

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANDRÉ FERNANDES BERNARDINO**

**TELETRABALHO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDO DE CASO  
EM UMA ORGANIZAÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO**

**CURITIBA**

**2010**

**ANDRÉ FERNANDES BERNARDINO**

**TELETRABALHO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDO DE CASO  
EM UMA ORGANIZAÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha.

Co-Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Karina De Déa Roglio.

**CURITIBA**

**2010**

Dados da Catalogação na Publicação  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR  
Biblioteca Central

B523t  
2010

Bernardino, André Fernandes

Teletrabalho e gestão de recursos humanos : estudo de caso em uma organização de prestação de serviços em tecnologia da informação / André Fernandes Bernardino ; orientadora, Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha ; co-orientadora, Karina de Déa Roglio. – 2010.

131 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010

Bibliografia: f. 115-123

1. Recursos humanos. 2. Administração de pessoal. 3. Telecomunicação. 4. Prestação de serviços. 5. Tecnologia da informação I. Cunha, Maria Alexandra, 1963-. II. Roglio, Karina de Déa. III. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. VI. Título  
CDD 20. ed. – 658.3

TERMO DE APROVAÇÃO

**TELETRABALHO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDO DE CASO  
EM UMA ORGANIZAÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM TECNOLOGIA  
DA INFORMAÇÃO**

Por

**ANDRÉ FERNANDES BERNARDINO**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Heitor Takashi Kato  
Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração



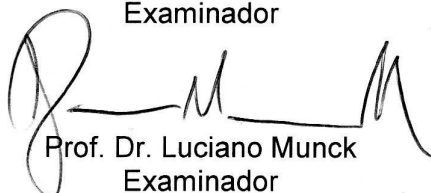
Profª. Dra. Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha  
Orientadora



Profª. Dra. Karina De Dea Roglio  
Co-orientadora



Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso  
Examinador



Prof. Dr. Luciano Munck  
Examinador

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus queridos genitores,  
Edite e Osvaldo, e a minha amada esposa,  
Carla, que sempre me incentivaram a  
buscar o conhecimento, a educação  
e aprendizagem continuamente.*

## AGRADECIMENTOS

À minha Co-Orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dra. Karina De Déa Roglio, pela contribuição intelectual dedicada e estimulante em todos os momentos da pesquisa e redação da dissertação, e pela compreensão e confiança transmitidos ao longo destes anos de convívio.

À Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha, pela acolhida como orientadora, além das inúmeras contribuições e participação na banca de qualificação do projeto.

Ao Prof.<sup>o</sup> Dr. Paulo Mussi, pelas contribuições e participação na banca de qualificação do projeto da dissertação.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPAD, na figura de seus professores, pela agradável convivência e pelo crescimento intelectual proporcionado durante os anos passados nesta casa. Aos funcionários deste Programa, em especial à Denise e Priscilla, pelo acompanhamento burocrático cuidadoso deste processo.

Aos colegas da turma de mestrado, pelos calorosos debates e troca de idéias e textos, dentro e fora da sala de aula, especialmente à Cláudia e Jaciara, pelo grande apoio e amizade.

À organização pesquisada, pela confiança depositada em meu trabalho.

Aos colegas de trabalho que de alguma forma se envolveram nesta pesquisa, especialmente aos entrevistados, por terem cedido parte de seu escasso tempo em favor deste estudo. À colega Suzy Yagui, pelo apoio e cobertura nos momentos em que o mestrado exigiu mais dedicação do que as atividades profissionais.

Agradecimento especial à minha esposa Carla, pelo incansável suporte e compreensão, além de inesgotável paciência ao longo destes anos.

Agradecimento especial a minha mãe, Edite, e ao meu pai, Osvaldo, que sempre me apoiaram e compreenderam minha ausência como parte de um processo do qual fazem parte.

A todos, meu muito obrigado.

## RESUMO

Com o avanço dos recursos computacionais e da competição empresarial em escala global, uma forma diferenciada de execução do trabalho vem ganhando destaque no Brasil: o teletrabalho, ou como é comumente conhecido, *home-office*. Embora ainda pouco difundida no país, estudos apontam que essa metodologia de trabalho a distância está sendo adotada por empresas que procuram suprir a demanda por mão-de-obra qualificada, em suas estratégias de expansão. Tendo por objetivo identificar como são utilizadas as práticas de Gestão de Recursos Humanos para atrair, reter e desenvolver teletrabalhadores, de modo a suprir a necessidade de profissionais especializados, o presente estudo utilizou uma fundamentação teórico-empírica baseada em Estratégia, Gestão de Recursos Humanos e Gestão da Tecnologia da Informação, o qual foi corroborado por pesquisa empírica, que teve por objeto a operação brasileira de uma organização multinacional de prestação de serviços de Tecnologia da Informação. A organização foi escolhida principalmente por implementar o teletrabalho em parte do seu quadro funcional no Brasil, e em suas outras centrais espalhadas pelo mundo. Foram entrevistados três grupos de profissionais distintos: um gestor da área de Recursos Humanos, seis gestores de teletrabalhadores e doze teletrabalhadores, que exercem funções técnicas relacionadas às áreas de Tecnologia da Informação (programação, análise de sistemas, desenvolvimento de *software*, suporte técnico, entre outras). Respeitando-se o caráter exploratório da pesquisa, optou-se pela elaboração de um estudo de caso único, de modo a atender o objetivo proposto. Além da análise de conteúdo das respostas obtidas nas entrevistas, foram analisados também documentos fornecidos pela organização, com o objetivo de melhor compreender o fenômeno pesquisado. Com a realização da pesquisa de campo, foi possível constatar que o teletrabalho, enquanto iniciativa estratégica de Recursos Humanos contribui para a atração e retenção de profissionais da organização em questão, por meio da utilização de práticas específicas de Recrutamento, Seleção, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, e Remuneração. Concluiu-se também que, para que se alcancem tais resultados, o teletrabalho deve ser fundamentado por relações de confiança, além de suportado pela flexibilidade, derivada da implantação da estratégia de descentralização de estrutura e ativos organizacionais.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Estratégia. Recursos humanos. Tecnologia da informação.

## **ABSTRACT**

With the advance of the computer resources and the business competition on a global scale, a new way of working has been enhanced in Brazil in the last years: teleworking, widely known as home-office. Although still little known in the country, some researches show that this method of working is being adopted by companies seeking to meet the demand for skilled employees, in their expansion strategies. With the objective to identify how the Human Resource Management practices are used to attract and retain teleworkers, to meet the need of skilled professionals, this study used a theoretical-empirical justification based on Strategy, Human Resources Management and Information Technology Management, corroborated by empirical research, which had as object the Brazilian operation of an Information Technology multinational organization. The organization was chosen mainly for implementing teleworking in part of it's workforce in Brazil, and in other plants around the world. Three different groups of professionals were interviewed: a manager of the Human Resources area, six managers of teleworkers and twelve teleworkers that perform technical functions related to Information Technology (programming, systems analysis, software development, technical support, among others). It was decided to use a single case study, in order to meet the proposed objectives. It was also reviewed some documents provided by the organization, in order to better understand the researched phenomenon. It was established that teleworking, as a Human Resources area strategy, contributes to attracting and retaining professionals in the studied organization, through the use of specific practices of Recruitment, Selection, Performance Appraisal, Training and Development, and Compensation. It was also concluded that, in order to achieve such results, telecommuting should be based on mutual trust relationship, and supported by flexibility, derived from the implementation of the decentralization strategy of structure and organizational assets.

**Keywords:** Teleworking. Strategy. Human resources. Information technology.



## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - O teletrabalho resultante da descentralização de TI .....                                                                  | 24 |
| Figura 2 - Relações entre descentralização, teletrabalho e retenção do profissional de TI.....                                        | 26 |
| Figura 3 - <i>Simple Framework</i> contendo cinco funções principais para designar os profissionais da área de Recursos Humanos ..... | 33 |
| Figura 4 - O teletrabalho como retenção de profissionais por meio da confiança ....                                                   | 44 |
| Figura 5 - Exemplo de um protocolo de atendimento - <i>ticket</i> .....                                                               | 98 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 - Principais eventos e conseqüências das evoluções da década de 1990 no ambiente competitivo .....                   | 19  |
| Quadro 2 - Infraestrutura física e lógica de TI para a implementação do teletrabalho .....                                    | 25  |
| Quadro 3 - Dados sobre a participação do Brasil no mercado mundial de <i>software</i> e serviços.....                         | 28  |
| Quadro 4 - Principais aspectos positivos e negativos do teletrabalho para o teletrabalhador .....                             | 40  |
| Quadro 5 - Principais aspectos positivos e negativos do teletrabalho para a empresa .....                                     | 41  |
| Quadro 6 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos e atividades investigadas ...                                               | 46  |
| Quadro 7 - Protocolo do estudo de caso .....                                                                                  | 63  |
| Quadro 8 - Características dos entrevistados.....                                                                             | 65  |
| Quadro 9 - Linha do tempo da implementação do teletrabalho na organização.....                                                | 73  |
| Quadro 10 - Método de seleção dos teletrabalhadores entrevistados.....                                                        | 80  |
| Quadro 11 - Diretrizes para a adoção e gerenciamento do teletrabalho .....                                                    | 108 |
| Quadro 12 - Síntese das Práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas para o teletrabalho na organização investigada..... | 110 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|       |                                                         |
|-------|---------------------------------------------------------|
| ABES  | -Associação Brasileira das Empresas de Software         |
| ANS   | -Acordo de Nível de Serviço                             |
| CLT   | -Consolidação das Leis de Trabalho brasileiras          |
| CMMI  | -Capability Maturity Model Integration                  |
| DC    | -Definição Constitutiva                                 |
| DO    | -Definição Operacional                                  |
| EAD   | -Ensino a Distância                                     |
| HO    | -Home-office                                            |
| HR    | -Human Resources                                        |
| IAOP  | -International Association of Outsourcing Professionals |
| IDC   | -International Data Corporation                         |
| IDS   | -Intrusion Detection System                             |
| IP    | -Internet Protocol                                      |
| IT    | -Information Technology                                 |
| MBA   | -Master in Business Administration                      |
| MODEM | -Modulador e Demodulador                                |
| PDA   | -Personal Digital Assistants                            |
| PDD   | -Processamento de Dados Distribuídos                    |
| P&D   | -Pesquisa e Desenvolvimento                             |
| RH    | -Recursos Humanos                                       |
| SEI   | -Software Engineering Institute                         |
| SLA   | -Service Level Agreement                                |
| TI    | -Tecnologia da Informação                               |
| TIC   | -Tecnologia da Informação e Comunicação                 |
| VOIP  | -Voice Over Internet Protocol                           |
| VPN   | -Virtual Private Network                                |
| Wi-Fi | -Wireless Fidelity                                      |

## SUMÁRIO

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....                                                           | 12 |
| 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....                                        | 14 |
| 1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA .....                                       | 14 |
| <b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....                                                   | 14 |
| <b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....                                            | 14 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO E PRÁTICA.....                                            | 15 |
| 1.4 ESTRUTURA .....                                                                 | 17 |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....                                       | 18 |
| 2.1 GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....                                        | 19 |
| <b>2.1.1 Descentralização da tecnologia da informação</b> .....                     | 23 |
| <b>2.1.2 Software e serviços - posicionamento do Brasil</b> .....                   | 27 |
| 2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....                                                | 30 |
| <b>2.2.1 Desafios da gestão de recursos humanos</b> .....                           | 32 |
| <b>2.2.2 Teletrabalho: definição</b> .....                                          | 36 |
| <b>2.2.3 Teletrabalho: aspectos positivos e negativos</b> .....                     | 39 |
| <b>2.2.4 Práticas de gestão de recursos humanos direcionadas ao teletrabalho</b> .. | 42 |
| 2.2.4.1 Recrutamento e seleção .....                                                | 46 |
| 2.2.4.2 Avaliação de desempenho.....                                                | 49 |
| 2.2.4.3 Treinamento.....                                                            | 51 |
| 2.2.4.4 Remuneração .....                                                           | 53 |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....                                                          | 56 |
| 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....                                                  | 56 |
| <b>3.1.1 Perguntas de pesquisa</b> .....                                            | 56 |
| <b>3.1.2 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas</b> .....   | 57 |
| 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....                                                   | 59 |
| <b>3.2.1 Delineamento da pesquisa</b> .....                                         | 60 |
| <b>3.2.2 Protocolo do estudo de caso</b> .....                                      | 61 |
| <b>3.2.3 Amostragem</b> .....                                                       | 63 |
| <b>3.2.4 Levantamento, registro e análise dos dados</b> .....                       | 66 |
| 3.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO LOCAL PARA O TRABALHO DE CAMPO                      | 67 |
| 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....                                                     | 68 |

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....                                | 70  |
| 4.1 A ORGANIZAÇÃO .....                                                        | 70  |
| <b>4.1.1 Adoção do teletrabalho</b> .....                                      | 71  |
| <b>4.1.2 Tecnologia da informação e infraestrutura para o trabalho</b> .....   | 73  |
| 4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INVESTIGADAS .....                  | 74  |
| <b>4.2.1 Recrutamento</b> .....                                                | 75  |
| <b>4.2.2 Seleção</b> .....                                                     | 79  |
| <b>4.2.3 Avaliação de desempenho</b> .....                                     | 83  |
| <b>4.2.4 Treinamento</b> .....                                                 | 89  |
| <b>4.2.5 Remuneração</b> .....                                                 | 94  |
| 4.3 SUCESSOS E DIFICULDADES DO TELETRABALHO .....                              | 100 |
| 4.4 FLEXIBILIDADE, CONSCIENTIZAÇÃO E CONFIANÇA (FCC) .....                     | 103 |
| 4.5 DIRETRIZES PARA A ADOÇÃO E GERENCIAMENTO DO TELETRABALHO<br>.....          | 105 |
| 4.6 SÍNTESE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RH DIRECIONADAS AO<br>TELETRABALHO ..... | 109 |
| <b>5 CONCLUSÕES</b> .....                                                      | 111 |
| 5.1 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS .....                                       | 113 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....                                                       | 115 |
| <b>APÊNDICE</b> .....                                                          | 124 |

## 1 INTRODUÇÃO

A rápida evolução do conhecimento tecnológico e científico tem contribuído significativamente para o aumento da importância do capital humano. As condições atuais do ambiente corporativo fazem com que a área de gestão de pessoas passe a contribuir com maior valor estratégico, participando ativamente do processo de definição e implementação da estratégia. Nos últimos anos, esta tem sofrido pressão para que atue de forma estratégica e em parceria com as demais áreas, deixando de atuar apenas em funções de suporte. Diante desses aspectos, a área passa a auxiliar na definição da estratégia, exercendo papel importante na elaboração do plano estratégico da organização.

Numa realidade em que organizações de diferentes portes e localidades têm de disputar espaço mercadológico em nível mundial, gerenciar de maneira inteligente as informações obtidas, e o consequente conhecimento gerado e incorporado a partir dos seus processos de inovação, passa a se tornar diferencial estratégico. Nesse âmbito, papel estratégico também tem sido exercido pela área de Tecnologia da Informação (TI). Para Cazarini et al. (2007), tal importância de TI está induzindo, no mundo inteiro, transformações no ambiente organizacional, afetando diretamente a formulação das estratégias e dos negócios.

Dentre os setores de TI que possuem papel estratégico, o segmento de *software* e serviços se destaca como o que tem apresentado uma alta taxa de crescimento nos últimos anos, apresentando uma grande demanda por profissionais capacitados. Relatório apresentado pela *International Association of Outsourcing Professionals* (IAOP, 2006), que reúne 250 empresas mundiais de terceirização de serviços de TI, mostrou que tanto a receita quanto o nível de emprego do setor cresceram 15% em 2005. Neste ano, tais empresas faturaram aproximadamente US\$ 69 bilhões com um milhão de empregos em todo o mundo (SCARTEZINI, 2007).

Especialmente no Brasil, um dos grandes desafios do setor de TI é a escassez de profissionais capacitados. Com o objetivo de combatê-la, diversas iniciativas têm sido implementadas pela área de Recursos Humanos, tais como: treinamentos, programas de *mentoring*, parcerias com universidades e o teletrabalho. Este último, também conhecido como trabalho remoto ou *home-office*, é uma modalidade de trabalho flexível, à distância, em que o indivíduo executa suas

tarefas profissionais fora do ambiente físico da organização, utilizando-se de Tecnologia da Informação, implicando necessariamente na transmissão do produto do trabalho realizado por algum meio de telecomunicação.

O termo teletrabalho surgiu em 1970, tendo sido introduzido pela primeira vez na literatura pelo norte-americano Jack M. Nilles, considerado por muitos como o “pai do teletrabalho”. Na definição de Nilles (1997), o teletrabalho pode ser conceituado como o uso de computadores e telecomunicações em atividades que mudam a tradicional geografia do trabalho e tem, como teletrabalhador, o indivíduo que usa tecnologia de modo a superar as restrições tradicionalmente colocadas pelo espaço e pelo tempo de trabalho. No Brasil essa metodologia de trabalho descentralizado está sendo adotada principalmente por organizações que procuram reduzir custos e suprir a demanda por mão-de-obra, em suas estratégias de crescimento e expansão.

Alguns dos aspectos positivos da implementação do teletrabalho para o profissional, como: flexibilidade das horas de trabalho, eliminação do tempo gasto com deslocamento e a economia nas despesas com alimentação e vestuário, tornam-se atrativos e podem ser utilizados como fator de atração e retenção do profissional talentoso. Devido a este propósito, diversas empresas com notoriedade no ramo de TI estão implementando essa modalidade de trabalho. Nestas empresas, a gestão do teletrabalho torna-se um elemento essencial no planejamento estratégico da área de Recursos Humanos. Para MacDuffie (2007), o fenômeno da gestão do trabalho remoto não é novo, porém está aumentando em frequência e intencionalidade, sendo impulsionado principalmente pela globalização e pelo surgimento de estratégias centradas em conhecimento.

As particularidades do teletrabalho indicam a necessidade da adoção de práticas específicas para gerenciar este tipo de relação de trabalho. Os métodos de Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Remuneração adotados podem diferir daqueles implementados no sistema de trabalho tradicional, e é relevante que sejam compreendidos para que possam contribuir efetivamente para a atração e retenção de teletrabalhadores. Frente a este cenário, a proposta deste estudo consiste em identificar como são utilizadas as práticas de Gestão de Recursos Humanos para atrair, reter e desenvolver teletrabalhadores, de modo a suprir a necessidade crescente de profissionais especializados na área de Tecnologia da Informação.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da temática exposta na seção anterior, o presente trabalho apresenta a formulação do problema de pesquisa:

Como são utilizadas as práticas de Gestão de Recursos Humanos para atrair, reter e desenvolver teletrabalhadores, de modo a suprir a necessidade de profissionais especializados na área de Tecnologia da Informação?

## 1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral é identificar como são utilizadas as práticas de Gestão de Recursos Humanos para atrair, reter e desenvolver teletrabalhadores, de modo a suprir a necessidade de profissionais especializados na área de TI, em uma organização multinacional de prestação de serviços em Tecnologia da Informação.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a. identificar os fatores presentes na organização estudada, bem como fatores ambientais, que influenciaram a adoção do teletrabalho;
- b. identificar como são utilizadas as práticas específicas de Gestão de Recursos Humanos adotadas para atrair, manter e desenvolver teletrabalhadores;
- c. analisar essas práticas com relação às utilizadas para o gerenciamento dos trabalhadores que não possuem uma relação de teletrabalho;
- d. propor diretrizes para a adoção e gerenciamento do teletrabalho.



### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO E PRÁTICA

Embora o teletrabalho seja tema constante em estudos no meio acadêmico, na literatura pesquisada foram encontradas poucas publicações sobre as práticas utilizadas pela área de gestão de Recursos Humanos para gerenciar esta forma de trabalho. A maioria dos trabalhos pesquisados aborda aspectos exclusivamente relacionados aos teletrabalhadores, como: nível de satisfação com o teletrabalho, benefícios percebidos com a prática, vantagens e desvantagens, isolamento social e profissional, cultura organizacional, entre outros. Desta forma, considerou-se interessante esse tema de investigação, sendo justificado por algumas razões teóricas, demonstradas a seguir:

- a. a maioria dos estudos relacionados com o tema teletrabalho têm como principal objetivo a investigação dos teletrabalhadores numa perspectiva individual. De acordo com pesquisa realizada por Bailey e Kurland (2002), onde foram analisadas mais de “duas décadas” de publicações sobre o teletrabalho, percebeu-se que estas investigações trazem resultados apenas parciais, que precisam ser ampliados por meio de pesquisas que investigam as práticas de gestão direcionadas ao sistema de teletrabalho;
- b. em termos de projeto de pesquisa, é importante que estudos mais completos sejam direcionados às práticas de gerenciamento de Recursos Humanos específicas para as modalidades de trabalho distribuído, como: Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento e Remuneração. Essas práticas só serão corretamente aplicadas ao teletrabalho se suas particularidades forem devidamente identificadas, principalmente as que são mais complexas e interdependentes (MACDUFFIE, 2007);
- c. pesquisadores como Barney e Wright (1998), Ulrich e Brockbank (2005), Drucker (2002), Johnson, Scholes e Whittington (2007), Pfefer e Veiga (2001), Snell, Shadur e Wright (2001), enfatizam a importância dos profissionais para as organizações. O objetivos do presente trabalho é identificar de que forma a área de gestão de Recursos Humanos atrai, mantém e desenvolve profissionais qualificados por meio do teletrabalho, desta forma, preservando um dos recursos mais importantes das

organizações;

- d. Mayo et al. (2009) afirmam que nos últimos trinta anos, muitas pesquisas foram realizadas sobre as formas de trabalho flexíveis existentes, porém, poucas exploraram profundamente o tema teletrabalho. Para os autores, a prática do teletrabalho pode proporcionar ao profissional maior autonomia e motivação de que outras práticas de trabalho flexível, constantemente estudadas;
- e. é fundamental para uma organização nos dias atuais que a administração de recursos humanos seja gerenciada de forma estratégica, antecipando-se às demandas e provendo recursos e serviços que adicionem vantagem competitiva (CALAMAI; MORRIS, 2009). Neste contexto, o trabalho contribui no sentido de identificar práticas específicas de gestão de Recursos Humanos direcionadas à atração e retenção de teletrabalhadores, de forma que empresas de TI possam suprir suas necessidades crescentes de trabalhadores especializados.

A escolha do tema também é justificada por razões práticas, demonstradas a seguir:

- a. no setor de Tecnologia da Informação, o segmento de software e serviços se destaca como o que tem apresentado grande taxa de crescimento nos últimos anos, no Brasil e no mundo. O teletrabalho foi utilizado como estratégia de atendimento de demanda por profissionais capacitados, em algumas empresas brasileiras de prestação de serviços de TI. É importante compreender como ocorreu a implementação do teletrabalho e de que forma ele é utilizado pela área de gestão de Recursos Humanos, em uma organização multinacional que atua fortemente neste segmento;
- b. o presente trabalho visa ampliar o conhecimento sobre o tema por meio das diretrizes propostas, a partir de uma experiência que vem sendo desenvolvida em uma organização, e que poderá posteriormente ser utilizada como referencial para implementações futuras, mesmo se aplicado em outros setores.

A partir do exposto, considerou-se interessante esse tema de investigação, especialmente no Brasil, onde o teletrabalho ainda é pouco utilizado pelas organizações como prática de atendimento à demanda por profissionais de TI, quando comparado com outros países. Por fim, cabe esclarecer que, um dos

estímulos para a realização deste trabalho surgiu de indagações do autor, geradas em função de sua vivência como trabalhador na organização estudada desde o ano de 2005.

#### 1.4 ESTRUTURA

O presente documento está estruturado para apresentar o tema no capítulo 1, ressaltando a importância da estratégia nas áreas de Tecnologia da Informação e Gestão de Recursos Humanos, introduzindo ao leitor o teletrabalho. Também são contemplados neste capítulo o problema de pesquisa e os objetivos propostos, além das justificativas teórico e prática, que motivaram a realização do trabalho.

No capítulo 2 apresenta-se a fundamentação teórico-empírica, onde são abordados conceitos sobre estratégia, gestão da Tecnologia da Informação e gestão de Recursos Humanos, sendo demonstrados com detalhes o teletrabalho, seus aspectos positivos e negativos e as práticas de gestão de Recursos Humanos direcionadas a este sistema.

A metodologia adotada para a realização da pesquisa de campo é demonstrada no capítulo 3, além da especificação detalhada das perguntas de pesquisa, das definições constitutivas e operacionais, da população, da amostra, do levantamento, do registro e análise dos dados, bem como da justificativa da escolha da organização para a pesquisa.

No capítulo 4 é apresentada a análise dos dados coletados na pesquisa de campo e, por fim, no capítulo 5 são demonstradas as conclusões, juntamente com algumas sugestões para pesquisas futuras sobre o tema.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Estratégia é atualmente uma das palavras mais utilizadas no contexto empresarial, encontrando-se abundantemente presente na literatura sobre gestão, a qual enfatiza sua importância e apresenta sua definição. Andrews (1996, p. 78) conceitua estratégia da seguinte forma:

O modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, colaboradores, clientes e comunidades.

Em se tratando de administração estratégica, busca-se que todas as áreas funcionais tenham como objetivo a eficácia da organização como um todo e, para que isto seja possível, é necessário que a estratégia não esteja apenas na administração central, mas também nas diversas áreas funcionais (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993). Para Hrebiniak (2005), um aspecto importante para o sucesso da implementação da estratégia é a integração entre as áreas funcionais, ainda na etapa do planejamento, e não somente na execução.

Conforme apresentado na introdução deste trabalho, um dos grandes desafios enfrentados pelo setor de TI no Brasil é a escassez de profissionais capacitados, e dentre as estratégias adotadas pela área de gestão de Recursos Humanos para superar esse desafio, destaca-se a adoção do teletrabalho. Para que essa estratégia gere os resultados esperados, é fundamental que as ações adotadas pela área de gestão da Tecnologia da Informação estejam alinhadas com aquelas definidas pela área de gestão de Recursos Humanos.

Com o objetivo de compreender as interações entre essas duas áreas funcionais, na presente fundamentação teórica será abordada a estratégia de descentralização da Tecnologia da Informação, à qual a atividade de serviços de TI e o teletrabalho estão diretamente relacionados. Alguns aspectos importantes sobre o mercado de *software* e serviços de TI, que indicam a escassez de profissionais especializados no mercado brasileiro, também serão apresentados.

Diante de um cenário de escassez de profissionais, é necessário que o

profissional de recursos humanos atue fortemente como parceiro estratégico dos demais gerentes de linha, trabalhando na busca por iniciativas rápidas que minimizem o problema. Uma das iniciativas da área de Recursos Humanos é o teletrabalho, tendo sido utilizado como estratégia de atendimento de demanda por profissionais em algumas empresas brasileiras. O presente referencial apresenta a definição do teletrabalho, seus aspectos positivos e negativos para a empresa, e para o profissional que o implementa, juntamente com algumas das práticas de gestão de recursos humanos direcionadas a esta modalidade de trabalho.

## 2.1 GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Desde o final do século XIX, as empresas têm experimentado expressivas transformações na gestão dos negócios, em consequência da automação industrial. No auge da revolução industrial, trens, automóveis e ferro eram o foco das estratégias corporativas (SNELL; SHADUR; WRIGHT, 2001). Já nas últimas três décadas, na chamada sociedade do conhecimento, o ambiente competitivo sofreu mudanças significativas com o advento dos acontecimentos demonstrados no quadro 1 e, como consequência, o uso em grande escala de Tecnologia da Informação se transformou em “passaporte” obrigatório para a competição empresarial em quase todos os níveis:

| <i><b>Evento</b></i>                                   | <i><b>Conseqüência</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Globalização                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administração e controle num mercado mundial</li> <li>- Competição em mercados mundiais</li> <li>- Grupos de trabalho mundiais</li> <li>- Sistemas de serviços mundiais</li> </ul>                                                                                                                              |
| - Transformação das economias e sociedades industriais | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Economias baseadas em informação e conhecimento</li> <li>- Novos produtos e serviços baseados em informação/conhecimento e intensificação do uso de TI em produtos tradicionais</li> <li>- Competição baseada em tempo</li> <li>- Ciclo de vida do produto mais curto</li> <li>- Ambiente turbulento</li> </ul> |

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de conhecimento limitada</li> <li>- Produtividade</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     |
| - Transformação das organizações | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descentralização</li> <li>- Flexibilidade</li> <li>- Estruturas “achatadas”</li> <li>- Baixos custos de transação e coordenação</li> <li>- <i>Empowerment</i></li> <li>- Trabalho cooperativo e em equipe</li> <li>- Trabalho descentralizado e distribuído (teletrabalho)</li> </ul> |
| - Emergência da empresa digital  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamentos com clientes, fornecedores e empregados mediados digitalmente</li> <li>- Processos centrais de negócio em redes digitais</li> <li>- Administração digital dos ativos corporativos</li> <li>- Percepção e resposta às mudanças ambientais</li> </ul>                   |

Quadro 1 - Principais eventos e conseqüências das evoluções da década de 1990 no ambiente competitivo

Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon (2000).

Face aos acontecimentos demonstrados no quadro 1, papel fundamental tem sido exercido pela Tecnologia da Informação em diversas áreas de atividade organizacional. Castells (1999, p. 23) apresenta uma definição abrangente para Tecnologia da Informação: “é um conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, computação (*hardware* e *software*), telecomunicações, radiodifusão, optoeletrônica e engenharia genética”. Para Potter, Rianer e Turban (2005), Tecnologia da Informação é a coleção de sistemas de computação que tem como principais objetivos organizacionais:

- a. reduzir custos;
- b. melhorar a produtividade;
- c. aprimorar relacionamentos com o cliente;
- d. melhorar os processos de tomada de decisão;
- e. desenvolver novas aplicações estratégicas.

Atualmente, o caminho para a correta utilização de TI, na opinião de Laurindo et al. (2001), não está mais relacionado somente ao *hardware* (equipamento de informática) e ao *software* (programa computacional) utilizados, ou ainda a metodologias e linguagens de desenvolvimento de programas, mas sim ao alinhamento da Tecnologia da Informação com a estratégia e as características da empresa e de sua estrutura organizacional.

Há pouco mais de uma década, implementar Tecnologia da Informação representava, principalmente, custo. Entretanto, com o avanço da tecnologia, aliado à globalização e ao amadurecimento surgido com as novas visões estratégicas, esse investimento é apontado como fator que efetivamente alavanca e mantém a competitividade dos negócios. Para Lazzarini e Marques (2002), o rápido e contínuo declínio nos custos de informatização e os aumentos no poder e nas variedades de sistemas e computadores, representam poderosa mudança no ambiente das organizações. De acordo com os autores, os computadores estão tornando-se cada vez mais rápidos, pequenos, baratos e flexíveis, além de fáceis de estarem interligados em rede.

Para Albertin e Albertin (2005), a TI é um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial atual, oferecendo grandes oportunidades para as empresas que têm sucesso no aproveitamento de seus benefícios. Estes têm sido comprovados por diversos estudos em algumas áreas específicas de TI, enquanto em outras ainda permanece o debate sobre se tais benefícios têm sido alcançados ou mesmo se apresentam relação positiva, quando comparados aos investimentos financeiros, de mão de obra e de tempo necessários.

Complementando o exposto por Albertin e Albertin (2005), Lazzarini e Marques (2002) afirmam que estruturas organizacionais altamente computadorizadas podem nem sempre ser eficientes, em razão da enorme quantidade de dados produzidos. A argumentação predominante na opinião dos autores é que esse efeito acaba produzindo ineficiências sistêmicas dentro da estrutura organizacional, perda de energia criativa, deficiência na coordenação de processos e métodos, além de estimular o aparecimento de focos internos de atritos. Um outro ponto levantado é que um grande número de dirigentes têm investido em TI com o único objetivo de reduzir custos, principalmente de mão de obra. Essa decisão, na opinião desses autores, é falha, porque TI requer empregados com um nível de habilidade pessoal superior.

Carr (2003) é um dos autores que escreveu sobre a efetividade dos benefícios gerados pela utilização de Tecnologia da Informação. No artigo *IT Doesn't Matter*, ele examinou a evolução de TI nos negócios e demonstrou que esta segue um padrão similar ao de tecnologias surgidas anteriormente, como as ferrovias e a energia elétrica. Por um curto período de tempo, essas “tecnologias de infraestrutura” geraram enormes vantagens competitivas, porém, com a diminuição

do custo e sua popularização, tornaram-se ubíquas, sendo apenas mais um pré-requisito para que as empresas continuem no mercado.

Apesar destes questionamentos, Albertin e Albertin (2005), assim como Balarine (2002), Laurindo et al. (2001) e Potter, Rianer e Turban (2005), não só admitem os benefícios da Tecnologia da Informação para as organizações, como também enumeram os principais: aumento da produtividade, qualidade, flexibilidade, inovação e redução de custo. Entretanto, o desafio das organizações é determinar o mais precisamente quais os benefícios realmente desejados, pois tal identificação será a base para a confirmação destes sobre o desempenho empresarial.

No entendimento de Laurindo et al. (2001), uma das soluções para a obtenção de retornos consideráveis dos investimentos em TI seria a coordenação e o alinhamento entre as estratégias de negócio e de Tecnologia da Informação, obtidos em um processo dinâmico e contínuo. Essa perspectiva estratégica para a seleção de aplicações de TI permitiria maiores retornos em termos de resultados do negócio. Já em termos de operação estratégica da área de Tecnologia da Informação, Feeny e Willcocks (1998) enfatizam a necessidade de alinhamento entre esta e os demais setores organizacionais, afirmando que as empresas devem construir e sustentar basicamente três pontos-chaves em TI:

- a. uma forte equipe;
- b. uma tecnologia de base re-utilizável;
- c. uma parceria entre TI e gerenciamento do negócio.

Este último ponto-chave corrobora a visão de Laurindo et al. (2001) e Potter, Rianer e Turban (2005), de que a utilização eficaz da Tecnologia da Informação e a integração entre sua estratégia e a estratégia do negócio são, muitas vezes, fatores críticos de sucesso. Entretanto, utilizar TI de forma estratégica nem sempre é tarefa fácil. A literatura apresenta quatro modelos que tem por objetivo auxiliar a identificar de que forma a TI está sendo utilizada nas organizações, sendo classificados da seguinte forma (LAURINDO et al., 2001): modelo prescritivo, modelo voltado para ação, modelo integrativo e modelo de diagnóstico.

O modelo de diagnóstico é, dentre os quatro, o que auxilia a identificar a TI de forma estratégica nas organizações, sendo composto por sete categorias:

- a. *grid* estratégico: impacto estratégico de aplicações de TI;
- b. casos clássicos de sistemas de informação considerados estratégicos;
- c. modelo do alinhamento estratégico;



- d. relação entre investimentos em TI e desempenho organizacional;
- e. estágios de informatização das empresas;
- f. matriz de intensidade de informação;
- g. análise da centralização e descentralização da TI.

Com o objetivo de compreender como as estratégias de TI podem contribuir para a implementação de formas de trabalho flexíveis, na próxima seção será abordada a estratégia de descentralização da Tecnologia da Informação, à qual a atividade de serviços de TI e o teletrabalho estão diretamente relacionados.

### **2.1.1 Descentralização da tecnologia da informação**

Devido ao declínio dos custos de *hardware*, ao aumento da autoconfiança dos usuários quanto à sua utilização, e ao desenvolvimento avançado das tecnologias de informação, muitos gestores têm pensado estrategicamente na utilização de processamento de dados distribuídos (PDD). Na definição de Buchanan e Linowes (1980), o PDD consiste na descentralização sistemática das atividades de processamento de dados, incluindo uma grande variedade de tarefas e responsabilidades gerenciais.

Os autores preconizam que o Processamento de Dados Distribuídos pode oferecer à organização a oportunidade de desenvolver e operar sistemas computadorizados de informação, que estejam alinhados com a estrutura organizacional e ajudem na realização de seus objetivos. Para eles, o PDD é mais do que apenas um conjunto de computadores e programadores atuando em conjunto: trata-se da composição de diversos tipos de atividades executadas de forma distribuída em busca de um objetivo comum, que esteja associado à estratégia da organização.

Com a implementação do PDD, tarefas antes realizadas em grandes centros de processamento de dados passam a ser particionadas em tarefas menores, sendo então transferidas aos centros remotos para sua realização, ocasionando maior flexibilidade às operações de tecnologia da informação. No entanto, para se obter vantagem do uso do Processamento de Dados Distribuídos, os gestores precisam estar cientes das complexidades envolvidas com a sua implementação. Isso porque,

ainda segundo Buchanan e Linowes (1980), na visão errônea de alguns técnicos, o processamento de dados distribuídos simplesmente significa “a distribuição em grande escala de *hardware* e *software* aos mais diversos *sites* da organização”. Tal definição é deficiente, pois nega a ligação entre Sistemas de Informação, Tecnologia da Informação, estratégia, estrutura e cultura organizacional, bem como o fato de que existe uma grande quantidade de atividades necessárias para que os sistemas de informação funcionem corretamente de forma distribuída.

Um ambiente descentralizado de Tecnologia da Informação consequentemente se torna propício à terceirização de ativos e tarefas. Tendo como principal objetivo a redução de custos, muitas empresas localizadas em países desenvolvidos, chamados de *Major Markets*, têm aumentado significativamente a terceirização. Em decorrência do PDD, elas passaram a utilizar o *outsourcing offshore*, que consiste na terceirização de atividades de TI em companhias localizadas no exterior, geralmente em países emergentes como Brasil, Rússia, Índia e China, conhecidos por *Growth Markets*. Consequentemente, essas empresas estão diminuindo o número de postos de trabalho em seu país de origem, aumentando nos países emergentes (MACDUFFIE, 2007).

Apesar dos inúmeros benefícios gerados pelo *outsourcing offshore* para os países emergentes, muitos não possuem a quantidade de profissionais capacitados necessária para suportar a grande demanda por mão de obra especializada, ocasionando escassez de profissionais no mercado. Em um cenário de escassez, surgem iniciativas da área de gestão de pessoas para que seus efeitos sejam minimizados, dentre elas, as modalidades de trabalho flexíveis, que se baseiam na descentralização física, acompanhada pela descentralização da informação. As empresas especializadas em terceirização de serviços de TI, por sua vez, podem se valer estrategicamente da implementação dessas modalidades para combater esta deficiência, contratando profissionais em qualquer lugar do Brasil, ou do mundo, conforme demonstrado na Figura 1:



Figura 1 - O teletrabalho resultante da descentralização de TI

Fonte: O autor (2010).

Um fator determinante para o sucesso do teletrabalho é a flexibilidade de TI, gerada à partir da descentralização. Percebe-se que, além de ser um pré-requisito para um sistema de trabalho remoto, a flexibilidade pode contribuir para a retenção do profissional de TI, como uma espécie de “estratégia complementar” ao sistema de trabalho remoto pois, sem ela, o teletrabalho tende a se inviabilizar, principalmente em empresas de Tecnologia.

A flexibilidade proporcionada por computadores e telecomunicações, como por exemplo, um *notebook* equipado com *software* para acesso remoto à rede da empresa (VPN), pode oferecer ao teletrabalhador acesso aos sistemas necessários para a execução das atividades profissionais, porém esses sistemas devem estar preparados para o uso distribuído. Com o advento da tecnologia VoIP (do inglês *Voice over Internet Protocol*), programas que simulam um telefone fixo possibilitam ao trabalhador fazer ou receber chamadas telefônicas por meio do computador, independentemente do local em que se está trabalhando. O quadro 2 demonstra os principais ativos de TI físicos (equipamentos) e lógicos (programas), utilizados para a viabilização do teletrabalho:

| <b><i>Descentralização física (equipamentos)</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b><i>Descentralização lógica (programas)</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Microcomputador portátil (<i>notebook</i>)</li> <li>- Câmera de vídeo (<i>Webcam</i>)</li> <li>- Telefone celular</li> <li>- <i>Pager</i></li> <li>- PDAs/<i>Handhelds/Smartphones</i></li> <li>- Equipamento para <i>backup</i></li> <li>- Modem para acesso à internet sem fio (3G)</li> <li>- Equipamento <i>No-break</i></li> <li>- Roteador <i>Wi-Fi</i> (sem fio)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnologia VOIP</li> <li>- <i>Softwares</i> para comunicação</li> <li>- <i>Softwares</i> corporativos baseados em <i>Web</i></li> <li>- <i>Software</i> colaborativo (<i>groupware</i>)</li> <li>- <i>Software</i> para proteção (criptografia, <i>firewall</i>, antivírus, IDS)</li> <li>- <i>Software</i> VPN (Virtual Private Network)</li> <li>- Plataforma de Ensino a Distância (EAD)</li> </ul> |

Quadro 2 - Infraestrutura física e lógica de TI para a implementação do teletrabalho  
Fonte: O autor (2010).

Desse modo, enquanto o teletrabalho se constituiria em uma estratégia de atendimento à demanda por profissionais de TI no âmbito da gestão de Recursos Humanos, a descentralização seria utilizada como suporte, no âmbito de gestão de Tecnologia da Informação. Para que isso seja possível, tais áreas se valeriam de facilitadores complementares: Recursos Humanos, da confiança que fundamenta o

teletrabalho e Tecnologia da Informação, da flexibilidade que resulta da descentralização de ativos e tarefas. A inter-relação entre essas duas áreas funcionais e a possível “estratégia de retenção de profissionais”, ocorreria conforme a representação da Figura 2:



Figura 2 - Relações entre descentralização, teletrabalho e retenção do profissional de TI  
Fonte: Bernardino et al. (2009).

Para Lazzarini e Marques (2002), vantagens competitivas sustentáveis são geradas por meio de investimentos conjuntos e consistentes em atividades que se auto-reforçam, tanto em TI quanto em RH. Para os autores, se um tipo de investimento for feito sem a adoção conjunta de um pacote de investimentos que o complementem, a organização pode alcançar resultados apenas sub-ótimos. O teletrabalho é uma maneira alternativa de se organizar e flexibilizar o trabalho porém, na opinião de Carnicer, Perez e Sanches (2002), ele deve integrar duas fontes de vantagem competitiva: os próprios recursos humanos da organização e as novas tecnologias de informação e telecomunicação.

Bernardino et al. (2009), Braga (2006), Carnicer, Prerez e Sanches (2002), Lazzarini e Marques (2002), Martinez et al. (2007) e Rubio (2001) afirmam que investir em infraestrutura para a implementação do teletrabalho em empresas onde não exista flexibilidade de ativos e tarefas de TI, corre-se o risco de não se usufruir de todos os benefícios da prática, ou até mesmo inviabilizar a sua implementação. Desta forma, se faz necessário que o teletrabalho esteja suportado, não apenas por uma cultura organizacional baseada na confiança, flexibilidade e conscientização (RUBIO, 2001), mas também por uma sólida estrutura tecnológica de TI descentralizada, assim como na farta disponibilização de informações e aplicativos *on-line*.

Com o objetivo de demonstrar as principais tendências e problemas enfrentados pelo setor, alguns aspectos importantes sobre o mercado de *software* e

serviços de TI, que indicam a escassez de profissionais especializados no mercado brasileiro, serão abordados na próxima seção.

### 2.1.2 *Software* e serviços - posicionamento do Brasil

O *outsourcing offshore* possivelmente é um dos vetores do crescimento do setor de *software* e serviços de Tecnologia da Informação em nível mundial, registrado em 12% entre 2006 a 2007 em pesquisa realizada por Bartels (2009), vice-presidente e analista principal da empresa de pesquisa *Forrester Research*. No entanto, é provável que, em 2008 e 2009, tal crescimento tenha sido refreado, conforme sugere estudo de analistas da mesma empresa de pesquisa, publicado em outubro de 2008: “*temos visto alguns eventos sem precedentes nos mercados financeiros globais que também terão um impacto profundo sobre o setor de tecnologia, incluindo o negócio de serviços (de TI)*”, se referindo a crise financeira global de 2008 e 2009.

No setor de Tecnologia da Informação e Telecomunicações o segmento de *software* e serviços se destaca como o que tem apresentado a maior taxa de crescimento nos últimos anos, no Brasil e no mundo. Segundo avaliação da *International Data Corporation* (IDC, 2009), o setor de *software* e serviços de TI vem crescendo acima da média mundial no Brasil. No entanto, Scartezini (2007) aponta que o país é responsável por uma pequena fatia do mercado global, contando com apenas 71 empresas especializadas em exportar serviço. Destas, apenas 20 respondem por 98% do total de serviços exportados, o que denota um mercado bastante concentrado.

Para melhor compreensão do posicionamento do Brasil em relação aos seus principais competidores estrangeiros, seguem dados do quadro 3:

| <b>Dados sobre a participação do Brasil no mercado mundial de <i>software</i> e serviços</b> |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Posição do Brasil no <i>ranking</i> mundial de <i>software</i> e serviços                    | 2004 – 15º |
|                                                                                              | 2005 – 12º |
|                                                                                              | 2006 – 13º |

|                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                          | 2007 – 12º<br>2008 – 12º                                                                                                                                                                                                                                    |
| Movimentação e crescimento do mercado brasileiro                                         | Aproximadamente 11,12 bilhões de dólares em 2007, crescimento de 22,3% sobre o ano anterior.<br><br>Estudos apontam para um crescimento médio anual superior a 10% até 2010.                                                                                |
| Mercado Mundial                                                                          | Em 2006, o Brasil respondeu por 1,27 % do mercado global de <i>software</i> e serviços.<br><br>Em 2007, respondeu por 1,43%.                                                                                                                                |
| América Latina                                                                           | Na América Latina, o Brasil é líder no setor com 43% do mercado, seguido por México, Argentina e Colômbia.                                                                                                                                                  |
| Posicionamento dos Líderes                                                               | Os Estados Unidos lideram o <i>ranking</i> global de <i>software</i> e serviços, com 41,5% de participação e receita de 315 bilhões de dólares nos setores. Em seguida vem o Japão, com receita de 63,8 bilhões de dólares e uma fatia de 8,43% do mercado. |
| <i>Ranking</i> de certificações em qualidade de <i>Software</i> (CMMI – todos os níveis) | 1º - Estados Unidos<br>2º - Índia<br>3º - China<br>4º - Japão<br>12º - Brasil                                                                                                                                                                               |

Quadro 3 - Dados sobre a participação do Brasil no mercado mundial de *software* e serviços  
Fonte: Elaborado pelo autor (2010), a partir da obra de Scartezini (2007) e dados da IDC (2009), da ABES (2009) e da SEI (2008).

Um fator que ajuda a explicar a pequena representatividade do Brasil no mercado internacional diz respeito à participação dos impostos na composição de custos dos serviços voltados à exportação. Para Scartezini (2007), a grande quantidade de impostos agregados ao longo da cadeia produtiva do serviço prestado acarreta forte perda de competitividade internacional. Os principais rivais brasileiros, China e Índia, contam com incentivo por parte do governo para a exportação de serviços. Na opinião de Saur (2004), de forma a alavancar o crescimento do setor, os impostos cobrados das empresas brasileiras que exportam esse tipo de serviço deveriam ser menores ou, no mínimo iguais, aos dos concorrentes diretos.

Outro fator levantado por Saur (2004) e Scartezini (2007), é a elevada carga tributária sobre os recursos humanos. Considerando-se que, segundo Scartezini

(2007), 60 a 70% do custo do serviço prestado é relativo a pessoal, uma das consequências da alta carga tributária sobre profissionais é a diminuição nas margens de lucro das empresas que atuam nesse setor. De acordo com matéria da redação do *IT WEB* (2008), *website* especializado em notícias do setor de TI, tal fato faz com que as empresas de serviços brasileiras tenham de buscar mão de obra especializada em cidades de porte cada vez menor, além de promover melhorias na produtividade de seus profissionais.

Apesar do avanço em diversos fatores relativos à infraestrutura de comunicação e uma significativa plataforma de Tecnologia da Informação instalada, dentre as razões para a inexpressiva participação das empresas brasileiras no mercado mundial ressalta-se a necessidade de capacitação técnica específica. Para Rocha (1998), enquanto os investimentos em modernização, ampliação e P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) em tecnologia apresentaram grande expansão ao longo da década de 1990, os investimentos em treinamento de pessoal decairam.

No entendimento de Scartezini (2007), para que haja um crescimento significativo do setor brasileiro de *Software* e Serviços, fazem-se necessários recursos humanos capacitados e em quantidade adequada. A autora cita as principais deficiências do Brasil nesse aspecto:

- a. recursos humanos capacitados insuficientes para atender a demanda: embora o Brasil possua recursos humanos capacitados no setor, a quantidade é escassa;
- b. escassez de recursos de nível técnico na área de tecnologia: os recursos humanos disponíveis estão concentrados numa faixa de nível superior e pós-graduado, cujo custo pode impactar a competitividade. Os rivais chineses e indianos recebem salários menores;
- c. escassez de profissionais com fluência nos idiomas inglês e espanhol, prejudicando negócios internacionais: na China e no México existem políticas públicas para o ensino da língua inglesa; já a grande vantagem da Índia é que o inglês, além do hindi, é tido como língua oficial;
- d. custos indiretos elevados com recursos humanos: em termos de mercado interno, o desafio é operar com estrutura de custos de contratação de pessoal sempre crescentes.

Face às deficiências apresentadas, um dos grandes desafios das áreas de gestão de recursos humanos é fornecer alternativas para que seus impactos sejam

minimizados. Diante de um cenário de escassez de profissionais capacitados, são necessárias respostas rápidas às demandas por mão de obra qualificada, sendo de grande importância uma gestão estratégica de Recursos Humanos.

## 2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Até a década de 1930, as relações de trabalho não eram pautadas pela legislação trabalhista brasileira. As empresas executavam apenas funções de registro, controle de quantidade de pessoal e folha de pagamento. Essas atividades não eram contempladas em um órgão específico para esse fim, e sim juntamente a outros processos administrativos como controle contábil e de material (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Para Snell, Shadur e Wright (2001), nesse período as estratégias de Recursos Humanos não existiam e o trabalho era tratado como um dos mais custosos e descontrolados recursos. Os postos de trabalho eram criados de modo que a maioria das pessoas pudessem executá-los com o mínimo de treinamento, sendo facilmente substituíveis.

Durante a década de 1980, com o surgimento da chamada sociedade do conhecimento, o ambiente competitivo sofreu mudanças significativas e o capital humano ganhou destaque nas estratégias empresariais. Neste novo cenário, as pessoas deixaram de representar apenas custos, passando a ser tratadas como recursos importantes. Para Snell, Shadur e Wright (2001), foi neste período que o conceito de estratégia em Recursos Humanos apareceu pela primeira vez na literatura, impulsionado principalmente pela criação de novas relações entre empregados e empresas.

O aumento da participação do setor de serviços na economia mundial também contribuiu para a mudança no modo de gerenciamento dos recursos humanos (BROCKBANK, 1999). Com a rápida evolução do conhecimento tecnológico e científico, o poder econômico e produtivo de muitas organizações passou a se concentrar nos serviços intelectuais, e não mais nos materiais como equipamentos, terrenos e instalações. O aperfeiçoamento de novas tecnologias, as especializações funcionais e a maior ênfase no conhecimento, levaram ao



surgimento de novos profissionais, voltados para um perfil que exige maior adaptação ao ambiente empresarial dinâmico.

Com o advento da gestão do conhecimento, ponto forte que não pode mais ser colocado em segundo plano pelas organizações na atual conjuntura mundial, o ser humano passou a ser visto como centro da competitividade organizacional (LEÃO; MORESI; OLIVEIRA, 2007). Para Snell, Shadur e Wright (2001), uma vez que nesta nova perspectiva o potencial competitivo de uma empresa está centrado em suas atividades intelectuais, o que as pessoas sabem e como elas se comportam deve fazer parte do processo de formação e implementação da estratégia.

Neste novo paradigma organizacional, conhecimento, inovação, motivação e criatividade passaram a constituir-se num conjunto fundamental de recursos estratégicos. Autores como Barney e Wright (1998), Ulrich e Brockbank (2005), Calamai e Morris (2009), Drucker (2002), Johnson, Scholes e Whittington (2007), Pfefer e Veiga (2001) e Snell, Shadur e Wright (2001), enfatizam que as pessoas estão entre os recursos mais importantes de uma organização. A necessidade de concebê-las estrategicamente para a construção de vantagem competitiva sustentável torna-se cada vez mais importante, colocando a área de gestão de Recursos Humanos em posição de destaque. Para Brockbank (1999), as empresas precisam alavancar ao máximo as capacidades de seus profissionais, independentemente do nível hierárquico, departamento, função, instrução ou localização demográfica.

Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) enfatizam que a missão do departamento de Recursos Humanos, além de tratar das necessidades diretas das pessoas, é contribuir para que os objetivos da empresa sejam atingidos. No entendimento de Ulrich e Brockbank (2005), o papel a ser desempenhado pela área passa a ser repensar suas próprias atividades em termos estratégicos, de forma a integrar os objetivos da organização e as necessidades decorrentes em termos de pessoas.

Brockbank (1999) afirma que o departamento de Recursos Humanos deve atuar de forma dinâmica, desenvolvendo competências de acordo com o ambiente no qual a organização está inserida, integrando habilidades organizacionais internas e externas, bem como recursos e competências funcionais, de modo a gerar vantagem competitiva e criar uma cultura de criatividade e inovação. No estudo apresentado pelo autor, identificou-se que empresas de grande performance reduziram o tempo e esforço despendidos em atividades operacionais, para que

fosse possível direcionar esforços nas atividades estratégicas. Neste mesmo estudo, o autor encontrou outras evidências empíricas de que a importância de uma gestão estratégica de pessoas está emergindo no mundo corporativo:

- a. o número de empresas em que os executivos da área de Recursos Humanos respondem diretamente aos diretores está aumentando significativamente;
- b. os diretores das empresas de grande performance investigadas estão dando grande importância aos assuntos relacionados a gestão de Recursos Humanos;
- c. o aumento da produtividade em algumas empresas está sendo diretamente relacionado as iniciativas e práticas da área de gestão de Recursos Humanos.

A migração da gestão operacional para a gestão estratégica de Recursos Humanos fez com que o alinhamento das práticas da área com as necessidades do negócio se tornasse necessário. Na opinião de Barney e Wright (1998, p. 32), uma das principais metas dos executivos da área de recursos humanos deve ser “criar valor por meio das práticas de recursos humanos”. Para Calamai e Morris (2009), de modo a responder ao ambiente de forma eficiente, o gestor de Recursos Humanos deve não somente renovar as práticas de RH existentes, mas também estar apto a integrar as novas práticas com as já existentes, pois em uma economia global, a renovação e reintegração de práticas de RH são necessárias para a competitividade. Em função da necessidade das organizações de incrementar sua capacidade competitiva, de modo a enfrentar a concorrência dos mercados globalizados, a gestão de recursos humanos tem passado por diversas transformações nos últimos anos, se deparando com inúmeros desafios.

### **2.2.1 Desafios da gestão de recursos humanos**

Para Lawler III (2003b), em virtude do desenvolvimento das tecnologias de informação e automação industrial, da competição em escala global, da escassez de profissionais qualificados e da não mais existência de lealdade na relação entre empregado e empregador, proporcionada pelo atual estágio de racionalização

econômica do capitalismo mundial, tornam-se cada vez mais complexas as atividades dos gestores de Recursos Humanos das organizações contemporâneas. Face a essa nova realidade, o profissional de RH possui papel estratégico.

Considerando-se a gestão de Recursos Humanos como um todo, Ulrich e Brockbank (2005) demonstram em sua obra os diversos termos utilizados em 2005 para designar o papel do profissional de RH. Devido ao excesso de termos existentes na literatura, vinte e nove no total, os autores apresentam uma síntese com as cinco funções principais para os profissionais da área, conforme demonstra a Figura 3:

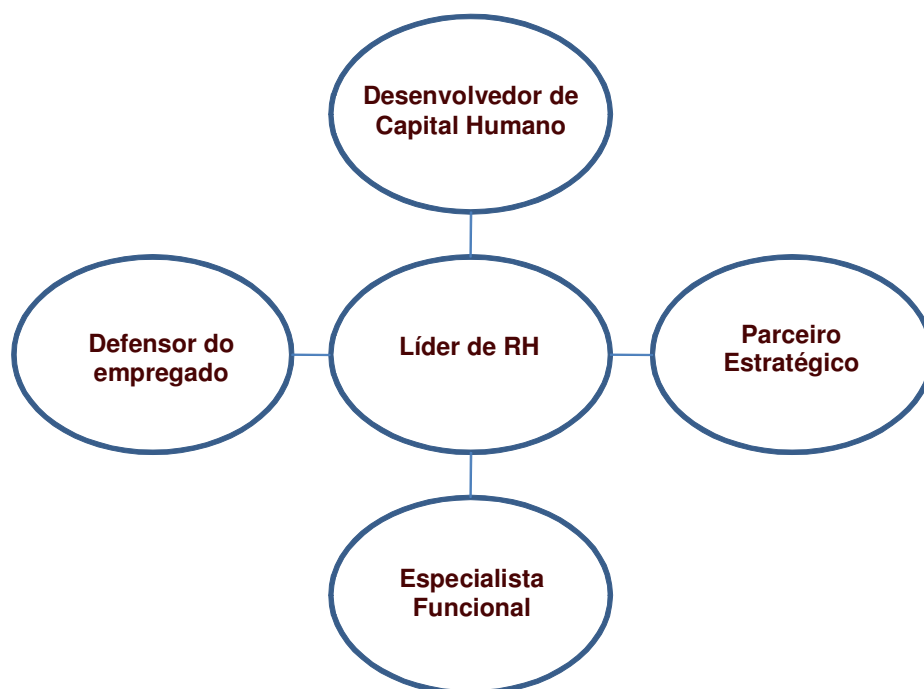


Figura 3 - *Simple Framework* contendo cinco funções principais para designar os profissionais da área de Recursos Humanos  
Fonte: Ulrich e Brockbank (2005).

No entendimento dos autores, o profissional de Recursos Humanos pode agregar valor significativo aos *stakeholders* - empregados, investidores, clientes e gerentes de linha da organização - quando atuar em qualquer uma das cinco funções:

Profissionais de RH são *Defensores dos Empregados*, incumbidos de fazer com que o relacionamento entre empregado-empregador seja recíproco. Além de defensores, eles são os responsáveis por formar a força de trabalho do futuro, atuando como *Desenvolvedores de Capital Humano*. O profissional de RH é também um *Especialista Funcional*, criando e

entregando práticas de RH que garantem as habilidades dos funcionários e criam capacidade organizacional. Como *Parceiros Estratégicos*, eles procuram ajudar os gerentes de linha em todos os níveis a atingirem suas metas. Com a junção de todas essas funções, esses profissionais precisam atuar como verdadeiros *Líderes de RH* (ULRICH; BROCKBANK, 2005, p.199).

Especificamente o papel de “Parceiro Estratégico” tem como objetivo principal gerar valor para os demais parceiros (gerentes de linha), ajudando na busca pelos objetivos da organização por meio de algumas ações:

- a. ajudar na formulação de estratégias vencedoras;
- b. diagnosticar problemas na organização;
- c. disseminar aprendizado.

Concordando com a visão apresentada por Ulrich e Brockbank (2005), Brockbank (1999) afirma que uma das atividades do novo profissional de Recursos Humanos deve ser aprender como funcionam as demais áreas funcionais, com o objetivo de contribuir estrategicamente nas discussões de negócios.

Num cenário de escassez de profissionais qualificados, como o demonstrado no item 2.1.2, faz-se necessário que o profissional de recursos humanos atue fortemente como parceiro estratégico dos gerentes de linha, trabalhando junto na busca por iniciativas rápidas e desburocratizadas que minimizem o problema.

Uma das premissas apontadas por Lawler III (2003a) é que, após receber das áreas de negócios uma requisição para preenchimento de vaga, o departamento de recursos humanos decida entre recrutar ou desenvolver pessoal internamente, ou buscar novos talentos no mercado, recrutando externamente. Nesse âmbito, há que se considerar que o treinamento de um profissional em algumas áreas específicas de TI, por exemplo, tais como *mainframe*, banco de dados e tecnologias de *middleware*, pode demorar muito tempo, além de que muitos treinamentos específicos, principalmente de novas tecnologias, não existem no Brasil.

Há também a necessidade de atentar para o perfil dos profissionais a serem contratados, o qual deve ser composto não somente por habilidades técnicas, mas também relacionais. Este desafio é expresso por John Vlastelca, gerente de recrutamento técnico da mundialmente renomada livraria virtual Amazon.com, citado por O'Brien (2004, p. 30):

O que nos ajuda a tomar a decisão na seleção é a pergunta: Esta pessoa seria um empregado capaz de usar a tecnologia como um meio para atingir o cliente, nossa principal finalidade? Ou essa pessoa é apenas um programador de Java? De fato, é difícil para minha equipe encontrar a mistura das habilidades – o engenheiro de *software* que realmente entende o cliente e a empresa. Outras razões têm a ver com habilidades sutis – abertura a novas ideias, perspicácia, trabalho em equipe e controle emocional.

Em resumo, os principais desafios dos gestores de Recursos Humanos, apontados por Bennett (2009), Ulrich e Brockbank (2005), Broderick e Boudreau (1992), Lawler III (2003a), Snell, Shadur e Wright (2001), Scartezini (2007), Neal (2005) e Zeidner (2008), são:

- a. prover e incentivar o treinamento contínuo, recrutamento interno e programas de mentoriação;
- b. incentivar uma cultura de aprendizado na empresa;
- c. formar alianças com empresas prestadoras de serviços em seleção de recursos humanos (*headhunters*);
- d. estabelecer parcerias com universidades, incentivando o ensino formal em sala de aula das tecnologias utilizadas pela empresa;
- e. criar programas de estágio, visando a capacitação dos profissionais do futuro;
- f. prover práticas e políticas eficientes de atendimento à demanda por profissionais qualificados;
- g. atuar na retenção de profissionais veteranos, evitando a fuga de capital intelectual (*brain drain*);
- h. prover práticas e políticas ágeis e desburocratizadas de contratação, fornecendo respostas rápidas aos gestores.

No que tange os três últimos desafios, modalidades flexíveis de contratação e relações de trabalho podem se colocar como fatores de atendimento à demanda por profissionais. Tal flexibilidade pode se dar não somente em termos de contratos e jornadas de trabalho, como também em relação ao local físico para a realização das atividades profissionais.

Devido à escassez de mão-de-obra especializada em algumas áreas de TI, a possibilidade de uma empresa que, por exemplo, atue em Belo Horizonte, possa contratar profissionais remotos em São Paulo ou Curitiba, pode se tornar um diferencial competitivo. Com esse objetivo, muitas empresas do ramo de Tecnologia

da Informação estão implementando o teletrabalho.

### 2.2.2 Teletrabalho: definição

Registros históricos indicam que o trabalho remoto foi utilizado pela primeira vez na década de 1850, por John Edgar Thompson, engenheiro civil, presidente da empresa norte-americana *Pennsylvania Railroad*, quando descobriu que poderia usar o sistema privado de telegrafia da empresa para gerenciar o uso dos equipamentos das divisões remotas (KUGELMASS, 1995). Porém, o termo teletrabalho (do inglês *telecommuting* ou *teleworking*) foi cunhado apenas em 1970, nos Estados Unidos, tendo sido mencionado na literatura pelo físico norte-americano Jack Nilles. Para esse autor, o teletrabalho é uma forma de trabalho descentralizado e distribuído, que pode ser resumidamente definido como:

O uso de computadores e telecomunicações em atividades que mudam a tradicional geografia do trabalho e tem como teletrabalhador o indivíduo que usa computadores e telecomunicações de modo a superar as restrições tradicionalmente impostas pelo espaço e pelo tempo de trabalho (NILLES, 1997, p. 15).

O termo teletrabalho não pode ser confundido com trabalho distribuído (*distributed work*). Este surgiu no final dos anos 1990, com o objetivo de abranger uma grande variedade de atividades relacionadas às modalidades geograficamente flexíveis de trabalho, incluindo (MACDUFFIE 2007, p. 556):

- a. teletrabalho;
- b. equipes virtuais (*virtual teams*) - equipes de trabalho cujos membros são separados pela distância geográfica, sendo que interação é feita primeiramente por ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação, conhecidas por TIC;
- c. *outsourcing offshore* - terceirização de atividades em companhias localizadas no exterior;
- d. qualquer outro método de trabalho que fuja aos padrões tradicionais com relação a localização de sua execução, ou uma combinação dos métodos anteriores.

Nos Estados Unidos, Canadá e em alguns países da Comunidade Européia, o teletrabalho é amplamente difundido desde 1970. Na Holanda, Dinamarca e Suécia, por exemplo, tal modalidade não somente é permitida como incentivada pelo governo, inclusive junto aos funcionários públicos. Para Bailey e Kurland (2002), um dos principais aspectos que incentivaram a adoção da prática nos países desenvolvidos foi a crise do Petróleo.

No Brasil, somente a partir dos anos 1990 é que se intensificaram os estudos e a prática do teletrabalho. Conforme demonstrado no item anterior, a área de Recursos Humanos enfrenta diversos desafios. Dentre eles, atender às demandas organizacionais por profissionais qualificados, contexto em que a adoção do teletrabalho tem assumido importância estratégica. No Brasil, essa metodologia de trabalho descentralizado está sendo adotada principalmente por organizações que procuram reduzir custos e suprir a demanda por mão-de-obra, em suas estratégias de expansão.

Pode-se observar no estudo realizado por Guedert e Domingues (2006) que, de sete empresas pesquisadas na cidade de Florianópolis, somente uma informou que o teletrabalho praticado não está inserido na formulação de sua estratégia competitiva. Ainda observando tal pesquisa, as áreas de TI que mais utilizam essa modalidade de trabalho são: implantação de sistemas computacionais, programação, desenvolvimento de *software* e consultoria de processos. Na opinião dos autores, geralmente os profissionais que atuam nessas áreas desenvolvem atividades específicas e que não dependem diretamente de outros colaboradores, a não ser de si próprios para a execução do trabalho, viabilizando a prática do trabalho remoto.

Outro aspecto relevante levantado por Bernardino e Cunha (2009), que pode ser destacado como característica estratégica do teletrabalho é que, devido à redução de impostos e incentivos fiscais, algumas empresas de grande porte estão localizadas fisicamente em áreas pouco habitadas, longe dos grandes centros comerciais e dos centros universitários, o que dificulta ainda mais a contratação de profissionais capacitados. Desta forma, a utilização do teletrabalho deixa de ser uma preocupação essencialmente da área de gestão de Recursos Humanos, para assumir importância estratégica, como instrumento de diferenciação, de reconcepção empresarial e de mudanças nas estruturas de trabalho e de estreitamento das relações entre funcionários e empresa, passando a ser co-

responsável por parte do sucesso da estratégia.

Andreassi (1997) afirma que o brasileiro ainda não está totalmente preparado para trabalhar em casa, possuindo uma estação de trabalho em um lugar calmo que favoreça a concentração. Ainda segundo o autor, outro impeditivo consiste na característica do profissional brasileiro de ser mais dependente do contato social do que os norte-americanos e europeus.

No entendimento de Mello (1999), o teletrabalho não se expandiu rapidamente no Brasil devido, principalmente, à falta de infraestrutura adequada de telecomunicações. Na opinião do autor, com o avanço dos recursos computacionais e a disseminação em grande escala da internet banda larga, é possível notar perspectivas favoráveis a um crescimento desta modalidade nos próximos anos. O fato de o Brasil estar atuando como fornecedor mundial de serviços de TI (*outsourcing offshore*), destaca-se também como fator motivador da adoção do teletrabalho, uma vez que a demanda por profissionais qualificados em Tecnologia da Informação tende a aumentar. Este argumento é fortalecido pelo resultado da pesquisa realizada por Mayo et al. (2009), onde foram investigadas 122 empresas espanholas e portuguesas, tendo sido possível identificar que o teletrabalho é mais constante em empresas que possuem uma força de trabalho internacional.

Para Nilles (1997), o teletrabalho nem sempre deve ser implementado exclusivamente na residência do teletrabalhador, podendo existir quatro modalidades associadas à prática:

*Teletrabalho Doméstico* - os trabalhadores que exercem suas atividades profissionais predominantemente no domicílio, utilizando tecnologias de informação e comunicação para tal. Para o autor, os teletrabalhadores desta modalidade devem possuir em casa uma área bem definida e que seja tratada exclusivamente como local de trabalho. Nesse local, deve ficar todo o equipamento e os acessórios necessários para o trabalho, possuindo acesso restrito aos demais moradores;

*Teletrabalho em Centros-satélites de teleserviço* - os trabalhadores exercem suas atividades a partir de espaços multifuncionais, contextualizados com base nas tecnologias de informação e comunicação, podendo ser compartilhados por diversos trabalhadores de uma mesma organização. São edifícios de escritórios, ou parte de um edifício, inteiramente de propriedade da organização, ao qual profissionais comparecem regularmente para trabalhar. Tais centros podem reduzir muito as idas e voltas ao trabalho, proporcionando, ao mesmo tempo, ambientes como os de



escritórios tradicionais;

*Centros locais de teleserviço* - muito parecido com um centro-satélite, a diferença é que o edifício pode abrigar profissionais de organizações distintas. Dentre as vantagens desta modalidade, destacam-se: a facilidade de compartilhamento de serviços e infraestrutura, rede de telecomunicações, computadores de grande porte, impressoras, restaurante, banheiros, entre outros; a possibilidade de ter mais escritórios, menores e bem-distribuídos e, por fim, a inexistência das preocupações que trazem a propriedade de um edifício como por exemplo, a terceirização de profissionais, segurança patrimonial, manutenção e limpeza;

*Combinações ou sistema "flex"* - as três variações de teletrabalho previamente apresentadas podem ser combinadas, conforme a escolha e estratégia da organização em um determinado momento.

A ampliação do número de organizações que adotam o teletrabalho instigou diversos autores a desenvolverem pesquisas sobre aspectos positivos e negativos que este traz para as organizações e para os trabalhadores.

### **2.2.3 Teletrabalho: aspectos positivos e negativos**

De forma geral, o teletrabalho apresenta diversos aspectos positivos e negativos para os indivíduos que com ele se envolvem, bem como para as organizações que dele se valem. Os aspectos apresentados a seguir são suscetíveis de interpretação contrária e de discussão, ressaltando-se que este campo de estudo está ainda longe de grandes e definitivas conclusões. A redução de custo nos escritórios, devido à eliminação do espaço físico necessário para o profissional, é um dos principais objetivos das empresas ao adotarem o teletrabalho. Surge também a preocupação das organizações com a qualidade de vida do profissional, aspecto que pode ser favorecido pelo teletrabalho.

O quadro 4 apresenta um resumo de alguns dos principais aspectos positivos e negativos do teletrabalho para o profissional submetido a esse sistema, identificados por Andreassi (1997), Braga (2006), Calamai e Morris (2009), Fusco, Lima e Riça (2003), Guedert e Domingues (2006), Hone e Kerrin (2001), Martinez et

al. (2007), Matlin (2008), MacDuffie (2007), McNerney (1995) e Nilles (1997):

| <b>Aspectos Positivos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Aspectos Negativos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Economia nas despesas, principalmente com deslocamento, alimentação e vestuário.</li> <li>- Flexibilidade das horas de trabalho.</li> <li>- Eliminação do tempo gasto no trajeto escritório/casa, casa/escritório.</li> <li>- Maior facilidade na combinação de responsabilidades pessoais e de trabalho.</li> <li>- Ganhos na saúde, devido a menor estresse.</li> <li>- Melhoria na qualidade de vida pela flexibilização do horário e local de trabalho, permitindo conciliar vida profissional e familiar.</li> <li>- Relativa autonomia, com a diminuição de uma presença hierárquica constante.</li> <li>- Aumento de motivação.</li> <li>- Produtividade do teletrabalhador aumenta.</li> <li>- Redução dos conflitos decorrentes da convivência empresarial.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Isolamento social e profissional.</li> <li>- Possível perda de status do trabalhador.</li> <li>- Diminuição do espaço em casa.</li> <li>- Possível perda de regalias sociais (benefícios envolvendo transporte, refeição, automóvel da empresa, entre outros).</li> <li>- Falta de contato e interação social com os colegas de trabalho.</li> <li>- Aumento dos gastos com energia e infraestrutura doméstica, uma vez que o espaço físico da residência é convertido em escritório.</li> <li>- Dificuldade de separar a vida pessoal da profissional.</li> <li>- Dificuldade de adaptação futura se deixar de trabalhar em casa e tiver que retornar ao escritório.</li> <li>- Possíveis limitações de oportunidades de carreira.</li> <li>- Falta de oportunidades de treinamento.</li> </ul> |

Quadro 4 - Principais aspectos positivos e negativos do teletrabalho para o teletrabalhador  
 Fonte: Desenvolvido pelo autor (2010), a partir das obras de Andreassi (1997), Bailey e Kurland (2002), Braga (2006), Calamai e Morris (2009), Fusco, Lima e Riça (2003), Guedert e Domingues (2006), Hone e Kerrin (2001), Martinez et al. (2007), Mayo et al. (2009), Matlin (2008), MacDuffie (2007), McNerney (1995), Nilles (1997).

O quadro 5 expõe alguns dos principais aspectos positivos e negativos do sistema de teletrabalho para a empresa que o implementa. Esses aspectos foram identificados por Andreassi (1997), Braga (2004), Calamai e Morris (2009), Fusco, Lima e Riça (2003), Gianisello (2009), Guedert e Domingues (2006), Matlin (2008), MacDuffie (2007), McNerney (1995), Nilles (1997):

| <b>Aspectos Positivos</b>                                                                                   | <b>Aspectos Negativos</b>                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior atração e retenção de trabalhadores qualificados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor identificação do trabalhador com a empresa, ou, pelo menos, dificuldade na</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso a um mercado de trabalho doméstico mais abrangente (pessoas idosas ou deficientes).</li> <li>- Redução do espaço utilizado nas dependências da organização.</li> <li>- Redução do absenteísmo e da rotatividade de profissionais.</li> <li>- Rápido crescimento da empresa.</li> <li>- Diminuição de custos, transformando custos fixos em variáveis.</li> <li>- Melhoria dos serviços ao cliente, em particular pelo aumento da capacidade de resposta.</li> <li>- Maior flexibilidade das pessoas e das estruturas de trabalho.</li> <li>- Possibilidade do teletrabalho ser visto como benefício pelo teletrabalhador.</li> <li>- Aumento de produtividade e qualidade do trabalho.</li> <li>- Acesso a uma força de trabalho global.</li> <li>- Aumento da lealdade organizacional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>implementação da cultura empresarial.</li> <li>- Enfraquecimento do espírito de grupo/cultura empresarial.</li> <li>- Possível diminuição da identificação do empregado com o grupo de trabalho e com a empresa.</li> <li>- Possível isolamento social do empregado.</li> <li>- Demanda por novas capacidades de administração, perante a incapacidade de se controlar permanentemente os empregados.</li> <li>- Complexas questões de saúde e segurança.</li> <li>- Elevados investimentos em equipamento de informática, telefonia e TI.</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Quadro 5 - Principais aspectos positivos e negativos do teletrabalho para a empresa

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir das obras de Andreassi (1997), Bailey e Kurland (2002), Braga (2004), Calamai e Morris (2009), Fusco, Lima e Riça (2003), Gianisello (2009), Guedert e Domingues (2006), Hone e Kerrin (2001), Matlin (2008), Mayo et al. (2009), MacDuffie (2007), McNerney (1995), Nilles (1997).

Após análise dos quadros 4 e 5, percebe-se que alguns dos aspectos positivos do teletrabalho para a empresa, bem como para o teletrabalhador, são aquelas decorrentes da atração e retenção de trabalhadores qualificados, que é uma das justificativas da presente pesquisa. Com relação aos aspectos negativos, diversos estão diretamente relacionados com mudanças na cultura organizacional. A definição de cultura organizacional parte do princípio que as organizações são minissociedades - comunidades que têm um estilo de vida próprio, algo unitário e homogêneo, capaz de gerar consenso e coesão. Ela é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo, um código normativo que mantém a organização unida (CHILD; RODRIGUES, 2004).

Ainda com relação aos quadros 4 e 5, aspectos particulares da organização, como controle de atividades, comunicação organizacional, relações de confiança,

flexibilidade laboral, avaliação de desempenho, treinamento e delegação de responsabilidades, podem repercutir nas formas de atuação do profissional remoto. Na literatura pesquisada, poucos autores tratam com profundidade cada um desses itens, principalmente envolvendo estudos empíricos acerca do tema. Desta forma, alguns aspectos relacionados a utilização estratégica do teletrabalho, bem como sua gestão, serão abordados com mais detalhes nas próximas seções.

#### **2.2.4 Práticas de gestão de recursos humanos direcionadas ao teletrabalho**

Face às características do teletrabalho, fazem-se necessárias práticas específicas em gestão para a sua adoção. De acordo com Martinez et al. (2007), as práticas de gestão de Recursos Humanos direcionadas ao teletrabalho estão diretamente associadas à intensidade de sua adoção, sendo que os efeitos positivos das iniciativas específicas para o trabalho remoto indicam que estas são necessárias, não apenas para viabilizar a adoção do teletrabalho, mas também para aumentar a contribuição deste para a organização.

No entendimento de Braga (2006), a gestão de recursos humanos no sistema de teletrabalho difere daquela praticada no trabalho dito convencional, principalmente nos seguintes aspectos: espaço, tempo, comunicação, história organizacional, modelo de gestão, processos de socialização, políticas organizacionais, liderança e poder, normas e regras, vestuário, políticas e práticas de recursos humanos e clima organizacional.

Nesse aspecto, há que se destacar a metodologia de gerenciamento apresentada por Rubio (2001). Com base em um programa de gestão de teletrabalhadores implantado na filial espanhola de uma multinacional norte-americana da área de serviços de TI, a autora estruturou a “Fórmula FCC” (Flexibilizar – Conscientizar – Confiar). Tal fórmula consiste de três práticas estratégicas:

1. aplicar a flexibilidade laboral a todos os envolvidos;
2. conduzir uma boa conscientização do que pressupõe o trabalho a distância;
3. gerir a companhia por meio de confiança, e não controle, centrado em

resultados, e não na presença física.

Caso algum desses fatores não esteja presente na organização, a autora é categórica em afirmar que o teletrabalho se inviabiliza:

O que fazer se não se dispõe do investimento necessário para flexibilizar horários e pessoal? Se não se conta com pessoal dinâmico, jovem, e sem compromissos familiares? E se os diretores da empresa se negam a serem 'conscientizados' sobre as estratégias de obtenção de resultados e querem ver cada um de seus trabalhadores 'cara-a-cara', a cada dia? Temo que, decididamente, o teletrabalho ou a flexibilidade laboral nunca baterá à porta dessa empresa (RUBIO, 2001, p. 118).

Rubio (2001) ressalta ainda que tais práticas podem ser mais facilmente implantadas por pequenas e médias empresas que já estejam inseridas na "sociedade da informação". A autora define um dos eixos de sucesso da gestão do teletrabalho como: "Flexibilidade, obtida por meio de equipamentos adaptáveis a qualquer entorno, e por meio dos quais se tenha acesso a toda informação da empresa". Tal flexibilidade de local de trabalho, aliada à flexibilidade de horários, aparece como um dos aspectos positivos do teletrabalho para o teletrabalhador, conforme exposto no quadro 4. Além disso, Bernardino et al. (2009) afirmam que a flexibilidade pode ser considerada também como um dos ganhos obtidos pelas empresas, a partir da implantação do teletrabalho.

Para Martinez et al. (2007), o teletrabalho é uma modalidade flexível que requer a implementação de práticas específicas de RH, com o objetivo de criar um clima organizacional baseado na confiança pois, na maioria das vezes, os empregadores são mais suscetíveis a oferecer o teletrabalho para os profissionais que confiam.

Corroborando a visão de Martinez et al. (2007), Braga (2006) e Mayo et al. (2009) afirmam que para o bom andamento do teletrabalho, faz-se necessária uma cultura organizacional embasada, sobretudo, na confiança entre supervisores e subordinados, provendo uma situação de mínimos supervisão e controle, em que a autonomia e a liberdade de ação dada aos trabalhadores remotos sejam incentivadas.

Para Bernardino et al. (2009), a confiança entre empresa e trabalhador remoto, proporcionada pela adoção do teletrabalho, aumenta o vínculo entre estes, complementando o que foi apresentado por Braga (2006), Martinez et al. (2007) e Mayo et al. (2009). Nesse contexto, os autores ressaltam ainda que a confiança recíproca, ocasionada por meio da manifestação de confiança da empresa para com

o trabalhador, pode ainda resultar na retenção do profissional de boa qualidade, sendo representado por meio de um círculo virtuoso, ilustrado na figura 4:



Figura 4 - O teletrabalho como retenção de profissionais por meio da confiança  
Fonte: Adaptado de Bernardino et al. (2009).

Um outro aspecto importante levantado por Rubio (2001) e Mayo et al. (2009), é a conscientização de dirigentes sobre a confiança no trabalhador que atua remotamente. Nesse âmbito, os autores destacam que é preciso que os gestores tenham em mente que, mesmo estando no escritório, os empregados podem se valer do computador para tratar de assuntos pessoais. Para Rubio (2001, p. 117), “a produtividade não pode, jamais, ser associada à presença. É importante ensinar a trabalhar por objetivos e obtenção de resultados”. Nisto, Rubio se coaduna com Braga (2006) e Mayo et al. (2009), que defendem que o teletrabalho requer o deslocamento do foco da gestão do “tempo do trabalho” para “resultados do trabalho”.

Em contrapartida, os profissionais devem assumir compromissos centrados na qualidade do trabalho, assim como no cumprimento dos prazos, resultados e metas previamente acordados. Tal postura requer, além de cultura organizacional propícia, uma estrutura avessa à centralização e à hierarquização, em que as políticas de Recursos Humanos para o teletrabalho devem enfatizar práticas de “adesão aos preceitos e ideologias da empresa, como forma de substituição dos controles concretos”.

Com o objetivo de promover flexibilidade, conscientização e confiança nas relações com teletrabalhadores, as práticas tradicionais de gestão de recursos humanos adquirem características particulares. A literatura especializada apresenta diversas práticas utilizadas pela área de Recursos Humanos: recrutamento, seleção, treinamento, e desenvolvimento, remuneração, avaliação de desempenho,

modelagem de cargos, plano de carreira, saúde e segurança no trabalho, relações trabalhistas e sindicais. Considerando o objetivo desta pesquisa, de identificar práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas para atrair, reter e desenvolver teletrabalhadores, serão investigadas as práticas de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento e remuneração. A escolha das práticas deu-se em função destas terem maior influência sobre os processos de atração e retenção de pessoas. As atividades investigadas em cada uma dessas práticas são demonstradas no quadro 6:

| Prática de Gestão de RH                                                                                                                                                                                                         | Atividades Investigadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Recrutamento:</b> conjunto de técnicas utilizadas para divulgar a existência de vagas na organização, com o objetivo de atrair candidatos potenciais para o processo de seleção (LAWLER III, 2003b).</p>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formas de recrutamento:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interno</li> <li>2. Externo</li> </ol> </li> <li>- Processo de recrutamento:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicações</li> <li>2. Internet e Intranet</li> <li>3. Jornais, Revistas e publicações especializadas</li> </ol> </li> </ul> |
| <p><b>Seleção:</b> conjunto de práticas que tem por objetivo avaliar as competências, habilidades, conhecimentos e a personalidade de um candidato a vaga (LAWLER III, 2003b).</p>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo Seletivo:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevistas</li> <li>2. Testes psicológicos</li> <li>3. Testes de conhecimentos técnicos específicos</li> <li>4. Testes de idioma</li> <li>5. Dinâmica de grupo</li> <li>6. Exame médico Admissional</li> </ol> </li> </ul>                                            |
| <p><b>Avaliação de Desempenho:</b> análise do desempenho dos empregados, em função das atividades realizadas, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento (LAWLER III, 2003b).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Periodicidade</li> <li>- Instrumentos de avaliação</li> <li>- Avaliadores</li> <li>- Análise do desempenho</li> <li>- Processo de avaliação gerencial</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>Treinamento:</b> conjunto de práticas que objetivam melhorar as habilidades dos empregados em suas atividades laborais, desenvolvendo suas capacidades organizacionais e competências centrais (LAWLER III, 2003b).</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamento das necessidades de treinamento</li> <li>- Planejamento das ações de treinamento</li> <li>- Incentivo ao treinamento</li> <li>- EAD - Ensino a distância</li> <li>- Resultados, avaliações e controle de treinamento</li> <li>- Treinamentos obrigatórios</li> </ul>                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   | - Certificações profissionais                                                                                                                                                                                            |
| <b>Remuneração:</b> conjunto de retribuições recebidas pelo empregado pela prestação de serviços, provenientes do empregador ou de terceiros, decorrentes de um contrato de trabalho, de modo a satisfazer as necessidades básicas do empregado e de sua família (MARTINS, 1996). | - Estruturação do sistema de remuneração: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fixa</li> <li>2. Variável</li> <li>3. Desempenho</li> </ol> - Plano de benefícios<br>- Recompensas não financeiras<br>- Horas-extras |

Quadro 6 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos e atividades investigadas  
Fonte: Desenvolvido pelo autor (2010) a partir das obras de Ulrich e Brockbank (2005), Broderick e Boudreau (1992), Calamai e Morris (2009), Gianisello (2009), Lawler III (2003a), Lawler III (2003b), MacDuffie (2007), Menezes, Santos e Silva (2002), Snell, Shadur e Wright (2001), Tracey (2004).

Nas próximas seções, cada uma dessas práticas voltada à gestão de teletrabalhadores será analisada em detalhes.

#### 2.2.4.1 Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção é apontado por Gianisello (2009) e Nilles (2007), como um dos aspectos mais importantes e desafiadores para o sucesso da implementação de um programa de teletrabalho. Apesar de algumas empresas executarem esses processos pelos meios tradicionais, não existe um consenso na literatura sobre o tema. Autores como Blackburn, Furst e Rosen (2003), Gianisello (2009) e Sato (2009) enfatizam que alguns fatores específicos devem ser levados em consideração pois, nem sempre, todos os candidatos podem possuir o perfil adequado para o teletrabalho. Para outros como MacDuffie (2007), a seleção deve ocorrer de forma convencional, sendo verificados os mesmos atributos que caracterizam os demais trabalhadores como: habilidades cognitivas e socioemocionais e os requisitos técnicos específicos da função.

Ainda que inúmeras, Nilles (2007) afirma que as ferramentas de suporte à comunicação não substituem o contato físico e pessoal do tipo “face-a-face”. De acordo com Gianisello (2009), profissionais extrovertidos que dependam deste contato tendem a apresentar dificuldades na utilização dessas ferramentas, devendo permanecer no escritório para obter qualidade na execução das atividades. O autor



ênfatiza ainda que os teletrabalhadores devem possuir um alto grau de “virtualidade”, como habilidade para trabalhar em equipe usando ferramentas tecnológicas de comunicação, além de alto grau de comprometimento na utilização dessas ferramentas.

Para Sato (2009), o teletrabalho exige ainda organização, disciplina e motivação pessoal, tratando-se, portanto, de um desafio para a gestão de Recursos Humanos identificar quais profissionais estão realmente preparados. Blackburn, Furst e Rosen (2003) apresentam algumas características imprescindíveis para os candidatos ao trabalho remoto, que devem ser verificadas no momento da seleção:

- a. auto-gestão: iniciativa própria, capacidade de definir metas pessoais e cumpri-las na ausência de um controle rigoroso, recebendo apenas *feedbacks* esporádicos, além de possuir autonomia no trabalho e habilidade para trabalhar em isolamento;
- b. comunicação: habilidade para se comunicar de forma eficaz por meio de tecnologia, de modo que seja plenamente compreendido, sabendo utilizar eficientemente os *feedbacks* recebidos;
- c. sensibilidade cultural: aprender ativamente sobre as diferenças culturais, prestando atenção à forma como elas podem afetar o grupo;
- d. tecnologia: possuir um nível de conforto com as tecnologias necessárias para se comunicar e coordenar a distância, estando aberto a adotar novas tecnologias, conforme necessário.

Na opinião de Gianisello (2009), uma das responsabilidades do departamento de Recursos Humanos é avaliar, por meio de entrevistas, o grau de maturidade e comprometimento do profissional, e o quanto ele está engajado com a organização. O autor afirma que em alguns casos, a melhor opção pode ser uma combinação, onde o funcionário trabalhará alguns dias no escritório e outros em casa, sendo que o importante é encontrar a medida certa em que ele produza mais e sinta-se melhor.

Posto que os fatores citados por Gianisello (2009) no parágrafo anterior não são facilmente identificáveis por meio de testes e entrevistas, o recrutamento interno se torna uma boa opção para teletrabalhadores. Porém, nos casos em que seja necessário recrutar externamente, as formas tradicionais de divulgação de vagas como internet, jornais, revistas e publicações especializadas, podem ser utilizadas. Visto que o teletrabalho é suportado por uma cultura organizacional baseada na confiança, especial atenção é dada para a técnica da indicação, pois, uma vez que

um bom funcionário recomenda um candidato em potencial, ele está, de certa forma, se comprometendo com as qualidades do novo profissional.

A permanência obrigatória por um período pré-determinado de adaptação, em um dos escritórios da empresa, é uma das estratégias comumente utilizadas quando ocorre o recrutamento externo. Este período pode variar, dependendo de fatores como: urgência da contratação, localização física do funcionário, tempo gasto com deslocamento ao escritório, necessidade de treinamento específico, entre outros. Tal iniciativa permitirá que o funcionário faça uma imersão, adaptando-se à realidade da empresa, interagindo pessoalmente com seus superiores e colegas de trabalho. Estes são outros fatores que demonstram a importância do recrutamento interno para teletrabalhadores, pois o profissional já estará acostumado com a dinâmica da empresa.

Outra particularidade encontrada no recrutamento externo é a possível limitação na execução de testes escritos, orais, práticos, psicológicos, de idiomas, e também a impossibilidade da realização de dinâmicas de grupo, de forma presencial. De acordo com Lacombe (2005), a dinâmica de grupo é efetuada colocando-se os candidatos numa situação simulada de trabalho cotidiano em equipe, observando-se suas atitudes e reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar. Portanto, estes aspectos também devem ser levados em consideração no processo de recrutamento externo dos candidatos que estão localizados geograficamente muito longe da empresa.

Para MacDuffie (2007), a diversidade cultural dos membros da equipe muitas vezes é um fator de atenção na seleção de teletrabalhadores. Devido à escassez de profissionais em determinadas regiões, os membros de equipes virtuais são muitas vezes selecionados devido às suas habilidades ou especializações. Este conhecimento pode ser derivado em parte de sua localização geográfica, principalmente em áreas que possuem grande concentração de empresas de um determinado segmento (*clusters*), como por exemplo, a Índia, considerada mundialmente por ser um pólo produtor de *software* voltado à terceirização.

Um importante fator que deve ser levado em consideração, previamente relatado por Mello (1999), é com relação a infraestrutura tecnológica adequada para o teletrabalho. Algumas cidades do interior, ou até mesmo alguns bairros localizados nas periferias das grandes cidades brasileiras, não possuem conexão de internet banda larga com qualidade e confiabilidade. Conforme mencionado, o teletrabalho

domiciliar é executado em sua totalidade com base em Tecnologia da Informação e Comunicação, desta forma, os residentes nessas regiões não podem ser elegíveis para o teletrabalho domiciliar.

Com relação a CLT (Consolidação das Leis de Trabalho brasileiras), não existe distinção entre o trabalho realizado nas dependências do empregador e o executado no domicílio do empregado. Todas as obrigações previstas para o processo de recrutamento de trabalhadores são válidas também para os teletrabalhadores, inclusive com relação ao exame médico admissional. No Artigo 168 da CLT, o exame médico admissional é obrigatório e integra o programa de controle médico de saúde ocupacional, tendo por finalidade verificar se o funcionário está apto a desempenhar suas funções. Após sua realização, é emitido um atestado médico de capacidade funcional.

#### 2.2.4.2 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho torna-se particularmente importante no ambiente de trabalho remoto, principalmente pela não existência de contato físico entre avaliado e avaliador. Cascio (2000) afirma que este é um dos maiores desafios na gestão do teletrabalho, sendo requisito fundamental a divulgação, de forma clara e objetiva, das atribuições e responsabilidades de cada um, bem como sobre o funcionamento do plano de cargos e salários. Ainda na opinião do autor, é necessário criar metas específicas e desafiadoras, estabelecendo um conjunto de procedimentos de avaliação que incentivem o desempenho e não a presença, uma vez que o processo comunicacional neste ambiente é feito exclusivamente por ferramentas de comunicação a distância.

Para Martinez et al. (2007), o processo comunicacional torna-se particularmente importante para a avaliação de desempenho, sendo necessário que gestores desenvolvam suas habilidades comunicacionais, de modo a evitar que os membros de suas equipes sintam-se isolados. Para os autores, é importante não confiar apenas na utilização de e-mails ou ferramentas de mensagens instantâneas, sendo necessário também aprender como conduzir reuniões virtuais, fornecer *feedbacks*, e balancear a utilização de ferramentas de suporte a comunicação.

O *feedback*, procedimento que consiste na transmissão de informação a um funcionário sobre seu desempenho ou conduta, é um dos itens relevantes no processo de avaliação de desempenho e constantemente presente na literatura do teletrabalho. De acordo com Nilles (1997, p. 47), “o *feedback* contínuo sobre como o trabalho está sendo executado é um elemento necessário a uma boa supervisão, por muitas vezes desprezado no teletrabalho”.

Para MacDuffie (2007), os *feedbacks* gerados periodicamente a partir de um sistema de gerenciamento de desempenho, podem ser particularmente importantes para as equipes virtuais, pois na maioria das vezes, é difícil se obter a oportunidade para um *feedback* informal, face-a-face. Na opinião do autor, as consequências da falta de *feedback* contínuo neste ambiente podem ser danosas ao profissional, ocasionando isolamento, queda na produtividade, desmotivação e dificuldade para adquirir novos conhecimentos.

Apesar das limitações impostas pela distância, em pesquisa realizada por Bernardino e Cunha (2009) em uma organização de Tecnologia da Informação, a maioria dos teletrabalhadores entrevistados revelaram não perceber diferenças com relação aos *feedbacks* recebidos, quando comparado ao sistema de trabalho convencional. Os autores concluíram que gestores de teletrabalhadores tendem a se preocupar ainda mais com o *feedback*, devido principalmente à ausência de contato físico. Entretanto, tão importante quanto a transmissão de *feedbacks*, é essencial que o gestor permita que os demais membros da equipe o façam também, sendo este um fator essencial para o processo de avaliação gerencial.

Braga (2006) e Mello (1999) preconizam que, na esfera do trabalho remoto, a questão do controle sobre trabalhador e trabalho efetuado requer uma mudança de perspectiva: trata-se de deslocar o foco do “tempo do trabalho” para os “resultados do trabalho”. No teletrabalho, controles rígidos sobre horários e durações das jornadas podem não ser viáveis – estes devem ser “negociados diretamente com cada teletrabalhador”, que passam a exercer maior poder sobre a forma como utilizam o seu tempo, e não devem ser levados em consideração nas avaliações de desempenho. Para Mayo et al. (2009), uma vez que o teletrabalho é baseado em muita autonomia e pouco controle, os gestores são mais propensos a recompensar seus funcionários pelo desempenho, e não apenas pela presença física.

As diferenças de práticas de controle no teletrabalho em relação ao trabalho convencional, também são abordadas por Alves (2008). Como no teletrabalho não é

possível o controle por meio de cartão-ponto ou da “vigilância sobre o corpo”, este se dá por meio das mesmas ferramentas tecnológicas que o viabilizam, tais como: controle de acesso à rede da empresa, relatórios periódicos e *softwares* em que há registro das atividades desenvolvidas pelo teletrabalhador. Essas informações permitem que a empresa faça o acompanhamento – e cobrança – de metas e resultados.

Na perspectiva dos autores mencionados, uma vez que não seja possível, por parte das organizações, exercer o controle sobre o teletrabalho nos moldes tradicionais, as cobranças ocorrem na forma de delegação de responsabilidades de gestão aos trabalhadores, que não só têm de responder por resultados, como também têm de providenciar os meios mais adequados para que estes venham a ser atingidos. A avaliação sobre o teletrabalhador ocorre, então, de forma indireta e mais sutil do que sobre o trabalhador convencional – mas ainda se faz presente, em intensidade que certamente depende da cultura, das estratégias e dos objetivos da organização.

#### 2.2.4.3 Treinamento

De acordo com Lawler III (2003b), as organizações ganham quando se comprometem seriamente com o desenvolvimento de seus funcionários, entretanto, o mesmo método de levantamento das necessidades de treinamento deve ser utilizado para os teletrabalhadores, garantindo oportunidades iguais de desenvolvimento para todos. Na opinião de Menezes, Santos e Silva (2006, p. 53):

Atenção especial deve ser dedicada à política de treinamento nas organizações que adotam o teletrabalho. O treinamento destinado ao teletrabalhador deve seguir a mesma matriz de treinamento destinada aos demais funcionários.

Em pesquisa realizada por Hone e Kerrin (2001), a falta de oportunidade de treinamentos foi considerada um dos fatores negativos do teletrabalho, na opinião dos teletrabalhadores e gerentes entrevistados. Na conclusão dessas autoras, treinamentos a distância podem ser eficientes para equipes virtuais, devendo

objetivar resultados práticos além de serem passíveis de avaliação, entretanto podem ser necessários incentivos para a sua utilização.

Um programa de treinamento a distância é um aspecto relevante para o sucesso da adoção do teletrabalho, principalmente em empresas de tecnologia. Blackburn, Furst e Rosen (2003) afirmam que treinamentos para equipes virtuais ajudam também no desenvolvimento do seu capital social. Na definição de Garcia (2009), em Recursos Humanos o termo capital social refere às redes de relacionamento baseadas na confiança, cooperação e inovação que são desenvolvidas pelos indivíduos dentro e fora da organização, facilitando o acesso à informação e ao conhecimento.

Uma das vantagens dos programas de treinamento a distância, apontada por Baruch (2000), é que o profissional aprende em seu próprio ritmo, sendo possível interromper e continuar posteriormente, num momento de menor pico de atividades. Na opinião do autor, treinamentos muito extensos, frequentes e obrigatórios sobre diretrizes, normas e padrões, podem desencorajar o uso deste tipo de ferramenta. Para Costa e Nascimento (2004), muitos dos treinamentos a distância apresentam grande quantidade de recursos audiovisuais e, por muitas vezes, não são funcionais, ocasionando uma “supremacia do visual sobre o pedagógico”. Em se tratando de treinamentos de novas ferramentas, produtos ou tecnologias de TI, se faz necessária a adaptação do conteúdo aos conhecimentos prévios dos treinandos.

Os treinamentos são importantes também para os gerentes de teletrabalhadores. Corroborando a visão de Martinez et al. (2007) apresentada anteriormente, em que é necessário que gestores desenvolvam suas habilidades comunicacionais, Mello (1999) e Menezes, Santos e Silva (2002) afirmam que o treinamento a eles direcionado deve objetivar a capacitação para o gerenciamento de equipes virtuais, englobando aspectos como: melhoria da comunicação, estabelecimento de metas, avaliação baseada em resultados, entre outros. Para os autores, funcionários administrativos das demais áreas também devem ser preparados para oferecer suporte adequado aos teletrabalhadores.

Apesar de investimentos em treinamento serem importantes para funcionários e organização, na opinião de Lawler III (2003b), o treinamento a distância pode ser encarado por alguns como mera exigência burocrática. A falta de tempo exclusivo dedicado para treinamentos e o grande volume de trabalho podem interferir na aderência a prática. Para o autor, uma solução seria a implementação de um

número mínimo de treinamentos obrigatórios por ano, os quais fariam parte das metas de cada funcionário.

Em se tratando do desenvolvimento do profissional de Tecnologia da Informação, Nunes e Mezzomo (2004) afirmam que o crescimento do *outsourcing* de TI e a necessidade de atestar o conhecimento sobre uma determinada ferramenta, tem impulsionado o crescimento das certificações profissionais. Para os autores, em algumas áreas de TI o curso de graduação já não é mais suficiente para atestar conhecimento, em especial nos setores que fazem uso de *softwares* muito específicos.

As certificações profissionais em TI foram criadas com o objetivo principal de atestar a capacitação técnica do profissional em um determinado *software* ou ferramenta. Em se tratando de empresas que prestam serviços de TI, McGrath (1998) afirma que essas certificações são uma forma adicional de atestar o conhecimento de seus profissionais, atraindo clientes e aumentando a competência funcional das equipes de trabalho.

Por fim, investimentos em treinamento podem aumentar a confiança, uma vez que o teletrabalhador percebe que a empresa, mesmo que distante fisicamente, está preocupada com seu desenvolvimento profissional, além de demonstrar aos novos empregados que a empresa leva seus recursos humanos a sério.

#### 2.2.4.4 Remuneração

Com relação à forma de remuneração utilizada, nas obras analisadas não foram encontradas evidências de que esta deva diferir para teletrabalhadores. Em se tratando da gestão de contrato de trabalho, a CLT dispõe acerca do trabalho em domicílio nos artigos 6º e 83º. O artigo 6º determina que: "Não se diferencia entre o trabalho realizado nas dependências do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego". Observa-se que este artigo não faz a distinção, desde que seja caracterizado o vínculo empregatício formal. De acordo com o artigo 83º, o teletrabalhador tem direito aos mesmos benefícios: décimo-terceiro salário, horas-extras, férias, feriados, faltas por doença e licenças previstos na lei.

Apesar da flexibilidade quanto ao horário, os teletrabalhadores estão sujeitos a um regime de horas-extras idêntico ao dos demais trabalhadores. Na CLT, o trabalho excedente executado pelo profissional remoto também é considerado extra nos acordos e convenções coletivas, e deve ser devidamente remunerado. Ainda conforme a CLT, para empresas que possuem mais de dez funcionários é necessário que exista um mecanismo de controle de horários. Como no teletrabalho o profissional realiza suas atividades fora do ambiente da empresa, sistemas *on-line* de controle devem ser disponibilizados.

Em se tratando de fatores motivacionais, embora o salário não seja o único, existem diversas evidências de que este é considerado o mais importante para a maioria das pessoas (RYNES; GERHART; MINETTE, 2004). No entanto, ainda que de acordo com as leis brasileiras o teletrabalho deva ser tratado da mesma forma que o trabalho convencional, este pode, por si só, ser considerado um forte fator motivacional. Andreassi (1997) afirma que muitos profissionais trocam de empresa, se submetendo muitas vezes a menores salários, somente pelo fato de poderem optar pelo teletrabalho domiciliar.

Para Mayo et al. (2009), o teletrabalho pode prover grande flexibilidade ao funcionário, uma importante remuneração não financeira, sendo relativamente fácil e barato de ser implementado. Desta forma, na opinião dos autores o teletrabalho é utilizado por algumas empresas com o objetivo principal de atrair e reter profissionais talentosos, de modo a aumentar a motivação por meio do incentivo a responsabilidade e autonomia.

Devido a economia gerada a partir do teletrabalho, Mello (1999) afirma que algumas empresas optam por aumentar os investimentos em treinamento, ou melhorar a remuneração de seus funcionários, visando maior motivação e aumento da produtividade. Apesar de não existirem indícios de que o sistema de remuneração deva diferir, uma vez que o teletrabalho propicia grande flexibilidade, além de ser baseado em uma relação de confiança entre profissional e empresa, os sistemas de pagamento por desempenho podem ser incentivados, ao invés dos tradicionais métodos fixos de remuneração.

Nas terceirizações, pode ser preciso contratar teletrabalhadores exclusivamente para atividades temporárias ou projetos. Nesses casos, MacDuffie (2007) e Mello (1999) afirmam que é importante vincular a remuneração ao trabalho realizado, estabelecendo pontos de controle periódicos (*checkpoints*), além de



ampla monitoração, com o objetivo de verificar se as atividades contratadas estão sendo realizadas conforme o planejado.

Na literatura pesquisada foram encontradas poucas publicações sobre remuneração e gestão de contrato específicos para o teletrabalho, talvez por se tratar de informação confidencial, nem sempre divulgada pelas empresas em pesquisas acadêmicas. Entretanto, com base nessas publicações, foi possível perceber que a remuneração é uma das práticas de Recursos Humanos menos modificadas para o teletrabalho, talvez por estar coberta pela CLT, porém isso é apenas uma hipótese e necessita de estudos mais aprofundados.

A realização da pesquisa de campo objetivou o estudo aprofundado das práticas específicas de gestão de recursos humanos direcionadas ao teletrabalho, demonstradas anteriormente, por meio da metodologia descrita no próximo capítulo.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo abordam-se os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa de campo, em correspondência com a definição do problema de pesquisa sugerido e aos objetivos do trabalho. São apresentadas as etapas da pesquisa: pergunta de pesquisa, definição constitutiva e operacional das categorias analíticas, delineamento da pesquisa, informações sobre a população e amostra, informações sobre o levantamento, registro e análise dos dados e, por fim, a justificativa da escolha do local para o trabalho de campo.

#### **3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

##### **3.1.1 Perguntas de pesquisa**

Nas fontes pesquisadas, não foram encontrados estudos teóricos e empíricos sobre relações entre práticas de gestão de Recursos Humanos e teletrabalho no Brasil. Dessa forma, optou-se pela formulação de perguntas de pesquisa, ao invés da proposição de hipóteses.

Diante da revisão de literatura exposta, este trabalho apresenta três perguntas de pesquisa sobre o tema:

1. Quais os fatores presentes na organização estudada, bem como fatores ambientais, que influenciaram a adoção do teletrabalho?
2. Como são utilizadas as práticas específicas de Gestão de Recursos Humanos adotadas para atrair, manter e desenvolver teletrabalhadores?
3. Quais as diferenças entre essas práticas e aquelas utilizadas para o gerenciamento dos trabalhadores que não possuem uma relação de teletrabalho?

### 3.1.2 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas

Em uma pesquisa científica, é de grande relevância a definição das categorias analíticas, tanto na forma constitutiva, onde ocorre a definição teórica de um termo, como na forma operacional, onde é apresentada a definição que será utilizada no estudo e as operações necessárias para sua medição ou manipulação (KERLINGER, 1980).

#### **Avaliação de Desempenho**

*Definição Constitutiva:* é o conjunto de práticas correspondentes a análise do desempenho dos empregados, em função das atividades realizadas, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. O principal objetivo de um processo de avaliação de desempenho é contribuir para o desenvolvimento dos profissionais na organização (LAWLER III, 2003b).

*Definição Operacional:* nesta pesquisa, o processo de avaliação de desempenho no sistema de teletrabalho está operacionalizado por meio da análise de dados coletados em entrevistas semi-estruturadas sobre o tema com os teletrabalhadores e seus gestores. Também foram analisados documentos fornecidos pela organização em seu portal corporativo, contribuindo na triangulação dos dados.

#### **Recrutamento**

*Definição Constitutiva:* é o conjunto de técnicas utilizadas para divulgar a existência de vagas na organização, com o objetivo de atrair candidatos potenciais para o processo de seleção (LAWLER III, 2003b).

*Definição Operacional:* o processo de recrutamento está aqui operacionalizado por meio da análise de dados coletados em entrevistas semi-estruturadas e também por meio da análise de documentos fornecidos pelo gestor

da área de recursos humanos.

### **Remuneração**

*Definição Constitutiva:* é o conjunto de retribuições recebidas pelo empregado pela prestação de serviços, provenientes do empregador ou de terceiros, decorrentes de um contrato de trabalho, de modo a satisfazer as necessidades básicas do empregado e de sua família (MARTINS, 1996).

*Definição Operacional:* na presente pesquisa, a remuneração é operacionalizada por meio da análise de dados coletados nas entrevistas com teletrabalhadores, seus gestores e pelo gestor da área de recursos humanos. Também foi analisado um contrato de trabalho específico para teletrabalhadores, bem como demais documentos fornecidos pelo gestor da área de recursos humanos.

### **Seleção**

*Definição Constitutiva:* é o conjunto de práticas que tem por objetivo avaliar minuciosamente as competências, habilidades, conhecimentos e a personalidade de um candidato a vaga. É por meio de uma seleção que se determina se o candidato possui, ou não, os requisitos para atender as necessidades, atuais e futuras, de uma organização (LAWLER III, 2003b).

*Definição Operacional:* o processo de seleção é operacionalizado por meio da análise de dados coletados em entrevistas semi-estruturadas e também por meio da análise de documentos fornecidos pelo gestor da área de recursos humanos.

### **Teletrabalho**

*Definição Constitutiva:* também conhecido por trabalho remoto ou trabalho a distância, o teletrabalho é a utilização de computadores e telecomunicações em atividades que mudam a tradicional geografia do trabalho e tem, como teletrabalhador, o indivíduo que usa tecnologia de modo a superar as restrições

tradicionalmente colocadas pelo espaço e pelo tempo de trabalho (NILLES, 2007).

*Definição Operacional:* nesta pesquisa, o teletrabalho é operacionalizado por meio da análise de dados coletados nas entrevistas com teletrabalhadores, seus gestores e por um gestor da área de recursos humanos. Em adição, também foram analisados contratos de trabalho utilizados especificamente para teletrabalhadores, bem como demais documentos fornecidos pela organização, em seu portal corporativo, contribuindo na triangulação dos dados.

### **Treinamento**

*Definição Constitutiva:* refere-se ao conjunto de práticas que objetivam melhorar as habilidades dos empregados em suas atividades laborais, desenvolvendo suas capacidades organizacionais e competências centrais (LAWLER III, 2003b).

*Definição Operacional:* o treinamento está operacionalizado na presente pesquisa por meio da análise de dados coletados em entrevistas, e também pela análise das ferramentas de treinamentos, à distância, disponíveis aos teletrabalhadores da organização.

### **3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Delimitar é o processo de indicar a abrangência, estabelecendo os limites extencionais e conceituais da pesquisa. Partindo desta premissa, nesta seção são abordados o delineamento da pesquisa, a configuração da população e amostra, e, por fim, o detalhamento sobre o levantamento, registro e análise dos dados.

### 3.2.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento consiste na definição de todos os procedimentos a serem realizados ao longo da pesquisa. Para Gil (1995, p. 70) “esta etapa refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla”, ou seja, o pesquisador deve estabelecer os meios técnicos da investigação, descrevendo os instrumentos e procedimentos necessários utilizados para a coleta de dados.

Respeitando-se o caráter exploratório da pesquisa, optou-se pela elaboração de um estudo de caso único para atender os objetivos propostos. Para Yin (2005), o estudo de caso consiste na profunda análise de um objeto, de maneira que possibilite seu amplo conhecimento. É considerado pelo autor um estudo intensivo, sendo que é levada em consideração, principalmente, a compreensão do tema pelo condutor da pesquisa. O objeto do presente estudo de caso é uma organização multinacional da área de prestação de serviços de Tecnologia da Informação, cuja sede brasileira está localizada na cidade de São Paulo, tendo sido escolhida por implementar o teletrabalho no Brasil desde 2002.

Triviños (1987) e Vergara (2003) assumem que o estudo de caso é uma técnica de pesquisa que pode ser caracterizada por examinar profundamente uma unidade particular, com o objetivo de compreendê-la em seus próprios termos. Para os autores, sua grande vantagem está na possibilidade de penetração na realidade social, o que não é possibilitado pelo estudo quantitativo. De acordo com Laville e Dionne (1999), a vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa é a possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se vêm concentrados no caso visado. Godoi e Mattos (2006) enfatizam ainda que o estudo de caso deve estar centrado em uma situação ou evento particular, cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno de investigação.

O presente estudo de caso pode ser classificado como descritivo, pois de acordo com Godoi e Mattos (2006, p. 124), “apresentará um relato detalhado de um fenômeno social que envolva sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos”, tendo sido realizado em uma perspectiva transversal, a partir da análise do material coletado do período compreendido entre outubro de 2009 e dezembro de 2009.

A experiência profissional do pesquisador foi um dos motivos que despertou o

interesse pelo estudo sobre o tema teletrabalho. Com a elaboração da revisão de literatura, delimitou-se o estudo sob a perspectiva da verificação da contribuição do referido tema para a gestão da organização, relacionada ao crescimento desta e à falta de profissionais qualificados em algumas das suas áreas de atuação. A partir da experiência específica da organização pesquisada, foram delineadas diretrizes para a gestão de teletrabalhadores em outras organizações.

### 3.2.2 Protocolo do estudo de caso

Com o objetivo de auxiliar na condução da coleta e análise de dados, foi utilizado o protocolo de pesquisa de estudo de caso. Yin (2005) afirma que esta é uma das principais táticas para aumentar a confiabilidade da pesquisa, destinando-se à conduzir o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único. Desta forma, foi elaborado um protocolo de pesquisa, com o objetivo de guiar a investigação, garantindo que o foco da pesquisa não fosse perdido, apresentado no quadro 7:

| <b><i>Categorias analíticas</i></b> | <b><i>Questões do estudo de caso</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b><i>Coleta de dados</i></b>                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teletrabalho                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe escassez de profissionais em alguma área da organização?</li> <li>- Qual a importância do teletrabalho para a atração e retenção de profissionais?</li> <li>- Quando foi implementado na organização? E na equipe?</li> <li>- Qual o motivo de sua implementação? E na equipe?</li> <li>- Quais foram os desafios e dificuldades e quais foram os aspectos que facilitaram a implementação?</li> <li>- Quais são as dificuldades para gerenciar os teletrabalhadores?</li> <li>- O que o motivou a ser um teletrabalhador?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise dos contratos de trabalho.</li> <li>- Entrevistas.</li> <li>- Portal de RH.</li> <li>- Análise de ferramentas de EAD.</li> </ul> |
| Avaliação de Desempenho             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como ocorre a avaliação de desempenho?</li> <li>- Como funciona o processo formal? E o informal?</li> <li>- Qual a periodicidade, quais os instrumentos de avaliação e quem são os avaliadores?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas.</li> <li>- Portal de RH.</li> </ul>                                                                                         |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                        |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais são os aspectos comuns e diferenciados com relação ao processo utilizado para os teletrabalhadores?</li> <li>- Os teletrabalhadores estão aptos aos mesmos méritos, prêmios e promoções que os trabalhadores convencionais?</li> <li>- Existe treinamento específico para os gestores (avaliadores)?</li> <li>- Com que frequência você recebe/dá feedbacks?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                        |
| Recrutamento e Seleção | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como ocorre o processo de Recrutamento e Seleção?</li> <li>- Quais características são levadas em consideração no processo seletivo?</li> <li>- Existe treinamento específico para os profissionais da área de Recursos Humanos realizarem a seleção de teletrabalhadores?</li> <li>- Qual o tipo de recrutamento utilizado para os teletrabalhadores?</li> <li>- A quem cabe avaliar se o funcionário está apto e preparado para o teletrabalho?</li> </ul>                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de contratos de trabalho.</li> <li>- Entrevistas.</li> <li>- Portal de RH.</li> </ul> |
| Remuneração            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe diferença na remuneração de teletrabalhadores e trabalhadores regulares?</li> <li>- Qual a forma de remuneração (fixa, variável, por desempenho, etc.) utilizada na organização?</li> <li>- Qual a política de remuneração para trabalhadores remotos?</li> <li>- Qual a política com relação ao pagamento de horas extras? E para teletrabalhadores?</li> <li>- O home-office é encarado como sendo um benefício concedido pela organização? De que forma ele influenciou na sua vinda para a organização?</li> <li>- Existe um plano de benefícios diferenciado para teletrabalhadores?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de contratos de trabalho.</li> <li>- Entrevistas.</li> <li>- Portal de RH.</li> </ul> |
| Treinamento            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A organização dispõe de programas de treinamento?</li> <li>- Existe plataforma de treinamento à distância (EAD)? Você utiliza?</li> <li>- Existe incentivo para a utilização de treinamento à distância?</li> <li>- A organização disponibiliza treinamentos obrigatórios? Se sim, eles podem ser realizados a distância?</li> <li>- Com relação ao treinamento de teletrabalhadores, existe</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de ferramentas de EAD.</li> <li>- Entrevistas.</li> <li>- Portal de RH.</li> </ul>    |



|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <p>diferença com relação ao processo utilizado para os trabalhadores convencionais?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Você já realizou algum treinamento presencial?</li> <li>- Você é incentivado a obter certificações técnicas em ferramentas, produtos ou softwares de TI?</li> <li>- Você já participou de treinamentos com o objetivo de melhorar a gestão de teletrabalhadores?</li> <li>- Quando existe apenas treinamento presencial para determinada ferramenta, qual a política utilizada para os teletrabalhadores?</li> </ul> |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Quadro 7 - Protocolo do estudo de caso  
Fonte: O autor (2010).

Todas as questões demonstradas na segunda coluna do quadro 7 – Questões do estudo de caso - referem-se aos teletrabalhadores, seus gestores e ao gestor da área de Recursos Humanos.

Os demais elementos do delineamento da pesquisa como população e amostra, levantamento, registro e análise dos dados e o cronograma, são apresentados nas seções seguintes.

### 3.2.3 Amostragem

Com o objetivo de reunir o maior número de informações sobre o tema, foram entrevistados:

- 12 teletrabalhadores;
- 6 gestores de teletrabalhadores;
- 1 gestor da área de recursos humanos.

A escolha dos sujeitos da pesquisa foi intencional, não probabilística, tendo por critério de escolha a relevância dos entrevistados para a pesquisa de campo. Todos os integrantes fazem parte do quadro funcional da organização de prestação de serviços em Tecnologia da Informação investigada. A disponibilidade dos entrevistados também foi levada em consideração para a escolha, pois alguns profissionais alegaram sobrecarga de trabalho, não possuindo tempo para a realização das entrevistas.

O critério principal utilizado para a escolha dos 12 teletrabalhadores foi de estarem atuando há, no mínimo, seis meses em regime de teletrabalho na organização. O segundo critério foi de que todos fossem subordinados a um dos 6 gestores de teletrabalhadores, pertencentes à segunda amostra. Por fim, os teletrabalhadores obrigatoriamente deveriam exercer funções relacionadas às áreas de Tecnologia da Informação (programação, análise de sistemas, desenvolvimento de *software*, suporte técnico, entre outros).

Com relação à escolha dos gestores de teletrabalhadores, o primeiro critério utilizado foi de que cada entrevistado deveria possuir no mínimo dois subordinados atuando em regime de teletrabalho. O segundo critério para a escolha dos participantes foi de que deveria gerir ao menos um, dos 12 integrantes da amostra de teletrabalhadores. Por fim, cada gestor de teletrabalhador deveria possuir contato profissional direto com algum gestor da área de Recursos Humanos, para tratar assuntos relacionados aos processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e remuneração.

Para a escolha do gestor da área de recursos humanos, o primeiro critério utilizado foi de ter participado do processo de implementação do teletrabalho na organização. O segundo critério foi de participar, ter participado, ou possuir conhecimento pleno sobre o processo de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e remuneração, praticados na organização. A perspectiva do cliente, proposta por Ulrich e Brockbank (2005), em que normalmente os trabalhadores e seus gestores diretos têm maior propriedade para relatar as experiências relacionadas à gestão de recursos humanos, do que os próprios profissionais da área foi a justificativa para a escolha de apenas um gestor de recursos humanos.

No quadro 8 é apresentado um resumo dos entrevistados contendo: idade, sexo, estado civil, cidade onde atua profissionalmente, o cargo atual e a data da realização da entrevista:

| <b>Cód.</b>   | <b>Idade/sexo/est.civil</b> | <b>Cidade</b>       | <b>Cargo</b>              | <b>Data entrevista</b> |
|---------------|-----------------------------|---------------------|---------------------------|------------------------|
| <b>Tel01</b>  | 29/Masc/Casado              | Sorocaba – SP       | Técnico da área de TI     | 11/12/2009             |
| <b>Tel02</b>  | 39/Fem/Casada               | Curitiba – PR       | Técnico da área de TI     | 14/10/2009             |
| <b>Tel03</b>  | 38/Masc/Casado              | Curitiba – PR       | Técnico da área de TI     | 14/10/2009             |
| <b>Tel04</b>  | 31/Masc/Solteiro            | São Paulo – SP      | Técnico da área de TI     | 30/09/2009             |
| <b>Tel05</b>  | 48/Masc/Casado              | Curitiba – PR       | Técnico da área de TI     | 14/10/2009             |
| <b>Tel06</b>  | 46/Masc/Solteiro            | Rio de Janeiro - RJ | Técnico da área de TI     | 27/10/2009             |
| <b>Tel07</b>  | 30/Masc/Casado              | Belém – PA          | Técnico da área de TI     | 05/10/2009             |
| <b>Tel08</b>  | 51/Masc/Casado              | Timóteo – MG        | Técnico da área de TI     | 11/12/2009             |
| <b>Tel09</b>  | 44/Masc/Solteiro            | Vinhedo – SP        | Técnico da área de TI     | 05/10/2009             |
| <b>Tel10</b>  | 33/Masc/Solteiro            | Campinas – SP       | Técnico da área de TI     | 05/11/2009             |
| <b>Tel11</b>  | 30/Masc/Solteiro            | Curitiba – PR       | Técnico da área de TI     | 15/10/2009             |
| <b>Tel12</b>  | 35/Masc/Casado              | Sumaré – SP         | Técnico da área de TI     | 04/10/2009             |
| <b>GeTT01</b> | 48 /Masc/Casado             | São Paulo – SP      | Gestor de Teletrabalhador | 09/10/2009             |
| <b>GeTT02</b> | 32 /Masc/Solteiro           | São Paulo – SP      | Gestor de Teletrabalhador | 17/11/2009             |
| <b>GeTT03</b> | 35/Fem/Casada               | São Paulo – SP      | Gestor de Teletrabalhador | 22/10/2009             |
| <b>GeTT04</b> | 31/ Fem/Casada              | São Paulo – SP      | Gestor de Teletrabalhador | 16/11/2009             |
| <b>GeTT05</b> | 28/Fem/Casada               | São Paulo – SP      | Gestor de Teletrabalhador | 22/10/2009             |
| <b>GeTT06</b> | 40/Fem/Solteira             | São Paulo – SP      | Gestor de Teletrabalhador | 11/12/2009             |
| <b>GeRH01</b> | 35/Fem/Casada               | São Paulo – SP      | Gestor da área de RH      | 26/10/2009             |

Quadro 8 - Características dos entrevistados  
Fonte: O autor (2010).

Os profissionais entrevistados são predominantemente do sexo masculino. A média de idade dos teletrabalhadores é de 38 anos e a dos gestores de teletrabalhadores é de 35,5 anos. Um pouco mais da metade dos entrevistados possui ao menos um filho, sendo que a maioria são residentes na cidade de Curitiba. Por se tratar de informação confidencial, o número de funcionários da organização não será divulgado.

Com relação aos teletrabalhadores, todos praticam o teletrabalho em casa e em tempo integral, não utilizando o sistema “híbrido”, em que se comparece ao escritório em apenas alguns dias na semana. Com relação à atividade exercida, todos os profissionais desta amostra são especialistas em algum setor técnico da área de TI, possuindo, sem exceção, curso superior em bacharelado em informática, bacharelado em sistemas de informação, administração, análise de sistemas ou ciência da computação. Observou-se que um pouco mais da metade desses entrevistados realizaram algum tipo de curso de especialização. Quanto ao nível hierárquico, todos respondem diretamente a um coordenador e a um gerente.

A amostra de gestores de teletrabalhadores é composta por 2 coordenadores e 4 gerentes, todos executando suas atividades profissionais na matriz da organização, na cidade de São Paulo, não sendo adeptos do teletrabalho. Três

gerentes possuem especialização do tipo MBA - *Master in Business Administration*, e um dos coordenadores possui especialização em uma área de TI.

### **3.2.4 Levantamento, registro e análise dos dados**

A coleta dos dados foi baseada em um roteiro de entrevistas semi-estruturadas, composto por perguntas abertas, utilizando a abordagem de pesquisa qualitativa. Para Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Tal como apontam Creswell (2007), Merriam (1988) e Richardson (1999), o foco principal da pesquisa qualitativa está nas percepções e nas experiências dos participantes, sendo que o pesquisador pode escolher estudar pessoas, explorar processos, atividades e eventos ou informar-se sobre o comportamento de compartilhamento de cultura de pessoas ou grupo. Pode-se verificar o roteiro básico utilizado para a condução das entrevistas no APÊNDICE I. Esse roteiro foi adaptado às características específicas do cargo ocupado pelo entrevistado.

Devido ao fato de que a maioria dos participantes está localizada em Curitiba e São Paulo, as entrevistas com os profissionais que residem ou trabalham nessas duas cidades foram realizadas pessoalmente. Para os integrantes das demais localidades, as entrevistas ocorreram por meio de telefone. Em ambos os casos as entrevistas foram gravadas em formato eletrônico “.mp3” e posteriormente transcritas em formato eletrônico “.doc”. O tempo médio utilizado para a realização de cada entrevista com os gestores de teletrabalhadores, bem como para o gestor da área de RH, foi de sessenta minutos. Para as entrevistas realizadas com os teletrabalhadores, o tempo despendido foi de quarenta minutos em média.

Vergara (2003) afirma que, por se tratar de uma investigação aprofundada e qualitativa, o estudo de caso permite reunir o maior número de informações possíveis, utilizando-se de variadas estratégias para a coleta de dados. Desta forma, foi analisado também uma fonte de dados secundários, em adição às entrevistas:

contratos de trabalho e documentos fornecidos pela organização, por meio de sua intranet corporativa, com o objetivo de melhor compreender o fenômeno pesquisado. Vale esclarecer que a análise desenvolveu-se a partir do cruzamento dos dados colhidos nas entrevistas, com os documentos fornecidos.

O método utilizado para a análise do material coletado foi a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1995), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção das mensagens. Para Laville e Dionne (1999), tal método consiste em um estudo minucioso das palavras e frases que o compõem, de forma a encontrar sentido, captar suas intenções, comparar, avaliar, reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das idéias principais. De acordo com os autores, o princípio deste método é demonstrar a estrutura e os elementos do conteúdo para esclarecer suas diferentes características, extraíndo assim significados.

Os resultados foram ilustrados com citações dos próprios entrevistados. Foram também inseridas notas do autor, entre colchetes, com o objetivo de facilitar o entendimento das informações. Para a elaboração das perguntas direcionadas aos teletrabalhadores foi utilizado o termo *home-office*, em vez de teletrabalho, por ser o primeiro mais conhecido por esses respondentes. Para o gestor da área de Recursos Humanos e demais gestores de teletrabalhadores, o termo teletrabalho foi utilizado.

Devido a um prévio acordo com a organização, apenas informações consideradas não confidenciais foram divulgadas no resultado da pesquisa. Os nomes dos entrevistados não foram revelados, preservando assim suas identidades, sendo identificados a partir de um código, representado no quadro 8, condição esta também imposta pela organização.

### 3.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO LOCAL PARA O TRABALHO DE CAMPO

São diversas as justificativas da escolha da organização em questão para o trabalho de campo. Dentre as quais, pode-se destacar:

- a. trata-se de uma das maiores organizações de prestação de serviços de Tecnologia da Informação do mundo, operando no modelo de empresa

- globalmente integrada e possuindo uma estrutura amplamente descentralizada de ativos e tarefas de TI;
- b. devido ao crescimento acelerado da organização no Brasil nos últimos 5 anos, o teletrabalho foi amplamente utilizado como estratégia de atendimento de demanda por profissionais qualificados, criando o cenário ideal para a realização da pesquisa de campo;
  - c. possui uma robusta e estável estrutura tecnológica no país e no mundo, favorecendo a utilização do teletrabalho de forma profissional e em grande escala;
  - d. a grande maioria de seus teletrabalhadores são profissionais da área de Tecnologia da Informação: analistas de sistemas, analistas de suporte, programadores e analistas de *help-desk* (serviço de apoio a usuários para suporte e resolução de problemas técnicos);
  - e. a organização realizou nos últimos anos um intenso trabalho de divulgação de seus novos valores organizacionais por meio de campanhas, promoções, banners, distribuição de brindes, divulgação *on-line* na intranet e e-mail, entre outros, tendo feito um grande esforço para que as informações chegassem a todos os seus teletrabalhadores. Tal comportamento demonstra comprometimento da organização para com seus teletrabalhadores, bem como a existência de iniciativas que apoiam e incentivam a prática do teletrabalho;
  - f. a organização permitiu acesso do pesquisador aos seus gestores e teletrabalhadores, bem como a diversos documentos internos, com a condição de que sua identidade fosse preservada e dados considerados confidenciais não fossem divulgados.

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Diversas abordagens poderiam ter sido utilizadas de modo a orientar as investigações sobre o tema, entretanto, ressalta-se que a presente pesquisa foi delineada com base nos objetivos estabelecidos. Conforme mencionado previamente, a escolha das práticas de recrutamento, seleção, avaliação de

desempenho, treinamento e remuneração, deu-se em função destas terem maior influência sobre os processos de atração e retenção de pessoas. As demais como modelagem de cargos, plano de carreira, saúde e segurança no trabalho, relações trabalhistas e sindicais, não foram abordadas.

Apesar de algumas considerações deste estudo poderem ser aplicadas a outros setores, muitas sofrem influência direta das especificidades de cada organização. Portanto, as análises tecidas nos próximos itens referem-se exclusivamente a teletrabalhadores técnicos da área de Tecnologia da Informação e, qualquer atitude no sentido da generalização dos resultados deve ser vista com cautela. Não se pode afirmar que as mesmas diretrizes descritas neste trabalho produzam os mesmos efeitos para teletrabalhadores de outras áreas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo é apresentada a análise dos dados coletados nas entrevistas, bem como nos documentos disponibilizados pela organização.

### 4.1 A ORGANIZAÇÃO

A organização estudada é uma multinacional do ramo de Tecnologia da Informação, presente em diversos países e reconhecida principalmente pela prestação de serviços, atuando fortemente no ramo de terceirização de TI. Sua sede nacional está localizada na cidade de São Paulo, possuindo filiais nas principais capitais. Foi escolhida principalmente por implementar o teletrabalho em parte do seu quadro funcional no Brasil e em suas outras centrais espalhadas pelo mundo. A grande maioria dos seus teletrabalhadores são técnicos em informática, analistas de sistemas, analistas de suporte, programadores, gerentes de projeto e analistas de *help-desk* (serviço de apoio à usuários para suporte e resolução de problemas).

Antes do início das entrevistas, um acordo foi firmado entre pesquisador e organização. Para a concessão do direito de execução de entrevistas com seus funcionários, apenas informações consideradas não confidenciais e que não comprometessem sua estratégia como nome de projetos, ferramentas, sistemas, *sites*, portais, produtos e clientes, poderiam ser divulgadas. Uma outra condição imposta foi de que sua identidade fosse preservada, bem como de todos os funcionários entrevistados. Desta forma, não serão revelados dados adicionais sobre a organização, visando preservar a sua identidade.

Os fatos que originaram o interesse pelo desenvolvimento deste trabalho na organização ocorreram no ano de 2008, quando o autor da pesquisa, funcionário da organização, começou a atuar como teletrabalhor. Esta vivência trouxe ao pesquisador uma série de indagações com relação principalmente à gestão de modalidades de trabalho flexíveis em empresas brasileiras, uma vez que em países Europeus, Estados Unidos, Canadá e Índia o teletrabalho é amplamente utilizado.



#### 4.1.1 Adoção do teletrabalho

Com o objetivo principal de avaliar a importância estratégica do teletrabalho para a área de gestão de pessoas, inicialmente procurou-se identificar seu surgimento na filial brasileira da organização. Na opinião do gestor de RH, o teletrabalho na matriz brasileira nasceu por acaso:

O funcionário passava muito tempo nas empresas [cliente], principalmente em outras cidades e não podia acessar *e-mail*, lançar horas trabalhadas e se comunicar com as outras pessoas da equipe. Nisso pensou-se na criação de uma infraestrutura para fornecer acesso de qualquer lugar, através da internet (GeRH01).

Devido ao fator apresentado, a infraestrutura tecnológica foi criada e um *software* para acesso a rede interna, conhecido popularmente na organização como VPN, foi disponibilizado pelo setor de TI e telecomunicações. Por se tratar de uma organização de TI, não houveram grandes problemas e custos na implementação da infraestrutura tecnológica necessária para o teletrabalho. Este aspecto vai ao encontro da afirmação de Mayo et al. (2009), em que o teletrabalho é relativamente fácil e barato de ser implementado.

Com esse *software* instalado e uma senha de acesso, que deveria ser solicitada para um setor específico, qualquer funcionário com um *notebook* ligado na internet poderia se conectar na rede da organização, e passar a utilizar alguns dos programas e ferramentas que funcionários localizados nas dependências físicas utilizavam.

Nas empresas dos clientes existiam redes com acesso à internet rápida, o que viabilizava a utilização do *software* para acesso remoto pelos funcionários da organização que lá se encontravam. Entretanto, com uma internet doméstica ainda muito lenta, ligada por meio de linha telefônica e modem de baixa velocidade, não era possível a implementação do teletrabalho residencial de forma que as atividades profissionais não fossem comprometidas.

Percebe-se que o início da disseminação da prática ocorreu, de fato, quando houve o surgimento das primeiras conexões banda larga no Brasil, por volta do ano de 2002. A popularização desse tipo de tecnologia foi apontada como um marco

para o surgimento do teletrabalho de forma oficial na organização, por um dos gestores de teletrabalhadores:

A moda pegou mesmo quando foi lançada a ADSL da Telefonica, dai todo mundo queria ficar trabalhando em casa, principalmente na sexta-feira a tarefa que exigia menos contato era deixada para sexta só para poder trabalhar em casa (GeTT04).

Porém, com a implementação oficial como modalidade de trabalho flexível, foi necessário a profissionalização dos recursos de TI e telecomunicações envolvidos, de modo a suportar as conexões remotas com maior qualidade e confiabilidade. As falhas nesses sistemas, até então suportadas, começaram a gerar transtornos, pois os funcionários começaram a trabalhar em casa com maior frequência, como o caso apontado pelo teletrabalhador 04: “quando me dei conta já estava fazendo *home-office* todos os dias [...], quando a rede caia tinha que pegar o carro e ir para o escritório correndo”.

Além da infraestrutura física de TI, alguns programas que apenas funcionavam na rede da empresa foram adaptados para o uso remoto, como cita o gestor de teletrabalhadores 01: “o *software* para lançamento de horas trabalhadas foi migrado para plataforma *WEB* apenas para poder ser acessado via *browser* [navegador da internet]” (GeTT01). Um dos gestores citou, também, que a implementação do teletrabalho foi incentivada pela área de atuação da equipe, suporte e desenvolvimento de *software* para clientes internacionais, pois o contato físico entre os envolvidos foi impossibilitado pela questão da distância, sendo utilizadas exclusivamente as ferramentas de comunicação a distância:

Nossa equipe cresceu mesmo em 2005 quando começamos a suportar a [cliente], então trabalhávamos o dia inteiro apenas com eles [clientes norte-americanos]. A comunicação era feita 100% através do [*software* de mensagens], não existia mesmo a necessidade de ficar aqui [no escritório] para trabalhar” (GeTT03).

Com uma infraestrutura tecnológica confiável, estável e em perfeito funcionamento disponível, a área de gestão de Recursos Humanos começou a incentivar a prática do trabalho remoto, que foi alavancada principalmente por três fatores, divulgados oficialmente no *site* de Recursos Humanos e confirmados, por meio da entrevista, com o Gestor de RH: atrair, manter e motivar o profissional.

Na organização, pode-se afirmar que a adoção do teletrabalho foi

impulsionada por uma série de eventos sem precedentes, descritos de forma resumida no quadro 9:

| <b>Ano</b> | <b>Evento</b>                                                | <b>Resultado</b>                                                                             |
|------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1999       | Funcionário muito tempo em cliente                           | Criação de infraestrutura tecnológica descentralizada para acesso remoto                     |
| 2002       | Surgimento da internet banda-larga no Brasil                 | Aperfeiçoamento da infraestrutura tecnológica devido ao aumento do número de acessos remotos |
| 2004       | Implementação do contrato de trabalho para teletrabalhadores | Oficialização do Teletrabalho na organização                                                 |
| 2005       | Crescimento acelerado da organização no Brasil               | Utilização em maior escala para atrair, manter e motivar profissionais                       |

Quadro 9 - Linha do tempo da implementação do teletrabalho na organização  
Fonte: O autor (2010).

Assim como no referencial teórico apresentado, a escassez de profissionais qualificados foi apontada como um dos principais motivos para a adoção oficial do teletrabalho na organização. Outra questão premente é a retenção desses profissionais. De acordo com o gestor 06: “[..] é claro que existe escassez de profissionais na área [...] o *home-office* tem nos ajudado bastante” (GeTT06). O Gestor de Recursos Humanos enfatizou ainda que o teletrabalho está sendo utilizado de forma estratégica, sendo considerado uma resposta rápida à demanda por contratações, de modo a sustentar a expansão vertiginosa das atividades da organização, com o objetivo de implementar sua agressiva estratégia de crescimento no Brasil.

#### **4.1.2 Tecnologia da informação e infraestrutura para o trabalho**

A organização fornece gratuitamente aos seus teletrabalhadores um aparelho de telefone celular e um *notebook*, equipado com tecnologia para acesso à internet sem fio (*WiFi*) e *software* para acesso à rede da empresa (*VPN*), viabilizando o acesso à todos os sistemas necessários para a execução das atividades profissionais, e também às principais ferramentas de comunicação. Além disso, a

maioria dos equipamentos possuem *software* para uso de tecnologia *VoIP*, ou seja, o teletrabalhador detém um número de telefone fixo que pode ser utilizado no próprio *notebook*, podendo receber ou fazer chamadas independente do local em que está trabalhando.

O equipamento fornecido é atualizado constantemente, como forma de precaução e segurança. Antes mesmo de o *notebook* estar obsoleto ou apresentar problemas ocasionados por desgaste, um novo modelo é fornecido ao teletrabalhador, pois em caso de falhas, dependendo da localização geográfica, o tempo para reposição do equipamento pode ser grande. Esta medida visa redução do absenteísmo, uma vez que o teletrabalhador é totalmente dependente de seu equipamento para executar suas atividades profissionais.

A única exigência imposta pela organização com relação ao local de trabalho, por meio do contrato, é que seja executado dentro do território nacional, sendo obrigação do funcionário providenciar infraestrutura física e de telecomunicações adequadas. Um manual de melhores práticas para o teletrabalho é disponibilizado no *site* de Recursos Humanos, que sugere, entre outras coisas, que o teletrabalhador possua uma conexão de internet com alta velocidade e, dependendo da região, uma segunda conexão para caso de falhas. Este último aspecto foi mencionado pelo teletrabalhador 09, “quando me mudei não foi tranquilo. A internet dava muito problema, eu não conseguia trabalhar direito. A solução que encontrei foi contratar o *VIVO ZAP* [internet via satélite] apenas para backup” (Tel09).

O relato vem ao encontro do apresentado por Mello (1999), em que a infraestrutura tecnológica adequada para a realização do teletrabalho é um dos fatores de sucesso.

#### 4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INVESTIGADAS

Com o objetivo de identificar as práticas específicas da gestão de Recursos Humanos utilizadas para atrair, manter e desenvolver teletrabalhadores, e também com o objetivo de comparar essas práticas, com aquelas utilizadas para o gerenciamento dos trabalhadores que não possuem uma relação de teletrabalho, nesta seção abordam-se as práticas pesquisadas, estruturadas em cinco tópicos:

Recrutamento, Seleção, Avaliação de Desempenho, Treinamento e, por fim, a prática da Remuneração.

#### 4.2.1 Recrutamento

Com relação a forma de recrutamento utilizada para teletrabalhadores na organização, nota-se que não existem regras rígidas, podendo surgir tanto de um recrutamento interno ou externo. Porém, fica clara a preferência pelo recrutamento interno, não existindo métodos de recrutamento externo específicos para o teletrabalhador. De acordo com o Gestor de Recursos Humanos:

Vai de acordo com o perfil da vaga e a necessidade do business [área de negócios]. Se a contratação for pra ontem, o teletrabalho é levado em conta, mas depende muito de cada gerente [...], a preferência para funcionários novos sempre é para quem pode trabalhar on-site [nas dependências físicas da empresa]" (GeRH01).

Outro fator percebido é que no *website* de vagas para Recrutamento externo, aberto ao público em geral, não é divulgada a opção de busca por vagas específicas para teletrabalho. No *website* direcionado ao Recrutamento Interno, que pode ser acessado exclusivamente por funcionários, é disponibilizada essa opção. Ambos são praticamente idênticos em seu leiaute e campos a serem preenchidos, com exceção das opções relacionadas ao trabalho remoto.

Um dos gestores citou, também, que o recrutamento interno se torna mais fácil para a obtenção de novos teletrabalhadores, quando comparado ao recrutamento externo:

Imagine o funcionário lá em Tocantins, nem se quer conhece a empresa e a empresa não conhece ele, é arriscado sair contratando para trabalhar em casa, se ele já é da casa [organização] já é meio caminho andado [...]" (GeTT02).

Na opinião de todos os gestores de teletrabalhadores entrevistados, o poder de decisão sobre a contratação, ou não, de um funcionário diretamente para o teletrabalho não pertence ao Gestor de Recursos Humanos, e sim ao próprio gerente, discordando de Sato (2009) e Gianisello (2009), que afirmam ser

responsabilidade da área de Recursos Humanos avaliar, por meio de entrevistas, o grau de maturidade e comprometimento do profissional e o quanto ele está engajado com a organização. Nas palavras do Gestor 06: “normalmente a gente solicita uma vaga ao RH e, a questão do *home-office* é decidida de acordo com a necessidade no momento” (GeTT06).

Concordando com o exposto pelo gestor 06, o gestor 04 enfatiza que a diferença entre as duas modalidades, no que tange ao setor de Recursos Humanos, ocorre apenas no conteúdo do contrato de trabalho a ser assinado pelo funcionário: “a diferença é deixar claro [para a área de RH] que aquela vaga vai ser *home-office*, daí eles providenciam a assinatura do contrato específico para *home-office*” (GeTT04).

A afirmação dos dois gestores de teletrabalhadores previamente citados é corroborada pelo depoimento do gestor da área de Recursos Humanos:

[...] essa questão depende de cada gerente. Ele tem maior poder de decisão sobre o tipo da vaga, pois é quem conhece as particularidades da atividade que vai ser desempenhada [...] ele sabe também se no seu *site* [local de trabalho] tem baia disponível (GeRH01).

A questão do espaço físico também foi levada em consideração por dois dos gestores de teletrabalhadores entrevistados, sendo um dos fatores decisivos para a utilização do teletrabalho na organização: “se tem espaço físico e funcionário disponível no mercado, não incentivo o *home-office* no meu time, prefiro que todos estejam por perto” (GeTT01).

Quando interpelados sobre a existência de um período mínimo de permanência do profissional na organização, para posteriormente migrar para o teletrabalho, novamente houve um consenso e todos os gestores de teletrabalhadores responderam positivamente. A área de Recursos Humanos recomenda um período de adaptação mínimo de seis meses, como mostra depoimento do gestor 02: “sou aconselhado [pela área de RH] a solicitar [ao novo funcionário] para que fique no mínimo uns seis meses [organização] e depois faça a alteração para *home-office*” (GeTT02).

Entretanto, conforme mencionado no início desse item parece não existir uma regra rígida para a utilização do teletrabalho na organização. A teletrabalhadora 02 afirma que foi contratada diretamente no regime de teletrabalho, sendo a única, de

todos os teletrabalhadores entrevistados, que não passou um período de adaptação em alguma das centrais da organização:

Eu tinha acabado de voltar da licença maternidade no [outra empresa]. Daí o [amigo, já teletrabalhador] disse que tinha vaga para trabalhar em casa. Eu fiz todo o processo seletivo e sempre deixei claro que não podia ficar no escritório [em outra cidade] [...] nem por um dia [...] fui contratada diretamente para *home-office*. (Tel02).

Após entrevistar a teletrabalhadora 02, decidiu-se questionar novamente o seu gestor quanto aos motivos que tornaram possível essa contratação, sem um período mínimo de adaptação, como orienta o departamento de Recursos Humanos. Na opinião do gestor da teletrabalhadora 02:

Além do [funcionário], o [funcionário] e o [funcionário] também me falaram muito bem dela [...] além de possuir três referências, tinha trabalhado por vários anos no [uma instituição financeira multinacional], que normalmente é rígida quanto ao seu quadro funcional, além de possuir um currículo bom e conhecer o [software suportado pela equipe]. (GeTT03).

Esse depoimento indica que, no caso em questão, aspectos como confiança, indicação, referências pessoais, além de capacitação técnica específica, foram levados em consideração no momento da decisão sobre o tipo de contratação. Ainda segundo o gestor da teletrabalhadora 02:

Se não tivesse referência e ela viesse de uma empresa fundo de quintal com certeza não contrataria para *home-office* logo no início, mesmo possuindo o *skill* [habilidade técnica requerida pela vaga] [...] isso é decisão minha mas tenho que arcar com as consequências caso algo dê errado. (GeTT03).

Ao ser questionado sobre quais aspectos podem “dar errado” nos casos de contratação direta para o teletrabalho, o gestor de teletrabalhadores 03 citou: problemas de adaptação do profissional para com o regime de teletrabalho e a falta de *coaching*, por já começar trabalhando longe da organização, sem um profissional experiente por perto para “ensinar o serviço” e as atividades diárias específicas da organização.

Para o teletrabalhador 07, que executa o teletrabalho na localidade mais distante do escritório em que está localizada a sua equipe, na cidade de Belém no estado do Pará, o processo foi um pouco diferente. O funcionário não possuía

referências pessoais e trabalhava em uma pequena empresa local de prestação de serviços em Tecnologia da Informação. O processo do teletrabalhador 07 ocorreu da seguinte forma: “meu cunhado morava em São Paulo [...] ele comprou o jornal [...] tinha um anúncio na área de redes [...] eu me cadastrei no *site* para essa vaga [...]”. (Tel07).

Quando questionado sobre o conhecimento da existência de práticas de trabalho remoto na organização, afirmou positivamente, porém não estava contando com essa possibilidade inicialmente como fator determinante para aceitação do cargo: “já sabia que existia *home-office* na [organização] pois tinha conhecidos que trabalhavam já [...] não teve nada relacionado a isso em jornais daqui [Belém] [...] estava ciente que ia me mudar se fosse aceito”. (Tel07).

No caso do teletrabalhador 05, havia por parte do candidato a intenção explícita de iniciar com o teletrabalho no primeiro contato com o gerente, porém o candidato não possuía indicações de funcionários da organização. Conforme apontado em seu depoimento, foi exigência de seu gerente a permanência do período mínimo, como recomenda o setor de Recursos Humanos. Para o teletrabalhador:

A minha intenção era ficar em *home-office* já no começo [...] ia economizar dinheiro, mas o [gerente do teletrabalhador] achou melhor não, disse que era obrigatório ficar um tempo. Assim tive que me mudar pra São Paulo [...] disse que era norma da empresa. (Tel05).

Decidiu-se, após finalização da entrevista com o teletrabalhador 05, questionar novamente o seu gestor quanto aos motivos que não tornaram possível sua contratação diretamente para o trabalho remoto. Na opinião do gestor do teletrabalhador 05: “foi um caso típico que não tinha referência nenhuma e não contrataria logo de início para o teletrabalho” (GeTT03).

A flexibilidade e a não existência de regras estritas sobre o recrutamento de novos teletrabalhadores, faz com que a indicação por funcionários que já trabalham na organização seja um dos fatores determinantes neste processo, além do conhecimento técnico e o domínio do idioma inglês, aspectos importantes que também são levados em consideração.



#### 4.2.2 Seleção

Na organização novos currículos somente são recebidos via internet, armazenados em uma base de dados e posteriormente analisados por um analista do RH que, após aprovação, o encaminha ao banco de dados de candidatos disponíveis. Esta análise inicial destina-se a checar se o candidato tem possibilidade de ser aproveitado por alguma área, sendo avaliados sua formação acadêmica, conhecimento de idiomas e experiência profissional. Também é verificado se o candidato não pertence a alguma empresa com restrições de contratações, como clientes e parceiros de negócios.

O processo que diz respeito à triagem preliminar como verificação das informações cadastrais, consulta de ficha criminal, consulta a processos jurídicos em andamento, entre outros, é executado somente após a solicitação da contratação, pelo gestor da área requisitante. Para as vagas ocupadas pelos teletrabalhadores entrevistados, não foram executados testes psicológicos e dinâmicas de grupo. O exame médico admissional, por se tratar de obrigação prevista na CLT, foi realizado por todos. No caso da teletrabalhadora 02, o teste foi realizado em uma clínica na cidade de Curitiba.

O primeiro contato com o candidato, por meio de telefone, é realizado sempre pelo seu futuro gerente. Salvo exceções por mau preenchimento do formulário ou falta de informações, o analista de Recursos Humanos não entra em contato no primeiro momento, apenas após a confirmação de aceite do candidato, pelo gerente. Para o gestor 04, é no primeiro contato gerencial que poderá ser decidido o futuro do candidato com relação ao teletrabalho: “a seleção para *home-office* vai depender de muitas coisas, mas o primeiro contato é fundamental. Se a gente precisa muito do profissional e ele só vem se for *home-office*, tudo é negociável” (GeTT04).

Foram identificados três possíveis cenários em que se enquadram a seleção dos doze teletrabalhadores entrevistados. O quadro 10 demonstra como ocorreu o processo seletivo de cada teletrabalhador:

| <b>Cód.</b>  | <b>Início no TT</b> | <b>Detalhe da seleção</b>                                                                                           |
|--------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tel01</b> | 2006                | Trabalhador convencional, alterado posteriormente para teletrabalho                                                 |
| <b>Tel02</b> | 2006                | Contratado diretamente em regime de teletrabalho                                                                    |
| <b>Tel03</b> | 2006                | Trabalhador convencional, alterado posteriormente para teletrabalho                                                 |
| <b>Tel04</b> | 2004                | Trabalhador convencional, alterado posteriormente para teletrabalho                                                 |
| <b>Tel05</b> | 2008                | Trabalhador convencional, alteração prevista para teletrabalho após um período de tempo de adaptação na organização |
| <b>Tel06</b> | 2007                | Trabalhador convencional, alterado posteriormente para teletrabalho                                                 |
| <b>Tel07</b> | 2007                | Trabalhador convencional, alterado posteriormente para teletrabalho                                                 |
| <b>Tel08</b> | 2007                | Trabalhador convencional, alteração prevista para teletrabalho após um período de tempo de adaptação na organização |
| <b>Tel09</b> | 2007                | Trabalhador convencional, alteração prevista para teletrabalho após um período de tempo de adaptação na organização |
| <b>Tel10</b> | 2009                | Trabalhador convencional, alteração prevista para teletrabalho após um período de tempo de adaptação na organização |
| <b>Tel11</b> | 2008                | Trabalhador convencional, alteração prevista para teletrabalho após um período de tempo de adaptação na organização |
| <b>Tel12</b> | 2006                | Trabalhador convencional, alterado posteriormente para teletrabalho                                                 |

Quadro 10 - Método de seleção dos teletrabalhadores entrevistados  
Fonte: O autor (2010).

Nas contratações descritas no quadro 10 como “Trabalhador convencional, alteração prevista para teletrabalho após um período de tempo de adaptação na organização”, foi firmado um acordo entre gerente e candidato que, após um período de tempo trabalhando nas dependências da organização, o funcionário teria seu contrato de trabalho alterado para a modalidade *home-office*, estando livre para exercer suas tarefas profissionais em qualquer lugar do Brasil.

É importante ressaltar que a previsão de alteração não é comunicada ao setor de Recursos Humanos, se tratando apenas de um acordo verbal informal, podendo ter seu período aumentado ou diminuído, conforme citação do gestor de Recursos Humanos: “[...] a recomendação é de no mínimo seis meses, porém o gerente tem autonomia para decidir se vai ficar mais ou menos tempo”. Para os teletrabalhadores pesquisados houve apenas redução do prazo, em nenhuma ocorrência o período previamente acordado foi estendido.

O único caso em que não houve período de adaptação e a funcionária foi contratada para início imediato em regime de teletrabalho, descrito no quadro 10 como “Contratado diretamente em regime de teletrabalho”, foi descrito com detalhes

no item anterior. Pelo fato de possuir três indicações de funcionários que trabalhavam na organização, além de domínio do idioma inglês e conhecimento técnico específico, não foi necessário o período mínimo de permanência nas dependências da organização.

Nas contratações descritas como “Trabalhador convencional, alterado posteriormente para teletrabalho”, apresentadas no quadro 10, identificou-se que o funcionário foi inicialmente contratado para trabalhar nas dependências da organização, tendo alterado posteriormente para o teletrabalho, não havendo, na etapa da seleção, acordo inicial com seu gestor. Foram identificados três motivos para a alteração posterior do regime de trabalho convencional para o teletrabalho:

- a. no momento da contratação, não era de conhecimento do candidato a existência da prática do teletrabalho na organização, como foi o caso relatado pelo teletrabalhador 01: “coloquei minhas coisas no carro e fui de mala e cuia [...] não imaginava que um dia ia voltar [...] nem sabia que *home-office* existia no Brasil (Tel01);
- b. não havia por parte do candidato interesse pelo teletrabalho, como mostra o relato do teletrabalhador 06: “até existia a possibilidade de negociar para ficar aqui [...] resolvi ir mas depois resolvi voltar para o Rio de Janeiro” (Tel06);
- c. o funcionário já trabalhava na organização antes do surgimento do teletrabalho, como é o caso de teletrabalhador 04: “comecei aqui como estagiário [...] eu sempre trabalhei aqui [na organização] mas como o time todo fica em casa eu fico também, tem alguns benefícios a mais” (Tel04).

Com relação às entrevistas realizadas com candidatos localizados em outras cidades, são feitas por meio do telefone pelo próprio gerente ou por um profissional especializado na tecnologia, designado pelo gerente. Quando necessário para o perfil da vaga, são feitas entrevistas em inglês. Para o Gestor de RH: “o processo é quase totalmente baseado em internet, com exceção da entrevista técnica que é feita pessoalmente ou através do telefone” (GeRH01).

Nesse aspecto, destaca-se o caso citado pelo gestor 01, em que todo o processo seletivo foi realizado por meio do telefone, sendo que o primeiro contato pessoal entre funcionário e gerente ocorreu em um aeroporto da cidade de São Paulo, com destino a uma viagem de negócios internacional. Todo o processo relativo a área de Recursos Humanos como assinatura de contrato, assinatura de

carteira de trabalho e exame médico, foi realizado na cidade de origem do candidato, Curitiba. Nesta cidade encontra-se uma filial da organização, possuindo um representante da área de Recursos Humanos. Para o gestor:

A gente precisava urgente de um recurso para a [cliente internacional]. Estávamos de viagem marcada para os Estados Unidos para fazer a transição pro Brasil [...] achei o currículo do [funcionário], fizemos todo o processo pelo telefone e nos encontramos no aeroporto, pois não dava tempo de ele vir antes pra cá, devido ao desligamento na outra empresa [...] Eu levei o *notebook* pra ele e fomos [para os Estados Unidos] (GeTT01).

Coincidentemente, o teletrabalhador citado pelo gestor 01 foi posteriormente entrevistado. Questionou-se, além das perguntas específicas direcionadas ao seu cargo, quais foram os principais fatores que o levaram a aceitar esse tipo de contratação, sem um prévio contato “face-a-face” com algum funcionário da organização. Nas palavras do teletrabalhador:

No início achei estranho, eu ia ser contratado e conhecer meu chefe no aeroporto, indo para os Estados Unidos [...] até cheguei a duvidar se era da própria [organização], mas fui aqui na sede em Curitiba, falei com as pessoas e era verdade [...] conhecia uma pessoa que trabalhava em São Paulo, pedi pra ela ver se o [gerente] realmente existia no [portal interno para pesquisa de funcionários] (Tel03).

Esses dois últimos relatos reforçam a flexibilidade existente no processo seletivo da organização. No caso do teletrabalhador 03, mesmo não possuindo indicações e sem um prévio contato pessoal com o gerente ou profissional de Recursos Humanos, o funcionário foi contratado e, logo no primeiro momento, designado a um importante projeto internacional. Vale destacar que, após retorno da viagem aos Estados Unidos, o teletrabalhador passou quatro meses executando suas atividades profissionais nas dependências da organização, na cidade de São Paulo, antes de retornar a Curitiba.

Sobre as possíveis limitações de uma entrevista técnica por meio de telefone, esse aspecto não foi encarado como negativo pela maioria dos gestores de teletrabalhadores que já realizaram esse processo, conforme depoimento do gestor 06: “nunca tive problemas, ou a pessoa sabe ou não sabe” (GeTT06). Sobre o conteúdo de uma entrevista telefônica para um cargo na área de Tecnologia da Informação, foram elencados pelos gestores de teletrabalhadores os principais itens avaliados:

- a. comandos específicos do software ou linguagem de programação;
- b. possíveis cenários - o que você faria se acontecesse um problema de rede no servidor xyz? – (GeTT04);
- c. experiências prévias com a utilização do *software* ou tecnologia;
- d. detalhes sobre diferentes versões do *software* ou sistema;
- e. experiências em projetos internacionais, para a utilização do idioma inglês.

Para apenas um gestor de teletrabalhadores as entrevistas realizadas por telefone são falhas, pois estão limitadas apenas a conhecimentos técnicos, não sendo verificados aspectos relacionais como habilidade para o trabalho em grupo. A opinião do gestor 02 vai ao encontro da visão apresentada previamente por O'Brien (2004), em que aspectos como abertura a novas idéias, perspicácia, trabalho em equipe e controle emocional, são tão importantes quanto as habilidades específicas, mesmo para profissionais de áreas das ciências exatas, como é o caso de Tecnologia da Informação. Por muitas vezes esses profissionais são especialistas nos aspectos técnicos, não possuindo as habilidades necessárias para um bom trabalho em equipe.

Conforme mencionado no início desse item, para as vagas ocupadas pelos teletrabalhadores entrevistados, não foram executados dinâmicas de grupo. Com o objetivo de averiguar se esse aspecto pode ser caracterizado como uma limitação do teletrabalho, ou também é encontrado no sistema de seleção convencional, questionou-se novamente o gestor de recursos humanos quanto à utilização de dinâmicas de grupo para trabalhadores e teletrabalhadores. Para este gestor, a não realização desse tipo de testes não pode ser considerada uma limitação do teletrabalho, se tratando apenas de uma estratégia do setor a não execução de dinâmicas de grupo para novos funcionários em determinadas áreas de TI, independentemente do regime de trabalho a ser adotado.

#### **4.2.3 Avaliação de desempenho**

Com relação à avaliação de desempenho, nota-se que não existem procedimentos diferenciados para os teletrabalhadores. O mesmo sistema e metodologia são utilizados para ambos, sendo responsabilidade do gerente direto o

estabelecimento de um processo de comunicação efetivo e constante, para acompanhamento dos resultados, como demonstra relato do gestor de recursos humanos:

Na prática, o departamento [de Recursos Humanos] tem pouca participação, é responsabilidade do gerente, uma vez que ele autorizou o *home-office*, estabelecer um processo claro de comunicação e avaliação de desempenho (GeRH01).

Nesse aspecto, o gestor de recursos humanos concorda com Martinez et al. (2007), sobre a importância do processo comunicacional para avaliação de desempenho no teletrabalho. É cabível afirmar que, na organização, o gerente possui autonomia com relação à avaliação de desempenho, como cita o gestor de Recursos Humanos: “o gerente acompanha o dia-a-dia do funcionário, e tem a competência para avaliar se o trabalho foi bem feito” (GeRH01). Porém, é recomendação expressa da área de Recursos Humanos ao menos duas reuniões presenciais anuais para avaliação de desempenho do teletrabalhador. Tal recomendação nem sempre é seguida, como aponta o gestor de teletrabalhadores 06:

Fica complicado exigir que o funcionário venha lá de longe para cá apenas para uma conversa [...] não existe ressarcimento para viagens, exceto quando existe um motivo real como um projeto em andamento (GeTT06).

Esse mesmo gestor enfatiza, como dificuldade do processo de avaliação de desempenho, o não-custeio do deslocamento dos teletrabalhadores para que compareçam à sede, podendo inviabilizar outros fatores como: a integração do funcionário com os demais colaboradores, o conhecimento sobre a organização, a integração do gestor com seus subordinados e treinamentos. Disso ressentem-se também o gestor de teletrabalhadores 02: “tem funcionário em *home-office* que eu não vejo há quase três anos” (GeTT02).

Apenas um dos gestores de teletrabalhadores segue a risca a recomendação da área de Recursos Humanos, com relação às reuniões presenciais para a avaliação, porém a maioria de seus teletrabalhadores estão localizados na mesma cidade da matriz, São Paulo. De acordo com o gestor 05: “para os que trabalham por aqui [em São Paulo], fica fácil de reunir, o único é o [teletrabalhador], que mora em Curitiba, mas tá sempre por aqui também” (GeTT05).

O sistema formal de avaliação de desempenho utilizado é baseado em metas. Para uma avaliação positiva, dois conjuntos de metas devem ser atingidas pelo funcionário: as departamentais e as individuais. As metas departamentais são definidas pela cúpula gerencial da área, sendo válidas para todos os funcionários, independentemente se teletrabalhador ou não. São exemplos de metas do departamento de um dos teletrabalhadores entrevistados:

- a. realizar todos os treinamentos obrigatórios;
- b. contribuir para a redução de custos através das ações xyz, abc e zyx;
- c. utilização correta de horas extras, não ultrapassando o limite de xx horas por mês;
- d. atingir ou superar o índice de satisfação de clientes, estabelecidos no documento abc;
- e. garantir que o Acordo de Nível de Serviço (ANS ou SLA, do inglês *Service Level Agreement*) dos clientes atendidos pelo departamento seja de no mínimo 97%.

As metas individuais são definidas pelo gerente, juntamente com cada funcionário, em reunião. Uma prévia da avaliação é executada após seis meses, com o objetivo de corrigir falhas e fornecer ao funcionário um *feedback* do trabalho realizado até o momento. Doze meses após a primeira reunião para definição das metas, é realizada a avaliação final anual e renovação das metas. Como resultado, o funcionário recebe uma nota, conforme o programa estipulado pela organização. O gerente direto é o único responsável pela avaliação e atribuição da nota ao funcionário. São exemplos de metas individuais, fornecidas por um dos teletrabalhadores entrevistados:

- a. finalizar as atividades do projeto yxz na data acordada com a área xyz: 01/10/2009;
- b. garantir que o cliente xyz seja atendido com sucesso nos itens xyz, pkx e abc;
- c. garantir que o *software* xyz seja atualizado para a última versão em todos os servidores dos clientes abc e cba;
- d. ministrar dois treinamentos anuais da ferramenta xyz para os demais integrantes da equipe.

Apesar de existir um processo de avaliação formal claro e objetivo, bastante incentivado pela área de Recursos Humanos, além de global para todas as filiais

mundiais, identificou-se que o sistema baseado em metas com apenas uma revisão anual pode não ser eficiente em setores muito dinâmicos, como é o caso de áreas relacionadas a Tecnologia da Informação. Nas palavras do teletrabalhador 01: “o ambiente é muito dinâmico, não dá pra ficar baseado em metas lá de janeiro, os clientes mudam a toda hora e novas contas surgem [...] as metas não são atualizadas constantemente na velocidade esperada” (Tel01).

Neste momento, percebe-se a existência de um processo de avaliação informal, não baseado nas metas previamente acordadas, mas na capacidade do funcionário de se adaptar as tarefas e responder as diversas demandas da organização com rapidez. É o que exemplificam estas citações de teletrabalhadores:

Estou envolvido em diversos projetos que não existiam antigamente [...] o [coordenador] vai me passando, eu vou trabalhando neles e sinceramente nem lembro quais as metas estão definidas no meu [portal do RH referente à avaliação]” (Tel10).

[...] não ligo muito para as metas, mas venho recebendo *feedbacks* positivos do [gerente] e do [coordenador] constantemente pelo trabalho realizado (Tel02).

[...] a gente atua em diversas contas ao mesmo tempo, contas que não existiam até uns dias atrás (Tel03).

Cabe também ressaltar que, ao serem questionados sobre a existência de um processo de avaliação informal na organização, as três citações previamente mencionadas foram corroboradas apenas por dois gestores de teletrabalhadores:

Veja, um dos slogans da empresa é [informação confidencial], penso que temos que responder rapidamente ao mercado, no momento que nos é exigido, isso inviabiliza ficar baseado em objetivos antigos (GeTT04).

O *feedback* do cliente é muito importante para nossa área, se ele está satisfeito com o recurso [funcionário] é o que importa no fim das contas, a excelência do serviço e não necessariamente o que foi definido no começo do ano (GeTT01).

O *feedback*, um dos itens fundamentais para o processo de avaliação de desempenho e necessário a uma boa supervisão, na opinião de Nilles (1997), é presença constante na literatura do teletrabalho. Ao serem questionados a respeito do *feedback* recebido pelos seus superiores, a maioria dos teletrabalhadores entrevistados não perceberam diferenças significativas, quando comparado ao sistema de trabalho convencional. No entendimento do teletrabalhador 12 “falo com meu gestor diariamente e o *feedback* é dado a qualquer momento durante o contato, de acordo com as minhas ações, positivas ou negativas” (Tel12).



Foi mencionado por apenas um teletrabalhador, que o fato de estar atuando remotamente faz com que o gerente se preocupe ainda mais com relação ao *feedback*, sendo considerado como um fator positivo. Para o teletrabalhador 07:

Conversávamos sobre avaliação umas duas ou três vezes por ano, agora acho que devido a distância ele [o gerente] se sente na obrigação de me passar [*feedback*] e conversamos por diversas vezes durante a semana (Tel07).

O relato do teletrabalhador 07 coincide com o estudo de Bernardino e Cunha (2009), em que gestores de trabalhadores remotos tendem a se preocupar ainda mais com o feedback, devido principalmente à ausência de contato físico e pessoal com seus subordinados. Esse depoimento é também corroborado pelo gestor de teletrabalhadores 03: “eu me preocupo especialmente com os que estão longe, quem está por perto estamos sempre conversando, até mesmo em conversas informais na hora do lanche é possível passar um feedback” (GeTT03).

Apenas dois dos teletrabalhadores entrevistados relataram que esse aspecto pode ser prejudicado pelo trabalho remoto, como mostra depoimento de teletrabalhador 01: “não é a mesma coisa, ele [gerente] não fica perto e não tem como saber de todas as coisas boas que faço diariamente”. Para o teletrabalhador 11, o problema é a existência de uma terceira pessoa, o coordenador, intermediando a relação entre profissional e gerente, como demonstrado seu depoimento: “a relação com o gerente é intermediada pelo coordenador que nem sempre tem a competência de passar tudo o que faço de bom para o gerente, que me avalia no fim do ano” (Tel11).

O aspecto mencionado pelo teletrabalhador 11 não poderia ser considerado uma limitação do teletrabalho num primeiro momento, pois o modelo hierárquico utilizado por trabalhadores e teletrabalhadores é o mesmo, formado por um coordenador e um gerente. Porém, quando questionado mais profundamente sobre o assunto, o entrevistado afirmou que esse aspecto é ocasionado pela sua ausência do escritório, como mostra a citação abaixo:

Quando eu estava no *site*, falava direto com o [gerente], ele sempre ia na baia, via como a gente tava trabalhando. Agora que estou em casa praticamente só falo com o coordenador, que tem poderes limitados para me avaliar, e não transmite tudo o que acontece ao [gerente], isso eu tenho certeza, pois tenho evidências (Tel11).

Um fator percebido para que exista uma boa comunicação e, conseqüentemente, avaliação de desempenho, é o comprometimento do superior imediato com o sistema de teletrabalho, devendo esse entender que o fato de estar sempre disponível para seus funcionários, por meio das ferramentas de comunicação, seja uma constante e faça parte de sua rotina diária, pois dependendo do caso, este é o único canal de comunicação com seus subordinados.

A importância da correta utilização das ferramentas disponibilizadas pela organização, para a execução do teletrabalho (*software* de mensagem instantânea, sala de bate papo, tecnologia *VoIP*, entre outras) foi também mencionada. O teletrabalhador 01 afirmou que, mesmo por meio de ferramentas tecnológicas de suporte à comunicação, é possível que ocorra a avaliação: “tenho contato diário com meu gerente, mesmo sendo *online*, ele está me avaliando” (Tel01).

Para os gestores de teletrabalhadores 01 e 05, o bom andamento do processo de avaliação de desempenho pode depender diretamente da confiança depositada aos seus subordinados, bem como da metodologia de trabalho adotada pelo superior. É o que exemplifica esta citação: “acho que essa questão [avaliação de treinamento] depende um pouco da confiança pois não tem muito como controlar o que cada um faz em casa, mesmo com infinidade de ferramentas que temos disponível” (GeTT01).

De acordo com o gestor de Recursos Humanos, existe um treinamento obrigatório direcionado aos gerentes, sobre o processo de avaliação de desempenho na organização, porém não existe treinamento específico direcionado à avaliação de teletrabalhadores. Dos gestores entrevistados, apenas um ainda não participou do referido treinamento, porém tem atuado como gerente desde agosto de 2009. Coordenadores não são elegíveis a este tipo de treinamento.

Existe na organização um programa de avaliação dos gestores, incluindo gerentes e coordenadores. É um processo anual, voluntário e confidencial, onde os funcionários recebem um *e-mail* contendo instruções, juntamente com um *link* para acesso ao questionário. O resultado dessa avaliação é enviado ao superior imediato do gerente e o principal objetivo, na opinião do gestor de Recursos Humanos, é fornecer ao gerente um *feedback* com relação ao seu desempenho. Todos os teletrabalhadores entrevistados foram convidados a participar deste processo porém nem todos participaram.

#### 4.2.4 Treinamento

Existem duas plataformas para treinamento a distância disponíveis na organização. A primeira tem por objetivo compartilhar a tela do computador do instrutor, fazendo com que toda a atividade por ele realizada, seja visualizada via internet pelos treinandos. Neste tipo de treinamento, a transmissão de voz ocorre via teleconferência, um serviço que permite a comunicação simultânea entre diversas pessoas. Tal serviço é fornecido por uma companhia telefônica, que disponibiliza ao instrutor um número e uma senha de acesso, que devem ser fornecidos a todos os participantes. Desta forma, voz e imagem são compartilhados simultaneamente em tempo real. Esta plataforma foi citada pelo gestor de teletrabalhadores 04, quando questionado sobre a utilização de ferramentas de treinamento à distância pelos integrantes de sua equipe:

Existe uma iniciativa do departamento com relação ao desenvolvimento [...] diversos cursos são ministrados pelos nossos próprios profissionais e, como a maioria é *home-office*, usamos sempre o [ferramenta de compartilhamento de tela] e muito raramente o curso é presencial (GeTT04).

Dois dos teletrabalhadores entrevistados já ministraram algum tipo de treinamento por meio dessa ferramenta. O depoimento do teletrabalhador 01 coincide com a afirmação do gestor 04: “esse ano ministrei dois treinamentos de [software] para o pessoal do time, diretamente da minha casa” (Tel01). O teletrabalhador 12 também fez uso da ferramenta para ministrar um curso, inclusive para os integrantes da equipe de outra nacionalidade: “foi o curso de [software] ministrado para todos do time, inclusive para os gringos [norte americanos e canadenses funcionários da organização]” (Tel12). Apesar do sucesso na utilização da ferramenta, o teletrabalhador afirmou que preferiu se deslocar até a filial mais próxima da organização para a sua utilização, pois a conexão com a internet é mais rápida e estável do que a existente em sua residência: “não tem como usar isso de casa, tentei uma vez só e tive dor de cabeça. Cada vez que a NET caia, ia rede [conexão com a internet] e telefone [...] imagine parar um treinamento por falha na internet” (Tel12).

A segunda plataforma disponível é a de Ensino a Distância (EAD), onde cursos são disponibilizados, podendo ser acessados por qualquer funcionário, a qualquer hora. Muitos possuem vídeos, onde é possível ver e ouvir o instrutor ministrando a aula. Alguns ocorrem em inglês, porém possuem legenda em português, sendo que a grande maioria está acompanhada de uma apostila em formato digital, que pode ser copiada para o computador do treinando para acompanhamento ou impressão para posterior consulta.

Um item interessante levantado pelo gestor de teletrabalhadores 01 é com relação à contratação de novos funcionários sem experiência nos *softwares* ou tecnologias utilizados pela área. Nesses casos, o gestor solicita ao novo funcionário, logo ao entrar na equipe, que faça todos os treinamentos disponíveis no *website* de EAD, referentes ao *software* ou tecnologia suportados. Nisso o gestor se coaduna com o teletrabalhador 04: “quando entrei na equipe era estagiário e não manjava nada de [software]. Tive que entrar no *site* e baixar alguns treinamentos [...] se eu não corresse atrás ninguém ia por mim” (Tel04).

Outro aspecto que merece destaque, levantado pelo teletrabalhador 04 é que, uma vez que a maioria dos cursos virtuais disponíveis no portal de treinamentos são ministrados pelos próprios funcionários da organização (em sua maioria canadenses, norte-americanos e ingleses), é possível contactá-los posteriormente, via ferramenta de troca de mensagens instantâneas ou *e-mail*, conforme citação do teletrabalhador 04: “normalmente quem deu o treinamento *online* é da empresa e está no [ferramenta para troca de mensagens instantâneas] e pode ser contactado em caso de dúvidas” (Tel04).

Para três dos gestores de teletrabalhadores entrevistados, o treinamento tem sido a principal iniciativa da organização para contar com um quadro qualificado de profissionais que viabilizem a sua estratégia de crescimento, corroborando, assim, a visão de Lawler III (2003) sobre a importância do treinamento para gestão de pessoas. O gestor de Recursos Humanos citou, também, a parceria com universidades do entorno da sede da empresa como ação importante para obtenção de profissionais qualificados em seus quadros. Nesse aspecto, a organização cumpre um dos desafios de gestão de recursos humanos apontado por Zeidner (2008), citado no item 2.2.1.

Com relação a treinamentos presenciais, todos os teletrabalhadores participaram ao menos de um, o de ambientação. Direcionado a funcionários recém-

contratados, este treinamento é obrigatório e dura dois dias, tendo por objetivo fazer com que o novo trabalhador compreenda melhor a estratégia e a cultura da organização, além de receber orientações sobre as principais ferramentas, conceitos e termos utilizados. Na opinião do gestor de recursos humanos: “este treinamento inicia com o pé direito a nova relação entre funcionário e empresa” (GeRH01).

Com exceção do treinamento inicial de ambientação, a grande maioria dos teletrabalhadores entrevistados nunca participaram de treinamentos presenciais na organização. Na opinião do gestor de teletrabalhadores 03, este tipo de treinamento se torna mais caro, porém o maior problema é com relação ao espaço físico necessário, recurso que está em falta devido principalmente ao crescimento acelerado. Outro fator importante levantado pelo gestor 02 diz respeito ao principal ramo de atuação da organização, a prestação de serviços em TI. Para este gestor, o fator faz com que verbas direcionadas a treinamentos presenciais sejam cada vez mais difíceis de serem justificadas, como demonstrado em seu depoimento:

Na maioria das vezes não temos como justificar, pois quando o cliente nos escolhe já temos que ter o *skill* [conhecimento do produto ou tecnologia] necessário para atendimento da conta. Se for necessário treinamento depois não temos como justificar (GeTT02).

Quando questionado mais profundamente sobre o depoimento acima, o gestor explicou que cada funcionário de seu departamento está sendo indiretamente pago por um ou mais clientes. Os funcionários são recursos alocados e contratados previamente para o atendimento exclusivo de contas específicas. Nesta metodologia de trabalho, o salário de cada funcionário é justificado pela área por atender os clientes ao qual seu nome está atrelado em um sistema de lançamento de horas trabalhadas. Para o gestor, no momento em que a área assume a responsabilidade por algum cliente, está implícito que existe o conhecimento técnico esperado para tal. O gestor afirma ainda que, caso algum treinamento técnico ainda se faça necessário, deve ser providenciado internamente, na própria equipe.

Existem na organização treinamentos obrigatórios, em que todos os funcionários de determinadas áreas precisam realizar. Com exceção do treinamento inicial de ambientação, que é presencial, todos são realizados por meio da intranet. Nestes casos, um *e-mail* é enviado ao funcionário, contendo o endereço *web* para acesso do conteúdo. Ao acessar o endereço, é necessário que entre com a

identificação funcional e acione o início do treinamento. Dependendo do treinamento, após conclusão existe um teste, composto por algumas questões, cujo objetivo é comprovar o aprendizado. Em muitos dos testes existe um período de tempo máximo para a finalização e, caso um número mínimo de acertos não seja atingido, torna-se necessário refazer o treinamento e, conseqüentemente, o teste. Para sete dos teletrabalhadores entrevistados, os treinamentos obrigatórios são excessivos. É o que exemplificam as citações abaixo: “com certeza são muito importantes, só acho que não devia vir tantos em tão pouco tempo [...]” (Tel02). “[...] atualmente deve ser no mínimo uns dois por mês, o que acho muito [...]” (Tel09). “[...] o assunto não é técnico e geralmente leva horas [...]” (Tel12).

Um dos teletrabalhadores afirma que o excesso de treinamentos obrigatórios pode ainda prejudicar o andamento das atividades diárias da equipe. Nas palavras do teletrabalhador 03:

Normalmente a gente recebe um *e-mail* assim: Urgente, em maiúsculo. Dizendo: concluir o treinamento até o dia x, sempre em cima da hora. Daí tenho que parar tudo o que estou fazendo para dar foco no treinamento (Tel03).

Os depoimentos acima vão ao encontro do apresentado por Baruch (2000), em que cursos muito extensos, frequentes e obrigatórios sobre diretrizes, normas e padrões, podem desencorajar o uso de ferramentas de treinamentos à distância.

Após finalização das entrevistas com os teletrabalhadores, decidiu-se questionar novamente o gestor de RH, com relação ao número excessivo de treinamentos obrigatórios. Na opinião do gestor, isto deve-se principalmente ao tamanho e complexidade da organização, juntamente com o grande número de padrões, metodologias e leis (muitas internacionais), que devem ser seguidas e implementadas. A prestação de serviços para clientes internacionais (principalmente norte-americanos), e a constante obtenção e validação de certificações de qualidade, também contribui, na opinião do gestor de Recursos Humanos, para o aumento do número de treinamentos obrigatórios.

As certificações profissionais em *softwares* e produtos de TI estiveram em voga nas empresas prestadoras de serviços em Tecnologia nos últimos anos, na opinião de Nunes e Mezzomo (2004). Isto porque é uma forma adicional de garantir ao cliente que os profissionais da empresa possuem competência funcional, estando

aptos para assumir suas operações de TI. Desta forma, identificou-se que existe incentivo, por parte de algumas áreas da organização, para a obtenção de certificações técnicas de seu quadro funcional, conforme relato do gestor de teletrabalhadores 03: “sim, existe incentivo pois isso melhora nossa imagem com o cliente [...] se todos do time forem certificados temos mais chances de ganhar mais contas dos concorrentes” (GeTT03).

Com relação ao benefício proporcionado pelas certificações profissionais na qualidade demonstrada ao cliente, o depoimento anterior foi corroborado também pela citação dos gestores de teletrabalhadores 01, 04 e 06: “é uma coisa a mais no currículo da nossa empresa, que é mostrada aos clientes no momento de ganharmos os contratos” (GeTT01). (GeTT04) “se a gente participa de uma licitação, enviamos todos esses certificados para o cliente, ou para o futuro cliente [...] isso é uma arma muito poderosa na mão do vendedor”. (GeTT06) “isso é uma prova da nossa excelência”.

Independentemente da tecnologia, *software*, padrão ou produto, para se obter uma certificação profissional em TI é necessário passar em um teste, geralmente composto por questões objetivas, em inglês. Esses testes só podem ser realizados pessoalmente, em centros autorizados pela detentora dos direitos da marca, sob supervisão de um responsável. As citações abaixo demonstram que este fato não limita a obtenção de certificações pelos teletrabalhadores entrevistados: “não há a necessidade de deslocamento até São Paulo, tem em Curitiba, Rio, etc [...] As provas podem ser feitas em centros de treinamentos espalhados por todo o país” (Tel01). (Tel02) “eu sempre fiz as provas aqui [Curitiba] na *SofHar*, que é um centro autorizado”.

Apenas o teletrabalhador 08 relatou um problema relacionado a obtenção de certificações profissionais: “tirando o valor pago pela prova, a gasolina sou eu que pago”. Este profissional está localizado na cidade de Timóteo, no estado de Minas Gerais, e precisa se deslocar até a capital Belo Horizonte, onde está localizado o centro autorizado mais próximo para a realização dos exames. Com relação ao custo envolvido no processo de certificação, percebeu-se que existe um consenso entre todos os gestores de teletrabalhadores que exigem isso como meta. O valor da prova é inteiramente reembolsado, porém custos adicionais como o caso do teletrabalhador 08, não são reembolsados: “o custo é o departamento [de cada gestor] quem banca, passando ou não no teste” (GeTT01). (GeTT04) “faz parte da

meta tirar ao menos uma certificação técnica por ano, então o gerente é obrigado a reembolsar”. (GeTT05) “se fosse pra pagar do bolso, se não me engano custaria R\$ 300,00 por prova para cada um”.

A organização também reembolsa cursos de inglês, quando necessário para o atendimento de clientes internacionais.

#### **4.2.5 Remuneração**

Identificou-se por meio das entrevistas que não existem diferenças nas práticas de remuneração aplicadas para trabalhadores e teletrabalhadores. Todos os aspectos relacionados a benefícios, incentivos, prêmios de reconhecimento, promoções, férias, décimo terceiro salário, planos de previdência e horas-extras são idênticos para ambos, com exceção do reembolso para pagamento da mensalidade de internet banda larga, disponível apenas para teletrabalhadores. Existe também um contrato de trabalho específico para teletrabalhadores, porém por se tratar de informação confidencial, a análise de seu conteúdo não será divulgada. Estes aspectos foram confirmados, sem exceção, por todos os grupos entrevistados.

De acordo com o gestor de Recursos Humanos, a forma de remuneração comumente utilizada na organização é a fixa, com exceção dos cargos ocupados pelos níveis hierárquicos mais altos como presidência e demais membros da diretoria executiva, que além do salário fixo, participam diretamente dos lucros, além de benefícios exclusivos como ajuda de custo, automóvel e auxílio-moradia. Existe diferenciação também para os cargos da área de vendas de serviços. Para estes, além do salário fixo são utilizadas comissões, de modo a estimular o funcionário.

Todos os entrevistados afirmaram que não é utilizado sistema de cartão ponto para registro de horas trabalhadas, porém em um dos corredores da organização notou-se a existência de diversas máquinas para registro de ponto eletrônico. De acordo com o gestor de Recursos Humanos, essas máquinas são utilizadas apenas por funcionários terceirizados, que prestam serviço nas dependências da organização. Esses funcionários são encarregados da limpeza, manutenção, segurança, transportes e alimentação.

Com relação às horas extras trabalhadas, a organização disponibiliza duas



formas de remuneração: pagamento ou compensação, por meio de banco de horas. O método utilizado por cada equipe pode variar, dependendo de fatores específicos. Em todos os casos pesquisados, o próprio funcionário tem liberdade para escolher, como demonstra o depoimento do teletrabalhador 08: “na crise fomos orientados a compensar todas as horas, mas foi apenas por alguns meses, depois voltou ao normal e temos a opção de optar novamente pelo pagamento [...] a escolha é livre” (Tel08).

O depoimento do teletrabalhador 08 vai ao encontro da citação dos gestores de teletrabalhadores 03 e 05, em que a autorização para pagamento de horas-extras no setor pode depender de fatores como:

1. momento financeiro da organização;
2. estratégias de crescimento;
3. estratégias de redução de custo.

Na opinião do gestor 03:

Como nosso foco é a prestação de serviços, dependemos totalmente do pagamento dos clientes. Se tem mais clientes tem mais facilidade para liberação de verbas, se não tem temos que economizar onde puder (GeTT03).

O aspecto da redução de custo também é apontado pelo gestor 01: “estamos em constante pressão para reduzir custos” (GeTT01). Para o gestor 05, um dos principais motivos dessa pressão é a forte concorrência existente entre as filiais da organização localizadas em outros países, dando ênfase aos emergentes:

Existe uma forte concorrência entre a [organização] do Brasil e a [organização] da Índia. Temos que fazer de tudo para possuir a hora técnica mais barata, e as vezes isso pode refletir nos benefícios dos funcionários [...] isso vai fazer com que a gente receba mais serviço dos Estados Unidos e Canadá (GeTT05).

Todas as horas extras trabalhadas devem ser registradas pelo próprio profissional em um sistema baseado em *WEB*, acessado por meio do navegador internet. Este sistema é exclusivo do departamento, porém está interligado ao sistema de pagamentos do departamento de Recursos Humanos. Algumas informações referentes a ocorrência devem ser inseridas pelo profissional, como:

1. data;
2. horário de início;

3. horário de fim;
4. cliente;
5. atividade realizada;
6. descrição detalhada da atividade;
7. número do protocolo de atendimento de incidente (*incident ticket*);
8. e um campo para a escolha: pagar ou compensar.

Para que o lançamento das horas-extras a pagar seja corretamente processado pelo sistema do RH, é necessária aprovação do gerente do teletrabalhador. Não existem controles, por parte do departamento de Recursos Humanos, sobre a veracidade das horas lançadas. Na opinião do gestor de Recursos Humanos, o controle sobre as atividades dos teletrabalhadores é responsabilidade dos gerentes, não existindo métodos de monitoração e comprovação sobre o trabalho realizado remotamente. Nas palavras do gestor:

É responsabilidade do gerente avaliar se a utilização desta opção de flexibilidade por parte do empregado não trará impactos negativos para o negócio e se o empregado está apto a desempenhar suas funções como *home office*, considerando o fator da necessidade de supervisão (GeRH01).

De acordo com o gestor 05, não existe controle estrito sobre o lançamento de horas-extras, pois apenas ocorrências em ambiente produtivo devem ser atendidas fora do horário comercial e poderão ser posteriormente lançadas para pagamento ou compensação: “não cobro evidência do trabalho realizado, mas é regra na equipe que apenas problemas em ambiente produtivo podem ser resolvidos fora do *business hours* [horário comercial] [...] só quando é realmente necessário [...]” (GeTT05).

Para o gestor, as ocorrências em ambiente produtivo são os problemas que geram impacto negativo no negócio do cliente e podem prejudicar suas atividades diárias, necessitando de uma resposta rápida do corpo técnico para sua resolução, como demonstra o exemplo citado:

[...] quando parava o [*software* suportado] no [cliente], não imprimia nota-fiscal na fábrica e os caminhões começavam a enfileirar no estacionamento [da fábrica], pois caminhão carregado com produtos não pode circular sem nota. Como a fábrica de Santa Catarina funcionava 24 horas, esse problema não tinha hora certa para acontecer [...] este tipo de acionamento justifica pagamento de hora-extra na equipe (GeTT05).

Uma das formas de controle sobre o trabalho realizado pelos membros da equipe do gestor 01, independentemente se hora-extra ou não, são os protocolos de atendimento de problemas técnicos, comumente chamados de *incident tickets* pelos profissionais da área de Tecnologia da Informação:

As horas-extras só podem ser lançadas em caso de ticket sev 1 ou 2 [protocolo de problema de grande urgência], então quando é lançada a hora-extra tem que estar linkado no sistema com o número do ticket atendido [...] não tem como lançar hora-extra se não for através de um ticket criado” (GeTT01).

Na opinião do gestor 01, todo atendimento fora do horário comercial em que seja necessária atuação de um profissional só será justificado pela existência de um *incident ticket*, onde são registrados detalhes da ocorrência como: cliente atendido, produto (*software/sistema/aplicativo*), data, hora de início, hora de fim, descrição do sintoma do problema, descrição da solução adotada para resolução, profissional que efetuou o atendimento, *status* do *ticket*, entre outras informações. De acordo com o gestor, um *incident ticket* pode ser gerado de duas formas:

1. automaticamente, sendo criado por *softwares* de monitoração e identificação de erros em sistemas de TI, que são instalados nos servidores dos clientes;
2. por meio de uma solicitação do cliente, reportando que existe um problema em determinado sistema. Essa solicitação normalmente é recebida por meio de telefone, *e-mail* ou *software* de mensagem instantânea.

Para ambos os casos, o *ticket* será posteriormente enviado a uma “fila de *tickets*”. Essa fila é monitorada constantemente por profissionais de uma equipe específica, cuja função é entrar em contato com os técnicos das demais áreas para o atendimento e resolução da ocorrência. Por exemplo, se o *ticket* aponta erro de banco de dados em um determinado servidor, o operador que está monitorando a “fila de *tickets*” deverá entrar em contato com o profissional de plantão da equipe de banco de dados. Esse *ticket* possui um número, que poderá ser posteriormente consultado, servindo como evidência para o gestor do trabalho realizado pelo profissional. A figura 5 demonstra um exemplo da tela de um protocolo de atendimento de incidente de TI (*incident ticket*), coletada do *website* da *PhaseWare Inc.*, companhia norte-americana que desenvolve e comercializa este tipo de ferramenta.

The screenshot displays a web-based incident management system interface. At the top, the window title is 'Incident #34594'. Below the title bar, there are navigation buttons: 'New Incident', 'Delete', 'Quick', 'Template', and 'Post'. A secondary row of buttons includes 'Print', 'Email', and 'Create Solution'. The main interface is divided into several sections:

- Incident Details:** Incident # 34594, Customer: Lafayette Accounting Solutions, Contact: Kirby Sadie Swan, Phone: (314) 856-2632, Bill Code: 474073.
- Product and Billing:** Source: Phone, Product: BizTalk Server Ent, Billing Status: Against Plan, Publish checkbox checked.
- Description:** 'Printer Is not Printing Correctly'. Opened Date: 3/27/2006 11:53:21 AM.
- Agent and Schedule:** Department: Support, Assigned Agent: Deedra C Bierner, Response Due: 03/27/2006 04:38 PM, Follow Up: 03/27/2006 11:55 AM, Due Date: 03/28/2006 11:54 AM.
- Classification and Status:** Severity: Impact 2, Priority: Priority 1, Classification: Hardware, Printer, Print, Splo, Status: In Progress.
- Full Description:** 'Documents printed on this printer'.
- Journal Overview:** Shows a single entry by Randall Nelson, entered at 0:00:36, with the text 'Troubleshoot with user. Need to contact second level support.'

Figura 5 - Exemplo de um protocolo de atendimento - *ticket*  
 Fonte: PhaseWare (2010).

Os depoimentos do gestor 01 corroboram a visão de Alves (2008), em que como no teletrabalho não é possível o controle por meio da “vigilância sobre o corpo”, este se dá por meio das mesmas ferramentas tecnológicas que o viabilizam, tais como relatórios periódicos e *softwares* em que há registro das atividades desenvolvidas pelo profissional. Essas informações permitem que a organização faça o controle do trabalho realizado pelo profissional, bem como das horas-extras.

A questão da confiança como forma de controle sobre o trabalho realizado foi citada por dois gestores, bem como por diversos teletrabalhadores. O depoimento desses entrevistados vão ao encontro do que foi previamente apresentado por Martinez et al. (2007), Braga (2006) e Mayo et al. (2009), em que para o bom andamento do teletrabalho, faz-se necessária uma cultura organizacional embasada na confiança entre supervisores e subordinados, provendo uma situação de mínimos supervisão e controle. Para o gestor 02, mesmo com a existência de diversas ferramentas tecnológicas para o controle de atividades, a confiança é fundamental para o sucesso de um regime de teletrabalho:

Não é possível controlar tudo o que cada um faz em casa, além de serem muitos funcionários, para a maioria das coisas tem que ser na base da confiança, por isso tem que conhecer bem o funcionário antes de autorizar o *home-office* (GeTT02).

Com relação ao relacionamento entre gestor e teletrabalhador, o Gestor 4 afirma:

Precisa haver confiança nos profissionais que trabalham em casa. Na minha opinião, é a base do sucesso do *home-office* [...] eu não me preocupo muito com isso [controle sobre as atividades do profissional remoto] pois tenho uma plena confiança em todos que estão em casa [os teletrabalhadores da equipe] (GeTT04).

Já o gestor 06 relata que a forte relação de confiança existente entre profissional e organização, proporcionado e ao mesmo tempo exigido pelo teletrabalho, aumenta o vínculo entre ambos, sendo encarado como ponto positivo pelo profissional:

Uma relação de confiança muito grande, e essa relação com certeza aumenta o vínculo do funcionário com a empresa. Alguns funcionários percebem que tem que ter a reciprocidade, pois da mesma forma que a [organização] te deixa trabalhar em casa, te dá um *notebook* e acesso à rede de todas as empresas [clientes], tem que ter a responsabilidade de corresponder a toda essa confiança que é depositada (GeTT06).

Esse é um dos depoimentos que indicam que o teletrabalho pode auxiliar na retenção de profissionais pela via da confiança, cuja vital importância para o trabalho remoto é sublinhada por outros entrevistados, indo ao encontro do que foi apresentado na figura 4, em que o teletrabalho pode atuar como retenção de profissionais por meio da confiança.

O teletrabalho é visto pela maioria dos teletrabalhadores entrevistados como um benefício concedido pela organização. Na opinião do teletrabalhador 01: “com certeza o *home-office* é um fator motivador de atração, quem não gostaria de trabalhar em casa?” (Tel01). Esse mesmo entrevistado cita que o teletrabalho foi um dos fatores de retenção, que fizeram que continuasse na organização:

[...] não me adaptei muito bem a cidade [...] família longe [...] vivia num clima muito pesado [...] tive uma conversa séria com o [gerente do teletrabalhador] e só continuo na [organização] porque virei *home-office* e pude voltar para minha cidade (Tel01).

Para o teletrabalhador 08, o teletrabalho foi um importante fator que tornou possível o retorno para a cidade natal: “eu havia me mudado devido a terceirização da [antiga empresa do teletrabalhador] e devido a essa opção [teletrabalho] foi possível que voltasse para” (Tel08).

Embora para a organização o teletrabalho seja considerado apenas uma opção de flexibilidade, elegível a todos, esses depoimentos corroboram a visão de Mayo et al. (2009), em que a flexibilidade proporcionada pela modalidade é uma importante remuneração não financeira, sendo utilizado por algumas empresas com o objetivo principal de atrair e reter profissionais talentosos.

#### 4.3 SUCESSOS E DIFICULDADES DO TELETRABALHO

Identificou-se, por meio da pesquisa de campo, os principais casos de sucesso obtidos com a utilização do teletrabalho na organização. Na opinião do gestor 05, o principal aspecto positivo do teletrabalho está relacionado ao combate da escassez de profissionais qualificados, especificamente pelo fato de sua equipe não ter perdido projetos para equipes localizadas nas filiais chinesas ou indianas - o que demonstra que a intensiva concorrência desses mercados emergentes, apontada por Scartezini (2007), é percebida mesmo no interior da organização:

Hoje nosso time tem 110 pessoas, praticamente 50/50 [metade trabalhadores e metade teletrabalhadores]. Foi possível contratar pessoas de todo o Brasil e não perdemos vagas de diversos projetos para Índia e China (GeTT05).

Este depoimento enfatiza também a facilidade de recrutamento fora do entorno da matriz, proporcionada pelo teletrabalho - reforçando um dos aspectos positivos dessa modalidade apontado por Nilles (1997), no item 2.2.3, acesso a uma força de trabalho global.

Outro aspecto identificado foi com relação à melhoria dos serviços prestados ao cliente, por meio da flexibilidade de horários, em particular pelo aumento da capacidade de resposta, como a facilidade para atendimento de plantões e

problemas fora do horário comercial, proporcionada pela infraestrutura de trabalho remoto: “é mais fácil para o técnico atender rapidamente um chamado [problema] no fim de semana ou a noite se ele tem a possibilidade de estar com o *notebook* do lado [...]” (GeTT04). Para o teletrabalhador 01, “o profissional de TI deve estar disponível assim como um médico” (Tel01).

A diferença de fuso horário existente entre Brasil e Estados Unidos também foi mencionada por um dos teletrabalhadores entrevistados, enaltecendo outro aspecto positivo do teletrabalho: “[...] ela [a diferença de horário] pode chegar até três horas quando estamos no horário de verão e eles [norte-americanos] não, o *home-office* facilita bastante nesse sentido” (Tel04).

Baseados grande parte em *home-offices*, os times de dois gestores realizaram trabalhos de referência na organização em nível mundial, tendo sido reconhecidos principalmente pela qualidade e tempo de resposta, fatores que, de acordo com o gestor 04, só foram possíveis devido à flexibilidade e motivação proporcionados pelo teletrabalho. Para este gestor, tais aspectos contribuíram para o aumento da competitividade das equipes contendo teletrabalhadores brasileiros em escala global.

O gestor 03 citou a possibilidade de contratação de um profissional portador de deficiência física, tendo sido possível devido principalmente ao teletrabalho, reforçando uma das vantagens apresentadas no item 2.2.3, acesso a um mercado de trabalho doméstico mais abrangente - pessoas idosas ou portadores de deficiência física:

[O maior sucesso] foi sem dúvida a contratação de um funcionário com deficiência física, pois a empresa não está 100% adaptada para receber cadeirantes, assim ele fica a maioria dos dias em casa e vem para cá apenas quando tem departamental [reunião mensal de equipe] (GeTT03).

A economia de espaço físico na organização foi apontada pelo gestor de recursos humanos como um dos fatores mais importantes do teletrabalho. Tal aspecto foi mencionado previamente na revisão de literatura por Andreassi (1997) - redução do espaço utilizado nas dependências da organização: “[...] a velocidade da construção [dos novos prédios] não acompanhou o rápido crescimento do número de contratações” (GeRH01).

Foi possível identificar também alguns aspectos referentes aos desafios e



dificuldades encontrados pela organização, com a adoção e gerenciamento do teletrabalho. O não-custeio do deslocamento de teletrabalhadores para que compareçam à sede foi novamente mencionado. Para os gestores 02 e 06, este pode inviabilizar a integração com os demais colaboradores *on site*, treinamentos presenciais, avaliação de desempenho e o próprio conhecimento sobre a organização, assim como a integração do gestor com seus subordinados.

Um dos gestores citou a transmissão do senso de urgência e de emoções com vistas à motivação e engajamento dos teletrabalhadores: “por mais que use conferência, [isso] não passa emoções [...] às vezes tem que passar um assunto muito complicado e tem que ser tudo pela voz” (GeTT03). MacDuffie (2007) afirma que a comunicação exclusivamente mediada pelas TICs (Tecnologia da Informação e Comunicação), tende a eliminar pistas não lingüísticas que ampliam a compreensão da fala, restringindo a forma de como as pessoas transmitem suas idéias. Para o autor, a comunicação no ambiente remoto elimina a utilização de pistas visuais, verbais e a transmissão de nuances.

A preocupação com o isolamento social e profissional do teletrabalhador foi mencionada pelo gestor 02: “é importante não esquecer-lo em casa; ele tem que perceber que é importante para a empresa, mesmo em casa [...]” (GeTT02). Conforme depoimento, o envolvimento do profissional com as atividades da equipe, de modo a minimizar a falta de contato e interação social com os demais colegas de trabalho, é percebida como um desafio.

De acordo com o gestor 04, a elaboração das escalas de trabalho é considerada uma atividade complexa. Mesmo não estando diretamente relacionada ao teletrabalho, este aspecto foi enaltecido, pois grande parte dos teletrabalhadores presentes na equipe deste gestor prestam serviço exclusivamente para clientes internacionais: “[...] no caso, atendemos clientes dos Estados Unidos e Canadá, é sempre um desafio a negociação para ver quem vai trabalhar nos feriados brasileiros e folgar nos americanos” (GeTT04).

O alinhamento de trabalhadores e teletrabalhadores com vistas à conclusão das metas da equipe, juntamente com a distribuição de tarefas de forma justa, de modo a não sobrecarregar alguns membros foi citado pelo gestor 03: “às vezes é difícil fazer com que todos que estão trabalhando em casa corram pelos mesmos objetivos”. E também pelo gestor 05: “não é porque está em casa que tem que trabalhar mais ou menos, a divisão do trabalho tem que acontecer da mesma forma,



independente do local [...]”.

#### 4.4 FLEXIBILIDADE, CONSCIENTIZAÇÃO E CONFIANÇA (FCC)

O termo *confiança* é mencionado no decorrer deste trabalho sob diferentes abordagens, tanto no referencial teórico quanto nos depoimentos dos entrevistados. Na organização estudada, a confiança dá sustentação não somente aos relacionamentos entre gestores e subordinados, como também à estratégia de descentralização de serviços e ativos de Tecnologia da Informação.

Com relação ao relacionamento entre gestores e subordinados, diversos depoimentos enfatizaram que a confiança, além de ser um aspecto fundamental para o sucesso do regime de teletrabalho, pode também auxiliar na retenção do profissional, pois este tende a se sentir mais motivado, devido a responsabilidade e autonomia proporcionadas pelo trabalho remoto. Os dados levantados na pesquisa de campo corroboram, portanto, a visão de Braga (2006) de que, para que o foco nos “resultados do trabalho” requerido pelo teletrabalho seja possível, é necessária uma cultura organizacional que tenha por base a confiança entre supervisores e subordinados, provendo uma situação de mínimos supervisão e controle. Em contrapartida, o teletrabalhador deve assumir compromissos focados na qualidade do trabalho e no atingimento de prazos, resultados e metas. Essa premissa também surge na “Fórmula FCC” de Rubio (2001, p. 118): “gerir a companhia por meio de confiança, e não de controle, centrada em resultados, e não na presença física”.

Quanto ao aspecto da descentralização, a organização possui diversas filiais ao redor do mundo, sendo mais de 15 escritórios apenas no Brasil. Tal descentralização se estende à infraestrutura fornecida aos teletrabalhadores: em cada “*home-office*”, há um computador da empresa, por meio do qual o funcionário tem acesso à rede corporativa mundial. O trabalhador pode, ainda, acessar os servidores dos clientes e realizar rotinas e projetos a ele designados. Assim, no sistema de teletrabalho da organização, cada escritório residencial atua como uma pequena filial da empresa. Para que essa descentralização extrema seja possível como estratégia de trabalho, é fundamental uma relação de confiança entre empresa e teletrabalhador.

Estudos citados na revisão de literatura sinalizam que a descentralização pode, por si só, contribuir para a retenção de mão-de-obra qualificada - como uma espécie de “estratégia complementar” ao trabalho remoto. Nesse aspecto, Rubio (2001, p. 117) define um dos eixos de sucesso do teletrabalho como: “flexibilidade, obtida por meio de equipamentos adaptáveis a qualquer entorno, e por meio dos quais se tenha acesso a toda informação da empresa”. Tal flexibilidade de local de trabalho, aliada à flexibilidade de horários, também é considerada um dos aspectos positivos do teletrabalho para o teletrabalhador.

Diversos depoimentos sugerem, ainda, que a necessidade de acesso remoto pelos profissionais foi um dos fatores que impulsionaram a descentralização de TI, principalmente em ações como: criação da rede para acesso remoto (VPN), melhoria da infraestrutura de TI e telecomunicações, e adaptação dos sistemas computacionais existentes, para que pudessem ser utilizados fora do ambiente físico da organização. Neste caso, o teletrabalho impulsionou a descentralização. Entretanto, ao mesmo tempo há indícios de que a descentralização pode ter impulsionado a implementação do teletrabalho. Conforme mencionado anteriormente, por se tratar de uma organização multinacional de TI, já contava com grande parte de sua infraestrutura tecnológica descentralizada, sendo necessário apenas uma adequação, de modo a suportar as conexões remotas com qualidade e confiabilidade. Para o gestor de RH, não houveram grandes problemas e custos na implementação desta infraestrutura. Talvez se a organização pertencesse a outro ramo, este fator não seria facilmente resolvido.

Independentemente dos fatores que levaram ao surgimento do teletrabalho, o fato é que este só pôde ser utilizado em grande escala nas equipes dos profissionais entrevistados, devido à sua atuação em times virtuais internacionais. Devido a este motivo, o contato “face-a-face” entre os colegas de trabalho foi impossibilitado, sendo utilizadas exclusivamente ferramentas de comunicação a distância.

A conscientização do que pressupõe o trabalho a distância, outro fator apresentado por Rubio (2001) na “Fórmula FCC”, também foi identificado na organização. Pode-se perceber, por meio da análise das respostas obtidas nas entrevistas, que os gestores fizeram uso do teletrabalho em suas estratégias de crescimento e expansão, sendo este encarado como algo positivo também para a organização, e não apenas um privilégio concedido ao funcionário. Em diversos depoimentos, nota-se que a mentalidade dos gestores para com a prática vai além

da conscientização, se estendendo à preocupação com aspectos relacionados, como: isolamento do profissional, sobrecarga de trabalho, igualdade de direitos e deveres, *feedback* contínuo, treinamentos *on-line*, disponibilidade do gerente em tempo integral nas ferramentas de comunicação a distância, entre outros.

Considerando que o teletrabalho é relativamente novo na filial brasileira da organização, tendo sido implementado de forma profissional apenas no ano de 2004, a possível causa de uma conscientização tão rápida, principalmente por parte dos níveis hierárquicos mais altos, pode ter sido a herança cultural recebida da matriz norte-americana, onde a prática é amplamente incentivada e elegível à todos os funcionários.

#### 4.5 DIRETRIZES PARA A ADOÇÃO E GERENCIAMENTO DO TELETRABALHO

Um aspecto que ficou claro após a realização da pesquisa de campo foi a descentralização das práticas de Recursos Humanos presente na organização. Diversos depoimentos, inclusive o do próprio gestor da área de Recursos Humanos, revelaram que os gestores possuem autonomia para tomar certas decisões, normalmente atribuídas ao profissional de RH. Com isso percebe-se que, na organização, a confiança dá sustentação não somente aos relacionamentos entre gestores e subordinados, como também aos relacionamentos entre gestores e o departamento de Recursos Humanos.

Outro aspecto que demonstra a importância da confiança no teletrabalho é que, embora num primeiro momento o recrutamento via internet possa parecer a técnica mais adequada aos teletrabalhadores de Tecnologia da Informação, em função do fácil acesso a esta tecnologia por este tipo de profissional, a técnica utilizada na organização é a da indicação. As vagas disponíveis com opção de teletrabalho não são divulgadas fora da organização, e o poder de decisão sobre a contratação de novos teletrabalhadores não pertence ao departamento de Recursos Humanos, e sim ao próprio gerente de linha. A flexibilidade e a não existência de regras estritas sobre o recrutamento de novos teletrabalhadores, faz com que a indicação por funcionários que já trabalham na organização seja um dos fatores determinantes neste processo.

A autonomia pertencente ao gerente de linha foi percebida também no processo de avaliação de desempenho. Existe na organização uma recomendação da área de Recursos Humanos de que ao menos duas reuniões anuais sejam realizadas presencialmente com cada teletrabalhador, para avaliação individual. Porém, nem sempre esta recomendação é posta em prática, principalmente pelo não-custeio do deslocamento dos teletrabalhadores para que compareçam à sede da organização, fator este que pode prejudicar também o desenvolvimento dos teletrabalhadores, devido a ausência de treinamentos presenciais.

É necessário que as empresas de Tecnologia da Informação invistam constantemente na capacitação dos seus profissionais, dada a velocidade com que o conhecimento nesta área se torna obsoleto. No caso específico dos teletrabalhadores, as plataformas de EAD são facilitadores e representam ganhos para a organização, pois a auto-motivação percebida nos teletrabalhadores tende a contribuir para que estes sejam autodidatas. No entanto, essas ferramentas não devem ser as únicas utilizadas para o desenvolvimento desses profissionais, como ocorre na organização. Treinamentos presenciais são importantes, e podem também ser uma alternativa para incentivar os encontros com os demais membros da equipe.

Apesar da organização pesquisada pertencer a um setor altamente dinâmico, a revisão das metas individuais utilizadas para avaliar o desempenho é feita anualmente, e os resultados da avaliação de desempenho não são vinculados à remuneração. Por se tratar de uma área com grande escassez de profissionais, devido principalmente ao grande crescimento do setor, sistemas de pagamento por desempenho poderiam ser considerados como uma opção para atrair, reter e motivar ainda mais esses profissionais.

De modo a facilitar a leitura e evitar duplicidade de informações, pois diversas sugestões para a adoção e gerenciamento do teletrabalho foram previamente apresentadas, tanto no referencial teórico quanto na apresentação e análise dos dados, optou-se pela elaboração do quadro 11, contendo as diretrizes para a adoção e gerenciamento do teletrabalho consideradas mais importantes, demonstrado abaixo:

| Ação                                         | Diretriz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Análise do ambiente interno</b>           | Realizar uma profunda análise do ambiente interno antes da implementação do teletrabalho, especialmente nos aspectos relacionados à cultura organizacional e à infraestrutura de Tecnologia da Informação. Se os dirigentes não estiverem abertos à mudanças e dispostos a confiar em seus profissionais, delegando-lhes alto grau de responsabilidade, será necessário ações de conscientização para que o teletrabalho se viabilize. Com relação a infraestrutura física e lógica de TI para a implementação do teletrabalho, um estudo sobre o custo envolvido para a aquisição de programas e equipamentos deve ser encomendado pelo departamento de Recursos Humanos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Análise da legislação trabalhista</b>     | Em se tratando da CLT (Consolidação das Leis de Trabalho), embora não exista distinção entre o trabalho realizado nas dependências do empregador e o executado no domicílio do empregado, recomenda-se que um contrato de trabalho específico para os teletrabalhadores seja utilizado, de modo a proteger a empresa contra futuras ações judiciais. É necessário também exigir que o teletrabalho seja executado dentro do território nacional, pois as leis trabalhistas e suas condições com relação ao teletrabalho podem sofrer alterações em outros países.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Análise do ambiente externo</b>           | As características dos <i>stakeholders</i> e do mercado em que a empresa atua devem ser levadas em consideração para a decisão sobre a adoção do teletrabalho. É necessário verificar se a relação com os clientes não será impactada pelo teletrabalho, identificando se estes vão concordar em serem atendidos por profissionais remotos. É importante também prever o comportamento da concorrência, identificando se esta não vai se valer das possíveis limitações do teletrabalho para “roubar” clientes. Com relação ao mercado de atuação, em setores específicos, por muitas vezes é necessário que o profissional participe de extensas jornadas de trabalho ou esteja disponível fora do horário comercial. Em empresas que atuam diretamente com clientes ou parceiros internacionais, a diferença de fuso horário pode se tornar um problema na elaboração de escalas de trabalho. Além da economia de tempo de deslocamento, nesses casos o profissional se sentirá menos prejudicado trabalhando em casa em horários alternativos. |
| <b>Alinhamento estratégico entre TI e RH</b> | É necessário que todos os sistemas computacionais utilizados pelos profissionais remotos possam ser acessados via internet. É função do departamento de RH providenciar estudos junto ao departamento de TI, de modo a se certificar da viabilidade antes da divulgação da existência do teletrabalho. Caso a infraestrutura não esteja preparada, as áreas devem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | trabalhar em conjunto para a sua viabilização.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Descentralização da gestão de RH</b> | As práticas de gestão de RH devem ser mais amplas e flexíveis. Algumas das atividades da área podem ser executadas em conjunto com os gerentes de linha, pois eles normalmente possuem maior conhecimento sobre as características do profissional que atua remotamente, bem como sobre as necessidades da equipe e da vaga a ser preenchida. |
| <b>Recrutamento</b>                     | Tendo em vista que o teletrabalho é um sistema baseado em confiança, e também pelo fato de não ter sido possível concluir que o recrutamento externo é uma boa opção para teletrabalhadores, considera-se importante o incentivo, por meio de ações do departamento de RH, da prática da indicação pelos funcionários.                        |
| <b>Seleção</b>                          | Realização de ao menos uma entrevista pessoal antes da contratação para uma melhor avaliação do candidato.                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Avaliação de Desempenho</b>          | Em sistemas de avaliação de desempenho baseados em metas, a revisão das metas dos teletrabalhadores devem ser feitas pelo menos quadrimestralmente, principalmente em setores muito dinâmicos. O <i>feedback</i> presencial também deve ser estimulado pela área de RH.                                                                       |
| <b>Treinamento</b>                      | Viabilização de treinamentos presenciais para teletrabalhadores, de forma a oferecer ao profissional remoto as mesmas oportunidades de desenvolvimento existentes para os trabalhadores locais.                                                                                                                                               |
| <b>Remuneração</b>                      | De forma complementar ao método tradicional de remuneração fixa, a adoção de formas de pagamento baseadas no desempenho, como a participação nos resultados, podem representar mecanismos de atração e retenção de teletrabalhadores.                                                                                                         |

Quadro 11 - Diretrizes para a adoção e gerenciamento do teletrabalho  
 Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Embora as diretrizes apresentadas tenham sido elaboradas a partir de um estudo de caso em uma organização multinacional da área de prestação de serviços de Tecnologia da Informação, considera-se que as mesmas podem servir como referenciais para a adoção e o gerenciamento do teletrabalho para organizações que atuam em outros setores. No próximo item será apresentada uma síntese das práticas de gestão de Recursos Humanos utilizadas na organização.

#### 4.6 SÍNTESE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RH DIRECIONADAS AO TELETRABALHO

Com o objetivo de demonstrar de forma resumida como são utilizadas as práticas de gestão de Recursos Humanos direcionadas ao teletrabalho na organização, uma síntese é apresentada no quadro 12:

| Prática de Gestão de RH        | Teletrabalho                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Recrutamento</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existência de regras rígidas para a utilização do teletrabalho na organização;</li> <li>- A técnica utilizada para o recrutamento é a da indicação, não existindo métodos formalizados para o recrutamento externo de teletrabalhadores.</li> <li>- Fica clara a preferência pelo recrutamento interno.</li> <li>- O poder de decisão sobre a contratação de um funcionário diretamente para o teletrabalho pertence ao gerente de linha. Questões como disponibilidade de espaço físico e urgência para o preenchimento da vaga são levadas em consideração pelo gerente de linha neste caso.</li> <li>- Período mínimo de seis meses de permanência do profissional na organização, para posteriormente migrar para o teletrabalho, nem sempre respeitado pelos gerentes de linha.</li> <li>- Contrato de trabalho diferenciado para teletrabalhadores.</li> </ul> |
| <b>Seleção</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O primeiro contato com o candidato, por meio de telefone, é realizado sempre pelo futuro gerente.</li> <li>- Entrevistas e testes de conhecimento técnico específicos realizados por meio do telefone. Quando necessário para a vaga, teste oral de idioma realizado também pelo telefone.</li> <li>- Possíveis limitações de uma entrevista técnica pelo telefone não foram encaradas como aspecto negativo pela maioria dos gestores.</li> <li>- Não realização de testes psicológicos e dinâmicas de grupo em determinadas áreas de TI, independentemente do teletrabalho.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Avaliação de Desempenho</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existência de procedimentos diferenciados para os teletrabalhadores.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente de linha possui autonomia com relação ao processo de avaliação de desempenho.</li> <li>- É recomendação expressa da área de RH, ao menos duas reuniões presenciais anuais para avaliação do teletrabalhador. Tal recomendação nem sempre é seguida pelos gerentes.</li> <li>- Sistema formal de avaliação de desempenho baseado em metas (individuais e departamentais).</li> <li>- Reunião para revisão das metas realizada anualmente.</li> <li>- Existência de um processo de avaliação informal, baseado na capacidade de adaptação do profissional.</li> <li>- Treinamento obrigatório direcionado aos gerentes sobre o processo de avaliação de desempenho na organização.</li> <li>- Existência de um processo anual, voluntário e confidencial para a avaliação de coordenadores e gerentes.</li> </ul> |
| <b>Treinamento</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duas plataformas de EAD disponíveis.</li> <li>- Visto por gestores como principal iniciativa da organização para contar com um quadro qualificado de profissionais.</li> <li>- Escassez de treinamentos presenciais para teletrabalhadores.</li> <li>- Existência de treinamentos obrigatórios, considerados excessivos pelos teletrabalhadores.</li> <li>- Incentivo à obtenção de certificações profissionais em TI.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Remuneração</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existência de diferença nas práticas de remuneração aplicadas para trabalhadores e teletrabalhadores.</li> <li>- Remuneração fixa para cargos técnicos das áreas de TI.</li> <li>- Regime de remuneração de horas-extras idêntico ao dos trabalhadores convencionais. Possibilidade de opção pelo pagamento ou compensação.</li> <li>- Controle de horas trabalhadas realizado por ferramentas tecnológicas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Quadro 12 - Síntese das Práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas para o teletrabalho na organização investigada

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

No próximo capítulo serão demonstradas as conclusões encontradas com a realização da pesquisa de campo, juntamente com algumas sugestões para pesquisas futuras relacionadas ao tema.



## 5 CONCLUSÕES

Com o objetivo de identificar como são utilizadas as práticas de Gestão de Recursos Humanos para atrair, reter e desenvolver teletrabalhadores em uma organização multinacional de prestação de serviços em TI, no presente trabalho foram apresentados referenciais teóricos relacionados a Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Teletrabalho. Em linhas gerais, esses referenciais indicaram uma escassez de profissionais de TI para atender ao ritmo de crescimento das organizações que prestam serviços no setor. Diante dessa escassez, a área de gestão de pessoas enfrenta o desafio de atrair, reter e desenvolver profissionais qualificados para atender às demandas organizacionais, contexto em que a adoção do teletrabalho tem assumido importância estratégica.

Entretanto, esse regime de trabalho, por si só, não assegura a atração e retenção de profissionais. É necessário que esteja suportado não apenas por uma sólida estrutura tecnológica, mas também por uma cultura organizacional baseada na confiança e descentralização de atividades, assim como em farta disponibilização de sistemas *on-line* e conscientização de que o teletrabalho é mais do que apenas um privilégio concedido ao funcionário, se tratando de uma estratégia da organização.

Com o objetivo de reunir o maior número de informações sobre o tema, foi realizada uma pesquisa de campo, sendo possível estabelecer um conjunto de afirmações conclusivas diretamente relacionadas aos objetivos previamente apresentados no item 1.2, as quais seguem:

Com relação ao objetivo específico de identificar os fatores presentes na organização, bem como fatores ambientais, que influenciaram a adoção do teletrabalho, concluiu-se que:

- a. a origem do teletrabalho está diretamente associada à flexibilidade que este pode proporcionar à organização e ao empregado. Por se tratar de uma organização de prestação de serviços, alguns funcionários passavam muito tempo nas dependências dos clientes, impossibilitados de acessar os diversos sistemas da organização. Devido a este fator, a infraestrutura necessária para viabilização de acesso remoto, por meio da internet, foi providenciada;

- b. apesar de contar com uma infraestrutura de acesso remoto operacional, o início da disseminação do teletrabalho ocorreu, de fato, quando do surgimento das primeiras conexões banda larga no Brasil, por volta do ano de 2002;
- c. a escassez de profissionais qualificados, aliada à falta de espaço físico, devido principalmente ao crescimento acelerado da organização, foram fatores determinantes para a adoção da prática em grande escala, a partir dos anos de 2004 e 2005;
- d. o quadro 9 demonstra com detalhes a linha do tempo da implementação do teletrabalho na organização.

O objetivo de identificar como são utilizadas as práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas para atrair, manter e desenvolver teletrabalhadores, foi atingido com a realização da pesquisa de campo, sendo possível concluir que:

- a. a técnica utilizada para o recrutamento, interno ou externo, é a da indicação;
- b. mesmo sem a existência de métodos padronizados para o recrutamento externo, é possível perceber que dos doze teletrabalhadores entrevistados, sete ingressaram na organização com intenções de migrar para o teletrabalho, sendo que um destes (que possuía três indicações), começou diretamente trabalhando em casa. Essa estatística demonstra que esses teletrabalhadores já sabiam da existência do teletrabalho e foram, de alguma forma, atraídos por ele;
- c. foi possível identificar que o teletrabalho é visto pela maioria dos teletrabalhadores entrevistados como um benefício concedido pela organização, podendo auxiliar na retenção desses profissionais pela via da confiança. As informações levantadas levam a crer que a efetividade do teletrabalho é mais facilmente verificável na atração, do que na retenção de profissionais. Seu papel na retenção requer estudo longitudinal, comparando índices de *turn-over* de trabalhadores convencionais e teletrabalhadores, dentro da mesma organização, no médio e longo prazos;
- d. o quadro 12 demonstra uma síntese das principais práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas para teletrabalhadores na organização investigada.

Com relação ao terceiro objetivo específico proposto - comparar as práticas de gestão de Recursos Humanos, com aquelas utilizadas para o gerenciamento dos trabalhadores que não possuem uma relação de teletrabalho, as diferenças mais relevantes referem-se às práticas de Recrutamento e Seleção, especificamente pelo fato de serem realizadas totalmente por meio do telefone, além da organização possuir um contrato de trabalho específico para teletrabalhadores. Outra diferença significativa foi percebida na prática de treinamento: a falta de incentivos aos teletrabalhadores para a realização de treinamentos presenciais, sendo que a plataforma de EAD é a única ferramenta utilizada. Para as práticas de Avaliação de Desempenho e Remuneração, foram identificados procedimentos muito semelhantes, conforme exposto anteriormente no quadro 12.

O último objetivo específico, de propor diretrizes para atrair, reter e desenvolver teletrabalhadores por meio de práticas de Gestão de Recursos Humanos foi apresentado no item 4.5.

Atingidos os objetivos específicos, considera-se que o objetivo geral de identificar como são utilizadas as práticas de Gestão de Recursos Humanos para atrair, reter e desenvolver teletrabalhadores em uma organização multinacional de prestação de serviços em Tecnologia da Informação foi alcançado. Por fim, espera-se que as conclusões desta pesquisa contribuam para a formulação de estratégias que ajudem a combater a escassez de profissionais qualificados, por meio da utilização de forma estratégica de modalidades de trabalho flexíveis.

## 5.1 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Considerando-se os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras de prestação de serviços em TI, frente a concorrentes do porte de China e Índia, estudos sobre o tema devem se colocar como prioridade do setor, tanto na esfera de empresas e câmaras setoriais, quanto no contexto acadêmico. A escassa quantidade de trabalhos envolvendo empresas brasileiras, é um indício do quanto ainda é necessário se pesquisar sobre o assunto no Brasil.

As limitações expostas no item 3.4, sugerem que existem diversas oportunidades de pesquisas futuras relacionados ao tema, podendo ter como

principal objeto de estudo os próprios teletrabalhadores, as organizações que fazem uso do teletrabalho de forma estratégica, ou ambos. No que se refere ao teletrabalhador:

- a. pesquisas relacionadas aos índices de *turn-over* de teletrabalhadores, comparando com os índices dos trabalhadores convencionais de mesma função, na mesma organização;
- b. pesquisas envolvendo a satisfação dos teletrabalhadores com as recompensas (salário) e demais benefícios, de modo a identificar o grau de importância do teletrabalho na retenção;
- c. pesquisas relacionadas ao grau de importância do teletrabalho em cidades distintas, de modo a identificar se aspectos ambientais como trânsito, aumento do tempo de deslocamento, aumento dos custos com locomoção e ganhos na qualidade de vida, podem influenciar na importância do teletrabalho para a atração e retenção do profissional;
- d. pesquisas envolvendo teletrabalhadores de áreas gerenciais e administrativas, e não somente profissionais de áreas técnicas.

No que tange as organizações que fazem uso do teletrabalho de forma estratégica, são sugeridas:

- a. pesquisas com o objetivo de investigar com maior profundidade as relações estratégicas existentes entre as áreas de Tecnologia da Informação e Recursos Humanos;
- b. pesquisas com o objetivo de investigar com mais profundidade as relações existentes entre a estratégia de descentralização de TI e modalidades de trabalho flexíveis;
- c. pesquisas envolvendo as demais práticas de Gestão de Recursos Humanos no âmbito do teletrabalho, como: modelagem de cargos, plano de carreira, saúde e segurança no trabalho, relações trabalhistas e sindicais;
- d. pesquisas com o objetivo de propor diretrizes a serem adotadas pelas áreas de Tecnologia da Informação e Gestão de Recursos Humanos, de modo a obter vantagens competitivas duradouras por meio da atração e retenção de teletrabalhadores.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, R. M. de M.; ALBERTIN, A. L. Benefício do uso de tecnologia de informação no desempenho empresarial. In: ALBERTIN, A. L. **Tecnologia de Informação: desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Porque administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, p. 12-24. 1993.
- ALVES, D. A. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. 2008. 247 f. Tese (Doutorado de Sociologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- ANDREASSI, T. Virtualização das organizações: o caso do teletrabalho em uma consultoria. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, p. 77-83. 1997.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MCKIERNAN, Peter (ed.). **Historical evolution of strategic management**, v. 1. Brookfield: Dartmouth Publishing Company, 1996. p.15-44.
- ABES. **Associação brasileira das empresas de software**. Brasília. Disponível em: <http://www.abes.org.br/templ1.aspx?id=307&sub=307>. Acesso em: 12 fev. 2009.
- BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, p. 383-400, 2002.
- BALARINE, O. F. O. Gestão da informação: tecnologia da informação como vantagem competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 1, jan./jun. São Paulo, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995. p. 225.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n.1, p. 31-46, dez. 1998.

BARUCH, Y. Teleworking benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. **New Technology, Work and Employment**, v.15, n. 1, p. 24-49, 2000.

BENNETT, D. Young health IT professionals expect more flexibility. **Managed Healthcare Executive**, v. 98, n. 3, jan. 2009.

BERNARDINO, A. F. et al. Teletrabalho e gestão de recursos humanos: análise em uma organização de tecnologia da informação. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 2., 2009, Recife. **Anais...** Recife: EnADI/ANPAD, 2009.

BERNARDINO, A. F.; CUNHA, M. A. V. C. The organizational communication in the teleworking system in an information technology organization. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY, 6., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CONTECSI/EAC/FEA/USP, 2009. v. 1. p. 2400-2417.

BLACKBURN, R.; FURST, S.; ROSEN, B. Building a winning virtual team. KSAs, selection, training, and evaluation. In: GIBSON, C. B.; Cohen, S. G. (Eds.). **Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003. p. 95-120.

BRAGA, E. **Considerações acerca da cultura organizacional e sua interface com o teletrabalho**. 2006 - Disponível em: <[www.ebragaconsultoria.profissional.ws/arquivos/consideracoes\\_cultura\\_organizacional\\_interface\\_teletrabalho.pdf](http://www.ebragaconsultoria.profissional.ws/arquivos/consideracoes_cultura_organizacional_interface_teletrabalho.pdf)>. Acesso em: 2 maio 2009.

BRAGA, E. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho**: uma reflexão com base nos impactos individuais e sociais. 2004. Disponível em: <[www.ebragaconsultoria.profissional.ws/arquivos/vantagens\\_desvantagens\\_teletrabalho\\_reflexao\\_impactos.pdf](http://www.ebragaconsultoria.profissional.ws/arquivos/vantagens_desvantagens_teletrabalho_reflexao_impactos.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2009.

BROCKBANK, W. If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 38, n. 4, p. 337-352, 1999.

BRODERICK, R.; BOUDREAU, J. W. Human resource management, information technology, and the competitive edge. **Academy of Management Executive**, v. 6, n. 2, p. 7-17, may, 1992.

BUCHANAN, J. R.; LINOWES, R. G. Understanding distributed data processing. **Harvard Business Review**, v. 58, n. 4, p.143-153, july/aug. 1980.

CALAMAI, R.; MORRIS, S. S. Dynamic HR: global applications from TI companies. **Human Resource Management**, v. 48, n. 4, p. 641-648, july/aug. 2009.

CARNICER, M. P. L.; PEREZ, M. P.; SANCHEZ, A. M. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **Technovation**, v. 22, n. 12, p. 775-783, 2002.

CARR, G. N. IT Doesn't Matter. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 5, p. 41-49, may, 2003.

CASCIO, F. W. Managing a virtual workplace. **The Academy of Management Executive**, v. 14, n. 3, p.81, aug. 2000.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CAZARINI, E. W.; SANTOS, E. M.; OLIVEIRA NETO, J. D. Perfil da tecnologia de informação: um diagnóstico da pequena indústria de Guarapuava, PR. **Revista de Ciências Exatas e Naturais**, v. 9, p. 87-113, 2007.

CHILD, J.; RODRIGUES, B. S. The political and institutional dynamics of culture change in organizations: a longitudinal analysis. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004.

COSTA, G.; NASCIMENTO, G. Educação e treinamento a distância mediados por computador: em busca da aprendizagem significativa. **CINTED-UFRGS**, v. 2, n. 1, mar. 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DRUCKER, P. **Managing in the next society**. Butterworth Heineman, 2002. p. 235-

299.

FEENY, F. D.; WILLCOCKS, P. L. Core IS capabilities for exploiting information technology. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 3, 1998.

FRITZ, B. W. M.; NARASIMHAN, S.; RHEE, H. Communication and coordination in the virtual office. **Journal of Management Information Systems**, v. 14, n. 4, p. 7 1998.

FUSCO, P. A. J.; LIMA, U. F.; RIÇA, R. A tecnologia transforma o teletrabalho domiciliar em diferencial de competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ENEGEP, 2003.

GARCIA, I. **Do capital social ao humano**. 2010. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/54583-do-capital-social-ao-humano>>. Acesso em: 12 jan. 2010.

GIANISELLO, G. **O “mobile work” e as suas consequências nas organizações modernas**. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/6040/o-mobile-work-e-as-suas-consequencias-nas-organizacoes-modernas.html>>. Acesso em: 26 set. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUEDERT, L. G.; DOMINGUES, C. M. Teletrabalho em empresas desenvolvedoras de software: um estudo multicaso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 3., 2006 Salvador. **Anais...** Salvador: Covinbra, 2006.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IAOP. **INTERNATIONAL ASSOCIATION OF OUTSOURCING PROFESSIONALS**. 2006. Disponível em: <<http://www.outsourcingprofessional.org/content/35/194/1142/>>. Acesso em: 1 ago. 2008.



IDC. **INTERNATIONAL DATA CORPORATION**. 2009. Disponível em: <<http://www.idclatin.com/default2.asp?ctr=bra>>. Acesso em: 1 fev. 2009.

IT WEB. **Centralizar ou não a TI?** 2008. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48154>>. Acesso em: 10 dez. 2008.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**: Texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HONE, K.; KERRIN, M.; Job seekers' perceptions of teleworking: a cognitive mapping approach. **New Technology, Work and Employment**, v. 16, n. 2, p. 130-143, July 2001.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo, E. P. U. , 1980.

KUGELMASS, J. **Telecommuting**. A manager's guide to flexible work arrangements. São Francisco: Jossey-Bass, 1995.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAWLER III, E. Develop people right. In: LAWLER III, E. **Treat people right!** How organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral or success. Jossey-Bass, 2003a, p. 114-138.

LAWLER III, E. Why treating people right pays off. In: LAWLER III, E. **Treat people right!** How organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral or success. Jossey-Bass, 2003b, p. 3-21.

LAWLER III, E. E.; WORLEY, C. G. Why build organizations to change. In: LAWLER III, E. E; WORLEY, C. G. **Built to change**: how to achieve sustained organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems**: organization and technology in the networked enterprise. 6. ed. Prentice Hall, EUA, 2000.

LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão Produção**,

v. 8, n. 2, p. 160-179, 2001

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda, 1999.

LAZZARINI, N. S.; MARQUES, M. Capital humano e TI gerando vantagem competitiva. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, jul./dez, 2002.

LEÃO, P. R. C.; OLIVEIRA, K, M; MORESI, E. A. D. Ontologia de competências profissionais em tecnologia da informação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 3., 2007, Santos. **Anais...** Santos: Intercom, 2007.

MACDUFFIE, J. P. HRM and distributed work. **The Academy of Management Annals**, v. 1, n. 1, p. 549 – 615, 2007.

MARTINEZ, A. et al. Telework, human resource flexibility and firm performance. **New Technology, Work and Employment**, n. 22, v. 3, p. 208-223, 2007.

MARTINS, S. P. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. 2. ed., São Paulo: Malheiros, 1996.

MATLIN, J. Telecommuting benefits outweigh negatives. **Offshore**, v. 68, n. 12, p. 2-2, dec., 2008.

MAYO, M. et al. Why some firms adopt telecommuting while others do not: a contingency perspective. **Human Resources Management**, v. 48, n. 6, p. 917-939, nov./dec., 2009.

MCGRATH, S. T. The future of IT certification. **Training & Development**, v. 52, n. 6, p. 18-25, june 1998.

MCNERNEY, D. J. Telecommuting: an idea whose time has come. **HR Focus**, v. 72 n. 11, nov. 1995,

MENEZES, R. B.; SANTOS, C. K.; SILVA, A. B. **Teletrabalho na secretaria da fazenda do estado da Bahia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MELLO, A. **Teletrabalho**: o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de

Janeiro: Qualitymark, 1999.

MERRIAN, S. **Case study research in education**: a qualitative approach. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

NEAL, W. HR and IT seek common ground. **Network World**, v. 22, n. 23, p. 75, 2005.

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

NUNES, A.; MEZZOMO, E. L. Certificação profissional em TI: características, custos e benefícios. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO, 2004. **Anais...** São Paulo: CATI/FGV/EAESP, 2004.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação**: e as decisões gerenciais na era da internet. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PFEFER, J.; VEIGA, J. F. Putting people first for organizational success. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 2, p. 37-48, may 2001.

PHASEWARE. **The phaseware files**: articles, observations, and Ideas about customer support. 2010. Disponível em: <<http://www.phaseware.com/PhaseWare-Files-blog/?Tag=incident%20management>>. Acesso em: 7 fev. 2010.

POTTER, R.; TURBAN, E.; RAINER, R. K.; **Administração de tecnologia da informação**: teoria & prática. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, F. As atividades produtoras de software no Brasil. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Texto para Discussão n. 603, Rio de Janeiro, 1998.

RODRIGUES, B. S. Desafios da administração no século XXI. **RAE – Eletrônica**, v. 44, ed. esp. Minas Gerais, 2004.

RUBIO, K. P. **La fórmula FCC**. 2001. Disponível em:

<<http://deteletrabajo.uji.es/articulos/art29.htm>>. Acesso em: 25 jan. 2009.

RYNES, S. L.; GERHART, B.; MINETTE, K. A. The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. **Human Resource Management**, v. 43, n. 4, p. 381-394, 2004.

SATO, K. **Home office desafia selecionadores na hora da contratação e do treinamento**. 2009. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/noticias/home\\_office\\_desafia\\_selecionadores\\_na\\_hora\\_da\\_contratacao\\_e\\_do\\_treinamento/15119/](http://www.administradores.com.br/noticias/home_office_desafia_selecionadores_na_hora_da_contratacao_e_do_treinamento/15119/)>. Acesso em: 27 set. 2009.

SAUR, R. A. C. Perspectivas e projeções da indústria global de software e serviços. In: **O futuro da indústria de software: a perspectiva do Brasil**. Brasília: MDIC, 2004.

SCARTEZINI, V. **Software e serviços no Brasil**. In: KNIGHT, P. T.; FERNANDES, C. C. C.; CUNHA, M. A. **e-Desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e programa e-Brasil**. São Paulo: Yendis, 2007.

SEI. **SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE**. Carnegie Mellon University, 2008. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/library/reportspapers.cfm>>. Acesso em: 29 dez. 2008.

SNELL, S. A.; SHADUR, M. A.; WRIGHT, P. M. Human Resources Strategy: the era of our ways. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. **The blackwell handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishers, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRACEY, W. R. **The human resources glossary**. New York: Saint Lucie, 2004.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W. Roles for HR professionals. In: ULRICH, D.; BROCKBANK, W. **The HR value proposition**. Boston: Harvard Business Review Press, 2005. p 199-219.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEIDNER, R. The tech effect on human resources. **HRMagazine**, v. 53, p. 49-52, dec., 2008

**APÊNDICE**

## APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### A) IDENTIFICAÇÃO

- 1) Identificar sexo, idade, formação, experiência profissional - detalhando o cargo ocupado e o tempo de trabalho na organização.

### B) TELETRABALHO

- 2) Quando foi implementado o teletrabalho e qual o principal motivo de sua implementação?
- 3) Quais foram os desafios e as dificuldades, e quais foram os aspectos que facilitaram a implementação do teletrabalho?
- 4) Quais são os benefícios gerados pelo home-office? (Explorar os fatores que estão sendo analisados)
- 5) Quais são as dificuldades para gerenciar os teletrabalhadores?
- 6) O que o motivou a ser um teletrabalhador?

### C) RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

- 7) Qual o tipo de recrutamento mais utilizado na organização - Interno ou Externo? E para os teletrabalhadores? Existe estratégia específica para o recrutamento de teletrabalhadores em outras cidades/estados?
- 8) Existe prioridade para o Recrutamento Interno de teletrabalhadores? Por que?
- 9) Quais os métodos de recrutamento externo mais utilizados? Existem métodos direcionados exclusivamente ao recrutamento de futuros teletrabalhadores?
- 10) Se houver recrutamento interno de teletrabalhadores: Quais os métodos de recrutamento interno mais utilizados?
- 11) Como ocorre a seleção de novos teletrabalhadores? Existe diferença com relação ao processo utilizado para os trabalhadores convencionais?
- 12) Explorar esta questão de forma conjunta com a questão anterior: Com relação às entrevistas e testes realizados (psicológico, idioma, médico, técnico-profissionais, etc.), como ocorre esse processo? Existe diferença no processo

direcionado aos teletrabalhadores?

- 13) Quais são os principais requisitos levados em consideração na seleção de teletrabalhadores?
- 14) A quem cabe avaliar se o funcionário está apto/preparado para o teletrabalho?
- 15) Existe escassez de profissionais em alguma área da organização? Se sim, o teletrabalho já foi ou é utilizado como forma de atração ou retenção de profissionais?
- 16) Como você ficou sabendo da existência da vaga para a qual você foi contratado?
- 17) Como ocorreu o seu processo seletivo?
- 18) Você foi atraído pela possibilidade de trabalhar em casa? O quão importante foi esse fator para a sua contratação?
- 19) Na sua opinião, quais foram os aspectos mais importantes levados em consideração na sua seleção para o home-office?
- 20) Como ocorre o recrutamento de novos empregados para a sua equipe? Existem técnicas específicas direcionadas ao recrutamento de teletrabalhadores?
- 21) Como ocorre a seleção de novos teletrabalhadores em sua equipe? Existe diferença com relação ao processo utilizado para os trabalhadores convencionais?
- 22) Com relação às entrevistas (idioma e técnico-profissionais), como ocorre esse processo? Existe diferença no processo direcionado exclusivamente aos teletrabalhadores?
- 23) Quais são os principais aspectos levados em consideração na seleção de teletrabalhadores?

#### **D) AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

- 24) Como funciona o processo formal de Avaliação de Desempenho? (explorar também o processo informal, se existir)
- 25) Qual a periodicidade, quais os instrumentos de avaliação e quem são os avaliadores?
- 26) Existe diferença com relação ao processo utilizado para os teletrabalhadores?
- 27) Existe treinamento específico sobre Avaliação de Desempenho para gestores de teletrabalhadores? Se não, existem recomendações ou conjunto de melhores



práticas aos gestores para a avaliação de funcionários remotos?

- 28) Existe diferença com relação ao processo utilizado para os teletrabalhadores?
- 29) Você já participou de treinamentos com o objetivo de melhorar a avaliação de teletrabalhadores?
- 30) Existe diferença com relação ao *Feedback* fornecido para trabalhadores e teletrabalhadores?
- 31) Os teletrabalhadores estão aptos aos mesmos méritos, prêmios e promoções que os trabalhadores convencionais?
- 32) Com que frequência você recebe *feedbacks* de seu gestor direto?
- 33) Você executa avaliação de desempenho oficial de seu gestor direto?

## **E) TREINAMENTO**

- 34) A organização dispõe de programas de treinamento?
- 35) A organização disponibiliza treinamentos obrigatórios? Se sim, eles podem ser realizados a distância?
- 36) Existe plataforma para treinamento a distância?
- 37) Com relação ao processo de treinamento de teletrabalhadores, existe diferença com relação ao processo utilizado para os trabalhadores convencionais?
- 38) Quando existe apenas treinamento presencial para determinada ferramenta, qual a política utilizada para os teletrabalhadores?
- 39) Existe incentivo para a obtenção de certificações técnicas em ferramentas, produtos ou *softwares* de TI? Uma vez que nesses casos obrigatoriamente os testes são feitos com a presença de um avaliador, como ocorre para o caso de teletrabalhadores localizados em cidades que não possuem uma filial da organização? E com relação aos custos envolvidos, existe reembolso por parte da organização para o funcionário?
- 40) Existe treinamento específico para gestores sobre gerenciamento de trabalhadores a distância? Se não, existe um guia de diretrizes ou melhores práticas?
- 41) A plataforma de treinamento a distância existente é utilizada pelos seus funcionários? (só perguntar se existir plataforma de treinamento a distância)
- 42) Com relação ao processo de treinamento de teletrabalhadores, existe diferença com relação ao processo utilizado para os trabalhadores convencionais?

- 43) Quando existe apenas treinamento presencial para determinada ferramenta, qual a política para teletrabalhadores na sua equipe?
- 44) Você já participou de treinamentos com o objetivo de melhorar a gestão de teletrabalhadores? Se não, são disponibilizados pela área de Recursos Humanos recomendações ou conjunto de melhores práticas para tal?
- 45) Você utiliza a plataforma de treinamento a distância disponibilizada pela empresa? É incentivado à utilizá-la? (perguntar apenas se existir plataforma de treinamento a distância)
- 46) Atuando como teletrabalhador, você já realizou algum treinamento presencial, na organização ou em algum centro de treinamentos?
- 47) Você é incentivado à obter certificações técnicas em ferramentas, produtos ou *softwares* de TI? Com relação aos custos envolvidos, existe reembolso por parte da organização para o funcionário que trabalha remotamente?

## **F) REMUNERAÇÃO**

- 48) Qual o método de remuneração utilizado? (fixa, variável, por desempenho, etc.)
- 49) Com relação a remuneração praticada para teletrabalhadores, existe diferença com a utilizada para os trabalhadores convencionais?
- 50) Existe um plano de benefícios diferenciado para teletrabalhadores? E para os demais funcionários?
- 51) A organização paga hora extra? Se sim, existe diferença com relação a trabalhador e teletrabalhador?
- 52) Existe um controle sobre o trabalho executado pelo funcionário? E para o funcionário remoto? (cartão ponto, relatórios, ferramentas, etc).
- 53) Qual é a avaliação da área de Recursos Humanos sobre o teletrabalho?
- 54) Como é feito o controle das horas trabalhadas pelos profissionais remotos?
- 55) Como você avalia a utilização do home-office na sua equipe?
- 56) Qual a sua forma de remuneração? (fixa, variável, por desempenho, etc.)
- 57) Você recebe pelas horas extras trabalhadas? Se sim, existe opção para a compensação via banco de horas? Como funciona este processo?
- 58) Você encara o home-office como um benefício concedido pela organização? De que forma o teletrabalho influenciou na sua vinda para a organização?
- 59) Como você avalia o seu trabalho via home-office?

**G) QUESTÕES FINAIS**

- 60) Você tem alguma sugestão para aperfeiçoar essas práticas de gestão de pessoas?
- 61) Você gostaria acrescentar alguma informação que considere relevante sobre o tema?