gerenciamento das aquisições se dará pelos sistemas existentes, mas o gerente de projetos fará revisão e acompanhamento no sistema semanalmente, cumprindo os planos de gerenciamento de custos, comunicações e qualidade</p>
Identificação deste documento e Aprovações

Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, é preciso se preparar para planejar como se dará a qualidade (Quadro 24).

Quadro 24 - Proposta - Plano de gerenciamento da qualidade

Exemplo de para o documento para o “Plano de Gerenciamento da qualidade”
<i>Processos: Planejar o gerenciamento da qualidade, gerenciar a qualidade, controlar a qualidade</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever e cumprir os processos acima 2. Determinar e cumprir as revisões periódicas 3. Revisões com mudanças devem passar pelos processos de gerenciamento integrado das mudanças 4. Manter os documentos: (este) plano de gerenciamento da qualidade, com a estratégia de como será a qualidade do projeto, plano de gerenciamento do projeto, relatórios e todos outros planos do projeto.
Comparar as linhas de base, EAP e benefícios pretendidos com o realizado
<p>Cumprimento dos prazos, na qualidade, nos custos, para o piloto: ____</p> <p>Cumprimento dos prazos, na qualidade, nos custos, para a Produção 1: ____</p> <p>Cumprimento dos prazos, na qualidade, nos custos, para a pesquisa de interesse e pesquisa de satisfação: _</p> <p>Cumprimento dos prazos, na qualidade, nos custos, para tecnologia: ____</p> <p>Cumprimento dos prazos, na qualidade, nos custos, para o escopo todo: ____</p> <p>Outros</p>
Identificação deste documento e Aprovações

Fonte: elaborado pela autora.

Aqui encerra-se a proposta de bases de uma preparação para iniciação e planejamento de projeto de implantação de teletrabalho. Todas as sugestões feitas até aqui podem ficar estruturadas com antecedência ao recebimento de um projeto de implantação de teletrabalho. Ao momento da iniciação e planejamento, eles poderão ser maturados e aprovados. A partir de então, se prosseguirá cumprindo os processos dos grupos de execução, monitoramento e controle, e encerramento, de acordo com os planos aprovados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa confirmou que o Brasil apresenta cenário semelhante ao estudado por Jack M. Nilles na década de 1970, em termos gerais. Há inegáveis problemas de trânsito para resolver, há tecnologia disponível e há interesse pelo teletrabalho. Além disso, este estudo verificou que existe legislação suficiente para regular essa forma de trabalho, legitimando sua implantação. Porém, ainda há lacunas, a legislação necessita aprimoramentos. O teletrabalho precisa ser melhor explicado com relação a jornada de trabalho, garantia do direito de desconectar, quantidade de dias que exatamente caracterizam essa prática e o papel dos meios telemáticos. Da mesma forma, para que não haja dúvidas, é fundamental conceituar o trabalho externo. A consideração final com relação a isso é de que há, sim, um avanço importante conquistado, mas que não está concluído.

Este constructo encontrou unidade para o conceito de teletrabalho, contudo não encontrou consenso. Portanto, persiste o desafio conceitual e sugere-se estudo complementar.

O teletrabalho pode oportunizar emprego e melhoria da qualidade de vida para mais pessoas que preferam esse formato, ou mesmo para aquelas que precisem dele, se para elas o benefício da qualidade de vida melhor é atingido. Ao longo do estudo, verificou-se, contudo, que o teletrabalho depende não somente da vontade das pessoas, mas requer esforço da organização e dos colaboradores em um projeto de implantação bem organizado, bem como requer que o negócio da empresa, área ou função do profissional, sejam compatíveis com a natureza dessa prática. Da parte do colaborador, é fundamental tenha o perfil e comportamento recomendado (disciplina, foco, responsabilidade, organização, rotina, produtividade, controle, comunicação; agir como se fosse para a empresa), que consiga evitar as distrações, interrupções, procrastinação e que tenha o apoio da sua família. Outros pontos destacados no questionário aplicado por este estudo: 87,4% admitem que implantação de teletrabalho requer projeto, 51,5% não percebem a empresa fazendo controles de produtividade, 31% dos problemas do teletrabalho são em termos de gestão de pessoal (foi mais relevante que gestão geral e controles), 82,6% preferem teletrabalho à forma tradicional, 16,1% dos comentários finais recomendam um combinado de teletrabalho com tradicional.

Para que o teletrabalho seja entregue com seus benefícios, onde as vantagens (redução de custos, aumento da qualidade de vida do seu colaborador e aumento da produtividade) superem as desvantagens (gestão de pessoas, controle e comunicação), as organizações necessitam atentar para o controle e ganho da produtividade, clareza e formalização das regras, selecionar pessoas e funções que podem movimentar para o

teletrabalho pelo perfil, devem promover pesquisas que oportunizem diálogo com o colaborador, devem prover infraestrutura adequada e planejar as mudanças. É importante realizar pesquisas de interesse, clima e satisfação, bem como promover oportunidades de integração.

Quanto a questão de políticas internas de teletrabalho, este estudo não teve este foco, mas percebeu-se que é um campo a se explorar. Uma sugestão, portanto, é comparar as políticas de teletrabalho entre organizações, como elas são implantadas, quem participa da construção, o que elas dispõem, se há mudanças nelas a partir da nova legislação brasileira.

Apesar das verificações de benefícios socioambientais, este estudo não pode afirmar que o teletrabalho venha a resolvê-los. Apesar de 98,8% dos votos para local do trabalho ser a residência do teletrabalhador, não se sabe de mais hábitos destes profissionais. Conforme levantado ao longo das análises, pode estar havendo transferência do consumo de combustível e energia do escritório da empresa para outros locais. Em contrapartida, realmente parece que se reduz deslocamento, em termos gerais, e atende-se pessoas com necessidades específicas. Recomenda-se, portanto, investigação além, sobre o impacto ambiental causado por teletrabalhadores e sobre o acolhimento de pessoas com necessidades especiais por essa forma de labor.

O conteúdo da proposta de preparação para uma iniciação e um planejamento de projeto de implantação do teletrabalho trouxe às descobertas feitas ao longo desta pesquisa, exemplos de documentos e passos de como preenchê-los, indicação dos processos a delinear e cumprir, inclusive foram listados os processos para se continuar o trabalho: prosseguir com a iniciação, o planejamento, o controle e monitoramento, a execução e o encerramento do projeto. Entende-se que os objetivos do estudo foram cumpridos, as bases para preparação foram entregues e, para se dar prosseguimento no gerenciamento de um projeto em si, basta que se continue desenvolvendo os documentos sugeridos e que se continue seguindo os conhecimentos reunidos no PMBOK.

A experiência deste estudo leva concluir, também, que se pode sugerir avançar e aprofundar no estudo das vantagens e desvantagens do teletrabalho, aumentando amostra e buscando organização para teste de aplicação da preparação e de um projeto completo.

A expectativa com o teletrabalho é, face ao exposto, auxiliar principalmente os administradores e os gerentes de projetos, mas também as organizações e a sociedade como um todo, a se prepararem para vivenciarem mais vantagens do que desvantagens desta prática e a atingirem maior equilíbrio entre vida e trabalho, aumentando a produtividade e a qualidade de vida, sem afetar negativamente as relações de emprego.

REFERÊNCIAS

AMIGONI, Michael; GURVIS, Sandra. **Managing the Telecommuting Employee: Set Goals, Monitor Progress, and Maximize Profit and Productivity.** Avon: Adams Business, 2009.

ANAMATRA - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO MAGISTRADOS DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Enunciados aprovados na 2ª Jornada:** Ementas e Inteiro teor das teses. 2017. Disponível em: <http://www.jornadanacional.com.br/listagem-enunciados-aprovados-vis2.asp?ComissaoSel=6>> Acesso em: 15 nov. 2017.

ANPT - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROCURADORES DO TRABALHO. **Nota Técnica Conjunta:** Reforma Trabalhista. 2017. Disponível em: <http://www.anpt.org.br/publicacoes/notas-tecnicas>> Acesso em: 15 abr. 2017.

AURÉLIO. **Dicionário do Aurélio.** 24 set. 2016. Disponível em: <https://dicionariodoaurelio.com/>> Acesso em: 14 abr. 2017.

BANCO DO BRASIL. **Banco do Brasil inicia Home Office em Brasília e São Paulo.** 2015. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portallbb/page118,3360,3367,1,0,1,0.bb?codigoNoticia=44495>> Acesso em: 15 nov. 2017.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943.** 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm> Acesso em: 10 nov. 2017.

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011.** Altera o art. 6º o da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Diário Oficial da União, Brasília, 15 de dezembro de 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm> Acesso em: 14 abr. 2017.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm> Acesso em: 14 abr. 2017.

CGI - COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **TIC Domicílios 2015 Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação nos domicílios brasileiros.** 2016. Disponível em: https://www.cgi.br/media/docs/publicacoes/2/TIC_Empresas_2015_livro_eletronico.pdf> Acesso em: 16 nov. 2017.

CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **RSB 29 - Retratos da Sociedade Brasileira:** Flexibilidade no mercado de trabalho. 2016. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/rsb-29-flexibilidade/>> Acesso em: 16 out. 2017.

CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **RSB 37 - Retratos da Sociedade Brasileira:** Flexibilidade no mercado de trabalho. 2017. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/rsb-29-flexibilidade/>> Acesso em: 16 out. 2017.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução 227, de 15 de junho de 2016.** Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2016a. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf> Acesso em: 29 mai. 2017.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Servidores em teletrabalho superam metas de produtividade nos tribunais.** 2016b. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/82662-servidores-em-teletrabalho-superam-metas-de-produtividade-nos-tribunais>> Acesso em: 29 mai. 2017.

CNT - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE; NTU - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE URBANO. **Pesquisa Mobilidade da População Urbana 2017.** 2017. Disponível em: <<http://www.ntu.org.br/novo/upload/Publicacao/Pub636397002002520031.pdf>> Acesso em: 15 de nov. 2017.

CUT - CENTRAL ÚNICA DE TRABALHADORES. **CUT explica porque Reforma Trabalhista é desastre completo para o trabalhador.** 2017. Disponível em: <<https://cut.org.br/noticias/cut-explica-porque-reforma-trabalhista-e-desastre-completo-para-o-trabalhador-e598/>> Acesso em: 16 nov. 2017.

DI MARTINO, Vittorio; WIRTH, Linda. **Telework:** A new way of working and living. International Labor Review, Vol. 19, no 5. 1990. Disponível em: <<http://www.oit.org/public/english/support/itcom/downloads/pdf/distance.pdf>> Acesso em: 7 set. 2017.

GOMAN, Carol Kinsey. **Why IBM Brought Remote Workers Back To The Office -- And Why Your Company Might Be Next.** Forbes, out. 2017. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2017/10/12/why-ibm-brought-remote-workers-back-to-the-office-and-why-your-company-might-be-next/#1f9d819516da>> Acesso em: 15 nov. 2017.

GOUDREAU, Jenna. **Back To the Stone Age? New Yahoo CEO Marissa Mayer Bans Working From Home.** Forbes, fev. 2013. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2013/02/25/back-to-the-stone-age-new-yahoo-ceo-marissa-mayer-bans-working-from-home/#302d4c131667>> Acesso em: 5 nov. 2017.

GRAFF, Ryan. **Going into the office will help your career.** Quartz Media, nov. 2017. Disponível em: <<https://work.qz.com/1123181/going-into-the-office-will-help-your-career/>> Acesso em: 15 nov. 2017.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa:** Projetos e Relatórios. 2004. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=XHnajiTNILIC>> Acesso em: 15 abr. 2017.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos:** guia para o exame oficial do PMI. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HETSCHKO, Karin. **É de casa, mas não caseiro**. Melhor Gestão de Pessoas Revista Oficial da ABRH-NACIONAL. Segmento, 2013. Disponível em: <http://www.ticket.com.br/portal/data/files/2C9EE2533EE185E8013EF16D5AF31921/E%20de%20casa_%20mas%20nao%20e%20caseiro.pdf> Acesso em: 3 jun. 2017.

JALA. **Definitions**. 2013. Disponível em: <<http://www.jala.com/definitions.php>> Acesso em: 9 set. 2017.

JALA. **Welcome to JALA**. 2017. Disponível em: <<http://www.jala.com/index.php>> Acesso em: 5 set. 2017.

KESSLER, Sarah. **IBM, remote-work pioneer, is calling thousands of employees back to the office**. Quartz Media, mar. 2017. Disponível em: <<https://qz.com/924167/ibm-remote-work-pioneer-is-calling-thousands-of-employees-back-to-the-office/>> Acesso em: 6 out. 2017.

KUGELMASS, Joel. **Teletrabalho: Novas oportunidades para o trabalho flexível**. 1996. São Paulo: Editora Atlas.

LOPES, Arnaldo. **Práticas de Home Office na Ticket Brasil**. 2015. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/4080582-Praticas-de-home-office-na-ticket-brasil-arnaldo-moral-gerente-de-rh.html>> Acesso em: 14 abr. 2017.

MATOS, Kenneth; GALINSKY, Ellen; BOND, James. **National Study of Employers 2016**. 2017. SHRM. Disponível em: <<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/National%20Study%20of%20Employers.pdf>> Acesso em: 7 set. 2017.

MILLER, Claire Cain; RAMPEL, Catherine. **Yahoo Orders Home Workers Back to the Office**. The New York Times, fev. 2013. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2013/02/26/technology/yahoo-orders-home-workers-back-to-the-office.html?pagewanted=all>> Acesso em: 7 set. 2017.

MELLO, Alvaro. **teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENEZES, L. C. de M. **Gestão de projetos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MMA - MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Inventário Nacional de Emissões Atmosféricas por Veículos Automotores Rodoviários 2013 ano-base 2012: Relatório Final**. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80060/Inventario_de_Emissoes_por_Veiculos_Rodoviarios_2013.pdf> Acesso em: 8 jun. 2017.

MORAES, Ginny. **Tramitação da proposta que permite trabalho remoto para servidor público está adiantada**. 2016. Rádio Câmara. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/radio/materias/RADIOAGENCIA/511807-TRAMITACAO-DA-PROPOSTA-QUE-PERMITE-TRABALHO-REMOTO-PARA-SERVIDOR-PUBLICO-ESTA-ADIANTADA.html>> Acesso em: 15 de nov. 2017.

MPT - MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Nota Técnica 8**. 2017. Disponível em: <http://portal.mpt.mp.br/wps/portal/portal_mpt/mpt/publicacoes/notas-tecnicas/> Acesso em: 16 nov. 2017.

MPU - MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO. **Boletim de Serviço do MPU Ano XXII no 04 – Abril 2017**. 2017a. Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/104825/BSMPU_2017ABR.pdf> Acesso em: 5 nov. 2017.

MPU - MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO. **Portaria Nº 39, de 28 de abril de 2017**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do ministério público da união. 2017b. Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/104897/PT_PGR_MPU_2017_39.pdf> Acesso em: 5 nov. 2017.

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

NILLES, Jack M. **Telecommunications Transportation Trade Off (paperback)**. 2007. Disponível em: <https://www.amazon.com/reader/1419667297?_encoding=UTF8&page=22> Acesso em: 7 de set. 2017.

NRI - Networked Readiness Index. **The Global Information Technology Report 2016: Innovating in the Digital Economy**. 2016. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf> Acesso em: 15 abr. 2017.

OIT - Organização Internacional do Trabalho; EUROFOUND. **Working anytime, anywhere: The effects on the world of work**. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. 2017. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf> Acesso em: 5 nov. 2017.

OIT - Organização Internacional do Trabalho. **Up-to-date Conventions and Protocols not ratified by Brazil**. 2017. Disponível em <http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:11210:0::NO:11210:P11210_COUNTRY_ID:102571> Acesso em: 7 set. 2017.

OPM - OFFICE OF PERSONAL MANAGEMENT. **What is the definition of telework?** Disponível em: <<https://www.opm.gov/FAQs/QA.aspx?fid=88348d96-ddf7-40b3-9126-66c88abe1b00&pid=867f8ff4-e3bd-4563-b325-9ec0b7848cf3&result=1>> Acesso em: 14 abr. 2017.

PEREIRA, Rafael Henrique Moraes; SCHWANEN, Tim. **Tempo de Deslocamento casa-trabalho no Brasil (1992-2009)**: Diferenças entre regiões metropolitanas, níveis de renda e sexo. Brasília, DF: IPEA. 2013. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1813.pdf> Acesso em: 15 ago. 2017.

PGI - PREMIERE GLOBAL SERVICES. **PGi Global Telework Survey 2015**: Trends around the world, shaping the future of work. 2015. Disponível em: <http://img03.en25.com/Web/PremiereGlobalServices/%7B7e70c99d-24b4-43c3-96f9-4c3a24698cf4%7D_2015_PGi_Global_Telework_Survey.pdf> Acesso em: 15 abr. 2017.

PIRES, Marcos. **O Pai do gerenciamento de projetos**. 2010. Disponível em: <<http://www.projetizado.com.br/SubPaginas/Sub%20-%20Pai%20do%20gerenciamento%20de%20Projetos.html>> Acesso em: 6 nov. 2017.

PMBOK - PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE GUIDE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 4. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.

PMBOK - PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE GUIDE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 6. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2017.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Project Management: Job Growth and Talent Gap 2017-2027**. 2017. Disponível em: <<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/job-growth-report.pdf>> Acesso em: 16 nov. 2017.

PRETTI, Gleibe; GONÇALVES, Jose I. **Teletrabalho: Novidade na área trabalhista**. Clube dos Autores, 2008. Disponível em: <<https://www.clubedeautores.com.br/book/124618--TELETRABALHO?topic=cienciapolitica#.WjJgSVWnHDc>> Acesso em: 20 set. 2017.

PRINCE2 - PROJECTS IN A CONTROLLED ENVIRONMENT. **Managing Successful Projects with PRINCE2**. 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=9Oa2MFvhRIMC&pg>> Acesso em: 15 abr. 2017.

ROCHA, S. J. J. **Gerência de Projetos de Software CMM&PMBOK**. 2004. Disponível em: <<http://www.pmttech.com.br/artigos/CMM&PMBOK.pdf>> Acesso em: 23 jun. 2017.

RUIZ, Alexia Elejalde. **Why remote working succeeds at some companies and not others**. Chicago Tribune, ago. 2017. Disponível em: <<http://www.chicagotribune.com/business/ct-remote-work-done-right-0806-biz-2-20170804-story.html>> Acesso em 16 out. 2017.

SACCARO, Nilo Luiz Jr. **TD2207 Teletrabalho no Setor Público Brasileiro: Impacto Potencial sobre o Tráfego Urbano e as Emissões de Carbono**. Brasília, DF: IPEA. 2016. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2207.pdf> Acesso em: 7 set. 2017.

SAP - SEBASTIÃO AUGUSTO PEROSSO RH CONSULTORIA. **Pesquisa teletrabalho (teletrabalho) 2014**. 2014. Disponível em: <<http://sapconsultoria.com.br/homeoffice/resultados-2014/>> Acesso em: 14 abr. 2017.

SAP - SEBASTIÃO AUGUSTO PEROSSO RH CONSULTORIA. **O que é teletrabalho**. 2015. Disponível em: <<http://sapconsultoria.com.br/homeoffice/o-que-e-teletrabalho/>> Acesso em: 14 abr. 2017.

SAP - SEBASTIÃO AUGUSTO PEROSSO RH CONSULTORIA. **Pesquisa teletrabalho (teletrabalho) 2016**. 2016. Disponível em: <<http://sapconsultoria.com.br/homeoffice/resultados-2016/>> Acesso em: 14 abr. 2017.

SECOM - SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. **Teletrabalho na Justiça Trabalhista traz produtividade e economia de recursos**. 2015. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/teletrabalho-na-justica-trabalhista-traz-produtividade-e-economia-de-recursos> Acesso em: 16 nov. 2017.

SOBRATT - SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **Estudo de Estratégias de Gestão de Mobilidade via Teletrabalho e Teleatividades no estado de São Paulo**. 2013. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2015/03/Teletrabalho_e_Teleatividades_SMA_Ago20131.pdf> Acesso em: 5 ago. 2017.

SOBRATT - SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **SOBRATT e Instituto Totum lançam Certificação de Boas Práticas em Teletrabalho.** 2015. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/certificacao/texto/>> Acesso em: 5 ago. 2017.

SOBRATT - SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **Primer informe sobre el Estado del Teletrabajo en America Latina y el Caribe - 2017.** 2017. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2017/10/16.10.2017-Relatorio_Italac_2017.pdf> Acesso em: 5 nov. 2017.

SPECTOR, Nicole. **Why Are Big Companies Calling Their Remote Workers Back to the Office?** NBC News, jul. 2017. Disponível em: <<https://www.nbcnews.com/business/business-news/why-are-big-companies-calling-their-remote-workers-back-office-n787101>> Acesso em: 15 ago. 2017.

TACHIZAWA, Takeshy; MELLO, Alvaro. **Estratégias Empresariais e o teletrabalho: Um enfoque na realidade brasileira.** Rio de Janeiro: Pontal, 2003.

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

TÁVORA, Eduardo. **Evolução do Home Office na Ticket: Palestra Teletrabalho, Modelo de Trabalho Home Office, Modernização da área de Vendas.** 2014. Disponível em: <http://www.cohros.com.br/arquivos/artigos/gepbrasil/2014/teletrabalho_-_case-ticket_-_eduardo_tavora.pdf> Acesso em 14 abr. 2017.

TICKET. **Balanco Socioambiental 2011. 2012.** Disponível em: <<https://ticket.com.br/portal/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=2C9EE26F539BC3060153A3E61C7D4130>> Acesso em: 25 nov. 2017.

TICKET. **Relatório Sustentabilidade 2014-2015. 2016.** Disponível em: <http://www.ticket.com.br/wp-content/themes/ticket/_assets/pdf/Rel_Sustentabilidade_Ticket_2014_2015.pdf> Acesso em: 14 abr. 2017.

TICKET. **Sobre a Ticket.** 2017. Disponível em: <<http://www.ticket.com.br/sobre>> Acesso em: 14 abr. 2017.

TRT - TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO. **Teletrabalho.** Disponível em: <<https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/teletrabalho>> Acesso em: 25 nov. 2017.

TST - TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Listagem de Teletrabalhadores.** 2017. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/web/aceso-a-informacao/teletrabalho>> Acesso em: 16 nov. 2017.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos.** 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VIVACQUA, Flávio R. **Projeto de aplicação piloto da metodologia básica de gerenciamento de projetos para o terceiro setor.** Rio de Janeiro: Grupo PMI, 2004.

WORLDATEWORK. **Survey on Workplace Flexibility 2015.** Set. 2015. Disponível em: <<https://www.worldatwork.org/adimLink?id=79123>> Acesso em: 14 set. 2017.

APÊNDICE A - Estrutura do Questionário

O questionário foi construído de forma atender aos objetivos específicos da pesquisa, entre outros. Para melhor entendimento da estrutura, primeiramente seguem os objetivos enumerados e logo a seguir a estrutura.

1. Descrever implementações de teletrabalho já ocorridas.
2. Apresentar vantagens e desvantagens do teletrabalho para a empresa.
3. Apresentar vantagens e desvantagens do teletrabalho para o colaborador.
4. Desenvolver um modelo de projeto de implantação de teletrabalho (iniciação e planejamento).

Seção	Pergunta	Tipo	Objetivo
1	Introdução (ver apêndice A)		Introduzir o assunto
	Q1 - Você trabalha, ou já trabalhou, no formato de teletrabalho?	Fechada, múltipla escolha	Selecionar os respondentes
2	Q2 - Qual a sua idade?	Aberta, texto	Descrever o perfil dos respondentes
	Q3 - Gênero?	Semi-fechada, múltipla escolha, com opção outros	
	Q4 - Qual a sua escolaridade?		
	Q5 - Escolha uma experiência sua de teletrabalho que você utilizará de base para este questionário. É atual ou anterior?	Fechada, múltipla escolha	1
	Q6 - Durante essa experiência no teletrabalho, você possui, ou possuía, dependentes morando em casa com você (filhos ou outros)?	Fechada, múltipla escolha	
3	Q7 - Qual o tamanho da sua empresa no Brasil, onde você trabalha ou trabalhou na forma do teletrabalho?	Fechada, múltipla escolha	Descrever o perfil dos respondentes
	Q8 - Tipo dessa empresa:	Semi-fechada, múltipla escolha, com opção outros	
	Q9 - Nome dessa empresa (Opcional):	Aberta, texto	
	Q10 - Há quanto tempo você trabalha, ou por quanto tempo trabalhou, nessa empresa?	Fechada, múltipla escolha	1
	Q11 - Há quanto tempo você trabalha, ou por quanto tempo trabalhou, nessa modalidade de teletrabalho?	Fechada, múltipla escolha	
	Q12 - Quantos dias da semana você trabalha, ou trabalhava, nesse formato de teletrabalho?	Semi-fechada, múltipla escolha, com opção outros	
	Q13 - Esse seu teletrabalho ocorre, ou ocorria, mais regularmente de onde?	Semi-fechada, caixas de seleção, com opção outros	
	Q13 - Qual cargo você exerce, ou exerceu, nesse teletrabalho?	Aberta, texto	
	Q15 - Cite as maiores vantagens desse teletrabalho para você?	Semi-fechada, caixas de seleção, com opção outros	
	Q16 - Cite as maiores desvantagens desse teletrabalho para você?	Semi-fechada, caixas de seleção, com opção outros	3
	Q17 - Você percebeu alguma diferença no seu VOLUME de trabalho nesse teletrabalho (comparando com um formato mais tradicional)?	Fechada, múltipla escolha	1
	Q18 - Você percebeu alguma diferença na sua PRODUTIVIDADE nesse teletrabalho (comparando com um formato mais tradicional)?	Fechada, múltipla escolha	
Q19 - Você precisou adaptar alguma ferramenta para esse teletrabalho?	Semi-fechada, caixas de seleção, com opção outros		

	Q20 - Houve dificuldades ou problemas durante a sua mudança de outro formato de trabalho mais tradicional para esse teletrabalho?	Semi-fechada, múltipla escolha, com opção outros	
	Q21 - Nessa experiência, você mudou ou retornou desse teletrabalho para um formato mais tradicional?	Fechada, múltipla escolha	
	Q22 - Se você mudou ou retornou para um formato mais tradicional, de quem foi a iniciativa?	Fechada, múltipla escolha	
	Q23 - O que você percebe que mais motivou o término desse teletrabalho?	Semi-fechada, caixas de seleção, com opção outros	
	Q24 - O que você diria a respeito de lições aprendidas dessa sua experiência, se tivesse oportunidade de aconselhar uma PESSOA que está se mudando do formato Q24 - mais tradicional para o teletrabalho?	Aberta, texto	4
4	Q25 - De quem foi a iniciativa de implementar esse teletrabalho?	Semi-fechada, múltipla escolha, com opção outros	1
	Q26 - Quais vantagens você acha que existem, ou existiam, nesse teletrabalho para essa empresa?	Semi-fechada, caixas de seleção, com opção outros	2
	Q27 - Quais desvantagens ou dificuldades você acha que existem, ou existiam, nesse teletrabalho para essa empresa?	Semi-fechada, caixas de seleção, com opção outros	2
	Q28 - Você percebeu se houve uma preparação por parte da sua empresa para implantar o teletrabalho? Se sim, de quanto tempo?	Semi-fechada, múltipla escolha, com opção outros	4
	Q29 - Como aconteceu a sua mudança para esse teletrabalho?	Semi-fechada, caixas de seleção, com opção outros	
	Q30 - Você considera que uma implantação de teletrabalho requer planejamento, acordos, processos ou alguma comunicação por parte da empresa?	Fechada, múltipla escolha	
	Q31 - Você percebe se essa empresa faz, ou fazia, um controle da produtividade nesse teletrabalho?	Fechada, múltipla escolha	
	Q32 - O que você diria a respeito de lições aprendidas dessa sua experiência, se tivesse oportunidade de aconselhar uma EMPRESA na implantação do teletrabalho?	Aberta, texto	
5	Q33 - Você prefere trabalhar no formato de teletrabalho ou em formato mais tradicional?	Fechada, múltipla escolha	Descrever o perfil dos respondentes
	Q34 - Deixe um comentário ou opinião sobre teletrabalho ou sobre a sua experiência no teletrabalho.	Aberta, texto, opcional	Descrever o perfil dos respondentes

APÊNDICE B - Questionário

Teletrabalho (Home Office)

Algumas empresas oferecem flexibilidade do trabalho. Uma forma de flexibilização é quando se realiza o trabalho de fora das dependências do empregador e do cliente, ou da instalação de produção, no horário normal, com a **PREMISSA** de utilização de tecnologias de informação e de comunicação para que se execute o trabalho a distância. Este questionário estará chamando esse formato de Teletrabalho (também conhecido por Home Office).

O questionário é anônimo e pretende entrevistar colaboradores que atuam ou atuaram na forma do Teletrabalho, como definido acima, seja em tempo parcial ou integral do seu horário normal de trabalho, mesmo que tenham retornado para o formato Tradicional (Presencial ou Externo). Os dados serão utilizados apenas de forma consolidada. Dados que possam trazer a sua identificação ou da sua empresa serão preservados, trocando quaisquer nomes informados por outros fictícios.

Por favor, responda com base em uma experiência sua trabalhando no formato de Teletrabalho (atual ou passada, em tempo integral ou parcial), comparando com a sua experiência imediatamente anterior, ou posterior, em formatos mais tradicionais.

Caso tenha trabalhado no formato de Teletrabalho em várias empresas, em diferentes momentos da sua vida profissional, você pode responder ao questionário mais vezes, uma vez para cada experiência que viveu no Teletrabalho.

Desde já, muito obrigada pela sua participação!

*Obrigatório

1. Você trabalha, ou já trabalhou, no formato de Teletrabalho? *

Seja em tempo integral (todos os dias e horários) ou parcial (alguns turnos ou alguns dias), mas sempre com uso de tecnologia da informação e de comunicação para conseguir realizar o seu trabalho.

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não Pare de preencher este formulário.

Sobre você

2. Qual a sua idade? *

3. Gênero? *

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

Outro: _____

4. Qual a sua escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Fundamental Completo ou Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo ou Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-Graduação (Mestrado, Doutorado, MBA, etc.)

5. Escolha uma experiência sua de Teletrabalho que você utilizará de base para este questionário. É atual ou anterior? *

Caso você tenha mais de uma experiência no Teletrabalho, escolha uma delas para este questionário. Depois você pode responder e enviar novo questionário para outra experiência em outra empresa.

Marcar apenas uma oval.

- Experiência com Teletrabalho atual
- Experiência com Teletrabalho anterior

6. Durante essa experiência no Teletrabalho, você possui, ou possuía, dependentes morando em casa com você (filhos ou outros)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Você e o Teletrabalho (Home Office)

7. Qual o tamanho da sua empresa no Brasil, onde você trabalha ou trabalhou na forma do Teletrabalho? *

Lembrando: Tenha em mente a experiência escolhida de base para continuar o questionário. Depois você pode responder e enviar novo questionário para outra experiência que viveu no Teletrabalho.

Marcar apenas uma oval.

- até 10 funcionários
- de 11 até 50 funcionários
- de 51 até 100 funcionários
- de 101 até 500 funcionários
- de 501 até 1.000 funcionários
- de 1.001 até 5.000 funcionários
- de 5.001 até 10.000 funcionários
- de 10.001 até 50.000 funcionários
- de 50.000 até 100.000 funcionários
- mais de 100.000 funcionários

8. Tipo dessa empresa: *

Marcar apenas uma oval.

- Privada
- Pública
- Outro: _____

9. Nome dessa empresa (Opcional):

10. Há quanto tempo você trabalha, ou por quanto tempo trabalhou, nessa empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- até 1 ano
- de 1 até 2 anos
- de 2 até 5 anos
- de 5 até 10 anos
- mais de 10 anos

11. Há quanto tempo você trabalha, ou por quanto tempo trabalhou, nessa modalidade de Teletrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- até 1 ano
- de 1 a 2 anos
- de 2 a 5 anos
- de 5 a 10 anos
- mais de 10 anos

12. Quantos dias da semana você trabalha, ou trabalhava, nesse formato de Teletrabalho? *

Para essa experiência de Teletrabalho nessa empresa.

Marcar apenas uma oval.

- apenas 1 turno por semana
- apenas 1 dia por semana
- de 2 a 3 dias por semana
- 4 dias por semana
- 5 dias por semana
- Outro: _____

13. Esse seu Teletrabalho ocorre, ou ocorria, mais regularmente de onde? *

Marque todas que se aplicam.

- Minha residência
- Coworking
- Bar, Café, Restaurante
- Casa da Praia
- Hotel, Hostel
- Outro: _____

14. Qual cargo você exerce, ou exerceu, nesse Teletrabalho? *

Para essa experiência de Teletrabalho nessa empresa.

15. Cite as maiores vantagens desse Teletrabalho para você? *

Marque todas que se aplicam.

- Menos tempo no trânsito
- Proximidade e mais tempo com a família
- Roupas mais informais e mais confortáveis
- Maior flexibilidade de horário para realizar o trabalho
- Mais oportunidades de carreira
- Menos interrupções ou distrações
- Eu trabalho, ou trabalhava, melhor
- Alimentação melhor
- Gasto financeiro menor
- Stress menor
- Eu tenho, ou tinha, mais tempo pra mim
- Outro: _____

16. Cite as maiores desvantagens desse Teletrabalho para você? *

Marque todas que se aplicam.

- Sentimento de isolamento
- Falta do convívio com pessoas ou colegas de trabalho
- Desatualização com relação a novidades e acontecimentos na empresa
- Menos oportunidades de carreira
- Mais interrupções e distrações
- Alimentação pior
- Horário de trabalho indefinido ou confuso
- Eu não "desligo", ou não "desligava", nunca do trabalho
- Eu trabalho, ou trabalhava, pior
- Gasto financeiro maior
- Stress maior
- Outro: _____

17. Você percebeu alguma diferença no seu VOLUME de trabalho nesse Teletrabalho (comparando com um formato mais tradicional)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, volume no Teletrabalho maior
- Sim, volume no Teletrabalho menor
- Não, volume igual
- Não é possível comparar

18. Você percebeu alguma diferença na sua PRODUTIVIDADE nesse Teletrabalho (comparando com um formato mais tradicional)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, produtividade no Teletrabalho maior
- Sim, produtividade no Teletrabalho menor
- Não, produtividade igual
- Não é possível comparar

19. Você precisou adaptar alguma ferramenta para esse Teletrabalho? *

Marque todas que se aplicam.

- Não precisei adaptar nada, estava tudo pronto ou recebi tudo pronto
- Equipamento: Computador, Laptop, Telefone Fixo, Celular, Tablet, Impressora, Periféricos, Rede, etc.
- Aplicativos de rede, de conectividade com a empresa e/ou cliente e de comunicação em geral
- Aplicativos de trabalho de rotina e de controles: Sistemas, ERP, CRM, Registro de Ponto, etc.
- Aplicativos de segurança, certificados, senhas e novos acessos para funcionar o Teletrabalho
- Elementos de Segurança, Ergonomia e conforto para realizar o Teletrabalho
- Outro: _____

20. Houve dificuldades ou problemas durante a sua mudança de outro formato de trabalho mais tradicional para esse Teletrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Mudei para esse Teletrabalho sem nenhum problema, nenhuma dificuldade
- Mudei para esse Teletrabalho e enfrentei algum problema, ou alguma dificuldade durante essa mudança
- Não mudei, pois essa experiência iniciou diretamente no Teletrabalho, nenhum problema, nenhuma dificuldade
- Não mudei, pois essa experiência iniciou diretamente no Teletrabalho, mas enfrentei algum problema, ou alguma dificuldade
- Outro: _____

21. Nessa experiência, você mudou ou retornou desse Teletrabalho para um formato mais tradicional? *

Marcar apenas uma oval.

- Não, nessa experiência eu não mudei ou retornei para um formato mais tradicional, eu sigo, ou segui até o final, no Teletrabalho
- Sim, nessa experiência eu terminei mudando ou retornando para um formato mais tradicional

22. Se você mudou ou retornou para um formato mais tradicional, de quem foi a iniciativa?

Marcar apenas uma oval.

- Iniciativa da empresa ou do negócio em abandonar o Teletrabalho na empresa toda
- Iniciativa da empresa ou do negócio em abandonar o Teletrabalho no meu departamento
- Iniciativa da empresa ou do negócio em me colocar ou recolocar no modelo mais tradicional
- Iniciativa de cliente para não haver o Teletrabalho
- Iniciativa minha de sair do Teletrabalho
- Não se aplica, pois sigo, ou segui até o final, no Teletrabalho

23. O que você percebe que mais motivou o término desse Teletrabalho? *

Marque todas que se aplicam.

- Não se aplica, pois sigo, ou segui até o final, no Teletrabalho
- Infraestrutura limitada
- Resultados esperados não atingidos
- Falta de treinamento ou esclarecimentos
- Falta de legislação, normas ou uma formalização interna
- Natureza do negócio ou do trabalho mostrou-se incompatível com Teletrabalho
- Falta de cultura, engajamento ou maturidade da empresa, dos clientes ou colaboradores
- Redução da produtividade ou da performance
- Falta de controles ou de metas
- Outro: _____

24. O que você diria a respeito de lições aprendidas dessa sua experiência, se tivesse oportunidade de aconselhar uma PESSOA que está se mudando do formato mais tradicional para o Teletrabalho? *

Sua Empresa e o Teletrabalho (Home Office)

25. De quem foi a iniciativa de implementar esse Teletrabalho? *

Para essa experiência de Teletrabalho que você escolheu de base para o questionário.
 Marcar apenas uma oval.

- Empresa
- Funcionários
- Ambos
- Outro: _____

26. Quais vantagens você acha que existem, ou existiam, nesse Teletrabalho para essa empresa? *

Para essa experiência de Teletrabalho nessa empresa.

27. Quais desvantagens ou dificuldades você acha que existem, ou existiam, nesse Teletrabalho para essa empresa? *

Para essa experiência de Teletrabalho nessa empresa.

28. Você percebeu se houve uma preparação por parte da sua empresa para implantar o Teletrabalho? Se sim, de quanto tempo? *

Marcar apenas uma oval.

- Não percebi uma preparação por parte da empresa para implantar o Teletrabalho
- Sim, houve uma preparação por parte da empresa, que durou até 1 ano
- Sim, houve uma preparação por parte da empresa, que durou até 2 anos
- Sim, houve uma preparação por parte da empresa, que durou mais de 2 anos
- Outro: _____

29. Como aconteceu a sua mudança para esse Teletrabalho? *

Para essa experiência de Teletrabalho nessa empresa.

Marque todas que se aplicam.

- Não mudei, iniciei diretamente no Teletrabalho
- Minha mudança para o Teletrabalho foi gradual
- Houve um piloto nesse Teletrabalho
- Houve um período de adaptação nesse Teletrabalho
- Houve uma pessoa ou equipe administrando essa implantação do Teletrabalho
- Outro: _____

30. Você considera que uma implantação de Teletrabalho requer planejamento, acordos, processos ou alguma comunicação por parte da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Indiferente

31. Você percebe se essa empresa faz, ou fazia, um controle da produtividade nesse Teletrabalho? *

Para essa experiência de Teletrabalho nessa empresa.

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Sim

32. O que você diria a respeito de lições aprendidas dessa sua experiência, se tivesse oportunidade de aconselhar uma EMPRESA na implantação do Teletrabalho? *

Você e o Teletrabalho (Home Office)

33. **Você prefere trabalhar no formato de Teletrabalho ou em formato mais tradicional? ***

Marcar apenas uma oval.

- Teletrabalho (tempo parcial ou integral no Teletrabalho)
- Tradicional (tempo integral presente na empresa ou no cliente)

34. **Deixe um comentário ou opinião sobre Teletrabalho ou sobre a sua experiência no Teletrabalho.**

Powered by
 Google Forms