

# Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento

*Telework in system development: a study about the profile of knowledge teleworkers*

**Marcos Antonio Gaspar<sup>1</sup>**

**Carlo Gabriel Porto Bellini<sup>2</sup>**

**Denis Donaire<sup>3</sup>**

**Silvio Aparecido dos Santos<sup>4</sup>**

**Álvaro Augusto Araújo Mello<sup>5</sup>**

## Resumo

O teletrabalho é uma realidade concreta experimentada por diversos trabalhadores do conhecimento. A partir das possibilidades oriundas do emprego das ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação, tal regime de trabalho possibilita diversos ganhos às organizações e aos profissionais em questão. Este estudo tem como objetivos: i) o delineamento das principais características formadoras do perfil desses teletrabalhadores; ii) a descrição das principais características organizacionais necessárias à operacionalização do teletrabalho; e iii) o entendimento das percepções dos profissionais envolvidos sobre o teletrabalho executado, em termos da sua importância, qualidade e resultados mensuráveis. Este

---

<sup>1</sup> Doutorando e Mestre em Administração; Universidade Municipal de São Caetano do Sul; End.: Rua Santo Antonio, 50 - São Caetano do Sul (SP), CEP 09521-160; e-mail: marcos.gaspar@uscs.edu.br; Fone: (11) 4239-3200 ramal 3445; Fax: (11) 4221-9888.

<sup>2</sup> Doutor em Administração; Universidade Federal da Paraíba; End.: UFPB – Centro de Ciências Sociais Aplicadas (Campus I), João Pessoa (PB), CEP 58059-900; e-mail: cgpbellini@yahoo.com.br; Fone: (83) 3216-7492.

<sup>3</sup> Livre-docente e Doutor em Administração; Universidade Municipal de São Caetano do Sul; End.: Rua Santo Antonio, 50 – São Caetano do Sul (SP), CEP 09521-160; e-mail: marcos.gaspar@uscs.edu.br; Fone: (11) 4239-3200; Fax: (11) 4221-9888.

<sup>4</sup> Doutor em Administração; FEA-Universidade de São Paulo; End.: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 sala E-123 – São Paulo (SP), CEP 05508-900; e-mail: sadsanto@usp.br; Fone: (11) 3818-4029; Fax: (11) 3818-4029.

<sup>5</sup> Doutorando e Mestre em Administração; End.: Rua Pará, 76 Conj. 12 São Paulo (SP), CEP 01243020; e-mail: alvaro@beca-ework.com; Fone: (11) 3159-3352; Fax: (11) 3159-3352.

é um estudo exploratório de natureza qualitativa, feito a partir de entrevistas com 17 teletrabalhadores (seis gestores e onze analistas) de cinco diferentes empresas/departamentos de desenvolvimento de sistemas de informação. Como resultado pôde-se concluir a existência de diferentes características a serem buscadas no teletrabalhador do conhecimento; bem como a existência características necessárias à cultura organizacional para a implantação e gestão do teletrabalho; e ainda a apresentação das percepções técnicas e pessoais desses profissionais acerca dos resultados do seu trabalho.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Trabalhadores do conhecimento. Teletrabalhadores.

### **Abstract**

*Telework is a factual reality tried by many knowledge workers. Due to the possibilities derived from Information and Communication Technology tools, such kind of work makes possible many advantages to companies and professionals. This study has as objective: i) the delineation of the main characteristics of the profile of these teleworkers; ii) the description of the main organizational characteristics to make possible the telework; and iii) the perceptions of the professionals about the executed telework, in terms of its importance, quality and measurable results. This is a qualitative exploratory study, made from interviews with 17 teleworkers (six managers and eleven analysts) of five different information systems development companies or departments. As result could be concluded the existence of different characteristics to be searched in the knowledge teleworker; as well as the existence of necessary characteristics to the organizational culture for the implantation and management of telework; and plus, the presentation of the personal and technical perceptions of these professionals concerning the results of their work.*

**Keywords:** Telework. Knowledge workers. Teleworkers.

### **Introdução**

A partir da invenção do computador, pôde-se constatar uma progressiva alteração do cenário organizacional em relação às formas pelas quais o trabalho é executado. No início, houve uma grande automatização das tarefas internas, consideradas repetitivas nas empresas. Com o advento do computador pessoal, em 1980, as organizações assistiram a grandes alterações no cenário do trabalho corporativo. Inicialmente, observou-se um maior acesso às Tecnologias da Informação (TI), fato antes possível apenas às grandes corporações.

Tal acesso permitiu a inserção de um gigantesco contingente de trabalhadores no mundo computacional. Já nos anos 90, pôde-se testemunhar o surgimento de uma maior simbiose entre as organizações e as pessoas, viabilizada principalmente pela conectividade proporcionada pelas ferramentas de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), tais como o correio eletrônico, redes internas de comunicação, *intranets* baseadas na tecnologia da Internet, trabalhos em grupo (*group ware*), teleconferências, banco de dados centralizado e acesso remoto aos conteúdos corporativos. Há alguns anos e principalmente neste início de milênio, observou-se o surgimento, ascensão e fortalecimento do “trabalhador do conhecimento”. Este profissional com características diferenciadas tem conquistado cada vez mais o seu espaço no mercado de trabalho, principalmente agora em função das possibilidades oferecidas por tais ferramentas.

Várias organizações de vanguarda têm provocado mudanças em suas estruturas organizacionais, visando conceber novas formas de trabalho para um melhor aproveitamento do potencial desse trabalhador do conhecimento. Essas novas estruturas organizacionais buscam alinhar um denominador comum que seja satisfatório a várias questões, tais como: otimização de recursos, melhorias no ambiente de trabalho, diminuição de despesas e custos de infraestrutura, maximização de um ambiente colaborativo etc. Nessa nova configuração organizacional, surge a possibilidade do teletrabalho, que atende perfeitamente aos trabalhadores do conhecimento, principalmente em empresas ou departamentos de desenvolvimento de sistemas de informação. Isso porque nessas organizações, questões como criatividade, proatividade e inovação são imprescindíveis à evolução intrínseca das mesmas. Ou seja, para que seja possível aos trabalhadores do conhecimento dar vazão à criatividade, transformando-a em inovação, por meio de ações pró-ativas, faz-se imperativo um ambiente de trabalho que viabilize tal cenário.

A partir das diferentes experiências vivenciadas por trabalhadores do conhecimento, em regime de teletrabalho em algumas organizações brasileiras, este artigo tem como objetivos: delinear as principais

características formadoras do perfil do teletrabalhador do conhecimento, envolvido em ambientes de desenvolvimento de sistemas de informação; diagnosticar as principais características organizacionais para operacionalização do teletrabalho, e captar as percepções dos teletrabalhadores sobre as atividades por eles desenvolvidas.

A relevância deste trabalho é respaldada pela argumentação de Bentley e Yoong (2000), que indicam haver poucos estudos empíricos analisando a adoção do teletrabalho, junto aos trabalhadores do conhecimento ou em empresas com essa característica. Assim, acredita-se ser possível um melhor entendimento sobre a situação de teletrabalho no desenvolvimento de sistemas de informação em organizações brasileiras, contribuindo assim para auxiliar as demais organizações para que possam diagnosticar, de forma mais precisa, os profissionais mais propensos a uma boa performance no teletrabalho, além da compreensão dos requisitos organizacionais para a viabilização desse cenário.

## O Teletrabalho

Ao considerar seu aspecto multidisciplinar e até em função de seu recente surgimento, o termo teletrabalho parece ainda não ter um consenso geral já aceito por autores de diferentes áreas de estudo, como, por exemplo, os pesquisadores ligados à Tecnologia da Informação, Gestão Organizacional e Relações de Trabalho, entre outras. O fato é que existe uma pluralidade de terminologias para designar o teletrabalho: trabalho à distância, trabalho em casa, trabalho virtual, escritório virtual etc.

Para iniciar o entendimento do teletrabalho deve-se antes efetuar alguns breves comentários sobre o termo “telecomutação”. A telecomutação provém do termo *telecommuting*, que está relacionado originalmente à ideia de substituição dos meios de transporte que levam um indivíduo ao trabalho, por meios de comunicação de dados que levem o trabalho ao indivíduo. Ou seja, a telecomutação é o fator inicial que viabilizou o teletrabalho.

Segundo a Secretaria Federal de Gestão de Pessoas, órgão federal americano responsável pelas relações de trabalho nos Estados Unidos, o teletrabalho é toda composição de trabalho, na qual os empregados executam uma parte ou todas as suas atividades distantes dos locais de trabalho, disponibilizados pela empresa (US OPM, 2003). Mas essa é uma definição bastante genérica, pois não contempla uma série de especificidades inerentes ao teletrabalho. Ao inserir o aspecto tecnológico, elemento imprescindível à viabilização do teletrabalho, Olszewski e Lam (1993) discorrem que o teletrabalho combina a utilização de tecnologia computacional e telecomunicações com a flexibilidade do local de trabalho, removendo assim as fronteiras organizacionais e geográficas. Ou seja, o teletrabalho é viabilizado por meio de ferramentas que possibilitam ao teletrabalhador estar em contato direto com a organização, sem, entretanto, estar fisicamente dentro dela. Tal visão é corroborada por Perez, Sanches e Carnicer (2003), ao entenderem que a ideia central que sustenta o teletrabalho baseia-se em duas vertentes básicas: a questão da realocação do local de trabalho e a utilização das ferramentas de TIC disponíveis.

Para Dugal e Roy (2002), Igbaria e Guimarães (1999) e Pratt (1999), há várias razões para explicar a quantidade cada vez maior de organizações e trabalhadores que estão aderindo ao teletrabalho: a acelerada evolução da portabilidade dos equipamentos eletrônicos, o barateamento dos computadores, o aumento dos custos de aluguel de áreas corporativas, a substituição do operário pelo trabalhador administrativo, mudanças na estrutura familiar, a necessidade de ser flexível para permanecer competitivo, redução do absenteísmo, atração e retenção de empregados, atração de candidatos mais capacitados e, principalmente, a crença de que as organizações, os funcionários e a sociedade como um todo podem se beneficiar com o teletrabalho.

Entretanto, e apesar dos muitos pontos positivos vistos, Lupton e Haynes (2000), Davenport e Pearlson (1998) e Nilles (1998) indicam que há também algumas desvantagens a serem consideradas num processo de adoção do teletrabalho, quais sejam: falta de um projeto adequado à empresa e aos trabalhadores; confusão entre os papéis “indivíduo

ser humano” e o “profissional trabalhador”; incapacidade de uma boa gestão do teletrabalhador; isolamento profissional com consequente inação social; falta de saúde e segurança no trabalho; e também a falta de legislação trabalhista específica no caso de eventuais litígios.

## **O Teletrabalho dos trabalhadores do conhecimento**

Embora o teletrabalho tenha sido empregado inicialmente em tarefas repetitivas, atualmente as organizações já experimentam sua aplicação em outras atividades. Shin, Sheng e Higa (2000) explicam que a visão original do teletrabalho propunha que tarefas rotineiras fossem as primeiras candidatas ao seu emprego. Entretanto, os autores entendem que, atualmente, o teletrabalho tem sido muito praticado em atividades mais nobres, ou seja, atividades mais estimulantes e relacionadas à produção de conhecimento.

A importância do teletrabalho fica ainda mais destacada, em virtude de sua associação com a produção de conhecimento. A geração de conhecimento é a mola mestra da atual configuração existente no ambiente de negócios, uma vez que é o agente indutor da mobilização de pessoas, processos, produtos e serviços. Davenport e Prusak (1999) discorrem que o conhecimento pode gerar retornos crescentes e novas perspectivas para as organizações, principalmente na medida em que os ativos do conhecimento aumentam com o seu uso, uma vez que ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado enriquece todos aqueles que dele participam. Nesse sentido, Terra e Gordon (2002) enfatizam a vertente de recursos humanos, ao discorrer que a geração do conhecimento deve garantir que todos dentro da organização tenham acesso ao conhecimento gerado, motivando assim sua socialização por todos os colaboradores da organização.

Além disso, o conhecimento gerado em uma organização pode fazê-la alcançar vantagens competitivas frente aos seus concorrentes. Dessa forma, a correta gestão do conhecimento gerado passa necessariamente pelas mãos dos trabalhadores do conhecimento e do uso que eles fazem das ferramentas de teletrabalho em seu poder.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), os trabalhadores do conhecimento são indivíduos criativos, inovadores e flexíveis, capazes de gerar um desempenho diferenciado, estando ainda aptos a assumir novos e conflitantes desafios a cada dia. Nesse aspecto, o teletrabalho abre possibilidades para as contribuições que o trabalhador do conhecimento pode dar às organizações, agregando assim valor ao negócio.

Especificamente em relação a um ambiente de desenvolvimento de sistemas de informação, questões como criatividade, pró-atividade e inovação são cruciais. Os profissionais que atuam nessas áreas têm papel importantíssimo a desenvolver, principalmente quando a empresa ou o departamento é um fornecedor de sistemas de informação, ou seja, tem como produto o resultado final das atividades desempenhadas por vários trabalhadores do conhecimento. Em pesquisas feitas por Lupton e Haynes (2000), Igarria e Guimarães (1999), Hill *et al* (1998), foram delineadas algumas vantagens atribuídas aos ambientes de teletrabalho: nível de satisfação mais elevado, efeito positivo na flexibilidade de ações, incremento no moral e motivação, aumento do comprometimento junto à organização e, ainda, redução de conflitos.

### **Os Teletrabalhadores do conhecimento envolvidos no desenvolvimento de sistemas de informação**

As possibilidades abertas à viabilização do teletrabalho a partir da utilização das ferramentas de TIC para o desenvolvimento de atividades da área de sistemas/informática são bastante promissoras. Estudos conduzidos por Huws, Jagger e Bates (2001), bem como Edwards e Edwards (1995), sinalizam que há algumas atividades que têm se adaptado mais facilmente a esse novo ambiente de teletrabalho, como é o caso do desenvolvimento e manutenção de sistemas, serviços de *design* de multimídia, processamento de dados e elaboração de planos e relatórios de negócio. Ou seja, parece haver um processo auto-promotor do teletrabalho em áreas ou empresas ligadas às Tecnologias de Informação e Comunicação, uma vez que as ferramentas proporcionadas

por essas tecnologias acabam por fazê-las dispor de instrumentos que viabilizam e aumentam, cada vez mais, as possibilidades de realização do teletrabalho.

Em organizações ou áreas de desenvolvimento de sistemas de informação há uma grande concentração de trabalhadores do conhecimento. Tais profissionais têm uma natural maior facilidade de absorver novas ferramentas de TIC, além de também estarem mais predispostos a outras alterações em seu ambiente de trabalho, em função da rápida atualização dos cenários organizacionais e de negócios nos quais estão inseridos. Como membros de um negócio em constante evolução, no qual a obsolescência tecnológica e profissional é relativamente rápida e demanda constante atualização, esses trabalhadores do conhecimento em processos de desenvolvimento de sistemas de informação parecem ter grande facilidade de incorporar o teletrabalho em suas rotinas profissionais. Também em função da complexa rede de relacionamentos existente entre esses profissionais, seus colegas de trabalho, parceiros de desenvolvimento, fornecedores de recursos, clientes e consumidores de suas atividades, a inserção do teletrabalho parece até atender a muitas das suas demandas por recursos (tempo, equipamentos, configurações, plataformas computacionais etc.).

Pesquisas conduzidas por McDonough e Kahn (1996) concluíram haver um efeito positivo nas equipes de desenvolvimento de sistemas de informação que utilizam mais intensamente as ferramentas de TIC, voltadas à viabilização do teletrabalho. Em outro estudo, McDonough, Kahn e Barczak (2001) sugerem que a performance dos times de trabalho, analisados em regime de teletrabalho, foi maior do que a performance de times de trabalho tradicionais, com trabalhadores de diferentes nacionalidades, fisicamente atuando em conjunto. Ozer (2003) atesta que, dada a velocidade, conveniência, interatividade e cobertura mundial disponibilizada pela Internet, é possível coletar, classificar e utilizar, de forma satisfatória, as informações necessárias ao processo de desenvolvimento de sistemas de informação. Ou seja, os profissionais do

conhecimento envolvidos nessas atividades são capazes de efetuá-las virtualmente, através de um ambiente de teletrabalho bem estruturado.

Uma equipe de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação tem, em geral, uma grande quantidade de profissionais envolvidos. Principalmente quando pensamos em grandes e complexos projetos de sistemas de informação, tal afirmativa fica ainda mais evidente. E, dentre esses profissionais, também é comum haver diferentes personagens atuando em prol dos objetivos dos projetos de desenvolvimento de sistemas. A título de facilitar o entendimento dessa diversidade, optamos por classificá-los em dois grupos: gestores e analistas. No primeiro grupo, destacam-se profissionais que ocupam cargos tais como diretores, gerentes, supervisores, coordenadores e líderes de equipe/projeto. Quanto ao segundo grupo, podemos entender que esses profissionais comumente são denominados analistas de desenvolvimento, analistas de ambiente/plataforma, analistas de banco de dados, consultores, programadores, testadores e documentadores.

Mesmo que uma organização tenha uma experiência de sucesso em processos de implantação e gestão de teletrabalho, nem todos os colaboradores estão preparados para, ou mesmo desejam, atuar nesse regime. Dessa forma, é comum que haja, na prática, uma simbiose entre o ambiente de trabalho físico tradicional e o ambiente de teletrabalho, tendo-se então pessoas ou equipes segregadas entre esses dois modelos. Tais configurações são relativamente comuns em empresas ou departamentos de desenvolvimento de sistemas de informação que já adotaram, em alguma medida, o teletrabalho na rotina de alguns de seus colaboradores. Essa realidade invoca a pressuposição da existência de uma grande multiplicidade de diferentes estágios de evolução e cenários quanto aos exemplos reais de teletrabalho em áreas ou empresas de desenvolvimento de sistemas.

## Metodologia

Este é um estudo exploratório de natureza qualitativa, feito a partir de entrevistas realizadas junto a empresas brasileiras de desenvolvimento de sistemas de informação ou de empresas de outros setores de atividades, mas que contam com um departamento de desenvolvimento de sistemas. As cinco empresas selecionadas (3 empresas de desenvolvimento de sistemas e 2 departamentos de desenvolvimento de sistemas) foram escolhidas a partir de critérios de conveniência e acessibilidade para a coleta de dados, sendo representativos à medida que relatam as experiências dessas organizações, bastante representativas na área de desenvolvimento de sistemas, localizadas nas regiões metropolitanas de São Paulo e Campinas.

Para atingir os objetivos do estudo (delineamento das principais características formadoras do perfil de teletrabalhadores em processos de desenvolvimento de sistemas de informação; principais características e ações organizacionais para operacionalização do teletrabalho e percepções sobre o teletrabalho realizado), a coleta de dados foi efetuada em três frentes mutuamente complementares:

- a) Dados secundários, oriundos da análise da estrutura organizacional dessas empresas/departamentos, buscando-se encontrar informações para caracterizar a estrutura organizacional dessas empresas/ departamentos, relativa ao desenvolvimento de sistemas de informação;
- b) Entrevistas direcionadas feitas com 17 teletrabalhadores (em regime parcial ou integral), segregados em dois grupos: 6 gestores e 11 analistas. Tal proposta visava confrontar e validar os conteúdos colhidos nas entrevistas dos diferentes profissionais arquivados. Durante as entrevistas com os teletrabalhadores analistas buscou-se o levantamento e entendimento das principais características que deveriam estar presentes no perfil de teletrabalhadores nos processos de desenvolvimento de sistemas de informação. Além disso,

- no caso dos gestores de teletrabalho, a entrevista buscou conhecer quais são os principais requisitos organizacionais da cultura organizacional da empresa ou departamento para a operacionalização do teletrabalho nesse tipo de função;
- c) Questionário aplicado aos 17 entrevistados (após a entrevista) contendo assertivas com respostas situadas entre: “1 – Discordo”, “2 – Concordo” ou “3 – Não sei / Não tenho opinião formada”, além de espaço livre disponível para o desenvolvimento de opiniões individuais. Todas as assertivas tinham como conteúdo frases curtas, que buscavam aferir o grau de percepção da importância dos profissionais em regime de teletrabalho (parcial ou integral). Tanto para gestores como para os analistas, as assertivas tinham como conteúdo frases curtas sobre: i) a importância do profissional teletrabalhador para a equipe; ii) a percepção da qualidade do teletrabalho prestado; e, finalmente, iii) a percepção dos resultados mensuráveis alcançados a partir do teletrabalho executado.

Ou seja, as três fontes de pesquisa complementavam-se no atendimento aos objetivos da pesquisa: o entendimento das principais características delineadoras do perfil do teletrabalhador; a detecção das principais características organizacionais existentes na cultura organizacional para a implantação e gestão do teletrabalho; e a percepção que cada um desses profissionais têm em relação ao teletrabalho executado. O Quadro 1 exhibe as principais características de cada empresa/departamento pesquisado:

No quadro acima, é possível constatar a heterogeneidade dos casos selecionados para a pesquisa de campo, principalmente em relação à quantidade de profissionais gestores e analistas, em regime de teletrabalho parcial ou integral. Tal diferenciação é benéfica à pesquisa em pauta, uma vez que acaba por trazer a realidade de diferentes empresas/departamentos que apresentam características distintas entre si.

## Quadro 1 – Principais características das empresas/departamentos analisados

Características	Empresa 1 (São Paulo)	Empresa 2 (São Paulo)	Empresa 3 (Campinas)	Depto. 1 (São Paulo)	Depto. 2 (São Paulo)
Setor de atuação da empresa	<i>Software</i>	<i>Software</i>	<i>Software</i>	Papel e Celulose	Eleto-eletrônicos
Nacional / Multinacional	Multinacional	Nacional	Nacional	Multinacional	Multinacional
Quantidade de teletrabalhadores na empresa/ departamento voltados ao desenvolvimento de sistemas de informação	Gestores: 3 Analistas: 22 Total: 25	Gestores: 1 Analistas: 8 Total: 9	Gestores: 4 Analistas: 12 Total: 16	Gestores: 3 Analistas: 7 Total: 10	Gestores: 2 Analistas: 9 Total: 11
Quantidade de teletrabalhadores pesquisados	Gestores: 1 Analistas: 3 Total: 4	Gestores: 1 Analistas: 2 Total: 3	Gestores: 2 Analistas: 3 Total: 5	Gestores: 1 Analistas: 2 Total: 3	Gestores: 1 Analistas: 1 Total: 2

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2010.

## Análise dos Resultados

Após a aplicação dos três instrumentos de pesquisa foi possível traçar as principais características delineadoras do perfil do teletrabalhador. De forma complementar, estabeleceram-se ainda os principais requisitos organizacionais, que devem estar presentes na cultura organizacional para o desenvolvimento do regime de teletrabalho e estabelecer as percepções que esses profissionais têm acerca do teletrabalho em si.

## Perfil do teletrabalhador

Dos onze profissionais analistas pesquisados, 4 têm regime de teletrabalho integral, com apenas algumas reuniões presenciais ocorrendo quando necessárias. Outros 3 comparecem fisicamente à

empresa/departamento até duas vezes por semana e 4 comparecem somente uma vez por semana.

Em relação a quanto tempo já estão inseridos em regime de teletrabalho (parcial ou integral) temos três profissionais com até seis meses; três profissionais entre seis meses e um ano e cinco profissionais com mais de um ano nesta situação.

Os 11 teletrabalhadores analistas interpelados na entrevista contribuíram para formular as características do perfil de um teletrabalhador inserido em processos de desenvolvimento de sistemas de informação. A partir dessa lista inicial, tais características foram categorizadas em dois conjuntos distintos: as aptidões necessárias e as características pessoais que devem existir no profissional candidato ao teletrabalho. As aptidões citadas foram:

- Ter boa comunicação, podendo assim estabelecer trocas informacionais eficientes;
- Ser organizado, com predisposição para formular ou assimilar uma metodologia de teletrabalho;
- Ter autonomia, exercendo assim ações pró-ativas na busca de alternativas;
- Ser eficaz para contribuir na solução de problemas;
- Saber gerir o tempo, definindo assim uma rotina de trabalho produtiva;
- Ser capaz de exercer sua função sem supervisão presencial direta;
- Ser capaz de formular uma autoavaliação imparcial;
- Saber desenvolver ações em equipe.

Em relação às características pessoais, os teletrabalhadores analistas apresentaram o seguinte conjunto de características:

- Autodisciplina;
- Autoconfiança;
- Bom senso;
- Independência;

- Flexibilidade;
- Adaptabilidade;
- Espontaneidade.

Embora a lista acima contemple todas as características pessoais e aptidões citadas nas entrevistas, é importante ressaltar que nenhum deles citou todas essas características em suas entrevistas. Ou seja, o teletrabalhador típico não contém simultaneamente todos os requisitos teoricamente necessários para sua efetivação em regime de teletrabalho. Até porque essa seria uma situação hipotética, que esbarraria num cenário ideal, inexistente na vida real. O comum é que, até pela situação recente nesse regime, por parte de alguns dos profissionais entrevistados, eles acabam por desenvolver ou aprimorar algumas das características não citadas nas entrevistas, no decorrer da evolução nas suas atividades de teletrabalho. Tal situação pode ser compreendida como um progresso natural na carreira desses profissionais, face às novas ou recentes circunstâncias do teletrabalho executado.

### **Principais requisitos organizacionais presentes na cultura organizacional do teletrabalho**

Os seis teletrabalhadores gestores arquivados contribuíram para a formulação de uma relação de requisitos que a cultura organizacional da empresa ou departamento deve ter (em maior ou menor grau) para sentir-se em condições de implantar e gerir o teletrabalho em processos de desenvolvimento de sistemas de informação.

Dos seis profissionais pesquisados, 2 têm regime de teletrabalho integral, com certas atividades requisitando a presença física na empresa (reuniões internas, reuniões com clientes, contatos com fornecedores externos de serviços etc.). Os outros 4 gestores comparecem à empresa/ departamento com periodicidade entre 2 a 3 dias por semana.

Em relação ao tempo em que já estão inseridos no regime de teletrabalho, como gestores (parcial ou integral), temos: 1 profissional com menos de 6 meses, 1 profissional entre seis meses e um ano, e os outros 4 profissionais com mais de um ano nesta situação.

As principais características e ações que a cultura organizacional da empresa ou departamento deve apresentar para ter maiores possibilidades de êxito na implantação e gestão do teletrabalho no desenvolvimento de sistemas de informação são listadas a seguir. Em muitas delas, o papel do gestor surge como elemento vital para a sua colocação em prática.

- Incentivo ao teletrabalho espontâneo (a organização deve prestigiar os profissionais que se apresentem voluntariamente para o teletrabalho, uma vez que estes se sentem mais à vontade para atuar nesse regime);
- Análise prévia do ambiente em que será desenvolvido o teletrabalho (a organização deve pesquisar as condições da residência, do telecentro ou do local no qual o profissional deverá desenvolver suas atividades, pois pode haver itens negativos ao desenvolvimento do teletrabalho, como crianças, idosos, enfermos, animais de estimação etc. no caso da residência; ou ainda telecentros que tenham diferentes públicos – *lan houses*, *cyber cafés* etc., favorendo a dispersão de sua atividade. O teletrabalho exige inevitavelmente um ambiente propício ao desenvolvimento das atividades do profissional);
- Estilo de vida do teletrabalhador (a organização deve observar os hábitos e costumes do profissional interessado no teletrabalho. Questões mal resolvidas quanto à vida noturna, vida sentimental, *hobbies* e predileções podem se constituir em obstáculo à viabilização do teletrabalho);
- Capacitação do teletrabalhador (a organização deve proporcionar treinamento aos profissionais em teletrabalho, tanto em questões técnicas-operacionais, quanto em termos de auto-motivação e auto-disciplina. Também os profissionais que permanecerão fisicamente na organização, prestando suporte aos teletrabalhadores deverão ser contemplados. Há organizações que propiciam palestras e *workshops* envolvendo até os familiares do teletrabalhador, buscando assim um melhor

entendimento destes sobre as características do teletrabalho a ser desenvolvido na residência);

- Promoção de atividades de confraternização (a organização deve viabilizar atividades presenciais coletivas entre os teletrabalhadores: regime parcial de teletrabalho no início das atividades, disponibilização de pequenos centros coletivos de teletrabalho, reuniões dos teletrabalhadores com elementos de seus públicos-alvo – clientes internos, clientes externos, fornecedores, prestadores de serviços etc.);
- Estímulo à criatividade, pró-ação e inovação (a organização deve estimular essas características nos teletrabalhadores, visando, com isso, melhorar cada vez mais as condições e os resultados colhidos);
- Implantação gradativa do teletrabalho (a organização deverá implantar o regime de teletrabalho de forma modular, ou seja, deverá selecionar a área, os processos, as atividades e os respectivos teletrabalhadores, que serão inseridos nessa nova forma de trabalho. Um plano piloto deverá ser formulado, com análise periódica dos resultados e a consequente reorientação das ações a serem desenvolvidas).

### **Principais percepções dos analistas em relação ao teletrabalho**

Dos onze teletrabalhadores analistas interpelados, 8 foram voluntários para o início das atividades de teletrabalho. Essa é uma questão importante para analisar suas percepções em relação ao teletrabalho, uma vez que essa predisposição é decisiva para a continuidade desses profissionais nesse regime de trabalho.

Em relação às assertivas colocadas pelos teletrabalhadores analistas, obteve-se a seguinte situação:

- 1ª assertiva (a importância do profissional teletrabalhador para a equipe)

Assertiva: *O meu teletrabalho contribui para o sucesso da equipe.*

Embora se entenda que essa seja uma questão com tendência natural a uma resposta afirmativa, até para justificar e enobrecer atividades desempenhadas, o fato é que os 11 teletrabalhadores responderam “Concordo”. Porém, é interessante notar que durante as entrevistas foi comum que os interpelados exemplificassem com situações práticas ocorridas anteriormente, em que medida seu teletrabalho foi primordial para que a equipe como um todo atingisse as metas e objetivos previamente traçados.

- 2ª assertiva (a percepção da qualidade do teletrabalho prestado)

Assertiva: *Através do teletrabalho é que foi possível melhorar a qualidade das minhas atividades.*

Cinco teletrabalhadores concordaram que sim, 4 discordaram e 2 não tinham opinião formada. Tais resultados são interessantes para a construção de conhecimento sobre o impacto do teletrabalho. Embora na assertiva anterior eles tenham concordado, de forma uníssona, que seus teletrabalhos são importantes para a equipe, aqui, nesta segunda assertiva, mostraram discordância ao avaliar se o regime de teletrabalho provoca uma melhoria na qualidade das atividades desenvolvidas.

- 3ª assertiva (resultados mensuráveis alcançados a partir do teletrabalho executado)

Assertiva: *O teletrabalho me trouxe muitas coisas boas.*

Oito teletrabalhadores concordaram que o teletrabalho proporcionou resultados positivos à sua vida e 3 não tinham opinião formada. Ressalte-se que nenhum dos entrevistados tem consciência de aspectos negativos em relação ao teletrabalho, apesar de 5 entrevistados terem informado situações desconfortáveis ou embaraçosas no início das

atividades de teletrabalho (problemas relacionados à conectividade, configuração de equipamentos, acessibilidade dos colegas fisicamente distantes na empresa etc.). Mas tais inconveniências foram suprimidas no decorrer do tempo. Foram citadas diferentes formas de mensuração para os resultados alcançados a partir do teletrabalho. Em termos técnico-profissionais: aumento da produtividade, melhor planejamento do tempo das atividades, mais disponibilidade para autoestudo e tempo para preparação de plano de ações futuras ou de relatórios de resultados. Em termos pessoais: maior qualidade de vida, tempo para resolução de problemas pessoais práticos cotidianos, possibilidade de auto-gestão do tempo, menos estresse com deslocamentos, diminuição de gastos com deslocamentos e contato mais direto com a família.

### **Principais percepções dos gestores em relação ao teletrabalho**

Quatro dos gestores entrevistados trabalharam como analistas ou consultores em regime de teletrabalho antes de ocuparem um cargo de gestão. Tal fato é muito importante, à medida que esses profissionais têm o conhecimento do “outro lado da moeda”, ou seja, conhecem a rotina de teletrabalho, tendo atuado como analistas ou consultores em equipes de desenvolvimento de sistemas de informação.

Em relação às assertivas colocadas pelos teletrabalhadores gestores, obteve-se a seguinte situação:

- 1ª assertiva (a importância do profissional teletrabalhador para a equipe)

*Assertiva: O meu teletrabalho como gestor é decisivo para o sucesso da equipe.*

Aqui se verifica a mesma situação da assertiva feita aos teletrabalhadores analistas, sendo também esta uma questão com tendência natural a uma resposta afirmativa. O fato

interessante é que não houve unanimidade, como no caso dos analistas, pois 4 gestores concordaram com a assertiva e 2 não tinham opinião formada sobre o assunto. Os quatro que concordaram exemplificaram com situações práticas, nas quais a flexibilidade do teletrabalho foi decisiva em momentos críticos das atividades desenvolvidas. Isto é, sem dúvida, um ponto positivo do teletrabalho do gestor. Os outros dois gestores discordaram que, mesmo antes do regime de teletrabalho, já tinham um envolvimento com a equipe que lhes proporcionava uma gestão tranquila.

- 2<sup>a</sup> assertiva (a percepção da qualidade do teletrabalho prestado)  
*Assertiva: Através do teletrabalho é que foi possível melhorar a qualidade da minha gestão sobre as atividades da equipe.*

Quatro gestores concordaram com a assertiva, atestando que tinham desenvolvido mecanismos (automatizados ou não) para uma gestão mais próxima da equipe, mesmo não estando fisicamente juntos. Um gestor discordou da assertiva, dizendo que, às vezes, sentia-se distante em termos de controle e comando dos teletrabalhadores analistas de sua equipe, o que lhe causava uma sensação de perda de qualidade em sua gestão. E um outro gestor disse não ter uma opinião formada sobre o assunto, uma vez que estava há pouco tempo no cargo de gestor em regime de teletrabalho.

- 3<sup>a</sup> assertiva (resultados mensuráveis alcançados a partir do teletrabalho executado)

*Assertiva: A gestão de pessoas e atividades via teletrabalho me trouxe muitas coisas boas.*

De forma geral, os seis gestores concordaram com a assertiva. Apenas um deles (aquele que sentia certa falta de controle sobre as atividades de seus subordinados) repercutiu as observações feitas na assertiva anterior. Principalmente em função das ferramentas automatizadas de controle e gestão, que as organizações tinham implantado para a gestão do teletrabalho, é que os gestores puderam expressar ganhos

mensuráveis com esse tipo de gestão. Também expressaram resultados similares aos citados pelos teletrabalhadores analistas, tanto em termos profissionais-técnicos, quanto em termos pessoais.

## Conclusões

Várias organizações de vanguarda têm provocado mudanças em suas culturas e estruturas organizacionais, visando conceber novas formas de trabalho para um melhor aproveitamento do potencial dos trabalhadores. Dentre essas novas possibilidades, surge o teletrabalho. Tal regime de trabalho já é uma experiência real e concreta, experimentada por diversos profissionais. No caso específico dos trabalhadores do conhecimento, as possibilidades existentes, a partir da utilização das ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação, só fazem aumentar mais ainda o contingente de teletrabalhadores ativos. Relativamente aos teletrabalhadores atuantes no desenvolvimento de sistemas de informação, o cenário mostra-se muito promissor.

Por meio da pesquisa realizada, este estudo pôde constatar que as principais características formadoras do perfil dos teletrabalhadores em processos de desenvolvimento de sistemas de informação estão agrupadas em dois conjuntos: as aptidões necessárias e as características pessoais que devem existir no profissional candidato ao teletrabalho. As aptidões necessárias citadas foram: boa comunicação, senso de organização, autonomia, eficácia na solução de problemas, boa gestão do tempo, estabelecimento de uma rotina de trabalho produtiva, independência no exercício da função, capacidade de formulação de autoavaliação imparcial e desenvolvimento de ações em equipe. Já em relação às características pessoais, os seguintes itens foram encontrados: autodisciplina, autoconfiança, bom senso, independência, flexibilidade, adaptabilidade e espontaneidade.

As principais características e ações que a cultura organizacional da empresa/departamento deve apresentar para ter maiores possibilidades de êxito na implantação e gestão do teletrabalho no processo de desenvolvimento de sistemas de informação são: incentivo ao teletrabalho espontâneo; análise prévia do ambiente em que será realizado o teletrabalho; estilo de vida do teletrabalhador; capacitação do teletrabalhador; promoção de atividades de confraternização; estímulo à criatividade, proação e inovação; e implantação gradativa do teletrabalho.

Já quanto às percepções dos teletrabalhadores sobre a importância do teletrabalhador para a equipe, pôde-se verificar que todos os analistas têm consciência de que suas ações práticas em regime de teletrabalho proporcionam resultados satisfatórios para a equipe. Quanto aos gestores, 4 acreditam que seu teletrabalho também agrega valor ao time, enquanto 2 sugerem que não há diferenciações em relação ao regime presencial de trabalho.

Relativamente à percepção específica sobre a qualidade do teletrabalho prestado, os analistas observados não têm uma visão de consenso sobre quanto o teletrabalho agregou qualidade em suas atividades. Já os gestores, de uma forma geral, disseram que o desenvolvimento de suas atividades, em regime de teletrabalho, trouxe algumas ferramentas automatizadas, que os auxiliam sobremaneira na gestão dos analistas teletrabalhadores.

Em relação aos resultados mensuráveis, alcançados a partir do teletrabalho executado, tanto analistas quanto gestores foram similares em suas colocações. Através de seus posicionamentos, foi possível dividir suas respostas em dois grupos: resultados técnico-profissionais e resultados pessoais. Os resultados profissionais citados foram: aumento da produtividade, melhor planejamento do tempo das atividades, mais disponibilidade para autoestudo e tempo para preparação de plano de ações futuras ou de relatórios de resultados. E os resultados pessoais argumentados foram: maior qualidade de vida, tempo para resolução de

problemas pessoais práticos cotidianos, possibilidade de auto-gestão do tempo, menos estresse com deslocamentos, diminuição de gastos com deslocamentos e contato mais direto com a família.

Finalizando, os resultados obtidos podem contribuir para um maior entendimento das situações de teletrabalho em equipes de desenvolvimento de sistemas de informação, quer seja em empresas, departamentos ou áreas específicas. Nesse sentido, as características do teletrabalhador, os requisitos necessários à cultura organizacional e as percepções aqui descritas, podem se constituir em importante fonte de dados para consulta das organizações que queiram implantar e gerir uma política de teletrabalho entre seus colaboradores.

Embora haja uma limitação no presente estudo, em virtude do número reduzido de profissionais entrevistados, é possível dizer que os resultados encontrados trazem novas luzes e colocações importantes para contribuir com esse novo regime de trabalho, que a cada dia se torna mais presente nas organizações – o teletrabalho.

Estudos futuros poderiam complementar tal situação, analisando ainda as mesmas informações em diferentes indústrias/setores, bem como em relação ao tamanho das equipes analisadas e, ainda, em função da relação da quantidade de colaboradores em regime de teletrabalho e em regime presencial.

## Referências

BENTLEY, K.; YOONG, P. Knowledge work and telework: an exploratory study. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Malaysia, v. 10, n. 4, p. 346-356, 2000.

DAVENPORT, T.; PEARLSON, K. Two cheers for the virtual office. *Sloan Management Review*, London, v. 39, n. 4, p. 51-65, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUGAL, S.; ROY, M. H. Creating value through relationship building in a globalized marketplace. *Journal of International Business and Entrepreneurship*, v. 9, n. 1, p. 153-170, 2002.

EDWARDS, P.; EDWARDS, S. List of the best prospective home businesses for 1995. *CompuServe*, 1995.

HILL, E. J. et al. Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, London, v. 51, n. 3, p. 667-683, 1998.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HUWS, U.; JAGGER, N.; BATES, P. *Where the butterfly alights: the global location of eWork*. London: Institute for Employment Studies, 2001.

IGBARIA, M.; GUIMARÃES, T. Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, London, v. 16, p. 147-164, 1999.

LUPTON, P.; HAYNES, B. Teleworking: the perception-reality gap. *Facilities*, v. 18, n. 7/8, p. 323-337, 2000.

McDONOUGH, E.; KAHN, K. 'Hard' and 'Soft' technologies for global new product development. *R&D Management*, London, v. 26, n. 3, p. 241-253, 1996.

McDONOUGH, E.; KAHN, K.; BARCZAK, G. An investigation of the use of global, virtual, and colocated new product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, London, v. 18, n. 2, p. 110-20, 2001.

NILLES, J. *Managing telework strategies for managing the virtual workforce*. New York: Wiley, 1998.

OLSZEWSKI, P.; LAM, S. H. Can teleworking help to reduce traffic congestion in Singapore? Paper presented at City Transasia'93 Conference, 2-4 Sept. 1993, Singapore.

OZER, M. Process implications of the use of the internet in new product development: a conceptual analysis. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 32, p. 517-530, 2003.

PEREZ, M. P.; SANCHEZ, A. M.; CARNICER, Pilar de Luis. The organizational implications of human resources managers perception of teleworking. *Personnel Review*, London, v. 32, n. 6, p. 733-755, 2003.

PRATT, J. *ITAC Telework America 1999: telework America 1999 summary and key findings*. 1999. Disponível em: <[www.workingfromanywhere.org](http://www.workingfromanywhere.org)>. Acesso em: 15 nov. 2006.

SHIN, B.; SHENG, O.; HIGA K. Telework: existing research and future directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Malaysia, v. 10, n. 2, p. 85-101, 2000.

TERRA, J.; GORDON, C. *Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Negócio, 2002.

US OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT. *Telework: a management priority: a guide for managers, supervisors, and telework coordinators*. Maio, 2003. Disponível em: <[www.telework.gov](http://www.telework.gov)>. Acesso em: 14 jan. 2007.

**Recebido em:** 3/3/2011.

**Aprovado para publicação em:** 22/4/2011.