

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O USO DO TELETRABALHO NAS EMPRESAS DE *CALL CENTER* E *CONTACT CENTER* MULTICLIENTES ATUANTES NO BRASIL: ESTUDO PARA IDENTIFICAR AS FORÇAS PROPULSORAS, RESTRITIVAS E CONTRIBUIÇÕES RECONHECIDAS**

**Alvaro Augusto Araujo Mello**  
**Orientador: Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos**

**VERSÃO CORRIGIDA**  
**SÃO PAULO**  
**2011**

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**ALVARO AUGUSTO ARAUJO MELLO**

**O USO DO TELETRABALHO NAS EMPRESAS DE *CALL CENTER* E *CONTACT CENTER* MULTICLIENTES ATUANTES NO BRASIL: ESTUDO PARA IDENTIFICAR AS FORÇAS PROPULSORAS, RESTRITIVAS E CONTRIBUIÇÕES RECONHECIDAS**

Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos**

**VERSÃO CORRIGIDA**

**SÃO PAULO**

**2011**

Mello, Alvaro Augusto Araujo

**O uso do teletrabalho nas empresas de *call center* e *contact center* multiclientes atuantes no Brasil: Estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas / Alvaro Augusto Araujo Mello. -- São Paulo, 2011.**

Tese (doutorado) -- Programa de Pós-Graduação em Administração. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Área de Concentração: Administração.

Orientador: Silvio Aparecido dos Santos.

Descritores: 1. GESTÃO DO TELETRABALHO 2. CALL CENTER E CONTACT CENTER 3. FORÇAS PROPULSORAS E RESTRITIVAS 4. FLEXIBILIDADE DO TRABALHO

CDD – 658.84

**Aos meus pais,  
Mary e Alvaro (in memorian),  
à minha esposa Thereza  
e aos meus filhos Rafael, Tiago e Breno.**

Meu orientador da tese foi o Professor Doutor Silvio Aparecido dos Santos, a quem muito agradeço pela sua paciência, sabedoria e confiança, apoiando-me sempre em todos os momentos, no processo de elaboração desta tese. Quero agradecê-lo muito por aceitar ser meu orientador e por ter sido sempre um conselheiro persistente e motivador, durante todo o nosso convívio, pois seus comentários e conselhos tornaram este trabalho uma das realizações pessoais mais gratificantes da minha vida.

Também agradeço ao apoio recebido do Prof. Dr. Marcio Shoiti Kuniyoshi, da PUC, com respeito às suas questões práticas durante a pesquisa, tendo me orientado nas análises quantitativas, e ajudado muito na formatação e concepção da tese, tornando sua contribuição muito valiosa para mim.

Também quero agradecer à Universidade de São Paulo e à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), por me proporcionarem a oportunidade e os recursos necessários para a realização do meu Curso de Doutorado.

Desejo também agradecer aos meus colegas e amigos do *International Telework Academy* (ITA), do *Foro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo* (FIDT), do Centro de Estudos e Pesquisas de Teletrabalho e de Alternativas de Trabalho Flexível da *Business School* São Paulo (CETEL/BSP), do Conselho Regional de Administração de São Paulo – Grupo de Excelência Convergência Tecnológica e Mobilidade Corporativa (CRA-SP/CTMC) e da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt).

Alguns agradecimentos especiais ao Stan Braz, Diretor Executivo da Associação Brasileira de Relações Empresas-Cliente (ABRAREC), aos diretores, gestores e teletrabalhadores pesquisados das empresas de *call center* e *contact center* Alpha, Beta, Algar Tecnologia e Avape, que foram abertos e honestos em suas respostas, tornando a realização desta tese possível e, ao amigo Luis França, que me ajudou a condensar várias dessas informações.

Neste sentido, eu tive a sorte de fazer boas amizades e, assim, ter alguns bons amigos que, na verdade, no decorrer da realização da tese, muito me incentivaram a vencer as barreiras e seguir adiante. Dentre estas pessoas, particularmente, destaca-se a Vera Boscatte, que me deu conselhos pessoais e injeções de ânimo para conseguir realizar este meu sonho, além de ter sido uma excelente crítica e provedora de valiosas inspirações para a tese.

A preservação do meu bem estar físico, durante o período de realização da tese, esteve a cargo do amigo Alvaro Rosa que, com suas orientações e sessões de exercícios físicos,

**contribuíram para manter o meu equilíbrio psicológico e físico, especialmente neste período de dedicação exclusiva na realização da tese.**

**Um grande obrigado deve ir para a minha querida família. Para a concretização dos trabalhos necessários para a tese, vi-me obrigado a me afastar com muita frequência do convívio familiar, particularmente da minha esposa Thereza, daí lhe ser muito grato por sua paciência e demonstração de aceitação e amor. Também, dos meus queridos filhos Rafael, Tiago e Breno, que tanto amo.**

**Agradeço aos meus irmãos Alvaro, Alvaro Antonio e Ana Teresa, a compreensão e apoio que tive nos momentos importantes.**

**Esta tese é dedicada à minha mãe Mary e ao meu pai Alvaro, ambos falecidos antes da sua conclusão. Seus ensinamentos, valores e exemplos de vida sempre me inspiraram; suas memórias, sem dúvida, me deram forças para concluir esta tese. Tenho a certeza de que, no lugar onde eles se encontram, estão muito felizes com esta minha realização pessoal.**

**“O propósito da vida não é atingir um alvo predefinido que afluí para a felicidade platônica ou ao nirvana cristão. O propósito da vida alinha-se com o processo de destilar o melhor de nós mesmos, em comunhão com o espírito, através das disciplinas éticas e estéticas do conviver, do construir, do crescer e do transcender. Assim, o propósito não é o ponto de mira do arqueiro: é a trajetória da flecha.”**

*Ed René Kivitz*

## RESUMO

Esta pesquisa de tese teve como objetivos a identificação de como e por que as empresas de *call center* e *contact center* utilizam a modalidade de teletrabalho executado por teletrabalhadores em suas residências; a identificação das forças propulsoras do uso do teletrabalho, nas empresas pesquisadas; a identificação das forças restritivas do uso do teletrabalho residencial junto a estas empresas; a verificação das contribuições (ganhos e benefícios) advindas do uso do teletrabalho para os atores (empresas e teletrabalhadores) envolvidos neste processo, e a identificação das perspectivas de continuidade ou não do uso do teletrabalho residencial, nos próximos anos, pelas empresas em questão, inclusive com as razões deste posicionamento de continuidade ou não continuidade. Foram consideradas inicialmente seis empresas. No entanto, apenas quatro delas foram pesquisadas. Utilizou-se o método de pesquisa quali-quantitativo – uma combinação do método de estudo de caso e o método *survey*. As conclusões da pesquisa revelaram que o teletrabalho residencial tem sido utilizado com muito equilíbrio. As empresas, cujos casos foram estudados, representavam 92% do universo de empresas de *call center* e *contact center*, prestadoras deste serviço, por meio de teletrabalhadores residenciais deste segmento, no Brasil. As atividades mais executadas eram as típicas de *call center* e *contact center*: cobranças, televendas, pesquisas de satisfação com clientes, entre outras. As razões do uso desta modalidade, apresentadas, foram a redução de custos; o aumento da produtividade; a melhoria da qualidade de atendimento aos clientes; a possibilidade de se proporcionar melhor qualidade de vida aos teletrabalhadores residenciais e portadores de deficiência, proporcionando-lhes oportunidades de empregos com inclusão social e digital. As forças propulsoras e restritivas foram identificadas como sendo as de natureza econômica, social, legal e comportamental. As contribuições (ganhos e benefícios) obtidas pelas empresas e pelos teletrabalhadores foram identificadas como sendo as econômicas, as de qualidade de vida, as sociais, as ambientais e institucionais. Apurou-se que três das empresas, entre as quatro pesquisadas, pretendiam continuar utilizando a modalidade de teletrabalho, nos próximos anos. Uma empresa havia desistido desta continuidade, até o final desta pesquisa, e duas delas, que faziam parte do estudo, desistiram antes da coleta de dados.

**Palavras-chave:** Gestão do Teletrabalho, *Call Center* e *Contact Center*, Forças Propulsoras e Restritivas, Flexibilidade do Trabalho

## ABSTRACT

This research thesis aimed to: 1) identify how and why call center and contact center companies use the method of telework performed by teleworkers in their homes; 2) identify the driving forces of telework in the surveyed companies; 3) identify the restrictive forces of residential telework of these companies; 4) verify contributions (earnings and profits) for the actors as a result of the use of telework (enterprises and teleworkers) involved in this process, and, 5) identify the process and reasons for the continuity or discontinuity of residential telework by these companies in the coming years. Six companies were initially considered. However, only four of them were surveyed. It was used the qualitative / quantitative method that combines the case study method and survey. The research findings revealed the residential telework has been used very sparingly. The companies whose cases were studied represent 92% of the population of call center and contact center providing service of this nature, by means of teleworkers in the residential segment in Brazil. The activities performed are more typical of call center and contact center, i.e., collections, telesales, customer satisfaction surveys, among others. The reasons for the use of this modality were: 1) cost reduction, 2) increasing productivity, 3) improving the quality of client service; 4) providing better quality of life for residential teleworkers with disabilities by giving them employment opportunities with social and digital inclusion. The driving and restrictive forces were identified as being of economic, social, legal and behavioral nature. The contributions (earnings and benefits) achieved by businesses and teleworkers were identified as economic, quality of life, social, environmental and institutional. It was found that three companies among the four surveyed intended to continue telework in the coming years. One company withdrew to continue with this mode at the end of this research and two that were found to integrate the objective analysis of this study withdrew before data collection.

**Keywords:** Management of telework, Call Center and Contact Center, Driving and restrictive forces, Flexibility of work

## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	6
LISTA DE QUADROS .....	7
LISTA DE TABELAS .....	8
LISTA DE GRÁFICOS.....	10
LISTA DE FIGURAS .....	11
1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	13
1.1 Introdução.....	13
1.2 Definição da situação-problema .....	16
1.3 Objetivos da pesquisa .....	18
1.4 Questões de pesquisa.....	18
1.5 Definições teóricas e operacionais dos termos relevantes .....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 Breve contexto da evolução do trabalho humano.....	25
2.2 Teletrabalho e seus usos .....	25
2.2.1 Breve síntese da evolução do conceito e das práticas do teletrabalho. ...	29
2.2.1.1 Estudos recentes sobre teletrabalho no contexto local.....	32
2.2.2 Vantagens e desvantagens do uso do teletrabalho .....	34
3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	39
3.1 Métodos de pesquisa utilizados .....	39
3.1.1 Estudo de caso como primeiro método de pesquisa qualitativa.....	40
3.1.2 Estudo exploratório <i>survey</i> como segundo método de pesquisa quantitativa.....	41
3.2 Critérios utilizados para a escolha das empresas estudadas .....	43
3.2.1 Critérios para seleção da amostra de teletrabalhadores residenciais.....	43
3.3 Instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa.....	44
3.4 Técnicas de tratamento e análise dos dados de pesquisa qualitativos e quantitativos.....	46
3.5 Modelo conceitual da pesquisa.....	47
3.6 Limitações da pesquisa.....	48

4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS EMPRESAS PESQUISADAS SOBRE O USO DO TELETRABALHO RESIDENCIAL .....	51
4.1	Estudo de caso ALPHA.....	51
4.1.1	Apresentação da empresa.....	51
4.1.2	Infraestrutura e tecnologias utilizadas pela empresa.....	55
4.1.3	Portfólio de serviços e soluções que a empresa oferece ao mercado .....	57
4.1.4	Razões pelas quais a empresa usa o teletrabalho .....	58
4.1.5	Como a ALPHA está usando o teletrabalho <i>home office</i> .....	59
4.1.6	Forças propulsoras do uso, pela empresa, do teletrabalho <i>home office</i> ...	60
4.1.7	Forças restritivas do uso, pela empresa, do teletrabalho <i>home office</i> .....	63
4.1.8	Como é feito, na empresa, o gerenciamento do teletrabalho.....	64
4.1.9	Indicadores de monitoramento e mensuração do desempenho dos teletrabalhadores <i>home office</i> .....	65
4.1.10	Contribuições – ganhos e benefícios – advindas para o teletrabalhador <i>home office</i> para a ALPHA e para a sociedade.....	67
4.1.11	Perspectivas de continuidade futura do uso do teletrabalho <i>home office</i> na ALPHA: justificativa do posicionamento em relação ao futuro .....	67
4.2	Estudo de caso BETA.....	68
4.2.1	Apresentação da empresa.....	68
4.2.2	Como a empresa usa o teletrabalho <i>home office</i> .....	69
4.2.3	Como é gerenciado o teletrabalho <i>home office</i> no contexto da estrutura organizacional da empresa .....	70
4.2.4	Razões pelas quais a empresa usa o teletrabalho .....	78
4.2.5	Como a empresa gerencia e mensura o desempenho dos teletrabalhadores residenciais.....	81
4.2.6	Intraestrutura de TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação necessária à sustentação dos postos de teletrabalho.....	85
4.2.7	Forças propulsoras do uso de teletrabalho pela empresa .....	88
4.2.8	Forças restritivas do uso de teletrabalho pela empresa .....	89
4.2.9	Contribuições – ganhos e benefícios – obtidas em decorrência do uso do teletrabalho pela empresa, pelos teletrabalhadores e pela sociedade .....	91
4.2.10	Perspectivas de continuidade ou não do uso do teletrabalho pela empresa e justificativas do posicionamento .....	94

4.3	Estudo de caso AVAPE.....	95
4.3.1	Apresentação da empresa.....	95
4.3.2	Lei 8213/91 – Cotas para deficientes.....	96
4.3.3	Programas oferecidos pela AVAPE para reabilitação e capacitação profissional de pessoas com deficiência.....	97
4.3.4	Rede AVAPE.....	98
4.3.5	Razões para o uso, pela AVAPE, da modalidade do teletrabalho.....	99
4.3.6	Forças propulsoras do uso, pela AVAPE, do teletrabalho baseado em casa.....	100
4.3.7	Forças restritivas do uso, pela AVAPE, do teletrabalho baseado em casa.....	101
4.3.8	Tecnologia e infraestrutura utilizada e seu funcionamento.....	102
4.3.9	Pré-requisitos para escolher o teletrabalhador e localizar a Posição de Atendimento teletrabalhador em sua residência, tomados pela AVAPE.....	103
4.3.10	Como é feito o gerenciamento dos teletrabalhadores baseados em casa.....	105
4.3.11	A gestão e o monitoramento e avaliação do desempenho dos teletrabalhadores, feito pela AVAPEnet.....	107
4.3.12	Contribuições – ganhos e benefícios – advindas do uso do teletrabalho para a AVAPE, para os teletrabalhadores e para a sociedade.....	108
4.3.13	Perspectiva de continuidade.....	109
4.4	Estudo de caso Algar Tecnologia.....	109
4.4.1	Apresentação da empresa.....	109
4.4.2	Modelo de gestão utilizado na organização e gerenciamento do Grupo Algar.....	111
4.4.3	Algar Tecnologia.....	112
4.4.4	Diferenciais competitivos da Algar Tecnologia frente aos concorrentes do mercado.....	115
4.4.5	Razões e motivos do uso, pela empresa, do teletrabalho: o projeto <i>Home Based</i> .....	116
4.4.6	Como é feito o gerenciamento dos teletrabalhadores residenciais.....	117
4.4.7	Como a empresa usa a modalidade de teletrabalho.....	118
4.4.8	Tecnologia e infraestrutura utilizada pela empresa para viabilizar a modalidade de teletrabalho residencial.....	119
4.4.9	Como é mensurado o desempenho dos teletrabalhadores residenciais pela Algar Tecnologia.....	120

4.4.10	Forças propulsoras do uso, pela empresa, do teletrabalho em casa ( <i>home based</i> ).....	121
4.4.11	Forças restritivas do uso, pela empresa, do teletrabalho em casa ( <i>home based</i> ).....	121
4.4.12	Contribuições – benefícios e ganhos – auferidas pela empresa, pelos teletrabalhadores e pela sociedade como um todo em decorrência do uso da modalidade de teletrabalho.....	124
4.4.13	Perspectivas de continuidade do uso ou não do teletrabalho no futuro na Algar e justificativas do posicionamento .....	125
4.5	Análise cruzada dos textos extraídos dos casos das empresas estudadas, focalizando as similaridades e singularidades do uso do teletrabalho residencial.....	126
4.6	Análise estatística do uso do teletrabalho nas empresas de <i>call center</i> e <i>contact center</i> estudadas.....	141
4.6.1	Caracterização dos respondentes da pesquisa .....	141
4.6.2	Análise de Agrupamento ( <i>Cluster analyses</i> ).....	145
4.6.3	Razões para a escolha da profissão de teletrabalhador e os serviços mais executados.....	152
4.6.4	Atividades executadas pelos teletrabalhadores .....	159
4.6.5	Fatores propulsores para o uso do teletrabalho pelas empresas de <i>call center</i> e <i>contact center</i> , segundo a opinião dos teletrabalhadores .....	160
4.6.6	Forças restritivas para o uso do teletrabalho.....	168
4.6.7	Contribuições advindas do uso do teletrabalho, segundo a ótica do teletrabalhador.....	175
4.6.8	Cálculo de uma medida de associação .....	182
4.7	Considerações baseadas nos dados constantes na matriz de análise paralela.....	189
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	205
5.1	Estudos futuros recomendados sobre o uso do teletrabalho .....	209
	REFERÊNCIAS.....	211
	APÊNDICES.....	219
Apêndice 1	Roteiro semiestruturado para orientar as entrevistas do pesquisador com os diretores e gestores da modalidade do teletrabalho nas empresas estudadas.....	219
Apêndice 2	Questionário eletrônico aplicado aos teletrabalhadores residenciais das empresas estudadas.....	222

Apêndice 3	Relatório de tratamento estatístico dos dados de pesquisa .....	230
------------	---	-----

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AACD: Associação de Assistência à Criança Deficiente  
ABRAREC: Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente  
ADSL: *Asymmetric Digital Subscriber*  
AHT: *Average Handle Time*  
AVAPE: Associação para Valorização de Pessoas com Deficiência  
BPO: *Business Process Outsourcing*  
BPC: Benefício de Prestação Continuada  
PA: Posição de Atendimento  
PAE: Projeto de Atendimento Especial  
PcD: Pessoa com Deficiência  
SAC: Serviço de Atendimento ao Consumidor  
SPSS: *Statistical Package for the Social Sciences*  
TIC: Tecnologia de Informação e Comunicação  
URA: Unidade de Resposta Audível

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Contribuições – ganhos e benefícios – auferidos pela empresa.....	92
Quadro 2 –	Distribuição geográfica de teletrabalhadores por locais em SP.....	100
Quadro 3 –	Matriz de Análise Cruzada .....	127
Quadro 4 –	Formação dos <i>Cluster</i> (A) .....	147
Quadro 5 –	KMO e Teste de <i>Bartlett's</i> (1).....	156
Quadro 6 –	Total da variância explicada (1) .....	157
Quadro 7 –	KMO e Teste de <i>Bartlett's</i> (2).....	162
Quadro 8 –	Total da variância explicada (2) .....	163
Quadro 9 –	KMO e Teste de <i>Bartlett's</i> (3).....	170
Quadro 10 –	Total da variância explicada (3) .....	171
Quadro 11 –	KMO e Teste de <i>Bartlett's</i> (4).....	176
Quadro 12 –	Total da variância explicada (4) .....	177
Quadro 13 –	Matriz de Análise Paralela.....	190
Quadro 14 –	KMO e Teste de <i>Bartlett's</i> (5).....	247
Quadro 15 –	Total da variância explicada (5) .....	248
Quadro 16 –	KMO e Teste de <i>Bartlett's</i> (6).....	250
Quadro 17 –	Total da variância explicada (6) .....	250
Quadro 18 –	KMO e Teste de <i>Bartlett's</i> (7).....	252
Quadro 19 –	Total da variância explicada (7) .....	252
Quadro 20 –	KMO e Teste de <i>Bartlett's</i> (8).....	254
Quadro 21 –	Total da variância explicada (8) .....	255
Quadro 22 –	Formação dos <i>Cluster</i> (B).....	257

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Medidas descritivas dos teletrabalhadores por gênero .....	142
Tabela 2 –	Medidas descritivas do perfil dos teletrabalhadores.....	143
Tabela 3 –	Distribuição qualificação/treinamento e qual curso .....	144
Tabela 4 –	Quanto tempo eu sou teletrabalhador <i>versus</i> passou por qualificação/treinamento.....	145
Tabela 5 –	Distribuição do agrupamento .....	150
Tabela 6 –	Razões pela escolha da profissão .....	153
Tabela 7 –	Medidas descritivas das razões de ser teletrabalhador .....	154
Tabela 8 –	Razões e motivos que levaram a ser teletrabalhador.....	157
Tabela 9 –	Distribuição dos cursos de qualificação .....	160
Tabela 10 –	Medidas descritivas das forças propulsoras do uso do teletrabalho .....	161
Tabela 11 –	Fatores propulsores do uso do teletrabalho .....	164
Tabela 12 –	Ordem de Importância, segundo os teletrabalhadores, dos fatores propulsores para o uso do teletrabalho .....	167
Tabela 13 –	Medidas descritivas das forças restritivas do uso do teletrabalho.....	169
Tabela 14 –	Forças restritivas do uso do teletrabalho .....	172
Tabela 15 –	Ordem de Importância, segundo os teletrabalhadores, dos fatores restritivos para o uso do teletrabalho .....	174
Tabela 16 –	Medidas descritivas da contribuição do uso do teletrabalho .....	175
Tabela 17 –	Contribuições do uso do teletrabalho para a empresa, segundo a ótica dos teletrabalhadores .....	178
Tabela 18 –	Ordem de Importância, segundo os teletrabalhadores, das contribuições uso do teletrabalho .....	180
Tabela 19 –	Cálculo de valores de similaridade baseados em qui-quadrado .....	183
Tabela 20 –	Inércia e autovalor.....	184
Tabela 21 –	Ganhos da imagem social corporativa pela inclusão de deficientes.....	186
Tabela 22 –	Ganhos de qualidade e velocidade de atendimento dos clientes .....	188
Tabela 23 –	Medidas descritivas do perfil dos teletrabalhadores.....	232
Tabela 24 –	Medidas descritivas dos teletrabalhadores por gênero (1) .....	234
Tabela 24a –	Medidas descritivas dos teletrabalhadores por gênero (2) .....	234
Tabela 25 –	Tempo da função de teletrabalhador por gênero .....	234
Tabela 26 –	Razões da escolha de teletrabalhador de <i>call e concact center</i> .....	235
Tabela 27 –	Distribuição da qualificação/treinamento e qual curso .....	236
Tabela 28 –	Quanto tempo eu sou teletrabalhador <i>versus</i> Passou por qualificação/treinamento.....	236
Tabela 29 –	Medidas descritivas das horas de trabalho do teletrabalho por semana .....	238
Tabela 30 –	Distribuição de cursos de qualificação.....	240

Tabela 31 –	Medidas descritivas dos fatores impulsionadores do uso do teletrabalho.....	241
Tabela 32 –	Medidas descritivas das razões de ser teletrabalhador.....	242
Tabela 33 –	Medidas descritivas dos fatores restritivos do uso do teletrabalho.....	243
Tabela 34 –	Medidas descritivas da contribuição do uso do teletrabalho.....	245
Tabela 35 –	Fatores referentes ao Bloco III – Forças impulsionadoras do uso de do teletrabalho – Parte III.I.....	249
Tabela 36 –	Fatores referentes ao Bloco III – Forças impulsionadoras do uso de do teletrabalho – Parte III.II.....	251
Tabela 37 –	Fatores referentes ao Bloco IV – Forças restritivas do uso de do teletrabalho.....	253
Tabela 38 –	Fatores referentes ao Bloco V – Contribuições do uso de do teletrabalho para a Empresa segundo ótica dos teletrabalhadores.....	255
Tabela 39 –	Distribuição de agrupamento.....	258
Tabela 40 –	Medidas descritivas dos fatores de contribuição dos teletrabalhadores.....	263
Tabela 41 –	Distribuição das classes dos fatores por agrupamento ( <i>cluster</i> ).....	266

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 –	Serviços executados.....	159
Gráfico 2 –	Setores das variáveis demográficas (gênero).....	232
Gráfico 3 –	Setores das variáveis demográficas (estado civil) .....	233
Gráfico 4 –	Setores das variáveis demográficas (formação educacional).....	233
Gráfico 5 –	Quais serviços executados .....	237
Gráfico 6 –	Tempo de teletrabalho .....	238
Gráfico 7 –	Tempo de teletrabalho (masculino) .....	239
Gráfico 8 –	Tempo de teletrabalho (feminino) .....	239
Gráfico 9a –	<i>Box Plot</i> (1).....	261
Gráfico 9b –	<i>Box Plot</i> (2).....	262
Gráfico 10a –	Histograma: distribuição dos três fatores de contribuição (1) .....	264
Gráfico 10b –	Histograma: distribuição dos três fatores de contribuição (2) .....	265
Gráfico 10c –	Histograma: distribuição dos três fatores de contribuição (3) .....	265
Gráfico 11a –	Análise de correspondência (1) .....	267
Gráfico 11b –	Análise de correspondência (2) .....	268
Gráfico 11c –	Análise de correspondência (3) .....	268

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Modelo conceitual da pesquisa .....	48
Figura 2 –	Organograma funcional da Alpha .....	64
Figura 3 –	Organograma funcional da Beta.....	71
Figura 4 –	Ilustração do posto remoto do teletrabalhador, com o respectivo ciclo operacional de trabalho.....	88
Figura 5 –	Organograma funcional da AVAPE.....	105
Figura 6 –	Divisão do Grupo Algar .....	111
Figura 7 –	Organograma funcional da Algar Tecnologia.....	117
Figura 8 –	Características de teletrabalhadores .....	142
Figura 9 –	Dendrograma 1 .....	149
Figura 10 –	<i>Box Plot</i> Agrupamentos .....	151
Figura 11 –	Mapas perceptuais Classes ganhos sob a forma de redução de custos de infraestrutura decorrentes da diminuição das faltas e rotatividade dos funcionários (GRCIR).....	185
Figura 12 –	Mapas percentuais Classes ganhos da imagem social corporativa pela inclusão de deficientes (GISCI) .....	187
Figura 13 –	Mapas percentuais Classes ganhos de Qualidade e Velocidade de atendimento dos clientes (GQVAC).....	189
Figura 14 –	Dendrograma 2.....	259



# 1 PROBLEMA DA PESQUISA

## 1.1 Introdução

O acirramento da competição no mercado brasileiro, a partir da abertura da economia, levou as empresas a adotarem novas estratégias e meios para aprimorar o relacionamento com seus clientes.

As razões destas buscas decorreram do aumento das ofertas de produtos e serviços no mercado disputando a preferência dos clientes. A cada dia estes parecem estar cada vez mais informados para tomada de suas decisões de compras e protegidos pelos direitos do consumidor. A preferência de compras dos clientes passou a ser dada para os produtos e serviços das empresas que sejam capazes de satisfazer os seus desejos e expectativas.

Neste contexto, observa-se uma maior preocupação com o atendimento dos clientes pelas empresas, que desta forma estão procurando ampliar o relacionamento com estes clientes, tanto no sentido receptivo de acolher as demandas, bem como ativo de ofertar produtos e serviços, visando sustentar a competitividade. Os serviços de *call center* e *contact center* próprios ou contratados de empresas especializadas, têm sido uma das ferramentas utilizadas pelas empresas, para aprimorar o relacionamento com seus clientes.

Dados de 2009 revelam que este segmento de serviços de *call center* e *contact center* faturaram cerca de R\$ 23 bilhões, sendo que R\$ 8.798 bilhões são provenientes de operações realizadas por intermédio de atendimento realizado por empresas de *call centers* terceirizadas. Ao comparar estes resultados com os dados de 2008, cujo faturamento foi de cerca de R\$ 21 bilhões de faturamento total, sendo R\$ 8.798 bilhões provenientes das operações terceirizadas, constata-se que o mercado cresceu e deve continuar crescendo de acordo com estudo de previsão de crescimento de mercado realizado pela *E-Consulting* (ANTONELLI, 2011). Por outro lado, o estudo estima que, até o final de 2011, o faturamento do segmento poderá chegar a R\$ 26 bilhões.

As empresas de *call center* e *contact center* são prestadoras de três modalidades de serviços: os serviços de atendimento ao consumidor (SACs), responsáveis pela maior fatia da receita e

de maior obtenção de retorno, abrangendo, aproximadamente, 47% do mercado; as televendas, que atingem em torno de 23% do movimento do setor; e 22% com a recuperação de crédito, por meio de cobranças, considerada o serviço mais atrativo para as empresas especializadas em operar serviços de *call center* e *contact center* para cobrar clientes de suas empresas contratantes. Este segmento que visa recuperar créditos de inadimplentes, por meio de cobranças realizadas por *call centers* terceirizados cresceu para 22% do faturamento total das empresas que operam neste setor de serviços. Ainda, foram identificadas 8% de atividades diversas realizadas de forma dispersa e pulverizada entre pequenas empresas. Para a *E-Consulting* (ANTONELLI, 2011), esse contexto de crescimento só tende a se fortalecer em função do crescimento da economia brasileira e dos índices de inflação controlados.

A taxa de contratação pelas corporações de empresas terceirizadas, para realizarem a prestação de serviços de *call center* e *contact center* no mercado brasileiro, continua crescendo. Em 2008, a quantidade de posições de atendimento (PA) era de 471 mil, em números arredondados. Em 2009, o número alcançou 552 mil, e dessas, 204 mil são terceirizadas, também, em números arredondados.

Igualmente, o número de empregados de empresas de *call center* e *contact center* continua crescendo – aumentou de 1,16 milhões de trabalhadores, em 2008, para 1,33 milhões em 2009. Para 2010, a previsão é que esse número ultrapasse a marca de 1,41 milhões. No entanto, os dados finais de fechamento do ano só são divulgados no final do terceiro trimestre de 2011. Levando-se em consideração apenas as operações terceirizadas, de 2008 para 2009 a quantidade de trabalhadores atuantes no setor cresceu de 448 mil para 484 mil. As estimativas para o fechamento em dezembro de 2010 passado, é que 514.000 pessoas estavam trabalhando neste setor, de acordo com o Anuário Brasileiro de *Call Center* e CRM 2010-2011, editado pela Associação Brasileira das Relações Empresa-Cliente. Vale salientar que de acordo com esta associação, o Brasil era a segunda maior base instalada de profissionais de área de tele-atendimento ao cliente, ficando apenas atrás dos Estados Unidos (ANTONELLI, 2011).

Os *call centers* e *contact centers* atuantes no Brasil competem com empresas concorrentes nacionais e buscam adotar estratégias, processos e procedimentos de trabalho que lhes permitam reduzir custos, aumentar seus índices de produtividade e, com isso, obterem melhores desempenhos e lucratividade.

A questão da produtividade e retorno financeiro obtido por estas empresas já foram objeto de artigos, estudos e teses de outros autores (BIASI *et al*, 2002). Em relação à adoção de novos meios de gerir o trabalho, os gestores dos *call centers* e *contact centers* têm utilizado o teletrabalho como nova modalidade de trabalho. Por esta prática, os empregados destas empresas – atendentes de *call centers* e *contact centers* – podem executar suas tarefas fora dos domínios da própria empresa, de forma remota e, na maioria da vezes, no local de residência. Dentro deste contexto, o teletrabalho é todo serviço executado por um empregado à distância, em caráter contínuo, fora das instalações da empresa empregadora, utilizando-se do apoio e facilidades das tecnologias de informação e comunicação (BERGUM, 2009). Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho é entendido como:

o trabalho efetuado distante dos escritórios centrais, sedes ou dos locais físicos de produção e operação das empresas. Os teletrabalhadores executam seu trabalho fora dos domínios da empresa empregadora, porém, mantêm-se conectados com seus supervisores e demais colegas por meio das tecnologias de comunicação e informação.

De acordo com estimativas da Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente (ABRAREC), existiam em 2010 cerca de 500 teletrabalhadores empregados em empresas de *call center* e *contact center* atuantes nesta modalidade de teletrabalho em *home office*, empregados por unidades de *call centers* próprios ou de empresas que prestam estes serviços como terceirizadas.

Por ser uma nova realidade no ambiente de negócios de *call center* e *contact center*, o uso do teletrabalho não foi ainda objeto de pesquisa nestas empresas. Daí a importância desta pesquisa, focando esta modalidade de execução do trabalho por meio de trabalhadores remotos. Esta nova modalidade encontra apoio e resistência típica das inovações sociais e organizacionais. Por esta razão, conhecer as forças propulsoras que impulsionam, estimulam e facilitam esta prática, é de suma importância. Da mesma forma, identificar as forças restritivas que dificultam, desestimulam e/ou impedem esta prática também é fundamental para gerar conhecimento sobre esta realidade. Cabe ainda verificar se o uso desta modalidade de trabalho está ou não contribuindo para as empresas e para os teletrabalhadores com ganhos

e benefícios decorrentes do uso destas práticas. Com base neste contexto, é descrita no próximo tópico a definição da situação-problema deste estudo.

## **1.2 Definição da situação-problema**

O uso do teletrabalho nas empresas de *call center* e *contact center* é uma realidade condicionada por forças propulsoras e restritivas de natureza econômica, gerencial, legal, comportamental, operacional, de infraestrutura, dentre outras. Conhecer estas forças e como atuam pode contribuir para o conhecimento desta modalidade de teletrabalho.

Existem indícios de que o uso do teletrabalho requer algumas condições de contexto e de operação necessárias para viabilizar o uso desta modalidade pelas empresas de *call center* e *contact center*.

Bergum (2009) destaca que o uso da modalidade teletrabalho nas empresas, de uma maneira geral, acarreta diversas implicações de natureza organizacional, tais como: mudanças na gestão do trabalho, nas relações com o teletrabalhador, na elaboração dos contratos, nas formas de sua supervisão e avaliação contínua do desempenho e na necessidade de investimentos na infraestrutura tecnológica para viabilizar o trabalho a distância.

Particularmente, no caso das empresas de *call center* e *contact center* aqui focadas, a realização do trabalho realizado pelo teletrabalhador pode implicar na necessidade de ter o seu desempenho supervisionado e avaliado através de sistemas de gerenciamento eletrônico, já que as relações entre chefes e teletrabalhadores subordinados passam a ser intermediadas pelas tecnologias de informação e comunicação utilizadas.

Existem também evidências de que alguns contratos de trabalho com teletrabalhadores nem sempre conseguem cumprir as exigências trabalhistas, com respeito à jornada de trabalho estabelecida formalmente, causando, em algumas situações, dificuldades em relação à legislação trabalhista ainda pouco atualizada com estas práticas vigentes nas empresas.

Outras possíveis forças restritivas estão relacionadas ao retorno dos custos típicos de investimento, sustentação e uso da infraestrutura existente no local onde o teletrabalho é

executado, sabendo-se *a priori* que no caso do local residência do empregado, este não pertence à empresa, mas sim, ao teletrabalhador ou a terceiros que lhes cedem mediante um contrato de locação.

A questão comportamental pode ser uma força restritiva do uso do teletrabalho, tanto no que se refere ao comportamento do gestor da modalidade teletrabalho, bem como, no comportamento do subordinado que atua como teletrabalhador. Existem indícios de que os gestores consideram que a presença física dos empregados no ambiente empresarial confere-lhes poder. Por outro lado, os teletrabalhadores podem sentir-se que estejam isolados e/ou esquecidos quando executando as atividades em locais distantes dos domínios da empresa.

Outro aspecto comportamental que pode atuar como força restritiva é a questão relacionada à falta de qualificação do trabalhador e a sua capacidade de autogerenciamento em condições de trabalho remoto, incluindo aquele que pode ser realizado em sua residência.

A disponibilidade ou não de um ambiente adequado na posição remota, com infraestrutura física adequada, equipamentos para acessibilidade aos sistemas da empresa, segurança, privacidade podem atuar como estímulo, no caso deste ambiente existir, ou de restrição, pela inexistência do mesmo na localidade remota onde ocorreu a execução das atividades do teletrabalhador (AKELSELSEN *et al*, 2003).

Em princípio, assume-se como premissa que tais forças podem impulsionar ou restringir a prática do uso do teletrabalho nas empresas pesquisadas. Identificar essas forças é um dos objetivos desta pesquisa. Para isto, foram pesquisados os gestores de teletrabalho das empresas de *call center* e *contact center* e respectivos teletrabalhadores e eles subordinados.

A presente pesquisa é orientada para buscar respostas às seguintes perguntas: Quais são as forças propulsoras e restritivas do uso do teletrabalho nas empresas de *call center* e *contact center* pesquisadas sob a ótica dos gestores de teletrabalho e dos empregados teletrabalhadores? Como a modalidade de teletrabalho baseado em casa tem sido utilizada pelas empresas especializadas na prestação de serviços de *call center* e *contact center* e quais as contribuições positivas ou negativas decorrentes desta prática?

Considerando que esta realidade do teletrabalho nas empresas de *call center* e *contact center* é muito recente e estimulada pelos benefícios econômicos, sociais e ambientais que possam advir do maior uso desta modalidade, para os teletrabalhadores, empresas e a sociedade como um todo, esta pesquisa está interessada em compreender melhor o uso desta modalidade de trabalho com base nas experiências das empresas e dos teletrabalhadores pesquisados.

### 1.3 Objetivos da pesquisa

- a) Identificar como e por que as empresas de *call center* e *contact center* pesquisadas estão usando o teletrabalho.
- b) Reconhecer as forças propulsoras e impulsionadoras do uso do teletrabalho sob a ótica dos gestores da empresa e dos teletrabalhadores que operam nas suas residências, como empregados de empresas de *call center* e *contact center* pesquisadas.
- c) Identificar as forças restritivas e dificultadoras do uso de teletrabalho sob a ótica dos gestores e dos teletrabalhadores que operam nas suas residências, como empregados das empresas de *call center* e *contact center*.
- d) Verificar as contribuições (ganhos) advindas do uso do teletrabalho para os diferentes atores envolvidos, tais como: diretores, gestores do teletrabalho e teletrabalhadores, segundo a ótica de cada um dos pesquisados.
- e) Averiguar sob a ótica dos diretores e gestores da modalidade de teletrabalho nas empresas pesquisadas, quais as perspectivas de continuidade do uso do teletrabalho pelas empresas pesquisadas. Quais as razões deste posicionamento em relação à continuidade ou não do uso futuro do teletrabalho operado nas residências dos empregados prestadores de serviços de *call center* e *contact center*.

### 1.4 Questões de pesquisa

Esta pesquisa foi orientada pela busca de respostas para as seguintes questões de pesquisa:

Como as empresas de prestação de serviços de *call center* e *contact center* estão usando os serviços de teletrabalhadores que operam em suas residências? Por que, ou seja, quais as razões que as impulsionam a utilizar esta modalidade de trabalho? Quais são as forças

propulsoras e ou impulsionadoras e restritivas e ou dificultadoras do uso de teletrabalho que foram auferidas pelo empresa e pelas pessoas teletrabalhadoras residenciais, executoras do trabalho? Existem perspectivas de continuar usando ou não o teletrabalho realizado em caso para prestar serviços de *call center* e *contact center*? Quais as razões do posicionamento de continuar ou de descontinuar o uso do teletrabalho executado nas residências?

Os principais conceitos relevantes desta tese, que foram utilizados para orientar a pesquisa realizada junto a empresas estudadas, são definidos a seguir.

### **1.5 Definições teóricas e operacionais dos termos relevantes**

Os principais termos, ou variáveis relevantes, a serem utilizados nesta tese são definidos em termos conceituais e operacionais como seguem:

Teletrabalho: Em termos teóricos, é definido como todo aquele que é executado por um empregado à distância, em caráter contínuo, fora das instalações da empresa empregadora, utilizando-se do apoio e facilidades das tecnologias de informação e comunicação (BERGUM, 2009). O objeto específico desta pesquisa foi o teletrabalho que é executado pelo teletrabalhador na sua própria residência, ou usando a expressão anglo-saxônica, trabalhadores *Home Office*.

Operacionalmente, a presença efetiva da modalidade de teletrabalho nas empresas de *call center* e *contact center* foi constatada pela existência de um contrato que caracteriza vínculo empregatício com um teletrabalhador, definindo esta modalidade para execução do trabalho, em condições remotas, com dedicação de tempo parcial ou integral do mesmo, conforme dispositivos estabelecidos no respectivo contrato.

Uso do teletrabalho: Em termos teóricos, é definido pela existência de teletrabalhadores executando um ou mais tipos de serviços da empresa com a qual possui vínculo empregatício fora das instalações da mesma.

Operacionalmente, o uso de teletrabalho foi constatado por meio da aplicação de um questionário de levantamento destas práticas com os teletrabalhadores e de um roteiro de

entrevistas com os gestores das empresas, dos gestores específicos da modalidade de teletrabalho.

Teletrabalho em casa – *Home Office*: Em termos teóricos, significa que o teletrabalhador executa os serviços de *call center* e *contact center* trabalhando em sua residência, em uma PA – Posição de Atendimento ali instalada. Este posto é dotado de toda a tecnologia de comunicação e informação necessárias para que ele possa se comunicar com o cliente inadimplente, com a empresa que é sua empregadora e com os seus pares que são os demais teletrabalhadores.

Operacionalmente, a verificação da existência efetiva do uso do teletrabalho foi feita por meio da constatação da existência de teletrabalhadores com vínculos empregatícios que executam serviços em suas residências em PAs – Posições de Atendimento nelas instalados pelas empresas de *call center* e *contact center* com as quais possuem vínculos empregatícios formais.

Forças propulsoras e impulsionadoras do uso da modalidade de teletrabalho executado pelos teletrabalhadores em suas residências. Em termos teóricos, são aquelas que podem facilitar, estimular e ou promover o uso nas empresas da modalidade de teletrabalho com os seus empregados. Estas forças podem ser de diversas naturezas: econômica, gerencial, legal, comportamental, de infraestrutura, entre outras.

Operacionalmente, as forças propulsoras do uso da modalidade de teletrabalho foram constatadas nas empresas durante as entrevistas de coleta de dados, por meio de depoimentos dos gestores e de teletrabalhadores, onde uma ou mais destas forças foram mencionadas como existentes.

Forças restritivas e dificultadoras do uso da modalidade de teletrabalho operado pelo teletrabalhador em sua residência. Em termos teóricos, são aquelas que restringem, dificultam e/ou impedem o uso da modalidade de teletrabalho pelas empresas, onde os empregados teletrabalhadores executam a função em suas residências. Estas forças podem ser de várias naturezas: econômica, política, social, legal, tecnológica, comportamental, culturais, entre outras.

Operacionalmente, as forças restritivas do uso da modalidade de teletrabalho nas empresas pesquisadas são constatadas por meio dos dados coletados pela pesquisa nas entrevistas com os diretores, gestores da modalidade de teletrabalho e dos teletrabalhadores respondentes do questionário eletrônico, confirmando a existência de uma ou mais destas forças e como elas atuam sobre o fenômeno do teletrabalho.

Agente de atendimento: É a forma como é comumente chamado o operador ou atendente de serviços de *call center* e *contact center* que atua no setor. De fato este agente trabalhador é o responsável pelo atendimento dos clientes de forma ativa (*outbound*) ou receptiva (*inbound*) (MADRUGA, 2009).

*Call Center*: uma central de relacionamento interativa (ativa e receptiva) dotada de tecnologia, pessoas, processos, indicadores, facilidades operacionais, telecomunicações e serviços que atendem as demandas dos clientes, tais como: pedidos de informações, reparos, assistência técnica, compras de produtos ou serviços, indicações ou mesmo reclamações (MADRUGA, 2009).

*Contact center*: trata-se de termo criado para indicar uma nova denominação para o *call center*, onde ocorrem melhorias, principalmente, para atender as solicitações de clientes, por meio de outros canais interativos, como FAX, *e-mail*, internet, etc. O *contact center* executa as seguintes funções: CRM (gestão do relacionamento dos clientes), televendas, cobranças, assistência técnica, entre outras (MADRUGA, 2009).

*Call Center* virtual: é a categoria de *call center* que define quando duas ou mais centrais de atendimento de uma mesma empresa funcionam como se fosse um único *call center* integrado, minimizando custos e fila de espera (MADRUGA, 2008).

Monitoramento, monitoria ou monitoração: é um dos principais métodos de avaliação da qualidade de atendimento. Monitores experientes, sendo estes a própria supervisão e gerência, de posse das gravações, avaliam habilidades e atitudes dos atendentes.

Posição de Atendimento (PA): É a estação de trabalho integrada a um sistema telefônico e a um microcomputador onde o atendente estará localizado para realizar e receber chamadas em *call center*.

Unidade de Resposta Audível (URA): É responsável pela identificação do cliente por meio de chave primária de acesso e pelo roteamento da ligação. As URAs podem ser acionadas por voz ou pelo teclado do telefone. Podem estar instaladas em qualquer local que tenha a infraestrutura necessária.

Contribuições – ganhos e benefícios: Em termos teóricos, são todas aquelas que a direção da empresa, os gestores da modalidade de teletrabalho e os próprios teletrabalhadores auferiram por estarem utilizando ou exercendo o teletrabalho.

Em termos operacionais, as contribuições em termos de ganhos e benefícios foram auferidas pelas empresas, gestores e pelos teletrabalhadores com o uso e exercício de funções por meio do teletrabalho, a partir dos dados coletados dos gestores entrevistados e das respostas dos teletrabalhadores ao questionário eletrônico enviado a eles. São, portanto as opiniões destes públicos sobre as contribuições auferidas ou advindas pelo uso da modalidade de teletrabalho executado fora da empresa, nos locais de residências dos empregados.

Pessoa com deficiência (PcD): é a pessoa que apresenta limitações nas habilidades físicas, sensoriais, e ou cognitivas para realização de atividades, que podem ser minimizadas, ou até mesmo eliminadas com a utilização de equipamentos ou adaptações que oferecem condições ao desempenho de funções, além de permitir melhor convívio, dadas as barreiras impostas pelo ambiente social (Sem Barreiras, 2010).

Teletrabalho *Offshore*: é o trabalho que é realizado para clientes fora da própria cidade, região ou país(Lopez,1998).

#### Pressupostos conceituais

1. É possível identificar por meio dos dados coletados nas entrevistas com os diretores e gestores das empresas pesquisadas e, por meio do questionário eletrônico respondido pelos teletrabalhadores, quais são as forças que atuam de forma propulsora e restritiva ao uso do teletrabalho executado nas residências dos empregados das empresas de *call center* e *contact center*, aqui estudadas.

2. Existem óticas diferentes sobre a ação destas forças. Um confronto entre as óticas dos diretores e gestores da empresa com a dos teletrabalhadores sobre o uso do teletrabalho, permitiu concluir que existem convergências e singularidades a respeito do uso do teletrabalho e contribuições, ganhos e benefícios para ambos os lados.
3. Os depoimentos são instrumentos de credibilidade para que sejam identificadas as contribuições do teletrabalho para as empresas, seus gestores, os teletrabalhadores e a sociedade em geral.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo apresenta as teorias que estão relacionadas com o problema descrito na seção anterior, inclusive define as diretrizes teóricas que orientaram a execução da pesquisa.

### **2.1 Breve contexto da evolução do trabalho humano**

O homem sempre teve que exercer alguma atividade para conseguir sua subsistência. A princípio trabalhava com a caça, pesca e agricultura em territórios próximos a sua moradia. Com o esgotamento da caça e pesca, e a necessidade de aumentar sua produção para alimentar mais pessoas, o homem começou a se deslocar mais em busca de novas fronteiras e alternativas para encontrar o seu alimento.

O trabalho no comércio e nas indústrias criaram novas oportunidades para as pessoas migrarem para as cidades, e assim passaram a trabalhar em atividades comerciais e fabris. Desta forma, o inevitável deslocamento entre sua moradia até as empresas comerciais, industriais e também de serviços, fez com que estas instalações fossem o local predominante para a execução de seu trabalho. Houve certamente exceções – pessoas que trabalhavam em atividades que exigiam mobilidades – como o pessoal de transporte, caixeiros viajantes, entre outros. A grande maioria de empregados exerceu atividades, em grande parte de sua vida, em instalações físicas dos seus empregadores.

Com o advento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), o homem conseguiu ter acesso a dados e informações que necessitava para realizar alguns tipos de atividades profissionais estando em localidades distantes da sede da sua organização empregadora. Esta modalidade de trabalho remota, ou seja, fora das instalações empresariais, quando executado com a utilização das TICs, passou a ser chamada de teletrabalho.

Segundo Chaparro (1996), as tecnologias de informação e comunicação (TIC) criaram uma revolução em nossa sociedade, com base na informação. A sociedade está diante de um novo paradigma tecnológico e de uma nova forma de organização da produção, trabalho, consumo e entretenimento. Enfrenta-se um grande desafio e, as forças sociais e culturais levam a

repensar e reorganizar todas as estruturas das organizações e da sociedade, inicialmente denominada a sociedade pós-industrial.

O universo do trabalho foi alterado pelo uso intensivo destas tecnologias de informação e de comunicação (TICs). Por exemplo, na Europa, desde a década de 1990, constatou-se o aumento do contingente de pessoas empregadas nas tarefas relacionadas com a produção, transmissão e gerenciamento de informações onde mais de 50% dos postos de emprego nesta região estavam relacionados com o setor da informação (e-Work, 2001, 2002).

Deste contingente de empregos oriundos deste setor, 80% dos empregos foram criados por pequenas empresas do setor de informações e serviços . Mesmo nos setores primário e secundário, o maior percentual do valor adicionado provém do processamento de informação, relacionada à sociedade do conhecimento.

O teletrabalho e suas modalidades aparecem, neste contexto, como uma das novas formas de trabalho. Desta forma, Mello(2010) descreve o fenômeno de crescimento do uso de teletrabalhadores de informação como a de encontro simbólico da transição da sociedade industrial para a sociedade de informação.

De fato, o uso do teletrabalho vem ganhando espaço nas organizações de diferentes ramos e setores. A preocupação desta pesquisa é conhecer como esta modalidade de trabalho está sendo usada nas empresas de *call center* e *contact center*. Estes usos e finalidades de teletrabalho são descritos a seguir.

De acordo com os cruzamentos de pesquisas realizada pela Sobratt (2009), com base no PNAD 2005, 2006 e 2007, e nas pesquisas IBOPE/NetRatings de 2002 a 2007, estima-se uma quantidade aproximada de 9.900.000 teletrabalhadores no Brasil, em todos os setores e áreas, onde se incluem as seguintes categorias de profissionais:

- a) os formais, informais, empregados ou por conta própria, autônomos, liberais, em tempo integral, parcial, complementar e eventual;
- b) numa ampla faixa etária que vai dos 18 aos 60 anos, com utilização de acesso à internet de uma vez por semana a uma vez por dia, considerando-se a utilização de *desktops*,

*notebooks, handhelds, smartphones*, com acesso discado e/ou banda larga, para trabalhos completos ou atividades parciais.

De acordo com o estudo “2009 Microsoft SMB Insight Report”, quase metade das empresas brasileiras (49,6%) acreditava que o número de trabalhadores remotos vai aumentar em 2009. O índice é menor do que o registrado nas pequenas e médias empresas (PMEs) do Canadá (72%), Estados Unidos (69%) e Reino Unido (63%), mas está bem acima do percentual de organizações da França com a mesma crença (24%).<sup>1</sup>

## 2.2 Teletrabalho e seus usos

O teletrabalho é um tipo de configuração de contrato de trabalho que estabelece as condições para que o trabalhador possa executar as atividades remotamente, ou seja, fora das instalações da empresa empregadora. A maioria das pessoas associa este termo com o “trabalho à distância”. Existem outros termos que qualificam este tipo de trabalho tendo como base o local onde ele ocorre. Por exemplo: trabalho em casa (*home office*); trabalho por meio de *telecommuting*, teletrabalho (*telework*), trabalho por internet (*e-work*), trabalho flexível, trabalho remoto – quando alude esta modalidade de trabalho (LIMBURG, 2002).

Alguns pesquisadores tais como Huws, Korte, e Robinson (1990); Qvortrup (1998); Bakke & Julsrud (1999); Baruch (2001) e Skåmedal (2004) argumentaram que não existe uma única definição do teletrabalho amplamente aceita (BERGUM, 2009). Mas eles também reconheceram que em um nível mais geral, são consideradas algumas características básicas do teletrabalho, apontadas por exemplo nos trabalhos de Olson (1982); Huws (1988); Huws, Korte & Robinson (1990) e Korte & Wynne (1996). Esses estudos concordam que três características principais são frequentemente usadas para enquadrar o domínio do teletrabalho:

- a) É regulada por algum tipo de acordo formal.
- b) É um trabalho que é feito a uma certa distância geográfica da sede, por um empregado ou autônomo.
- c) Faz uso das TIC para apoiar o trabalho que é realizado a distância.

---

<sup>1</sup> 2009 Microsoft SMB Insight Report.

No entanto, existem outras definições e interpretações do teletrabalho, e em algumas delas, a exigência de um acordo formal não é mencionado, como nos estudos de Bailey & Kurland (2002); Shin, Sheng & Higa (2000) e Baruck (2001). Observa-se também que Hertel, Geister & Konradt (2005) mencionam o teletrabalho como uma forma simples de novos métodos de trabalho onde até mesmo o trabalho presencial em *call centers* é incluído como um tipo de teletrabalho (CEC 2005). Hanhike & Gareis (2004) incluem também como teletrabalho, o trabalho por conta própria, a cooperação à distância, escritórios remotos, *outsourcing* e teletrabalho *offshore*.

O Centro de Teletrabalho e Teleformação de Carreira de Relações do Trabalho da Universidad de Buenos Aires define teletrabalho como:

o modo de trabalhar utilizando as tecnologias de informação e de comunicações (TIC) que pode ser realizado à distancia fora do ambiente onde se encontra o empregador de forma total ou parcial podendo realizar-se em relação de dependência ou de forma autônoma. Qualquer forma de substituir as viagens relacionadas com o trabalho por tecnologias da informação (como telecomunicações e computadores); levar o trabalho para os trabalhadores ao invés de levar os trabalhadores para o trabalho (BOIAROV, 2009, p. 1).

No entanto, HUWS *et al* (1990) explicitam que um trabalhador que transmite o resultado do seu trabalho, utilizando qualquer mídia – gravada e/ou impressa, é também considerado um teletrabalhador. Da mesma forma, aquele trabalhador que utiliza um telefone celular para executar seu trabalho em caráter continuado. Nilles (1998) comenta que nem as telecomunicações e nem os computadores são necessários para teletrabalhar, podendo existir trabalho remoto por outros meios.

Para efeito desta pesquisa, o termo teletrabalhador é o mais adequado porque nas empresas de *call center* e *contact center*, o uso das tecnologias de informação e comunicação já fazem parte do negócio da empresa e são dominadas pelos teletrabalhadores envolvidos no programa.

Nilles (1998), reconhecido como o “pai do teletrabalho”, procurou adotar outras dimensões para caracterizar o que é teletrabalho, nos Estados Unidos, conforme segue:

- a) Tempo/distância: 20 minutos, viagem só de ida entre os teletrabalhadores e seus empregadores. No caso dos Estados Unidos, essa distância é de aproximadamente 100 milhas, ou 160 quilômetros, em cada sentido.
- b) Tecnologia: o teletrabalho deve ser prestado e intermediado por meio das TICs – Tecnologia de Informação e Comunicação para que possa realizado à distância, dispensando as viagens de ida ou de volta ao local físico da empresa.
- c) Flexibilidade: os trabalhadores ganham no teletrabalho, pelo menos, 10% do seu horário de trabalho anual.
- d) Informação/conhecimento: As tarefas do teletrabalho incluem manejar e utilizar informações/conhecimentos orientados para prestar um serviço ou solução de um problema pré-definido. Por exemplo: uma cirurgia no cérebro, através das TICs, pode ser categorizada como o teletrabalho (NILLES, 1998).

Embora estas dimensões sejam importantes para caracterizar o teletrabalho, no contexto brasileiro elas não estão definidas porque ainda não existe uma legislação específica para regular esta atividade. Por conseguinte, prevalece o conceito de que todo trabalho realizado fora das instalações da empresa, em caráter continuado, com dedicação parcial ou integral do tempo do empregado, é teletrabalho.

### **2.2.1 Breve síntese da evolução do conceito e das práticas do teletrabalho**

De acordo com Nasajon (2010), embora o teletrabalho seja um fenômeno do Século XX, trabalhar em casa é um evento tão antigo quanto a humanidade. Antes da Revolução Industrial, quando a maioria dos indivíduos vivia no campo, as pessoas trabalhavam onde viviam ou viviam onde trabalhavam. É compreensível que, considerada sob a ótica do local de trabalho, seja uma realidade antiga, pois não havia meios de transporte além daqueles movidos por tração animal. Da mesma forma, ainda não se falava de meios de comunicação, a não ser por meio de cartas entregues por diligências ou mensageiros.

A Revolução Industrial acelerou os ritmos da vida do Século XVIII de uma forma irreversível. As fábricas tinham empregados fixos que executavam os serviços em suas instalações fabris e, quando necessário, havia contratação de trabalhadores que exerciam as atividades em suas próprias casas, produzindo luvas, sapatos, têxteis, botões, cintos, caixas e todo um conjunto de produtos característicos da produção em massa (NASAJON, 2010). No contexto atual, tais trabalhadores podem ser iguados às faccionistas (costureiras), que produzem em seus próprios lares, contratadas pelas grandes indústrias. Todavia, uma das diferenças com o conceito utilizado nesta pesquisa sobre teletrabalhadores, é que as faccionistas podem realizar uma atividade ocasional e temporária, enquanto o conceito de teletrabalhador usado é de vínculo empregatício junto a empresa empregadora, ressaltados todos os direitos trabalhistas e com o uso de tecnologia de informação e comunicação hoje disponíveis.

As facilidades trazidas para o mercado de trabalho, a partir dos avanços tecnológicos, são os principais indicadores de que há demonstrações da necessidade de se rever o tradicional modelo da CLT, segundo a qual o trabalhador deve ter um local e horário fixos de trabalho e ser empregado de apenas uma empresa (JARDIM, 2003).

Cabe observar, também, que a legislação trabalhista brasileira e mundial está evoluindo no sentido de regulamentar o teletrabalho como uma modalidade flexível de execução do trabalho, independente do local e do rígido horário de trabalho (KUGELMASS, 1996; BAHAMONDES, 2007; VIOR, 2009; FIOLHAIS, 1998).

No Brasil, o Projeto de Lei nº 4.505/2008 tem como objetivo regulamentar o trabalho à distância, denominado de Teletrabalho, bem como conceituar e disciplinar todas as relações de trabalho.

O referido Projeto, em 2010, tramitou em caráter conclusivo, tendo sido analisado e aprovado pela Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público, e também pela Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania.<sup>2</sup>

Trata-se, portanto, de um Projeto de Lei que irá, quando aprovado, regulamentar o trabalho à distância (teletrabalho), o que possibilitará a flexibilidade do desempenho das atividades

---

<sup>2</sup> Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei e Outras Proposições.**

diárias de trabalho, com benefícios para os teletrabalhadores que contarão com uma legislação que proteja essa modalidade de trabalho, que, pelas evidências, já vem sendo utilizada de maneira formal ou informal no país.

Nos Estados Unidos, o Presidente Barack Obama assinou o *Telework Enhancement Act of 2010*,<sup>3</sup> para possibilitar aos órgãos governamentais uma maior flexibilidade na gestão do seu pessoal. A lei prevê uma melhor estrutura para os órgãos governamentais para melhorar a tecnologia e maximizar a utilização de regimes de trabalho flexíveis, ao contribuir desta maneira no recrutamento de novos funcionários federais e reter talentos valiosos. Tal iniciativa, permite que o governo federal mantenha a produtividade em diversas situações – incluindo aquelas que envolvem a segurança nacional e outras situações de emergência.

Com o desenvolvimento tecnológico dos computadores e das telecomunicações, nas últimas décadas do Século XX, que contribuíram para possibilitar o amplo acesso a estas tecnologias, o teletrabalho tornou-se factível e viável economicamente (TROPE, 1999; GOUVEIA; GAIA 2004).

Especificamente, o teletrabalho despertou interesse dos pesquisadores, com maior intensidade a partir do início da década de 1970, por meio dos trabalhos pioneiros de Nilles, embora sua existência seja mais antiga, pois já existiam no passado práticas de teletrabalho mediadas por rádio e telégrafos.

Existe uma concordância entre pesquisadores e praticantes do teletrabalho de que o uso desta modalidade de trabalho está crescendo continuamente em decorrência do uso das novas tecnologias de informação e comunicação, embora ainda não se tenha uma estatística oficial, ao nível mundial, da quantidade de indivíduos e empresas que praticam o teletrabalho. Uma das dificuldades em conseguir estatísticas neste setor é devido a não existência de conceitos e definições padronizadas e aceitas do que seja realmente esta atividade (TACHIZAWA; MELLO, 2003).

Segundo Shaw (1996), existem indícios de que há boas perspectivas para esta modalidade de trabalho, na medida em que funciona como instrumento de flexibilização do trabalho, de

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://www.fedsmith.com/article/2628/official-summary-telework-enhancement-act-2010.html>>. Acesso: 05 mai 2011.

competitividade do setor terciário e de fixação de negócios em áreas desfavorecidas. Em virtude das oportunidades de contribuição do teletrabalho, para o desenvolvimento de áreas rurais, a Comissão Europeia mostra-se particularmente interessada no desenvolvimento de telecentros.

É pouco provável que as forças que impulsionaram o crescimento do uso do teletrabalho em casa percam o seu ímpeto(Mello, 2010). Existem fortes indícios de que os problemas de congestionamento de tráfego em regiões urbanas tendem a crescer, dificultando cada vez mais, a locomoção de pessoas nas cidades. Da mesma forma, as questões da poluição ambiental tende a se agravar. Os preços para aquisição ou locação de imóveis em regiões urbanas aumentarão de valor, e a tributação sobre prédios urbanos, também. Estes indícios parecem corroborar que as demandas por teletrabalhadores que operam em casa serão cada vez maiores nos próximos anos, a medida que as novas tecnologias de comunicação e informática viabilizam o teletrabalho em posições remotas ou em residências(Mello 2010).

### **2.2.1.1 Estudos recentes sobre teletrabalho no contexto local**

O teletrabalho tem sido um tópico de estudos há mais de três décadas, sendo que, particularmente em meados de 1990, houve um maior interesse na realização de projetos nesta área, em virtude da difusão da Internet e que tratavam sobre: a necessidade de políticas de teletrabalho formal, a importância da formação de gestores e trabalhadores em teletrabalho e a questão da perda do poder e do controle por parte dos gestores em virtude dos subordinados estarem distantes regularmente.<sup>4</sup>

Embora ainda seja considerado um fenômeno recente (MELLO, 2011) o uso do teletrabalho residencial nas empresas de *call center* e *contact center* já foi tema – objeto de pesquisas em outros setores, por autores brasileiros, entre os quais destacam-se:

- a) Sakuda e Vasconcellos (2005) dedicaram-se a identificar os desafios, de diferentes naturezas, que são enfrentados pelas empresas e teletrabalhadores que atuam com esta modalidade de trabalho. Segundo estes autores, os desafios podem ser identificados em diferentes níveis, ou seja: (i) individual, destacando a questão espaço-temporal, sua

---

<sup>4</sup> AVAYA – White Paper – Contact Center Costs: **The case for telecommuting agents**. January 2008.

relação com os conflitos de valores e demandas profissionais e pessoais e o isolamento; (ii) organizacional, com as questões de comunicação, colaboração e unidade de propósito e os desafios da virtualidade e a inserção da gestão do conhecimento neste cenário; e (iii) global que envolve localização, os limites e as potencialidades da tecnologia para a flexibilidade do local onde o trabalho possa vir a ser realizado, independente de local, região, país ou mesmo continente.

- b) Alves, D.A. (2008) dedicou-se a estudar a gestão, produção e experiência do tempo no contexto do teletrabalho. As conclusões deste estudo mostraram que os teletrabalhadores, para terem maior efetividade no exercício do teletrabalho, necessitam ser engajados com esta modalidade de trabalho que exige dos mesmos muito auto-controle e auto-disciplina em termos da execução do trabalho em condições remotas. Isto requer que estes teletrabalhadores estejam comprometidos no trabalho a ser feito e com disponibilidade integral para responder as demandas do seu posto de atendimento que, geralmente, estão longe das instalações físicas da sede da empresa.
- c) Clementino (2002) estudou o teletrabalho considerado como uma atividade realizada de forma descentralizada, em um ambiente que envolve equipes colaborativas que requerem o uso de ferramentas de tecnologia de informação e comunicação de acesso e uso livre (*freeware*). Concluiu que a disponibilidade de suporte ao teletrabalho é vital para o desempenho dos teletrabalhadores, em ambientes de execução de projetos compartilhados por meio do uso de ferramentas de uso livre e fonte aberta. Destaca que a tendência nas organizações é o uso crescente do teletrabalho pela flexibilidade que ele proporciona aos teletrabalhadores.
- d) Gomes (2003) destaca que o teletrabalho é parte integrante de um processo de reestruturação produtiva pelo qual passa o mundo do trabalho. Neste processo, desempenha papel fundamental o desenvolvimento das tecnologias que potencializam a combinação da informática com as comunicações. Segundo a autora, o desenvolvimento e o uso das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) possibilitaram a descentralização do trabalho e este fato reflete-se no número de pessoas que hoje trabalham a distância e no aumento do número de atividades que já podem ser realizadas desta forma. Atividades como *marketing*, programação, tradução, arquitetura, publicidade, programação visual, vendas, manutenção de rede e contabilidade dentre outras, são algumas das muitas atividades profissionais que, com a difusão das TIC, passaram a ser realizadas também a distância. A autora destacou que existe uma série de

problema e dificuldades para a expansão do uso desta modalidade de trabalho no contexto brasileiro e mesmo europeu.

- e) Guedert (2005). Em estudo sobre casos de empresas desenvolvedoras de *software* que utilizaram a modalidade de teletrabalho com seus empregados, revelou que o uso do teletrabalho no contexto das empresas desenvolvedoras de *software* gerou flexibilização organizacional e ao aumento da produtividade dos empregados. Sugeriram que ainda há muito espaço para a expansão do uso do teletrabalho e que este pode ser considerado como um diferencial competitivo das empresas que o praticam.

O que se observa nestes estudos é que o teletrabalho é um fenômeno recente e que enfrenta os desafios típicos de qualquer inovação que altere o comportamento das organizações, dos indivíduos e do próprio arcabouço jurídico institucional que regula o trabalho.

É evidente que esta modalidade de trabalho cria uma série de flexibilidade de local, horário e agenda de trabalho para o teletrabalhador e, este quando adaptado a esta nova forma de trabalhar, pode alcançar maior produtividade e qualidade de atendimento. Porém, a expansão do seu uso é dificultada por várias forças limitadoras. No próximo item, as vantagens e desvantagens desta modalidade de trabalho serão exploradas com maior propriedade.

### **2.2.2 Vantagens e desvantagens do uso do teletrabalho**

De maneira geral, as publicações científicas sobre teletrabalho ressaltam os aspectos positivos deste modo de trabalho. Assim sendo, é possível citar a liberdade espaço-tempo dos exercícios das atividades, o predomínio do trabalho independente como escolha individual, o fortalecimento das decisões e iniciativas individuais no trabalho, o enriquecimento do conteúdo de trabalho e o ganho do trabalho e da vida familiar. Nessa perspectiva, os ganhos relacionados à qualidade de vida e trabalho ficam evidentes (ALVES, 2008).

Nos estudos publicados de Nilles (1998) e Kugelmass (1996), ficam explícitos os benefícios e vantagens do uso de teletrabalho, referentes aos aspectos, tais como: aumento de produtividade do trabalhador, a redução das taxas de absenteísmo no trabalho, a disponibilização de espaço antes ocupados na sede da empresa, a redução dos custos de

locação ou aquisição de instalações físicas para abrigar trabalhadores na sede da empresa, entre outros custos operacionais.

Para as empresas, destacam-se as vantagens listadas por estes mesmos autores:

- a) redução de despesas com imobiliário em virtude da diminuição do espaço utilizado nos escritórios – sedes das empresas – onde estão os teletrabalhadores;
- b) o teletrabalhador dificilmente está ausente do posto de trabalho em casa;
- c) maior motivação e produtividade dos empregados;
- d) redução dos níveis hierárquicos intermediários, possibilitando conservar o pessoal mais qualificado, oferecendo-lhe melhores vantagens em sua posição no organograma da empresa.

Para a sociedade, as vantagens auferidas com o uso do teletrabalho executado pelos teletrabalhadores em casa são as seguintes:

- a) geração de empregos com custo menor de investimento em instalações físicas e infraestrutura urbana;
- b) diminuição dos congestionamentos nas grandes cidades, especialmente nos horários de grande fluxo de movimentação de pessoas e veículos, conhecida como “hora do rush”;
- c) redução da emissão de poluentes pelo consumo de energia de origem fóssil;
- d) maior quantidade de empregos nas zonas rurais, que podem ser viabilizados pelo teletrabalho em posições remotas da zona rural;
- e) redução com os gastos de combustível dos trabalhadores para ida e volta do local de trabalho nas sedes das empresas empregadoras.

Para os trabalhadores, as vantagens apontadas pelos autores são: possibilidade de conciliação das horas de funcionamento com pessoal e prioridades da família, tempo reduzido entre o escritório e a residência, principalmente em grandes cidades, bem como reduções dos custos de transporte, estacionamento e vestuário (NILLES, 1998).

Apesar das vantagens mencionadas, o teletrabalho também é considerado como uma fonte de precarização das relações de trabalho. A empresa deixa de oferecer ao teletrabalhador um ambiente planejado para a execução do trabalho com salas de relaxamento, refeições

apropriadas, sistemas de segurança, uniformes, entre outros. Em casa, embora haja vistoria dos empregadores, nem sempre estas condições estão disponíveis. O teletrabalho à distância pode ser um mecanismo limitador de convívio social do empregado com os seus pares, levando-o ao isolamento do mundo do trabalho. Este isolamento pode limitar-lhe a possibilidade de obtenção de promoções na carreira, já que pode ser “menos lembrado”. As formas de pagamento do teletrabalhador que executa o trabalho em sua residência exclui uma série de benefícios, tais como: vale refeições, vale transporte, e outros benefícios arduamente conseguidos pelos acordos sindicais.<sup>5</sup>

De acordo com dados obtidos em 250 estudos, Lister e Harnish (2009) apresentam benefícios do Teletrabalho para a empresa, para os funcionários e para a sociedade, tais como:

- aumenta o PNB;
- reduz a dívida nacional;
- equilibra a balança comercial;
- reduz substancialmente a dependência do petróleo do Golfo;
- contribui também para reduzir os engarrafamentos nas cidades e rodovias;
- alivia a pressão sobre a infraestrutura de transporte;
- ajuda a recuperar muitos dos empregos que foram perdidos para a terceirização *offshoring*;
- proporciona novas oportunidades de emprego pessoas com deficiências e sub-empregados;
- melhora a vida familiar;
- administra pandemia e preparação para desastres;
- reduz o aquecimento global

No entanto, segundo estes autores existem alguns inibidores para a adoção do teletrabalho que precisam ser superados, tais como:

- a desconfiança de gestão;
- o isolamento do trabalhador;
- a segurança de dados;
- as preocupações sobre o impacto da carreira.

---

<sup>5</sup> MITE, 1994.

No que diz respeito aos *call centers* e *contact centers*, que são objetos deste estudo, há evidências, no Brasil, de que o crescimento da disponibilidade de posições de atendimentos (PAs) instaladas no mercado brasileiro deve-se à ampliação das redes de telecomunicações e das tecnologias de informação. Deve-se destacar o ocorrido nos últimos anos – uma integração muito forte entre telefones, vídeos, internet e computadores, que passaram a ser incorporados ao acervo das empresas e nas próprias residências das pessoas. Este conjunto facilita a expansão das posições de atendimento de teletrabalho instaladas que estimulam o uso da modalidade de teletrabalho, especialmente aquele em que o empregado opera em sua própria casa.

Sabe-se que a menor necessidade de deslocamento do teletrabalhador para o local de trabalho nos domínios das empresas de *call center* e *contact center*, acaba gerando maior disponibilidade do trabalhador para exercer suas atividades de atendimento. Desta forma, ele sempre está disponível para trabalhar em sua residência, independentemente das condições de clima, eventuais alagamentos, engarrafamentos de trânsito, entre outros.<sup>6</sup>

Cada vez mais o uso do teletrabalho executado em residências contribui para a redução das emissões de poluentes emitidos pela frota de carros e caminhões que transportam diariamente estes trabalhadores. Nesta pesquisa, conforme sugere estudo de Pinto (2003), foram feitas perguntas com relação a se as empresas avaliam este tipo de ganho ambiental advindo do uso da modalidade de teletrabalho, especificamente aquele realizado pelos teletrabalhadores em suas residências.

Tais informações podem ser utilizadas para motivar os padrões de teletrabalho que estejam de acordo com os as metas organizacionais, tais como produtividade e desempenho, atuação em situação de emergência, retenção de talentos e a diminuição dos custos com imóveis, além de seus benefícios para o meio ambiente.

Alguns estudos realizados (BERGUM, 2009) com benefícios decorrentes do uso do teletrabalho estudado pela pesquisa pressupõem que existam relações entre o teletrabalho e as alterações nos padrões de produtividade dos trabalhadores, a quantidades de viagens, nas distâncias percorridas em perímetros urbanos, e no desempenho organizacional como um todo. Outros estudos revelaram que:

---

<sup>6</sup> Managed Services Providers, 4 jan. 2011.

- Os teletrabalhadores tendem a trabalhar mais horas em situações de teletrabalho em casa, quando compara-se esta variável tempo com a forma tradicional de trabalho presencial nos domínios da empresa contratante. O aumento dos resultados poderia, portanto, ser uma consequência de mais tempo de trabalho, do que um exemplo de aumento de produtividade e com reflexos no seu desempenho. As empresas de *call center* e *contact center* possuem sistemas online que controlam a jornada de trabalho estipuladas pela legislação trabalhista vigente, para evitar que isto ocorra.
- Existem algumas sugestões indicando que o teletrabalho pode ser atrativo ou adequado apenas para os profissionais autodisciplinados, que tendem a desempenhar melhor suas funções e são mais produtivos que seus colegas não teletrabalhadores, que costumam ir ao escritório central da empresa todos os dias.
- Mudanças genéricas acontecem ao mesmo tempo, relacionadas com o teletrabalho. Como exemplo, um aumento no uso das TICs poderia ser a razão do aumento da produtividade, além de outros benefícios dentre alguns grupos de trabalhadores.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este item tem o propósito de descrever a metodologia de pesquisa utilizada na realização desta tese, a qual é de natureza qualitativa e quantitativa, sendo portanto uma abordagem de uso de métodos mistos.

#### **3.1 Métodos de pesquisa utilizados**

De acordo com Creswel (2003), a abordagem de métodos mistos é aplicável para capturar as vantagens de ambas as abordagens qualitativas e quantitativas, ou seja:

A eficácia do uso complementar de dois métodos simultaneamente na mesma pesquisa, fundamenta-se na premissa de que a fraqueza de um método será compensada pela força do outro.

A combinação e integração de métodos de pesquisa quali-quantitativa podem ser estruturadas conforme vários fatores (BRANNEN, 1992, p. 23):

- a importância relativa que é atribuída a cada uma das abordagens dentro do projeto global de pesquisa;
- estágio do processo de pesquisa em que cada método entra em ação ou sai de evidência e,
- a divisão de tarefas entre a equipe de pesquisadores.

O uso de uma estratégia múltipla de combinação de dois ou mais métodos de pesquisa “quali-quantitativa” começou a ser adotada em 1959, nos estudos realizados por Campbell e Fisk sobre traços psicológicos, conforme afirmam Creswell (2003) e Brannen (1992). Anos depois, Denzin (1970) ampliou o termo triangulação para envolver “não só métodos de pesquisa e dados, mas também, pesquisadores e teorias de suporte”.

### 3.1.1 Estudo de caso como primeiro método de pesquisa qualitativa

Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso é um método de pesquisa cujo enfoque busca a compreensão da dinâmica presente dentro de uma situação única, singular. Estudos de casos podem envolver um caso único ou múltiplos casos e vários níveis de análise (YIN, 2005). Neste presente estudo, justifica-se a escolha do método do estudo de caso, por se tratar de uma investigação empírica de fenômeno contemporâneo, envolvendo o teletrabalho dentro de uma realidade em que os limites entre o fenômeno e essa realidade não estão bem definidos (YIN, 2005).

Para efeito desta pesquisa, no que tange ao aspecto qualitativo, é adotado o método de estudo de casos múltiplos, permitindo investigar com profundidade como tem sido o uso do teletrabalho pelas empresas de *call center* e *contact center* com empregados que trabalham fora das instalações da empresa, em posições remotas. Neste sentido, respeita-se a posição de autores, como Yin (2005), que recomendam que o estudo de caso é uma estratégia adequada quando são colocadas questões do tipo “como” e “por que”, em uma situação tecnicamente única onde há mais variáveis de interesse do que os pontos de dados. Assim, é possível notar que estas são exatamente as questões qualitativas deste estudo.

Trata-se de estudar uma realidade, ou seja, o uso do teletrabalho em uma situação *ex-post facto*, assumindo *a priori* que o pesquisador não terá controle sobre as variáveis, no sentido de poder manipulá-las restando apenas, como destacam Coopers e Schindler (2003), relatar o que ocorreu ou o que está ocorrendo com o uso das práticas de teletrabalho, bem como, quais são os forças restritivas e propulsoras das mesmas.<sup>7</sup>

Em relação ao número de casos selecionados, Eisenhardt (1989) explica que não existe um número ideal de casos para que se construam teorias. Entretanto, deve-se questionar quando o acondicionamento de casos deve ser suspenso, isto é, quando os casos não acrescentam mais aprendizado, ou o seu acréscimo é mínimo devido às observações e aos estudos dos casos já realizados anteriormente, mostrando-se muito repetitivos e pouco contributivos para o avanço do conhecimento.

---

<sup>7</sup> COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S., 2003.

Eisenhardt (1989) explica ainda que enquanto não existir um número ideal de casos, devido principalmente à disponibilidade de recursos e tempo, o número entre 4 e 10 casos usualmente atende aos objetivos dos pesquisadores. Se forem menos de 4 casos, sem dúvida, haverá comprometimento para a criação da teoria, que envolve muita complexidade e seus achados empíricos poderão não ser convincentes, a menos que o estudo tenha muitos *mini-cases* dentro do caso. Caso haja mais de 10 casos, o estudo rapidamente se tornará difícil de lidar devido à complexidade e volume de dados. Para esta pesquisa, utilizaram-se entre seis casos.

### **3.1.2 Estudo exploratório *survey* como segundo método de pesquisa quantitativa**

Em termos da dimensão quantitativa, foi utilizado o enfoque descritivo para levantamento dos dados das opiniões dos teletrabalhadores que atuam em suas residências sobre o uso do teletrabalho pelas empresas de *call center* e *contact center* estudadas. Estes levantamentos foram realizados por meio de um questionário eletrônico que foi enviado aos teletrabalhadores, com vínculo empregatício, nas empresas de *call center* e *contact center* e envolvidos com a execução de atividades por meio do teletrabalho em posições de atendimento, instaladas nas casas dos mesmos. Somente foram pesquisados teletrabalhadores residenciais componentes de uma amostra de respondentes que eram empregados nas quatro empresas estudadas.

O método *survey* é recomendado para orientar os esforços de pesquisa cuja finalidade do pesquisador é explorar um fenômeno ainda pouco estudado no contexto em que se insere. Realizar uma pesquisa exploratória, ou um estudo baseado no método *survey* significa coletar informações que permitam caracterizar, especificar melhor e descrever com mais propriedade os indivíduos e o fenômeno estudados.

Segundo Freitas *et al* (2.000), é apropriado o uso do método *survey* quando se deseja responder questões de pesquisa dos tipos: o quê? por quê? como? e quanto? Ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como” e “porque isto está acontecendo”, e não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes. O ambiente natural é a melhor situação para se estudar o fenômeno de

interesse. O objeto de interesse ou fenômeno estudado ocorreu no passado recente ou está ocorrendo no presente.

Outros autores, como Pinsonneault & Kramer (1993), classificam a pesquisa *survey* tendo em vista os seus propósitos em: explanatória, exploratória e descritiva. No caso desta pesquisa do uso do teletrabalho ela se classifica em uma pesquisa *survey* de natureza descritiva pois busca identificar as opiniões dos gestores e teletrabalhadores sobre a modalidade de teletrabalho residencial nas empresas estudadas. Da mesma forma, procura reunir dados para descrever como melhor propriedade as características do perfil dos gestores de teletrabalho e teletrabalhadores e do próprio fenômeno estudado como um todo.

Quanto aos momentos e ocasiões em que os dados são coletados, Sampieri *et al* (1991) afirmam que levantamento *survey* pode ocorrer na forma longitudinal, ou seja, a coleta dos dados ocorre ao longo do tempo em períodos ou pontos determinados buscando estudar a evolução ou as mudanças de determinadas variáveis ou ainda, as relações entre elas.<sup>8</sup>

Corte-transversal (*cross-sectional*) – a coleta dos dados ocorre em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento.

A coleta de dados desta pesquisa foi feita em um corte transversal, ou seja, ocorreu um só momento, em relação as entrevistas feitas pelo pesquisador com gestores de teletrabalho. Da mesma forma, foi realizada em um momento específico a coleta de dados por meio do questionário eletrônico enviado aos teletrabalhadores respondidos e devolvidos pelos mesmos ao pesquisador, via eletrônica.

---

<sup>8</sup> Disponível e: <[http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/2001/2001\\_106\\_CLADEA.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/2001/2001_106_CLADEA.pdf)>. Acesso: 24 abr. 2011.

### 3.2 Critérios utilizados para a escolha das empresas estudadas

Os critérios utilizados para a escolha das empresas estudadas foram:

- Ter sido sugerida pela ABRAREC (Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente) como uma empresa que usa o teletrabalho executado por empregados que operam em suas residências.
- Ter aceito previamente participar desta pesquisa e permitido o acesso do pesquisador para entrevistar seus diretores, gerentes e teletrabalhadores alvos do estudo.
- As empresas de *call center* e *contact center* teriam que estar atuantes em estados da região sul e sudeste do Brasil.
- As empresas ou outras organizações deveriam estar, no momento da pesquisa, utilizando teletrabalhadores que operam em suas residências um Posto de Atendimento para prestação de serviços típicos de *call center* e *contact center*, como empregados formais.
- As empresas escolhidas não deveriam ter participado de pesquisa onde o tema teletrabalho realizado no ambiente residencial já tivesse sido já estudado.

Com base no uso destes critérios foram inicialmente escolhidas seis empresas: Alpha, Beta, Avape, Algar Tecnologia, Sigma e Zeta. Os nomes das empresas que são extraídos de letras gregas foram utilizados para preservar o nome real das empresas, a pedido dos entrevistados. As demais permitiram o uso da razão social abreviada.

Das seis empresas que foram escolhidas por atenderem as exigências dos critérios acima, duas delas, ou seja, a empresa Sigma e Zeta deixaram de utilizar a modalidade de teletrabalho antes da conclusão da pesquisa e solicitaram que seus casos não fossem explorados. Desta forma, as empresas pesquisadas cujo casos foram escritos nesta tese, foram as quatro restantes.

#### 3.2.1 Critérios para seleção da amostra de teletrabalhadores residenciais

Os critérios utilizados para a seleção da amostra de teletrabalhadores foram os seguintes:

1. Os teletrabalhadores deveriam estar formalmente empregados nas empresas estudadas e atuantes em um posto de atendimento de *call center* e *contact center* em suas residências.

2. Ter aceito responder o questionário eletrônico de pesquisa que lhe foi encaminhado pelo seu respectivo gestor a pedido do pesquisador.

Com base nesses critérios, elaborou-se uma listagem com 150 teletrabalhadores que operavam em suas residências, vinculados às empresas e para os quais foi enviado o respectivo questionário eletrônico (Apêndice 2). Os teletrabalhadores tiveram um prazo de sessenta dias, durante os meses de setembro a outubro de 2010, para responderem eletronicamente o referido instrumento de pesquisa. Retornaram 64 questionários integralmente respondidos, constituindo assim a amostra desta pesquisa.

### **3.3 Instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa**

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas baseadas em roteiro semi-estruturado, elaborado previamente pelo pesquisador, com perguntas orientadas para alcançar os objetivos desta tese. O caráter exploratório da pesquisa qualitativa e o método de estudo de caso adotado exigem o contato pessoal do pesquisador com os diretores gerentes das empresas de *call center* e *contact center* pesquisadas, permitindo explorar ao máximo a linguagem não-verbal presente em eventuais interrupções, na expressão gestual, no flagrante do entrevistado e em sua rotina de trabalho.

De acordo com Yin (2005), as evidências para estudos de caso podem apresentar-se por meio de seis fontes diferentes:

1. Documentação: para utilização nos estudos de caso, a importância principal de documentos é confirmar e validar evidências apresentadas por outras fontes de dados. Para este trabalho, serão utilizados documentos pertinentes ao caso estudado fornecido pela empresa. Além disso, poderão ser utilizados correios eletrônicos, páginas na intranet e internet da empresa, assim como qualquer outra forma de documentação relevante.
2. Registros arquivais: fontes importantes de informações para pesquisas, principalmente sob a forma computadorizada, tendo como vantagem fornecer informações precisas e quantitativas. Essa pesquisa não utiliza registros arquivais.
3. Entrevistas: geralmente, são fontes essenciais de evidência dentro de um estudo de caso porque, em geral, os estudos de caso versam sobre questões humanas e sociais. Para

reforçar a análise neste estudo, foram entrevistados diretores e gestores das empresas de *call center* e *contact center* escolhidas para pesquisa.

4. Observação direta: resultado de uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso. Assim, o investigador cria a oportunidade de fazer observações diretas. Estas observações são utilizadas para fornecimento de informações adicionais acerca do impacto do teletrabalho na eficiência empresarial.
5. Observação participante: como a principal característica desta fonte de dados é a participação direta do pesquisador nos casos estudados. Esta técnica de coleta de dados é mais frequentemente utilizada em estudos antropológicos de diferentes culturas ou grupos sociais. A observação participante, apesar de prover oportunidades não usuais para coleta de dados, possui sérios problemas, sendo que o principal deles é a potencial análise tendenciosa (ou distorcida) que a participação direta pode levar o pesquisador a produzir. A observação participante não será utilizada como fonte de dados para este trabalho.
6. Artefatos físicos: são artefatos físicos ou culturais – aparelhos de tecnologia, uma ferramenta ou um instrumento, por exemplo. Estas evidências físicas podem ser coletadas ou observadas como parte de uma visita de campo. No caso dessa pesquisa, os artificios físicos são as tecnologias utilizadas para possibilitar o teletrabalho.

Para esta pesquisa de tese utilizou-se um protocolo para documentação dos procedimentos adotados. A coleta de dados foi feita junto a fontes primárias, que são os gestores do teletrabalho e os teletrabalhadores, bem como junto aos bancos de dados da ABRAREC e dos relatórios institucionais das empresas cujos casos foram estudados. A observação direta da atuação dos gestores da modalidade de teletrabalho foi feita nas instalações das empresas estudadas.<sup>9</sup>

Para complementar a coleta de dados sobre o uso do teletrabalho sob a ótica dos teletrabalhadores residenciais – prestadores de serviços de *call center* e *contact center* em relação ao uso do teletrabalho, pelas suas empresas empregadoras, foi elaborado um questionário eletrônico previamente estruturado com base na ferramenta *survey monkey*. O modelo do questionário aplicado via eletrônica aos teletrabalhadores residenciais para a coleta dos dados sobre o uso do teletrabalho está incorporado no Apêndice 2 – Questionários com os teletrabalhadores, do presente trabalho. Estes dados tiveram origem nas informações que estão no Relatório de Tratamento Estatístico dos Dados de Pesquisa (Apêndice 3).

---

<sup>9</sup> Apêndice 1 – Roteiro de entrevista com os Gestores.

### **3.4 Técnicas de tratamento e análise dos dados de pesquisa qualitativos e quantitativos**

Os dados qualitativos de pesquisa descritos sob a forma de estudos de caso foram baseados no protocolo de estudo de casos proposto por Yin (2003). O protocolo do estudo de caso é mais que um instrumento, pois contém os procedimentos e as regras gerais que deverão ser seguidas pelo pesquisador.

Desta forma, o protocolo tem como objetivo aumentar a confiabilidade da pesquisa, buscando conduzir o pesquisador ao longo de suas atividades (preparação, coleta, análise, conclusão individual dos casos e análise cruzada dos casos) e explicitando detalhadamente cada etapa e como será cumprida.

Especificamente, as informações qualitativas foram categorizadas de acordo com os atributos pesquisados, ou seja, como as empresas estão usando o teletrabalho, formas de gerenciamento desta modalidade, o porquê de sua utilização, como se mensura o desempenho do empregado teletrabalhador, forças propulsoras e forças restritivas do uso do teletrabalho, e contribuições – ganhos e benefícios – auferidos com o uso do teletrabalho. Em cada um dos casos estudados, estas informações foram disponibilizadas em uma matriz de análise cruzada, a qual permitiu verificar quais as similaridades de respostas presentes nos casos, ou seja, respostas comuns que se repetem, e singularidades, ou seja, resposta específica de um caso. Com base nesta análise de atributos de similaridades e singularidades foi elaborada a análise e as conclusões referentes aos dados qualitativos coletados. A fase de análise dos dados consistiu em interpretar e comparar a informação dada pelos pesquisados, gestores e teletrabalhadores, e procurou identificar achados similares (aspectos comuns) e singulares (aspectos únicos) nos casos elaborados e analisados. Este tipo de análise é comumente conhecido como análise cruzada de casos.

Em seguida, realizou-se uma análise paralela entre os achados dos casos de uso do teletrabalho, obtidos segundo a ótica dos diretores e gestores das empresas estudadas, com os achados oriundos da pesquisa quantitativa realizada com os teletrabalhadores respondentes,

sobre a utilização do teletrabalho baseado em suas residências, na qualidade de empregados das empresas de *call center* e *contact center*.

Para tratamento estatístico dos dados quantitativos coletados junto aos teletrabalhadores, utilizou-se as técnicas de análises estatísticas descritivas, univariadas e bivariadas abrangendo análises de frequências, mínimo, máximo, média e desvio padrão, bivariadas e multivariadas, as quais são descritas mais adiante nesta tese, no Capítulo 4 de apresentação e análise dos dados quantitativos.

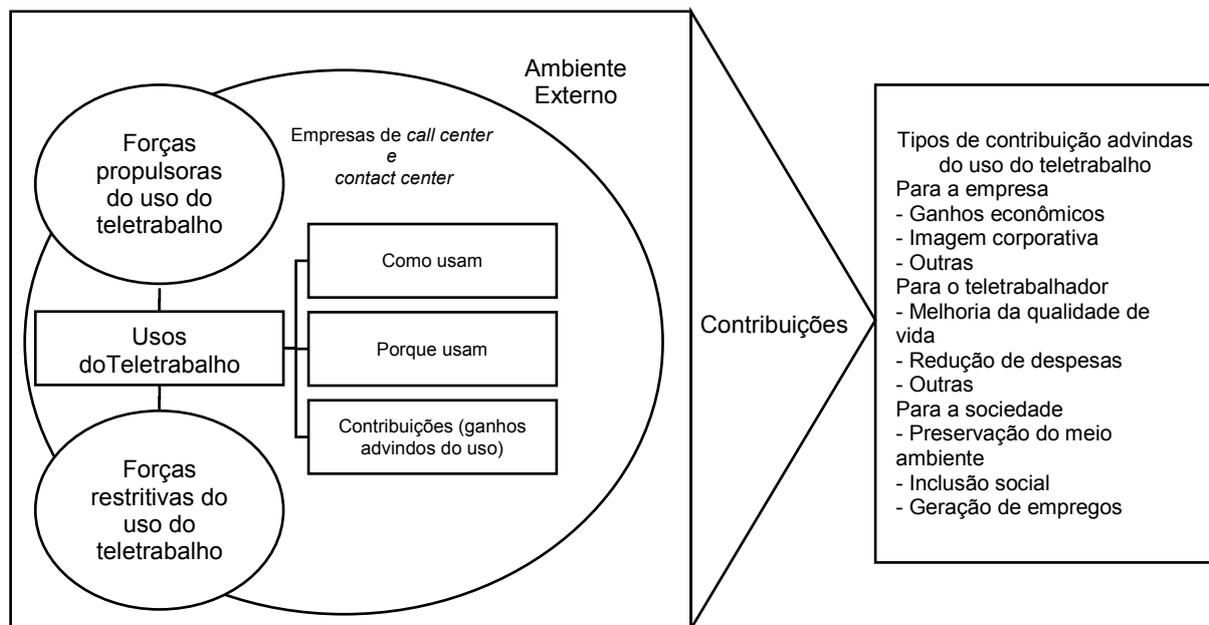
De forma específica, foram utilizadas as técnicas de análise de agrupamento para identificar os perfis dos teletrabalhadores residenciais respondentes. A análise fatorial, cujo principal objetivo foi o de reduzir as variáveis relacionadas às forças propulsoras e restritivas do uso do teletrabalho, bem como relacionadas com os tipos de contribuições, ou seja, ganhos e benefícios decorrentes do uso do teletrabalho segundo a ótica dos teletrabalhadores respondentes.

Finalmente, utilizou-se a técnica de análise de correspondência com o objetivo de compreender como os agrupamentos de teletrabalhadores residenciais percebem as contribuições (ganhos e benefícios) do uso do teletrabalho que a empresa auferiu com esta modalidade de empregar teletrabalhadores residenciais para executar serviços típicos de *call center* e *contact center*.

### **3.5 Modelo conceitual da pesquisa**

Na Figura 1, demonstra-se o modelo conceitual teórico da tese que representa os principais construtos da pesquisa. O uso do teletrabalho nas empresas de *cal center* e *contact center* é condicionada por forças propulsoras e restritivas. Conhecer estas forças e como atuam nestas empresas, pode contribuir para o conhecimento do teletrabalho, ao buscar respostas as seguintes questões: como usam, por que usam e quais são suas contribuições advindas do uso do teletrabalho para a empresa , para o trabalhador e para a sociedade.

**Figura 1 – Modelo conceitual da pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

### 3.6 Limitações da pesquisa

A melhor maneira para verificar a relação causal dos resultados da pesquisa seria também estudar um grupo de controle constituído pelos não teletrabalhadores. Consequentemente, os resultados poderão ser afetados pelas restrições da amostra e o foco do estudo. Também é importante compreender que as respostas serão opiniões que revelam a ótica dos entrevistados sobre o uso do teletrabalho operado pelos teletrabalhadores em suas residências.

Em termos das limitações apontadas por Yin (2005) em relação ao método de estudo de caso, destaca-se a falta de rigor da pesquisa, os vieses que podem ser introduzidos pelo pesquisador na interpretação dos dados coletados e a possível falta de base estatística para generalização dos resultados e conclusões do estudo.

Para minimizar a limitação, foram escolhidas empresas prestadoras de serviços de *call center* e *contact center* atuantes e reconhecidas no mercado, as quais foram indicadas com utilizadoras de teletrabalhadores que operam a Posição de Atendimento em suas residências. Estas foram indicadas pela associação empresarial que congrega as empresas do segmento.

Em virtude do entendimento de gestão do teletrabalho e do número de casos potenciais e relevantes serem relativamente ilimitados, a pesquisa concentrou-se em quatro casos de empresas que exploram o ramo de *call center* e *contact center*, prestando estes serviços para outras empresas que contratam os seus serviços, por meio de teletrabalhadores que operam em suas residências.

Existem limitações no presente estudo, que precisam ser mencionadas. A amostra de teletrabalhadores foi feita em uma quantidade pequena de empresas da área em questão. Consequentemente, os resultados poderão ser afetados pelas restrições da amostra, e do foco do estudo.

Também é importante compreender que as respostas são opiniões expressas pelos entrevistados que foram teletrabalhadores em operação em residências e, diretores e gestores responsáveis pelo gerenciamento do teletrabalho nas empresas pesquisadas.

#### Limitações da pesquisa quantitativa baseada no *método survey*

O uso do método *survey* para orientar a pesquisa quantitativa realizada nesta tese implica em ter em mente e reconhecer as limitações típicas deste método, entre as quais se destacam as seguintes:

1. Por ser baseado em coleta de dados junto a uma amostra, neste caso específica, escolhida por intencionalidade, ou seja, os teletrabalhadores residenciais deveriam estar empregados formalmente nas empresas cujos casos foram estudados, para poderem emitir sua opiniões sobre o uso do teletrabalho, que foi o tema estudado. Os dados foram coletados por meio de questionário enviado eletronicamente para os respondentes. As respostas dependeram do grau de honestidade dos respondentes, que podem ter sido

sinceros ou não ao emitir suas opiniões sobre o fenômeno. Puderam responder todas as perguntas ou apenas parte delas, tendo gerado, no caso de respostas incompletas, muitas perdas de dados relevantes. Esta é uma limitação típica do respondente que compromete a qualidade da coleta de dados planejada.

2. Existe ainda uma limitação decorrente do planejamento, clareza e completude das perguntas formuladas pelo pesquisador. Geralmente, questionários mal elaborados, incompletos ou cujos conteúdos das perguntas não sejam de fácil compreensão por parte do respondente, acabam comprometendo a qualidade das respostas obtidas pelo pesquisador.

No caso da presente pesquisa sobre o uso do teletrabalho nas empresas de *call center* e *contact center*, o pesquisador, preocupado com a qualidade do seu instrumento de coleta de dados, submeteu-o a um pré-teste com cinco pessoas especialistas no tema da pesquisa para verificar a validade e propriedade do questionário. Alguns ajustes foram feitos a partir dos resultados deste pré-teste, minimizando eventuais desvantagens deste método.

Como o questionário eletrônico é enviado para um respondente desconhecido, o pesquisador fica sem controle da qualidade das respostas que coleta.

Outra limitação é que o uso de amostras intencionais e, por adesão dos respondentes, não permite generalização das conclusões da pesquisa para o universo das empresas de *call center* e *contact center* existentes no país.

Estas limitações foram consideradas previamente pelo pesquisador que buscou minimizar seus efeitos sobre os resultados da pesquisa.

Embora os comentários focalizem as limitações do método *survey*, cabe destacar que as vantagens da sua utilização são muitas. Por exemplo, permite a coleta de grande quantidade de dados descritivos do fenômeno estudado com um custo baixo, se comparado a outros métodos de coleta de dados. Por estas vantagens, optou-se pelo uso deste método em complemento ao método qualitativo de estudo caso, já descrito anteriormente.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS EMPRESAS PESQUISADAS SOBRE O USO DO TELETRABALHO RESIDENCIAL**

Nos próximos tópicos serão apresentados e analisados os casos das empresas, elaborados com base nas informações coletadas por meio de entrevistas personalizadas, questionários eletrônicos e outras informações extraídas de fontes secundárias: relatórios institucionais das empresas mencionadas, sítios eletrônicos e outros documentos oficiais que abordavam as experiências e o uso do teletrabalho nestas empresas. Os diretores e gestores do programa de teletrabalho foram entrevistados pessoalmente pelo autor desta tese. O teletrabalhadores vinculados às empresas estudadas foram convidados a responder um questionário eletrônico. Tendo por base estas informações, foram redigidos os casos das empresas que utilizam o teletrabalho, a seguir apresentados e analisados.

### **4.1 Estudo de caso ALPHA**

#### **4.1.1 Apresentação da empresa**

A ALPHA foi criada em 1991, na cidade de São Paulo, por pessoas especializadas em tecnologia de informação, que tinham trabalhado na BM&F – Bolsa de Mercadorias e Futuros e na BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. A composição de 100% do capital é nacional. A empresa adotou, desde o início, uma estratégia de negócio de diferenciação, ou seja, oferecer soluções integradas de tecnologia de informação inovadoras ao mercado. As tecnologias deveriam ter condições de possibilitar às empresas clientes que as utilizassem se tornarem mais competitivas no mercado.

Com experiência anterior adquirida no desenvolvimento de sistemas que foram utilizados no gerenciamento dos processos de negociação da BOVESPA e de toda a infraestrutura tecnológica utilizada na BM&F, os empreendedores gozavam de reconhecimento e credibilidade em suas áreas de competências de desenvolvimento de tecnologias de informação para o mercado financeiro. Esta expertise comprovada dos empreendedores agregava a empresa ALPHA, que estava sendo por eles criada, muita respeitabilidade junto ao mercado e potenciais clientes.

A ALPHA fez a aquisição, no ano 2000, da empresa de tecnologia que já possuía 10 anos de experiência no setor de telecomunicações.

As unidades da ALPHA estão instaladas em dois locais na cidade de São Paulo. A empresa tem um parque instalado de 2.400 PA – Posições de Atendimento de *call center* e *contact center*. Destas posições, 1.300 estão instaladas nas duas unidades próprias e possui ainda mais 1.100 posições instaladas externamente. Todas estas unidades operam com o uso do aplicativo Planalto, tecnologia desenvolvida pela empresa, integrando tecnologias já existentes no mercado. Essa evolução tecnológica e os conhecimentos de mercado adquiridos pela empresa permitiram que se desenhasse esta solução virtual para *call centers*. Para criar esta tecnologia, a ALPHA integrou tecnologias já existentes até chegar a uma solução pronta para operar *call centers*, baseado na tecnologia *Web* e ancorado na plataforma aberta do *LINUX*.

Os prédios e demais instalações físicas destas unidades são dotados de moderna infraestrutura e foram construídos com base em um planejamento arquitetônico e ergonômico seguindo os padrões e normas exigidos pelo segmento, de forma a garantir um ambiente que assegura o bem estar, o conforto e a segurança de seus colaboradores e clientes. A empresa tem também uma filial na Espanha.

O quadro de empregados da empresa, na época desta pesquisa no período do mês de agosto a outubro de 2010, continha cerca de 2000 empregados, todos contratados em regime de CLT.

A ALPHA cresceu juntamente com o desenvolvimento do setor de telecomunicações no Brasil nos anos 90, principalmente, depois do processo de privatização das empresas brasileiras de telecomunicações de curta e longa distância, que se deu nos anos de 1997 e 1998.

Em virtude da abertura do mercado de telecomunicações do Brasil, para a entrada de competidores e investidores estrangeiros, verificou-se um crescimento da competição entre as empresas entrantes e outras, que já operavam no setor. Os gestores da ALPHA identificaram este ambiente propício para os negócios da empresa e começaram a desenvolver soluções tecnológicas próprias e inovadoras para o segmento de *call center* e *contact center* e oferecê-las ao mercado.

Com o aumento da competição, os clientes tornaram-se exigentes em relação ao desempenho esperado das tecnologias e serviços, já que tinham mais ofertas de soluções tecnológicas produzidas e comercializadas por concorrentes. Também, passaram a conhecer melhor os seus direitos, com a aprovação e publicação do Código de Defesa do Consumidor.

Nesse contexto, a ALPHA começou a oferecer suas soluções tecnológicas e serviços, ancorada no esforço contínuo de estabelecer e ampliar o relacionamento com seus clientes corporativos. O ponto de partida foi prestar serviços de consultorias personalizados, com excelência operacional e atendimento especializado. Deve-se destacar que a empresa prestava serviços de *call center* e *contact center* ativo e receptivo, para os clientes das empresas que contratavam os seus serviços.

Com o passar dos anos, a ALPHA ampliou seu portfólio de ofertas de serviços e de soluções tecnológicas como: integração de processos, URA (Unidade de Resposta Audível), Telefonia, Sistemas, *Call Center*, Internet, completando seu elenco de produtos e serviços. De fato, a empresa capacitou-se para oferecer aos seus clientes as soluções tecnológicas e mesmo a capacidade de operação de um modelo de gestão *online* que opera em tempo real e que pode ser completamente controlado via *Web*. Este modelo de gestão das relações com clientes proporciona menores custos e maior velocidade.

Para poder inovar, a empresa investiu em treinamento de seus colaboradores, para que todos se adequem às novas tecnologias e equipamentos e conheçam as soluções personalizadas desenvolvidas para cada cliente. A ALPHA valoriza os seus colaboradores e os considera uma das principais razões do seu sucesso, junto aos seus clientes corporativos.

A ALPHA tem um portfólio de clientes composto por grandes e médias empresas de diversos segmentos, entre elas: varejo, mercado financeiro, serviços, telecomunicações, mídia, indústria, saúde e consórcios.

Como uma empresa de soluções, a ALPHA define sua missão como: ser a porta voz de seus clientes, oferecendo-lhes soluções integradas de relacionamento com clientes, através de consultoria, construção e operação de *call center* e *contact center*. Com a prestação de serviços de *call center* e *contact center*, a empresa cliente pode estabelecer um

relacionamento com seus clientes focado na qualidade, na agilidade e na conquista de resultados econômicos, ampliando a fidelidade dos clientes.

A empresa orienta-se por valores que direciona as suas ações nos relacionamentos profissionais que estabelece com os seus clientes e com a comunidade em geral. Dentre os valores de ética e de responsabilidade social, a empresa destaca dois importantes, que são: o comprometimento e a preservação rigorosa do sigilo no trato com os objetivos e com as informações que manuseia, dos seus clientes e parceiros.

A empresa destaca o controle que mantém sobre todas as etapas do relacionamento, conduzido por meio das operações de *call center* com os clientes de suas empresas contratantes. Todo o relacionamento é monitorado, gravado e submetido a uma gestão *online* em tempo real. Desta forma, suas operações podem ser rastreadas, a qualquer momento, propiciando às empresas clientes maior credibilidade e confiança.

A empresa adota uma estratégia de diferenciação dos serviços à medida em que agrega valor, ofertando soluções integradas. Assim, diferencia-se dos seus concorrentes vendendo pacotes estanques, tais como: sistemas, Ura, *Call Center*, *Hardwares*. Isto exige dos clientes que comprem estes pacotes estanques, que processem uma modificação dos seus processos e rotinas operacionais, para se adaptarem às exigências da tecnologia adquirida. A ALPHA integra tecnologias e desenvolve uma solução personalizada, segundo as necessidades de cada um dos seus clientes. Nesta personalização e integração está o diferencial competitivo da empresa.

A ALPHA trabalha em parceria com seus clientes para administrar o relacionamento entre as empresas e seus clientes corporativos e ou consumidores finais. Por isso, oferece soluções e produtos para atender as necessidades específicas das empresas clientes, executando as televendas, SAC – Serviços de Atendimento aos Clientes de outras empresas, pesquisas de satisfação de clientes, campanhas de fidelização, cobranças, programas de retenção de clientes, *help desk*, RSVP, entre outros serviços de relacionamento prestados.

Conforme palavra do gestor da empresa entrevistado, a ALPHA é, também, fornecedora de tecnologia Planalto, para suprir outras empresas. A tecnologia Planalto, além de ser um sistema totalmente virtual, que opera pela *Web* e permite o atendimento de todas as ligações,

sem a necessidade de utilizar um hardware específico, também facilita o gerenciamento detalhado de todas as etapas do atendimento, incluindo as atividades de retaguarda, ou seja, de *back office*, como são chamadas.

Deste modo, esta ferramenta Planalto é muito bem aceita no mercado, em virtude de sua qualidade e agilidade, e já há evidências de que vem sendo utilizada por outros serviços de *call centers* remotos e, também, por empresas que possuem o seu próprio serviço de *call center*.

Desde 2004, a ALPHA vem conquistando vários prêmios de tecnologia e de desempenho comercial, inclusive, prêmios pelos seus projetos de responsabilidade social em parceria com instituições que promovem a inclusão de pessoas com deficiência, no mercado de trabalho. Foi o caso de VI Prêmio ABT, ganho pela excelência do seu projeto de inclusão de pessoas com deficiência, permitindo que as mesmas trabalhem em suas residências como teletrabalhadoras de *call center*, na modalidade *home office*. Além deste prêmio, a Alpha foi premiada em 2005, como empresa especial da AACD – Associação de Amparo às Crianças Deficientes de São Paulo, entregue às dez melhores principais empresas que se destacaram pela atuação em projetos de responsabilidade social. Cabe, ainda, destacar o prêmio ganho em 2004, de melhor *call center* de relacionamento receptivo, atribuído em virtude da sua experiência denominada Consórcio Milhão, recebido da ABT – Associação Brasileira de Teleserviços. A empresa recebeu vários outros prêmios nos últimos anos, que não estão listados aqui.

#### **4.1.2 Infraestrutura e tecnologias utilizadas pela empresa**

A empresa possui, em suas instalações, toda a infraestrutura de tecnologia de comunicação e de informação necessárias para apoiar a prestação de serviços de teleinformática, que permitam ao operador prestar o nível de atendimento aos clientes das empresas contratantes, com eficiência e alta qualidade.

Esta infraestrutura disponível no seu Centro de Processamento reúne os seguintes recursos e pessoas:

- Grupo de Apoio Técnico, garantindo o atendimento 24 horas, 7 dias por semana, dos seus serviços de *call center* e *contact center*.
- Quadro de Profissionais altamente qualificados para manter o sistema operando e, para o atendimento.
- Plataforma digital/Fibra ótica.
- Qualidade digital na transmissão de dados e voz.
- URA (Unidade de Resposta Audível) – plataforma com 44.000 portas.
- Flexibilidade total na ampliação ou redução de linhas.
- Troncos para linhas 0300, 0800, 0900, 4000 e DDR.
- *No-breaks* e grupo gerador de energia.
- PABX inteligente.
- Servidores para gravação total dos Pontos de Atendimentos (local e remoto).
- Integração total das plataformas de Telefonia, Gravação e Aplicativos.
- Tecnologia desenvolvida em plataforma aberta.
- Infraestrutura de atendimento automático e viva-voz.
- Estúdio para gravação com locutor próprio e mesa de edição.
- Salas de apoio.
- Grande quantidade de E1 das operadoras Telefônica, Embratel, Telemar e Brasil Telecom.
- Infraestrutura e suporte técnico para mais de 2.400 Pontos de Atendimento instalados.

Com estas plataformas tecnológicas, a empresa pode propiciar um conjunto de serviços de *call center* para as empresas que são suas clientes, da seguinte natureza:<sup>10</sup>

- Atendimento eletrônico inteligente (Telemarketing remoto e transbordo de *Contact Center*).
- Equipamentos próprios (44.000 portas), ideal para grandes campanhas de mídia (TV).
- Gravações com locutor próprio, em estúdio profissional dentro da empresa.
- Definição de Fraseologia e Árvore de Voz (menus de navegação).
- Programação do PABX totalmente virtual.
- Acesso integrado em *Web*, para gerenciamento e consultas.
- Aceita atendimento 0300, 0800, 0900, 4000 e DDR que são modalidades muito utilizadas pelas empresas clientes.
- Identificação eletrônica do cliente a partir do primeiro sinal de chegada da informação.
- Consulta à base de dados local e remota *online*.

---

<sup>10</sup> Fonte: publicação ALPHA MÁXIMA.

- Atendimento humano (*telemarketing* ativo e receptivo).
- *Front-end* integrado à solução e ao sistema do cliente.
- Controles de entrada, saída e interrupções dos operadores para verificar a assiduidade e disponibilidade dos mesmos no trabalho.
- *Screen pop-up* integrado.
- Gravação total dos atendimentos com acesso via *Web*, em MP3.
- *Scripts* integrados com o fluxo de atendimento e vídeos motivacionais (*Web*).
- Possibilidade de auto-aprendizado (*e-learning*) dos operadores.
- Gestão e Controle da Operação via *Web* em tempo real.
- Controle e Consulta às ligações realizadas ao cliente.
- Monitoria de Qualidade personalizada por operador (gravação integrada e tela de atendimento).
- Dimensionamento em tempo real do número de PAs necessários à operação, com enorme benefício, em termos de custo, para o cliente.
- Recursos Humanos empregados com rigor no cumprimento de todos os itens aplicáveis da legislação do trabalho vigente.
- DAC virtual, gerenciando atendimento telefônico, tarefas administrativas, fax e *e-mail*.
- Relatórios de gestão de tráfego.
- Mensagens e alertas entre gestores e operadores, por grupo, equipes ou individuais.
- Facilidade para definir perfis e controle dos acessos.
- Histórico completo das chamadas (por período, grupo, telefone, operador, dentre outros).

#### **4.1.3 Portfólio de serviços e soluções que a empresa oferece ao mercado**

Os serviços e soluções tecnológicas que a ALPHA comercializa permitem que as empresas clientes viabilizem soluções orientadas para o atendimento das necessidades de seu clientes corporativos ou individuais, de maneira eficiente, sem ter que investir em infraestrutura própria de *call center* e *contact center*. Para propiciar isto aos clientes, a ALPHA oferece quatro soluções de atendimento:

1. *Telemarketing* Ativo – A partir de uma base de dados contendo os números dos telefones, o sistema efetua as ligações de forma automática, controlada e dirigida. O atendimento pode ser feito de forma automática ou transferido para uma operador. O sistema permite a

aplicação de vários parâmetros, como data e horário em que a ligação deverá ser feita, quantidade de ramais, quantidade de tentativas, etc.

2. *Telemarketing* Receptivo – Com grande quantidade de linhas no atendimento primário através do atendimento eletrônico (URA), as primeiras ligações são desviadas para os operadores. As ligações excedentes são atendidas e armazenadas em bases de dados da URA. Assim que houver um operador livre, o sistema redisca automaticamente para o número armazenado, ecoa o nome do assinante para o operador e transfere a ligação para a estação de trabalho. Todas as ligações são atendidas pelo sistema eletrônico. A plataforma pode receber ligações 0300, 0800, 4000 e DDR.
3. *Telemarketing* Remoto – A plataforma da ALPHA está preparada para receber grande quantidade de ligações e, quando necessário, desviá-las para uma central de atendimento remoto. Assim, o *call center* remoto de sua empresa estará utilizando todos os benefícios que a plataforma ALPHA pode oferecer, sem que a empresa perca a independência no atendimento de seus clientes, em suas próprias instalações. A interconexão entre as duas centrais de atendimento (empresa-cliente/ALPHA) pode ser feita através de *links* digitais dedicados, com alto índice de qualidade.
4. Transbordo de *call center* – Como a plataforma da ALPHA dispõe de grande quantidade de linhas digitais, no caso de serviços de alto tráfego ela pode ser a extensão do *call center* de sua empresa para receber o excesso de ligações que a plataforma do *call center* deixaria de atender. Através de atendimento eletrônico inteligente, a plataforma obterá o número do telefone e, opcionalmente, o nome do cliente. Esses dados podem ser disponibilizados em tempo real para que o *call center* da empresa efetue as ligações de retorno.

#### **4.1.4 Razões pelas quais a empresa usa o teletrabalho**

A oportunidade surgiu quando a AACD – Associação de Assistência à Criança Deficiente procurou a ALPHA, em busca do apoio de empresários à causa de inclusão dos deficientes físicos. Como resultado desta parceria foi desenvolvido o Projeto Atendimento Especial, que investe na inclusão de portadores de deficiência física, no mercado de trabalho, aproveitando-os como colaboradores da empresa, na modalidade de trabalho *home office*, com todos os direitos trabalhistas garantidos.

Este projeto, desenvolvido em parceria com a AACD, recebeu o nome de Projeto de Atendimento Especial, que foi objeto da presente pesquisa de tese e será detalhado nos próximos tópicos.

A Diretora de Controladoria da empresa entrevistada pelo pesquisador, em novembro de 2010, comentou:

O projeto de contratação de teletrabalhadores para trabalhar em casa começou a ser realizado no final de 2001 e começo de 2002 e já recrutava pessoas com deficiência, inclusive estimulados pelas exigências da Lei 8213/91, que criava as cotas para as empresas empregarem pessoas com necessidades especiais. O nome inicial do projeto era projeto de trabalho *home office*. Logo em 2003, com a parceria e envolvimento da AACD – Associação de Assistência a Criança Deficiente e da AVAPE – Associação para Valorização de Pessoas com Deficiência e, ainda, da AEB – Associação Evangélica Brasileira, o projeto mudou sua denominação para Projeto de Atendimento Especial – PAE.

Desde o seu início, o PAE teve como objetivo incentivar a inserção de pessoas com deficiência, no mercado de trabalho, facilitando-lhes o exercício de suas atividades profissionais, além de oferecer a oportunidade de inclusão digital. Para quem depende de uma cadeira de roda, o processo de locomoção ao trabalho é exaustivo e desestimulante, e acaba afastando o profissional do mercado.

A ALPHA emprega hoje 159 teletrabalhadores que trabalham em suas residências, ou em posições remotas com o cliente, realizando atividades como atendentes do *call center*. Todos estes teletrabalhadores são portadores de deficiência. Os teletrabalhadores que trabalham nas instalações do cliente são 11 pessoas. Por conseguinte, 148 teletrabalhadores operam posições de atendimento de serviços de *call center* em casa.

A intenção inicial do projeto era que ele fosse uma oportunidade econômica para o empregado, através da conquista do emprego, com possibilidade de ganhos de produtividade, reduzindo custos para a empresa. Hoje, entretanto, o projeto adquiriu um cunho mais de filantropia corporativa e insere-se nos programas de responsabilidade social da empresa, que investe uma soma considerável de recursos, para a sua sustentação.

#### **4.1.5 Como a ALPHA está usando o teletrabalho *home office***

A ALPHA utiliza os teletrabalhadores com deficiência, que operam de suas residências com o apoio de sua tecnologia.

Ao responder a questão sobre como a empresa utiliza os tetrabalhadores baseados em casa, a Diretora de Controladoria, respondeu:

Quando a ALPHA recebe a ligação de uma pessoa que solicita algum atendimento do *call center*, transfere esse chamado por meio do seu sistema Planalto *online* para a casa do atendente especial, como se fosse um ramal dentro da empresa. A pessoa ou cliente que chamou nem percebe que esta transferência ocorreu.

O atendente especial, nome dado ao teletrabalhador do programa PAE, atende a ligação do cliente de sua casa e inicia o diálogo com este, utilizando todos os recursos tecnológicos como se estivesse fisicamente dentro da empresa, inclusive com acompanhamento do supervisor *online* e da monitoria de qualidade, com gravação integral de todas as ligações de chamada e retorno ocorridas entre o atendente especial e os clientes.

O atendente especial é uma pessoa treinada na execução das rotinas e procedimentos de atendimento da ALPHA. Isto garante que o processo e a qualidade de atendimento sejam muito profissionalizados garantindo, assim, que o desempenho deste tipo de atendente é o mesmo ou, até melhor que aquele do trabalhador que atua presencialmente na sede da empresa.

Em termos de avanços do Projeto de Atendimento Especial, a Diretora de Controladoria respondeu:

A ALPHA está atualmente ampliando o escopo do Projeto de Atendimento Especial, para poder inserir um programa de inclusão de deficientes visuais em nossa empresa, os quais trabalharão em PAs instalados em suas residências, com tecnologia adaptada às suas condições (teclado em braile e *script* falado, substituindo as telas), reproduzindo o modelo oferecido aos deficientes físicos.

#### **4.1.6 Forças propulsoras do uso, pela empresa, do teletrabalho *home office***

Em suas palavras, comentando sobre as forças propulsoras e impulsionadores do uso do teletrabalho na ALPHA, a Diretora de Controladoria destacou:

O apoio explícito do Presidente da empresa foi a grande força impulsionadora do uso do teletrabalho na empresa, pelo seu entusiasmo e apoio irrestrito ao Programa de Atendimento Especial. Em torno do programa, reuniram-se os teletrabalhadores com deficiência, dando a possibilidade de trabalharem em suas casas como atendentes.

Além do apoio do Presidente, outras forças de natureza econômica impulsionaram o uso do teletrabalho na ALPHA, entre as quais se destacou a redução dos custos operacionais e tributários. A manutenção de uma posição de atendente residencial, quando comparada com a manutenção de uma posição de atendimento na sede da empresa, custa menos para ela.

Essa redução de custos decorreu do fato de que a empresa não necessita possuir ou locar instalações físicas maiores e onerosas, por estarem localizadas em áreas urbanas valorizadas, típicas das grandes cidades. Outro custo que se reduziu foram as despesas de apoio ao transporte de ida e vinda ao trabalho. Evitaram-se gastos com recolhimento de imposto municipal, como o imposto predial e territorial urbano – IPTU recolhido à Prefeitura de São Paulo, incidente sobre os imóveis próprios ou locados pela empresa. Foram reduzidos, também, os gastos com uniformes corporativos. Análise comparativa de custos entre manter um Posto de Atendimento instalado nos prédios da empresa e um Posto de Atendimento domiciliar revelam que a redução de custos pode chegar até a 40%, para os casos de teleatendimento executado por teletrabalhadores em *home office*.

Como parte do escopo do Projeto de Atendimento Especial compete à ALPHA instalar toda a infraestrutura de atendimento de *call center* na casa das pessoas com deficiência, que lá atuarão como profissionais de atendimento de clientes. Cabe à ALPHA promover o treinamento e a capacitação destas pessoas, para que possuam as competências necessárias para executar os serviços, em todas as suas modalidades.

O treinamento para capacitação dos teletrabalhadores com deficiência é feito nas salas de treinamento existentes nas instalações da ALPHA. Nas situações em que o tipo de deficiência física da pessoa dificulta sua mobilidade, a empresa promove o treinamento por meio de sistemas de ensino à distância (*e-learning*), garantindo-lhes o mesmo nível de acesso à informação e ao conhecimento dos colaboradores que trabalham e realizam treinamentos presenciais custeados pela ALPHA.

Conforme dados disponíveis, com os quais o Programa de Atendimento Especial trabalha, existem hoje no Brasil, aproximadamente 25 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência. Deste contingente, seis milhões estão no Estado de São Paulo.

Para viabilizar a oportunidade de teletrabalho *home office* para pessoas com deficiência, a ALPHA apoiou-se na sua solução tecnológica Planalto, que permitiu instalar toda a infraestrutura de atendimento de *call center* nas suas casas, devidamente gerenciado e monitorado remotamente e em tempo real.

Com o apoio da AACD – Associação de Assistência à Criança Deficiente, AVAPE – Associação para Valorização de Pessoas com Deficiência e AEB – Associação Evangélica Brasileira, a ALPHA, com este programa de atendimento especial, decidiu investir, juntamente com as organizações parceiras mencionadas, na reabilitação e aprendizado de pessoas com limitações mentais e presas a cadeiras de rodas, aproveitando-as como colaboradoras para trabalhar em casa, com todos os direitos trabalhistas garantidos. Em casos especiais, a ALPHA aproveita as competências das instituições parceiras que lidam com estes segmentos de pessoas com deficiência física e mental, para ajudá-la no treinamento, com técnicas e metodologias apropriadas, que as mesmas possuem para lidar com estas pessoas.

Ampliando o âmbito do Projeto Atendimento Especial, a ALPHA está concluindo o programa de inclusão de deficientes visuais na empresa.

Esta não é a única contribuição da empresa ao projeto de construção de uma sociedade mais justa. Com base nos resultados positivos deste programa, a ALPHA mobiliza-se para mostrar aos outros empresários e executivos de empresas do setor, que ações como o Projeto Atendimento Especial atendem as necessidades dos *call centers* e *contact centers*, no que se refere a mão-de-obra, e permitem às empresas assumirem suas responsabilidades sociais corporativas.

Além disso, com os resultados bem sucedidos alcançados com esta experiência, a ALPHA está dando suporte e fornecendo a tecnologia do Planalto aos seus clientes que adotam esse modelo de contratação de pessoas com deficiência, para trabalharem em suas empresas, na modalidade de trabalho em *home office*, com toda a possibilidade de monitoria *online* e em tempo real.

#### 4.1.7 Forças restritivas do uso, pela empresa, do teletrabalho *home office*

Em termos de forças restritivas do uso na empresa desta modalidade de teletrabalho *home office*, a Diretora de Controladoria, entrevistada, respondeu ao pesquisador:

Temos muita dificuldade em contratar mão-de-obra de teletrabalhadores residenciais, para atuarem como atendentes. Esta não é tarefa fácil. A grande maioria dos candidatos a atendentes com deficiência, nunca tiveram a experiência de trabalhar em casa. Depois de muito esforço, conseguimos estruturar um bom processo de seleção. Para isso, tivemos que contar com o apoio de psicólogos e oferecer um treinamento especial.

Como trabalhamos com o atendimento de clientes de vários produtos e serviços de nossas empresas contratantes, não é fácil capacitar estas pessoas nesta multiplicidade de atendimento, com diferentes produtos e serviços.

As ferramentas de trabalho de tecnologia de informação e comunicação, manuseadas por quem está trabalhando em casa, são as mesmas que são utilizadas na empresa, sustentadas pela tecnologia MÁXIMA (Intranet). O atendente especial tem que acompanhar tudo numa única tela.

Um das forças restritivas do uso de teletrabalho *home office* executado por pessoas com deficiência é que as empresas clientes relutam em contratar nossos serviços quando sabem que seus clientes serão atendidos por teletrabalhadores que atuam em suas casas. Julgam que os seus clientes não podem ser entregues a pessoas que estejam em casa, achando que elas não podem dedicar total atenção ao atendimento.

Observa-se que o governo, de uma forma geral, não adota em seus próprios serviços, iniciativas como estas. Por exemplo, poderiam contratar pessoas com deficiência, para atender o seu telefone 156. Cito isto, apenas, para exemplificar.

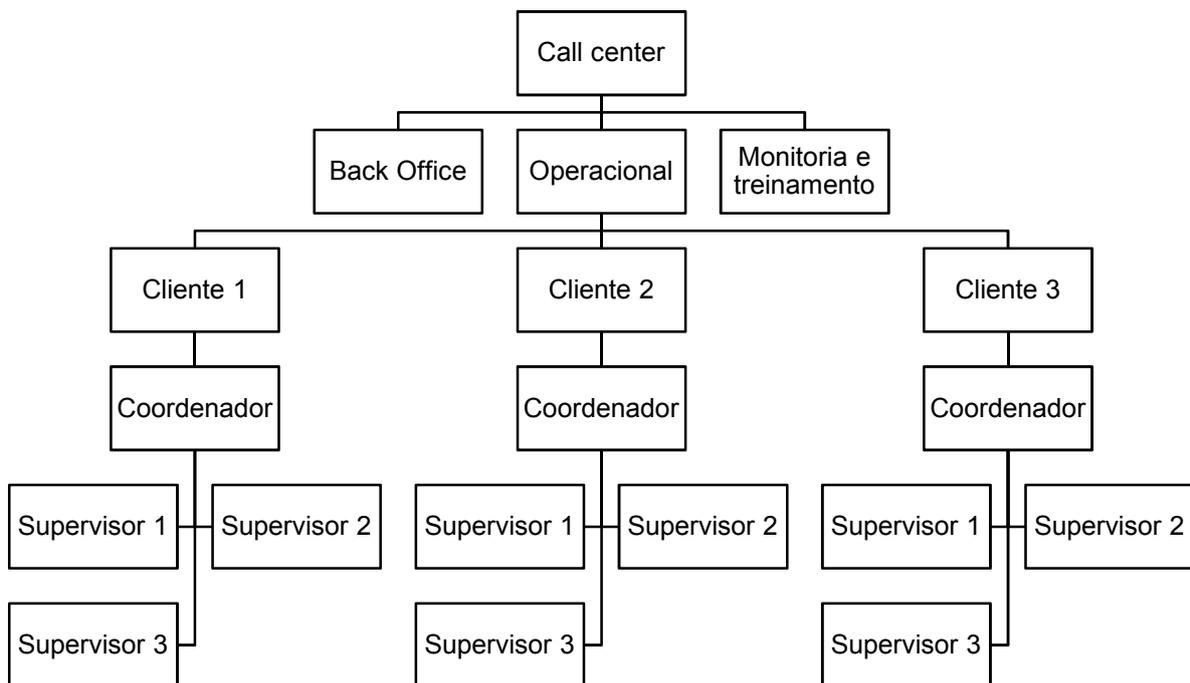
Cabe ressaltar que a grande maioria dos potenciais teletrabalhadores com deficiência é composta por pessoas humildes, com pouca escolaridade. Isto dificulta também o treinamento para a inclusão digital e laboral.

Outra força restritiva do uso do teletrabalho na empresa é o compromisso de responsabilidade que ele gera para a empresa. Uma vez contratado este profissional, para ser atendente de teletrabalho em sua residência, a empresa terá muita dificuldade para demiti-lo. Fazer uma demissão de uma pessoa com deficiência pode vir a prejudicar a imagem corporativa da empresa.

#### 4.1.8 Como é feito, na empresa, o gerenciamento do teletrabalho

Na ALPHA a área de *call center* é subordinada à Presidência da empresa e tem como subordinados os responsáveis pela área de *back office*, operacional e monitoria e treinamento, conforme é apresentado no Organograma abaixo (Figura 2).

Figura 2 – Organograma Funcional da ALPHA



Fonte: Relatório Interno da ALPHA

Na ALPHA, o recrutamento e seleção de potenciais candidatos ao teletrabalho, incluindo pessoas com alguma deficiência física, são feitos seguindo os seguintes critérios:

- A ALPHA especifica as competências genéricas e específicas do perfil do candidato desejado.
- Define os testes de avaliação a serem aplicados no processo de seleção.

- As entidades parceiras – AACD e AVAPE – localizam os candidatos e efetuam os testes sugeridos pela ALPHA.
- As entidades parceiras direcionam os aprovados para a ALPHA, que é a responsável pela validação ou não da aprovação.
- Os candidatos aprovados são registrados de acordo com a legislação trabalhista, começando pelo registro em carteira, contando com os benefícios de plano de saúde e odontológico e período de trabalho de 6 horas, no máximo, conforme define a legislação específica do setor de atendimento a clientes nos *call centers* e *contact centers*.

Vale salientar que os teletrabalhadores têm o seu desempenho monitorado e avaliado pelos mesmos indicadores dos teletrabalhadores que atuam presencialmente, na sede da empresa.

Por outro lado, existem algumas diferenças nos tipos de produtos com os quais os teletrabalhadores em *home office* operam, se comparados com aqueles operados por trabalhadores presenciais.

É preciso levar em consideração o fato de que podem ocorrer problemas para os clientes atendidos pelos teletrabalhadores em suas residências, tais como ruídos de natureza doméstica, latidos de cães, barulho de televisão, entre outros, possíveis de ocorrer durante o atendimento *online* realizado no recinto residencial do teletrabalhador.

De acordo com os gestores da empresa, não há ainda uma solução tecnológica ideal que evite os problemas que os teletrabalhadores têm em casa, com respeito à acústica, por exemplo, com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho em casa, particularmente quando estão atendendo os clientes das empresas contratantes.

#### **4.1.9 Indicadores de monitoramento e mensuração do desempenho dos teletrabalhadores *home office***

A ALPHA, como toda a empresa de *call center*, utiliza indicadores específicos para monitorar e mensurar o desempenho da atividade profissional da pessoa com deficiência, teletrabalhadora sediada em casa.

Dentre estes indicadores, destacam-se os seguintes:

- Tempo de demora de atendimento, ou seja, quanto tempo o cliente fica na fila *online* de atendimento, até ser efetivamente atendido (excluindo a voz eletrônica do tele-atendimento obrigatório).
- Qualidade do atendimento, ou seja, avaliação técnica do conteúdo de abordagem e condução da negociação, durante o processo de atendimento executado pelo teletrabalhador em sua residência.

Considerando que o processo de atendimento é gravado, o seu conteúdo é, posteriormente, avaliado por supervisores técnicos que orientam o teletrabalhador *online*, quando consideram que argumentação de abordagem ou a condução de qualquer uma das etapas do processo de atendimento não foi adequada.

Deve ser ressaltado que há um treinamento especial feito na empresa, levando em consideração o tipo de produto e a experiência do atendente. Caso seja um funcionário novo, ele deve submeter-se a um período de integração na empresa, para conhecer as regras básicas da atividade da empresa, o código de ética e os procedimentos de atendimento, entre outras orientações necessárias.

Periodicamente, recebe também uma avaliação para verificar se realmente conhece e respeita o código de ética. Esta avaliação é feita com uma ferramenta apropriada da empresa, realizada por pessoas e pelo próprio sistema que utiliza indicadores específicos de *call center* e *contact center*, com a finalidade de relembrar aos teletrabalhadores, os princípios do código de ética.

São feitas ainda avaliações pontuais, como, por exemplo, aquelas relativas à verificação dos problemas de dicção dos teletrabalhadores residenciais, em suas comunicações e, nos diálogos verbais mantidos com os clientes das empresas contratantes, no processo de atendimento. Particularmente, é válido mencionar que quando os problemas de tal natureza são detectados, o teletrabalhador deve submeter-se a um treinamento para correção destas falhas com dicção, para se obter melhoria no desempenho funcional do teletrabalhador em *home office*.

#### **4.1.10 Contribuições – ganhos e benefícios – advindas para o teletrabalhador *home office*, para a ALPHA e para a sociedade**

Segundo a Diretora de Controladoria, as contribuições – ganhos e benefícios – auferidas pela pessoa com deficiência, que torna-se teletrabalhador *home office*, são as seguintes:

Com o treinamento e emprego de teletrabalhador na ALPHA, esta pessoa com deficiência sente-se muito valorizada e incluída socialmente, no mercado de trabalho, pois sua auto-estima aumenta por sentir-se útil e produtiva. Por outro lado, ela começa a depender menos da família e passa a ter renda que, na realidade contribui para o orçamento familiar. O ganho para ela é incalculável e nós, aqui na empresa, atestamos isso todos os dias.

Para a empresa ALPHA, temos um teletrabalhador motivado, produtivo e, ainda, cumprimos as exigências da Lei de Cotas, que determina que se tenha um contingente de pessoas com deficiência, em relação ao nosso quadro total de colaboradores.

Como oferecemos a posição de atendimento em casa, o teletrabalhador locomove-se menos, sofre menos e consome menos energia de origem fóssil. Desta forma, a empresa contribui para a preservação do meio ambiente, minimiza os congestionamentos, além de reduzir nossos custos em vários itens, particularmente aqueles associados à manutenção de postos de trabalho localizados em imóveis nos centros urbanos, que são considerados onerosos para serem locados, adquiridos e mantidos.

A nossa empresa possui uma imagem social valorizada, pelo fato de darmos estas oportunidades de inclusão social às pessoas. Temos sido honrados com muitos prêmios de responsabilidade social, dos quais alguns já foram aqui mencionados.

Nós, na empresa, acreditamos que a sociedade brasileira, possuidora de um grande contingente de pessoas com deficiência, na sua maioria pertencentes aos segmentos das famílias menos favorecidas, ganham muito com programas de atendimento especial, como este que realizamos.

Com certeza, isto atrai novos clientes para nossa empresa, especialmente novos parceiros que nos apoiam nesta iniciativa.

#### **4.1.11 Perspectivas de continuidade futura do uso de teletrabalho *home office* na ALPHA: justificativa do posicionamento em relação ao futuro**

A Diretora de Controladoria continua:

Nosso presidente é o grande estimulador do Programa de Atendimento Especial. Os demais diretores e gerentes consideram a experiência bem produtiva e exitosa, para a Companhia. A perspectiva é de continuidade e de expansão do uso desta modalidade de teletrabalhadores em casa, para atendimento dos clientes de nossas empresas clientes. Vamos em frente com o programa, com certeza.

## **4.2 Estudo de Caso BETA**

### **4.2.1 Apresentação da Empresa**

A empresa BETA, conhecida pelo nome fantasia como BETA, é uma sociedade civil limitada, criada em 1999, na cidade de Curitiba, Estado do Paraná para explorar o ramo de prestação de serviços de cobranças e recuperação de créditos junto aos clientes inadimplentes de empresas, que são suas clientes corporativas.

Atua como uma facilitadora do processo de cobranças e recuperação de crédito, por meio de negociação com as empresas e pessoas físicas inadimplentes, a pedido das empresas do seu portfólio de clientes corporativos. Ao cobrar os devedores corporativos e pessoas físicas, quando a situação em questão permite, oferece soluções adicionais aos inadimplentes para que possam ter condições de honrar seus compromissos, por meio de programas de educação financeira, tendo em vista dar condições para as empresas e pessoas preservarem suas condições de obter créditos futuros, após a liquidação da dívida em atraso.

Por este motivo, os seus gestores afirmaram que a empresa contribui para fortalecer os processos de oferta, provimento e manutenção de condições de crédito, com as informações relevantes que conseguem obter durante o processo de negociação e recuperação de créditos, as quais são disponibilizadas para as empresas clientes.

Em novembro de 2010, quando foi realizada a entrevista desta pesquisa, a empresa possuía um quadro de colaboradores de 329 empregados, que atuavam nas cidades de Curitiba e de Ponta Grossa, ambas no Estado do Paraná, e, ainda, possuía 174 empregados trabalhando nas

idades de São Paulo e em três cidades da região do ABC – Santo André, São Bernardo e São Caetano, as quais pertencem à região metropolitana da cidade de São Paulo.

No início de 2009, a BETA celebrou um contrato de parceria de complementaridade de operação com a empresa Credit, localizada na cidade de São Paulo. Segundo a informação do sítio da empresa sobre as razões da parceria, o objetivo principal foi o de ingressar com mais força no mercado paulista, fortalecendo assim a sua relação com os seus clientes atuais e investindo, com maior ênfase, na operação paulista.

Em decorrência da parceria, o quadro de colaboradores da BETA/Credit utiliza teletrabalhadores que exercem suas funções como teletrabalhadores instalados fora das sedes das empresas parceiras. Eles estão instalados em posições remotas, sendo a grande maioria em suas residências. Por esta razão, esta experiência foi escolhida para ser uma das unidades de análise de estudo de caso desta tese, devido a sua experiência com teletrabalho, que foi o objeto de pesquisa aqui estudado. Para efeito desta pesquisa de tese, utiliza-se a razão social BETA, que representa a experiência das empresas parceiras e que foram estudadas como um dos casos aqui relatados.

#### **4.2.2 Como a empresa usa o teletrabalho *home office***

A empresa começou a empregar pessoas na modalidade de teletrabalho, com a introdução de um projeto denominado de *Home Office*, ou seja, trabalho em casa, implantado em setembro de 2008, com 5 operadores de *call center* e *contact center*. Em 2010, a BETA empregava 46 teletrabalhadores *home office* na cidade de Curitiba, Estado do Paraná e 15 teletrabalhadores *home office* na cidade de São Paulo. Cabe destacar que, no grupo dos 15 teletrabalhadores paulistas, três colaboradores são pessoas com deficiência física de locomoção, ou seja, dois deles se movimentam com o auxílio de muletas e o terceiro necessita de cadeiras de rodas para o seu deslocamento.

Conforme destacou o gerente de qualidade entrevistado, estas pessoas com deficiência de locomoção tiveram um treinamento profissional prévio preparatório oferecido pela empresa, para a execução das atividades de teletrabalhador, o qual foi realizado a distância, ou seja,

nenhuma delas precisou comparecer às instalações da empresa para conseguir o seu emprego e qualificação para exercer a função de teletrabalhadores de *call center* e *contact center*.

Os teletrabalhadores da BETA são utilizados como executores do serviço de cobranças e de negociação para recuperação de créditos dos clientes inadimplentes, que são indicados por suas empresas clientes. O processo de cobranças de inadimplentes – via eletrônica – começa com a abordagem inicial que segue padrões pré-definidos e que, na maioria das vezes, acaba propiciando uma negociação entre o teletrabalhador e o cliente inadimplente.

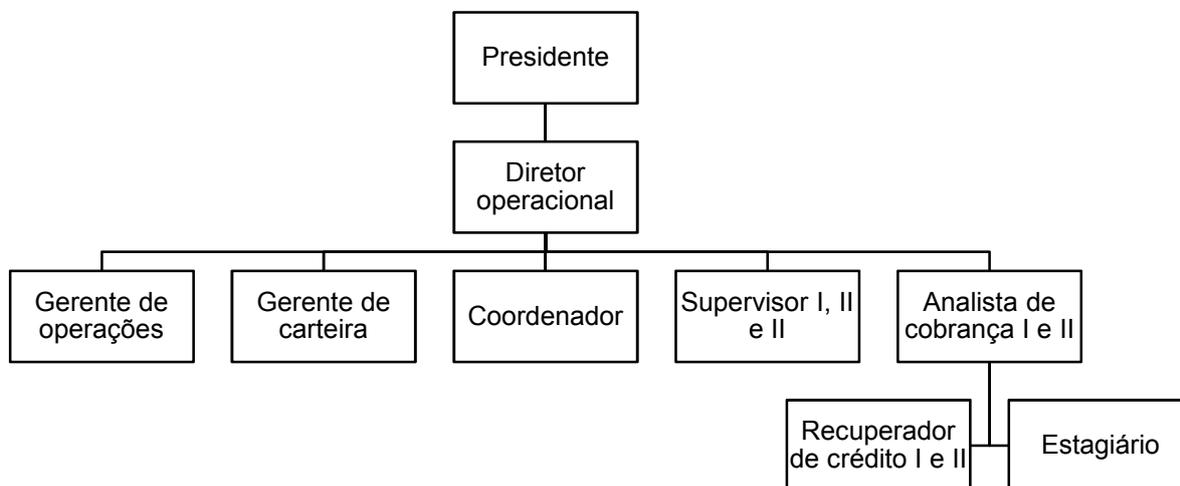
Cabe ao teletrabalhador que atua na sua residência ou em qualquer posição remota fora da empresa, conduzir este processo. Quando ocorre da proposta negocial superar a alçada de decisão do cliente inadimplente que opta pelo parcelamento ou a liquidação do débito, o teletrabalhador consulta o seu supervisor pelo sistema *online*.

#### **4.2.3 Como é gerenciado o teletrabalho *home office* no contexto da estrutura organizacional da empresa**

A BETA está estruturada organizacionalmente pelo princípio da especialização funcional, em cinco diretorias, a saber: Diretoria Operacional, Diretoria de Estratégia, Diretoria da Tecnologia da Informação, Diretoria Comercial e Diretoria Financeira.

O Projeto *Home Office* está vinculado à Gerência de Qualidade, subordinada à diretoria operacional, que atende as demais áreas da empresa e é, também, a responsável pelo gerenciamento da operação dos teletrabalhadores que executam serviços de cobranças em recuperação de créditos, em suas próprias residências conforme apresentado no organograma abaixo (Figura 3):

**Figura 3 – Organograma Funcional da BETA**



Fonte: Relatório interno da BETA

Desta forma, a gerência de qualidade da empresa, por ser a responsável pelo Projeto *Home Office*, responde pela supervisão, apoio e, ainda, por questões relativas à capacitação de pessoal, e monitoramento do desempenho dos teletrabalhadores.

Logo após a fase experimental do projeto *home office*, a quantidade de teletrabalhadores operando em casa expandiu-se e conta com 46 operadores vinculados ao projeto *Home Office*, na cidade de Curitiba/PR e 15 na cidade de São Paulo/SP. Estes teletrabalhadores são gerenciados e subordinados a dois supervisores, além de um funcionário da área de recursos humanos que apoia a equipe.

Para tomar as decisões que envolvem a participação, busca de apoio e envolvimento de recursos de outras áreas, foi formado um comitê gestor composto pela diretora responsável pelo projeto e representantes de outras áreas envolvidas. Este comitê de orientação operacional é o responsável, em última instância, pelas decisões do Projeto *Home Office*.

Cabe à gerência de qualidade, a gestão operacional do Projeto *Home Office*, além de atender outras áreas da empresa nas questões de gestão da qualidade. Especificamente, em termos dos teletrabalhadores, as atribuições operacionais de sua gerência, de acordo com documentos internos da empresa do Projeto *Home Office*, estão a seguir descritas:

- Supervisão e apoio – esta atividade implica em acompanhar com disponibilidade de tempo integral, o trabalho do recuperador de créditos – nome que internamente na cultura da empresa é dado ao teletrabalhador – verificando, pelos indicadores de desempenho, os resultados da produção diária dos mesmos, utilizando os recursos de monitoramento e gerenciamento que o próprio sistema de comunicação *online* e de informática instalados oferecem à gerência para viabilizar a distância, a supervisão e o apoio à operação diária dos teletrabalhadores residenciais.
- Controle de qualidade – monitorar e controlar a qualidade das ligações e das negociações dos teletrabalhadores com clientes inadimplentes, com a finalidade de conseguir a recuperação de créditos, focando-os na direção do alcance de metas quantitativas pré-definidas e nas metas qualitativas. Isto implica aumentar quantidade de clientes abordados e, ainda, conseguir uma melhoria constante da qualidade dos serviços de cobranças prestados às empresas clientes.
- Capital Humano (teletrabalhadores) – garantir o recrutamento e seleção dos empregados que ocuparão as posições de teletrabalhadores. Em seguida, providenciar o programa de treinamento inicial e as futuras atividades de reciclagens e de desenvolvimento profissional, para ampliar competências dos teletrabalhadores na função de recuperadores de crédito.
- Realizar visitas de acompanhamento nas residências dos teletrabalhadores e mesmo aos clientes inadimplentes, em casos especiais, em que a situação da negociação assim o exigir.
- Suporte da tecnologia de informação – TI oferecer suporte técnico e realizar as instalações dos equipamentos.

A empresa procura sempre identificar e selecionar candidatos aos postos de teletrabalhadores, que tenham determinadas competências para executar as atividades de cobranças e recuperação de créditos a serem executadas pelo empregado na modalidade de teletrabalho executado em casa (*home office*). Em muitos casos, estas competências não são encontradas prontas nas pessoas candidatas e, então, é dada a preferência aos candidatos que possuam um potencial para ser desenvolvido nesta direção. No momento das entrevistas, é muito importante verificar se a pessoa mostra interesse efetivo de engajamento e comprometimento

com os resultados de produtividade e qualidade de atendimento dos clientes das empresas contratantes. Esta necessidade de comprometimento e engajamento é transmitida aos candidatos de forma clara e objetiva.

Durante a entrevista concedida ao pesquisador, a Gerente de Qualidade destacou a necessidade de competências, afirmando:

São as seguintes as competências que uma pessoa precisa possuir para ser empregada como teletrabalhadora e possa exercer as funções de cobranças e recuperação de créditos em localidades remotas ou em sua própria residência, com o apoio das tecnologias de comunicação e informática disponíveis:

- Capacidade de condução de negociações com os clientes inadimplentes.
- Facilidade de comunicação interpessoal por mídias eletrônicas.
- Disciplina para exercer seu autogerenciamento na função.
- Criatividade e pró-atividade para oferecer alternativas aos clientes inadimplentes.
- Ter foco no cliente inadimplente, suas necessidades e dificuldades.
- Exercer a cultura da qualidade no atendimento de pessoas.
- Ser flexível para se adaptar às mudanças constantes nos argumentos e no curso das negociações com clientes inadimplentes.
- Capacidade de automotivação em decorrência dos desgastes típicos do processo de trabalho.
- Foco nos resultados medidos pelo alcance das metas de recuperação de crédito nos prazos e tempo dedicado aos atendimentos pré-definidos.
- Ser capaz de internalizar e proceder de acordo com os valores éticos da empresa empregadora.
- Na nossa empresa o comportamento ético do teletrabalhador em condições de trabalho e fora dele é imprescindível já que o empregado se relaciona, em nome da empresa, com clientes inadimplentes das empresas contratantes. Os processos rotineiros de cobranças exigem, a todo o tempo, comportamento ético e responsabilidade profissional da nossa empresa e dos empregados. Ser ético é uma exigência da empresa, requerida dos nossos empregados teletrabalhadores. A ética deve prevalecer em todas as relações comerciais estabelecidas com clientes inadimplentes. Estes são, de fato, os clientes de nossas empresas contratantes que são confiados aos nossos cuidados.

Tendo em vista tais competências, a empresa busca identificar o perfil profissional e psicossocial do futuro teletrabalhador, através de testes apropriados. Faz parte do processo de seleção uma visita de um supervisor da empresa à residência, quando esta será o local de trabalho do futuro teletrabalhador, para avaliação da área de trabalho e das condições

ergonômicas do mobiliário, condições de segurança, entre outras. Além desta análise do ambiente de trabalho, sempre é realizada uma entrevista com os familiares do teletrabalhador residencial, com o objetivo de conhecer a rotina da casa. O objetivo é verificar como a família poderá se adaptar à presença de um dos seus membros, na qualidade de teletrabalhador residencial.

Quando os candidatos a teletrabalhadores estão selecionados, a empresa proporciona-lhes um programa de treinamento para torná-los efetivamente capacitados a exercer as funções de cobranças e recuperação de créditos pela modalidade de teletrabalho. Para isto a empresa, que domina a tecnologia de comunicação e informação, utiliza-se da ferramenta *Live Meeting* que, de fato é um recurso de vídeo conferência que permite o treinamento de até cem pessoas que estejam distantes. O treinamento dá-se de forma *online*. Existe também a possibilidade dos treinamentos serem gravados previamente. Neste caso, os treinandos teletrabalhadores que atuam com cobranças, poderão interagir com o instrutor do treinamento esclarecendo as suas dúvidas através da área denominada de enquete existente no sítio da empresa BETA.

A empresa tem uma parceria firmada com uma universidade livre para a deficiência humana, que oferece vagas para pessoas com deficiência, que sejam candidatas ao posto de teletrabalho, para serem treinadas segundo as suas necessidades capacitação. Desta forma, podem se habilitadas a exercer funções específicas de teletrabalho. Segundo a Gerente de Qualidade entrevistada, “este treinamento é uma das formas da empresa contribuir para a inclusão social de pessoas com deficiência, no quadro de teletrabalhadores da empresa”.

Quando os teletrabalhadores assumem suas posições de atendimento para realizar atividades típicas de cobrança e recuperação de créditos, passam a ser supervisionados por supervisores que acompanham os seus desempenhos, com apoio dos recursos do próprio sistema de informática utilizado. Cabe aos supervisores executarem as seguintes funções, no campo da supervisão e monitoramento:

- realizar auditorias presenciais nas residências, garantidas por cláusula contratual;
- acompanhar o desempenho das atividades dos empregados através de monitoramento dos indicadores operacionais;
- acompanharo *online* a operação, inclusive com recurso de *webcam* ativado de acordo com a necessidade da supervisão;

- monitorar *online* telas utilizadas no mesmo formato presencial;
- monitorar escuta *online* ou através das ligações gravadas;
- supervisionar exclusivamente para acompanhar e apoiar a atuação dos teletrabalhadores, com supervisores especialmente dedicados a este segmento de empregados.

Embora o projeto de lei que regulamenta o uso do teletrabalho no Brasil ainda está em tramitação na Câmara Federal, os teletrabalhadores da BETA já estão amparados por alguns dispositivos da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) e possuem os mesmos direitos e obrigações trabalhistas dos operadores de *call center* e *contact center*, que atuam presencialmente na sede da empresa.

Em relação aos investimentos e gastos necessários para a instalação do posto de trabalho na residência do teletrabalhador, estes são realizados por conta da empresa empregadora.

Neste aspecto, a Gerente de Qualidade entrevistada afirmou:

A empresa cobre todos os custos de instalação e manutenção da posição de atendimento na residência ou outro local remoto, onde o teletrabalhador vai realizar o seu trabalho de cobrança e recuperação de créditos.

Em termos de investimentos de recursos necessários para instalar uma posição de atendimento na modalidade de teletrabalho, a empresa investe R\$ 1.580,00 para cada empregado que for trabalhar em casa. Este valor abrange os investimentos em mobiliário e em equipamentos necessários. A empresa assume, ainda, outras despesas mensais, tais como o valor integral da mensalidade paga ao provedor de internet e o custo parcial da energia consumida em casa. Computadas estas despesas mensais, o custo mensal para a empresa de um teletrabalhador instalado em sua residência está estimado em R\$ 2.200,00 / mês, em média, já considerado o salário base pago para a categoria. Estima-se em torno de R\$ 143.000,00, o valor investido em um ano do Projeto *Home Office*.

Para que o teletrabalhador possa executar suas funções, foram adquiridos móveis, equipamentos de tecnologia de comunicação e informática, as ferramentas de educação *online* instalados na residência, que são os seguintes:

- mobiliário apropriado para o tipo trabalho, tais como: escrivaninha, bancada, cadeiras e divisórias;
- computadores e outros equipamentos de telecomunicação e de eletrônica necessários para o exercício de cobranças e recuperação de créditos por meio do teletrabalho;
- fones USB para utilização dos teletrabalhadores durante o atendimento dos clientes inadimplentes;
- disponibilização da tecnologia de comunicação de dados *Asymetric Digital Suscriber Line* – ADSL, a qual permite a transmissão de dados e voz com maior velocidade através do uso de linhas de telefônicas;
- acesso às ferramentas de educação a distância por meio de vídeo conferência, denominada de *Live Meeting*.

Foi destacado pela gerente entrevistada que a empresa estabelece um contrato de cessão de uso deste mobiliário e dos equipamentos. Por este contrato, o teletrabalhador assume algumas obrigações e compromissos com a empresa em relação ao uso e cuidados dos mesmos, tais como:

- manter seu ambiente de trabalho em condições favoráveis à execução dos serviços nos moldes que foi definido e aprovado pela empresa;
- permitir vistorias no seu ambiente de trabalho, mediante comunicação prévia de vinte e quatro horas antes da sua realização;
- garantir a confidencialidade das informações acessadas dos clientes das empresas contratantes;
- atender a todas as convocações da empresa, para participar de reuniões de trabalho e treinamentos, sejam elas realizadas por mídia eletrônica ou mesmo, que requeiram presença física;
- assumir, baseado nas normas internas, a responsabilidade pelo uso adequado e seguro de toda e qualquer ferramenta de trabalho que lhe seja confiada pela empresa;

Por outro lado, devem ser, também, consideradas as seguintes diretrizes:

- no caso de necessidade de interrupção dos trabalhos em razão de defeito no equipamento ou necessidade de sua manutenção ou substituição ou, ainda, por qualquer outro motivo de força

maior, o teletrabalhador (exceto àqueles teletrabalhadores com deficiência física) deverá voltar a exercer o seu trabalho nas dependências da empresa;

- em situações de emergências que demandem a presença de técnicos ou outros agentes da empresa para adentrar a residência do teletrabalhador, por questão de segurança, este deverá permitir e facilitar o acesso dos mesmos para realizarem vistorias aos equipamentos do sistema sem necessidade de prévio aviso. A recusa não justificada do teletrabalhador em permitir o acesso dos técnicos e supervisores da empresa à sua residência é considerada falta funcional grave, sujeita a apuração das instâncias administrativas competentes da empresa. Cabe destacar que a permissão de acesso é indispensável porque o teletrabalhador está em sua residência, lugar protegido pelo direito, à qual o acesso de terceiros só será possível com a permissão expressa do empregado ou por força de autorização judicial;
- observar e respeitar o intervalo para repouso e alimentação, nos termos da legislação vigente, é um compromisso expreso assumido pelo empregado teletrabalhador;
- zelar pelos equipamentos e sistemas da empresa, resguardando-os de todo e qualquer dano.

Em entrevista ao pesquisador, o Gerente de Relacionamento com os funcionários afirmou que:

A modalidade de teletrabalho oferecida pelo projeto *Home Office* patrocinado pela BETA é uma inovação introduzida no mercado de cobrança brasileiro. Somos uma das empresas pioneiras que há mais de dois anos adota esta modalidade de trabalho e estamos colhendo os resultados positivos desse que já foi considerado um projeto, e hoje é visto como um caso definitivo e prático de sucesso. Converso, cotidianamente, via eletrônica com nossos empregados teletrabalhadores que atuam em suas casas e, frequentemente, ouço os mais diferenciados elogios em relação à qualidade de vida que desfrutam por estarem trabalhando em suas casas, de poder usar chinelos e sandálias em um dia de calor e durante o horário de trabalho, até a evolução no relacionamento com o cônjuge. Além disso, os empregados teletrabalhadores afirmam conseguir ter maior concentração e foco no trabalho por trabalharem sozinhos, ou seja, sem estar convivendo presencialmente com uma equipe. Reputo que esta concentração e foco permite-lhes conseguir maior efetividade na execução das atividades de trabalho de cobranças dos clientes de nossos clientes e cumprimentos de nossos acordos e metas comerciais.

#### 4.2.4 Razões pelas quais a empresa usa o teletrabalho

Quando indagada quais foram os motivos que levaram a empresa à decisão de adotar a modalidade de teletrabalho, a Gerente de Qualidade mencionou as seguintes razões, como justificativas:

1. necessidade de redução de custos de manutenção de grandes locais como espaços físicos para abrigar trabalhadores em regiões urbanas, cujos preços de aquisição dos imóveis ou, mesmo, locação são muito elevados;
2. alcançar maior produtividade *per capita* dos empregados em *home office* nas abordagens dos clientes inadimplentes e o consequente fechamento exitoso das negociações de recuperação de créditos;
3. intenção estratégica da empresa de praticar a responsabilidade social corporativa, por meio da oferta de empregos de teletrabalho residencial através do Projeto *Home Office*. Este projeto foi concebido pelo potencial que ele tem de ofertar postos de trabalho que permitissem acolher pessoas com deficiência, que poderiam ser capacitadas e aproveitadas para operar como teletrabalhadores para realizar cobranças de clientes inadimplentes para com as empresas que são nossas contratantes;
4. desejo de contribuir, através do projeto, para melhoria da qualidade de vida do empregado teletrabalhador que não necessitaria se deslocar em condições difíceis de trânsito e engarrafamentos, atualmente existentes nas cidades onde operamos. Esta melhoria de qualidade da vida pessoal do teletrabalhador residencial reverte em melhor produtividade, qualidade de atendimento e, na efetividade das negociações de recuperação de créditos empreendidas por ele com os clientes inadimplentes;
5. contribuir para a preservação e melhoria das condições do meio ambiente. Nós tínhamos que empregar uma cota de empregados com deficiência, por força da proatividade de contribuir para a questão sócio-ambiental.

Considerando as razões do uso de teletrabalhadores que operam em casa, a Gerente de Qualidade da empresa e responsável operacional pelo Projeto *Home office*, fez as seguintes afirmações adicionais:

O que norteou a decisão de implantar o Projeto *Home Office* foram os benefícios mútuos que ele podia gerar para a empresa e para o empregado. Além dos resultados de produtividade e aprimoramento no processo de atendimento aos clientes de nossos clientes. De fato, com os resultados alcançados já constatei, através de avaliações, que houve reduções nos índices de rotatividade (*turnover*) e de absenteísmo dos teletrabalhadores em relação aos trabalhadores que operam presencialmente nos domínios da empresa. Estes índices são importantes e se somam ao aumento de produtividade *per capita*, que também foi constatado quando se compara teletrabalhadores remotos com trabalhadores com postos de trabalho instalados na empresa. Outro benefício importante que constatamos foi que a modalidade de teletrabalho *home office* agrega mais qualidade de vida aos nossos empregados. Tivemos menos casos de doenças por questões de desgastes (estresses), ferimentos de deslocamentos entre outros.

A decisão de lançamento do Projeto *Home Office* foi a estratégia que a empresa adotou para possibilitar que teletrabalhadores com maior qualidade de vida obtivessem maior retorno em termos de produtividade e qualidade de serviços, além de contribuir para a inclusão de pessoas com deficiência, através da modalidade de teletrabalho executado em suas próprias residências. Esta prática evitaria a necessidade de deslocamento do teletrabalhador, de ida e vinda ao local de trabalho, que eram as instalações físicas da empresa. Tais deslocamentos dificultavam a vida dos teletrabalhadores, especialmente daqueles que tinham dificuldades físicas de locomoção. Nem sempre os meios de transporte, os pisos das calçadas, as estações e pontos de parada de ônibus para embarque e desembarque possuíam as condições adequadas de acessibilidade para pessoas com deficiência. Consideramos, também, que quando menos pessoas se movimentam por meios de transporte rodoviários, menos se consome nos veículos energias de fontes fósseis; a oferta deste projeto acabou contribuindo, em pequena escala, para uma melhoria das condições ambientais das cidades onde a empresa atua.

A Gerente de Qualidade acrescentou que as oportunidades de teletrabalho realizados nas residências dos teletrabalhadores, vinculados ao Projeto *Home Office* poderá, nos próximos anos, ser também uma janela de oportunidades para pessoas experientes que já estejam na terceira idade, desempregadas ou aposentadas, como geração de renda ou complementação.

Por outro lado, o teletrabalho também poderá vir a oferecer no futuro, novas oportunidades de trabalho para as donas de casa, mães com filhos pequenos e estudantes, seja como opção de completar rendimentos de aposentadoria ou poder trabalhar em casa e dar mais atenção às crianças ou, ainda, como opção do primeiro emprego do estudante para ingresso no mercado de trabalho.

No entender da entrevistada, a crença da administração da empresa na viabilidade de um modelo de trabalho flexível que poderia propiciar uma melhor qualidade de vida para os seus funcionários, com aumento de produtividade para empresa, fez com que o Projeto *Home Office* conseguisse conciliar os objetivos tanto dos teletrabalhadores quanto da empresa.

A mesma questão sobre as razões que levaram a empresa a utilizar o teletrabalho foi formulada pelo gerente de relacionamento da empresa. A partir da sua resposta, pode-se interpretar que uma das razões da empresa estar utilizando teletrabalhadores *home office* foi o fato de existir uma crença dos gestores da empresa de que é possível conciliar a produtividade no trabalho com a qualidade de vida dos trabalhadores. Com iniciativas como esta do Projeto *Home Office*, a empresa pretende ser uma das referências no alcance de resultados com qualidade, por meio da introdução de novas modalidades e práticas de trabalho no setor de cobranças e recuperação de créditos.

Desta forma, segundo a Gerente de Qualidade, a empresa procurou contribuir para mudar o modelo atual de negócio vigente no mercado de cobranças, no qual ainda predomina o trabalho presencial. Criar as condições para que o teletrabalhador opere em casa é uma das formas da empresa ajudar a promover o crescimento econômico (porque inclui pessoas no mercado de trabalho), materializa a responsabilidade social corporativa, por meio de inclusão de pessoas com deficiência e, ainda, contribui para a sustentabilidade ambiental, com menos trânsito de pessoas para ida e volta ao trabalho e, conseqüentemente, menos poluição do meio ambiente nas cidades onde a empresa opera.

Em termos pragmáticos, uma das razões foi a redução dos custos operacionais, pois manter grande quantidade de teletrabalhadores nos prédios da sede da empresa exige investimentos em locação de imóveis ou, mesmo, para aquisição destes locais. Logo, o que constatou-se na empresa foi que ter os teletrabalhadores operando em posições de atendimentos de *call center* e *contact center* nas residências, pode minimizar estes investimentos, custos e gastos.

O outro executivo da empresa entrevistado foi o Diretor de Cobranças, que declarou:

Este projeto foi implantando porque acreditamos que poderia contribuir para o aumento da qualidade de vida dos trabalhadores. Embora ainda seja

pequena a quantidade de teletrabalhadores em *home office* em comparação com o contingente de trabalhadores que trabalham na sede da empresa, esta iniciativa ajudou a reduzir a necessidade de deslocamentos destes trabalhadores, contribuindo com uma pequena parcela para minimizar os engarrafamentos de trânsito e a preservação do meio ambiente nas cidades em que atuam. Na minha ótica, esta prática representa, ainda, um mundo de novas oportunidades de trabalho nas empresas de cobranças que atuam no ramo de *call center* e *contact center* para as pessoas com deficiência, pessoas de terceira idade, donas de casas e estudantes que precisam trabalhar e estar em suas casas ou querem trabalhar com jornadas de trabalho com horários flexíveis. Além da oportunidade de trabalho e de remuneração, a modalidade de teletrabalho permite-lhes trabalhar em casa com qualidade de vida e aumento dos seus conhecimentos profissionais.

#### **4.2.5 Como a empresa gerencia e mensura o desempenho dos teletrabalhadores residenciais**

A BETA monitora e avalia o desempenho e a qualidade de vida dos seus empregados e teletrabalhadores, por meio de vários indicadores de desempenho profissional e da qualidade de vida no trabalho.

Os indicadores de desempenho procuram mensurar a produtividade profissional e a qualidade do trabalho executado pelo teletrabalhador. Em termos de produtividade, a empresa adota um indicador que mede a efetividade de recuperação de créditos.

O indicador é calculado a partir do percentual de meta alcançado como numerador sobre o percentual de efetividade das negociações com clientes inadimplentes realizadas. Por efetividade define-se o fechamento com êxito das negociações estabelecidas pelo teletrabalhador com o cliente. Estas negociações devem resultar em recuperação de créditos, mesmo que, para isto, tenham que conceder prazos com juros adicionados. Para que a negociação seja considerada fechada, o cliente devedor deverá recolher o montante de algumas parcelas já vencidas, repactuando o saldo restante. Quando o teletrabalhador, na função de cobranças para recuperação de créditos, consegue alcançar 100% da meta de clientes inadimplentes a serem abordados, atinge totalmente a meta. Alguns teletrabalhadores alcançam um percentual mensal menor de clientes abordados. De forma concomitante, quando o teletrabalhador consegue fechar 100% das renegociações de recuperação de crédito, atinge a meta. Os trabalhadores que atingem índice 1,00 são os mais produtivos. A fórmula de cálculo do índice passa ser seguinte:

Índice de produtividade *per capita* = (%) percentual da meta realizada em relação ao trabalho de abordagem dos clientes inadimplentes / dividido / por (%) percentual alcançado de fechamento de negociações da meta prevista para ser realizada no mês.

Desta forma, o teletrabalhador tem uma meta em termos de quantidade de abordagens de clientes inadimplentes a serem contatados no período e uma meta de efetividade de fechamento de negociações de recuperação de créditos junto aos clientes inadimplentes abordados, ou seja, tem que atingir a meta física de estabelecer contatos e abrir negociações e tem que conseguir o maior percentual possível de fechamento das negociações a bom termo, na direção da meta estabelecida. Fechar uma negociação significa receber no mínimo um montante da dívida em atraso e repactuar com o cliente o acréscimo de juros do saldo remanescente e forma de pagamento das próximas parcelas.

Para monitorar a qualidade dos serviços de atendimento prestados pelo teletrabalhador aos clientes inadimplentes, a empresa adota vários procedimentos de controle da qualidade, a saber: procedimento para mensuração da quantidade de retornos – denominados na empresa de *feedbacks* dados aos clientes inadimplentes pelo teletrabalhador, enquanto agente do processo de recuperação de crédito. Isto significa fazer a verificação *online* do número de vezes que o teletrabalhador retornou as chamadas recebidas ou provocou contatos quando o cliente não se manifestou, ou não havia respondido às chamadas prévias que lhe foram feitas pelo teletrabalhador.

Em resumo, por meio deste procedimento de controle *online*, a empresa acompanha a quantidade de ligações do teletrabalhador para o cliente e vice-versa pelo sistema.

A auditoria do conteúdo das ligações, é um procedimento de controle da empresa realizado pelos supervisores técnicos que analisam mensalmente seis ligações já realizadas pelo teletrabalhador para clientes inadimplentes, durante a fase de realização da cobrança ou de negociação para recuperação de créditos. O objetivo desta auditoria é avaliar a qualidade, propriedade e efetividade e o uso da ética no conteúdo destas ligações feitas aos clientes pelo teletrabalhador ou recebidas por ele quando as mesmas forem provenientes da iniciativa do cliente, retornando a referida ligação. Cabe destacar que isto é possível porque todas as ligações profissionais dos contatos realizados pelos teletrabalhadores com os clientes são

gravadas e, logo no início do contato, o mesmo é avisado de que a ligação está sendo gravada pelo sistema.

A empresa realiza também um procedimento de auditoria de recados recebidos pelo teletrabalhador, provenientes do cliente ou da própria BETA. O objetivo é verificar se o teletrabalhador acolheu os recados, deu resposta ou solução efetiva para os mesmos. Em princípio, a empresa audita duas ligações de resposta aos avisos e recados recebidos de clientes ou de pessoas da própria empresa empregadora.

Cabe acrescentar que a empresa adota outros procedimentos de auditoria de comunicações entre teletrabalhador e clientes inadimplentes tais como: auditoria de ligações de exposição de motivos para o cliente ou vice-versa envolvendo as negociações. Neste sentido, a empresa audita quatro ligações de retornos realizadas por mês por teletrabalhador, escolhidas ao acaso. Em relação à alimentação do banco de dados, onde são registrados os avanços da negociação, a empresa audita mensalmente quatro ocorrências depositadas naquele mês.

A Gerente de Qualidade entrevistada pelo pesquisador revelou que, como decorrência destes procedimentos de avaliação e controle de produtividade e da qualidade do trabalho realizados sobre o desempenho do teletrabalhador *home office*, a empresa proporciona retornos, ou *feedbacks* como são denominados, internamente na empresa para cada teletrabalhador, feitos por meio eletrônico para cada um dos teletrabalhadores. O objetivo deste retorno é mostrar ao teletrabalhador os pontos positivos de sua atuação, observados a partir das análises dos conteúdos das ligações realizadas por ele com os clientes inadimplentes. Da mesma forma, são destacadas eventuais falhas e pontos negativos de comportamento negocial, abordagens técnicas e conteúdo da mensagem, entre outras. Na ocasião da realização de cada um dos dois *feedbacks* anuais são propiciadas orientações técnicas aos teletrabalhadores sobre como atuar nas próximas operações e negociações similares que ocorrerão no futuro.

Para dar estes *feedbacks*, a empresa utiliza a ferramenta *webcam* que permite contato *online* de imagem e voz com o colaborador, do tipo *feedback* (olho no olho), como é conhecido na empresa.

Além dos indicadores de produtividade e qualidade dos serviços, já descritos anteriormente, a empresa utiliza outros indicadores complementares relacionados para controlar e mensurar a

satisfação dos empregados e dos teletrabalhadores *home office*, bem como um índice que monitora como está a sua qualidade de vida em decorrência do tipo de trabalho e da forma de executá-lo por meio do teletrabalho fora das instalações da empresa. Os índices complementares mencionados são os seguintes:

- Índice de rotatividade (*turnover*) de pessoal: utilizado para mensurar o percentual de entradas e saídas no quadro de colaboradores, calculado mensalmente sobre a base fixa de empregados que permaneceram estáveis na empresa;
- Índice de absenteísmo no trabalho: serve para mensurar o aumento ou diminuição das faltas ao trabalho dos teletrabalhadores, por motivos justificados ou não;
- Índice de satisfação no trabalho dos teletrabalhadores: visa mensurar numa escala de notas de 0 a 10 quesitos que revelam os padrões de satisfação desejada e aqueles apurados com as notas pontuadas pelos teletrabalhadores. Esta nota é posteriormente mostrada pelo supervisor ao teletrabalhador discutindo-se as razões que o levaram a atribuí-la. Desta forma, é possível empreender eventuais esforços conjuntos para melhoria dos padrões de satisfação do teletrabalhador, se necessário. Com base nesta pontuação é estabelecido um índice que mensura o nível de satisfação efetiva de cada teletrabalhador com as condições de trabalho, funcionalidade dos equipamentos, rotinas diárias, benefícios e resultados efetivos alcançados, inclusive no que tange a estar distante da empresa, da presença física dos colegas e da chefia. A nota final é extraída da avaliação de satisfação auto-atribuída pelo colaborador e compartilhada com a sua supervisão.
- Índice de monitoramento da qualidade de vida: este índice mede a relação entre a qualidade de vida desejada e aquela vivenciada pelo empregado que atua na modalidade de teletrabalho realizado em sua residência. Procura verificar se o teletrabalhador julga que desfruta uma qualidade de vida melhor por trabalhar em casa em comparação com aquela situação de trabalho presencial na sede da empresa que já experimentou anteriormente.

Baseando-se nos índices de produtividade, de qualidade, de satisfação no trabalho e de qualidade de vida, a Gerente de Qualidade entrevistada pelo pesquisador, falando na qualidade de responsável pela avaliação dos teletrabalhadores, afirmou que:

Existem evidências concretas de que os teletrabalhadores são mais eficientes, ou seja, mais produtivos que os operadores que estão realizando

as mesmas funções presencialmente na sede da empresa ou de sua filial. Foi verificado pelo indicador de qualidade de vida que 100% dos trabalhadores afirmaram que a condição de poder trabalhar em casa por meio do teletrabalho melhorou a sua qualidade de vida. Os indicadores de qualidade de vida foram apurados com base em pesquisa eletrônica realizada *online* semestralmente pela empresa.

Para confirmar e compartilhar estes resultados de ganhos de qualidade de vida, a BETA realiza um encontro presencial bimestral com todos os teletrabalhadores, cujo evento é denominado de Café Prosa. Durante o café são colhidos depoimentos dos ganhos e os participantes são incentivados a sugerir ideias e debater possíveis iniciativas para ampliar estes ganhos de qualidade de vida nas condições de teletrabalho *home office*.

A gerente entrevistada continuou afirmando que 44% dos teletrabalhadores eram ainda estudantes e consumiam em média de duas horas no trânsito, por dia, para o deslocamento para ida ao trabalho e do trabalho para a escola. Operando na condição de teletrabalhador residencial, haveria uma economia de tempo de pelo menos 50% deste tempo, dado que não é necessário ir até o trabalho. Da mesma forma, haveria um menor desgaste físico em engarrafamentos típicos de qualquer locomoção em grande cidade. Este ganho de tempo e de menor desgaste físico tem sido frequentemente mencionado pelo teletrabalhadores do tipo *home office* como um dos motivos do ganho de qualidade de vida desta modalidade de trabalho.

#### **4.2.6 Infraestrutura de TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação necessária à sustentação dos postos de teletrabalho**

Para disponibilizar e viabilizar as operações remotas realizadas pelos teletrabalhadores, a empresa possui diversas ferramentas e recursos de comunicação eletrônica, tais como: rede de intranet, email, aplicativo MSN – *Messenger*, vídeo conferência, entre outras, inclusive com o uso de câmeras *web*.

Estes recursos permitem que os teletrabalhadores residenciais possam reunir-se via eletrônica com voz e imagem em equipe, sempre em tempo real. Estas reuniões *online* influem muito na manutenção do clima organizacional e na motivação da equipe, embora estejam em locais diferentes e separados fisicamente.

A posse e disponibilidade destas tecnologias adotadas pela empresa possibilitam o desempenho de todas as atividades de cobranças e recuperação de créditos, realizadas por meio de teletrabalhadores operando em posições de teletrabalho residenciais ou remotas.

Com o apoio da tecnologia de informática e telecomunicações é possível gerenciar o desempenho de cada teletrabalhador e da equipe, em termos de produtividade, qualidade de serviços e segurança das informações manuseadas durante o processo de relacionamento com os clientes inadimplentes. O acesso remoto permitido pela internet e as possibilidades de consulta e transmissão de dados com aplicações de voz, mensagens e arquivos eletrônicos facilitam a execução do trabalho. As informações e dados são criptografados para efeito de transporte e transmissão, para garantir a segurança de sigilo de conteúdo e de fontes.

Para viabilizar os procedimentos de acesso remoto aos teletrabalhadores, à empresa e aos clientes, a empresa utiliza os seguintes recursos tecnológicos: Rede dos Servidores integrados por *softwares*; Rede de perímetro internet; *Link* de Dados *Home Office* para conectar os escritórios da casa dos teletrabalhadores; Autenticação *firewall* para evitar ataques de invasores e entrada de vírus; Telefonia de bancos de dados; Aplicação de arquivos acesso; Comunicador remoto para permitir comunicações com clientes, com a empresa e com outros teletrabalhadores da empresa, entre outros recursos.

Desta forma, a solução que a empresa escolheu para a gestão do ambiente remoto permite que o operador faça uma conexão segura, bloqueando totalmente o computador, acessando apenas as ferramentas vitais de trabalho autorizadas pela empresa.

Segundo afirmação da gerente entrevistada, a empresa é:

Inovadora na concepção de novas tecnologias que foram desenvolvidas e são mantidas em sigilo, para viabilizar a implementação do projeto *Home Office*. Esta tecnologia complementada pela disponibilidade de computadores pessoais, *webmail*, *live meeting* (vídeo conferência ao vivo), intranet, emails e banda larga, atuando como tecnologias de informação e comunicação integradas e complementares, permite que todos os colaboradores da sede da empresa, os teletrabalhadores residenciais, os supervisores e gerentes estejam permanentemente em contato, como se estivessem próximos e na mesma sala da sede da empresa.

Continua a Gerente de Qualidade, mencionando que:

Aqui na empresa sempre tivemos como uma das principais preocupações na fase que antecedeu à implantação do projeto *Home Office*, a necessidade de garantir a supervisão e o monitoramento do trabalho à distância dos teletrabalhadores. Isto tornou-se possível pela aquisição e uso dos sistemas e ferramentas de TIC – tecnologia de informação e comunicação, já mencionadas anteriormente. Por meio do uso desses sistemas foi garantida a gravação de cem por cento das ligações, além de serem monitoradas no modo *online* pelos supervisores. Deste modo, como gerente da área de qualidade na empresa, a qualquer momento posso acessar remotamente a tela do teletrabalhador e visualizar em tempo real, as atividades que ele está executando. Vale salientar que os teletrabalhadores residenciais trabalham com metas a alcançar e são monitorados da mesma forma que os funcionários que atendem na sede da empresa, inclusive com os controles das pausas necessárias, horários de descansos exigidos pela CLT, e mesmo de paradas imprevistas por problemas técnicos ou outros.

Na Figura 4 é apresentada uma situação ilustrativa do posto remoto do teletrabalhador, com o respectivo ciclo operacional de trabalho que ele executa em sua residência, com as representações das respectivas tecnologias.

**Figura 4 – Ilustração do posto remoto do teletrabalhador,  
com o respectivo ciclo operacional de trabalho**



Fonte: Relatório institucional da BETA

#### 4.2.7 Forças propulsoras do uso do teletrabalho pela empresa

Quando indagada sobre as forças propulsoras que impulsionam o uso do teletrabalho *home office* dentro da empresa, a Gerente de Qualidade, em resposta à questão, comentou:

Nosso trabalho principal é realizar a negociação com clientes inadimplentes, com o objetivo de recuperar créditos para as empresas que são nossas clientes. Como são negociações delicadas, a concentração dos teletrabalhadores durante o processo é de suma importância. Estar trabalhando em casa em um dos cômodos da mesma, desde que acordado com a família, tende a facilitar esta concentração. Constatei, conversando com os teletrabalhadores residenciais, que a concentração deles no trabalho é maior. O fato de ter maior concentração contribui para melhorar o desempenho produtivo dos teletrabalhadores residenciais, quando comparados com os desempenhos produtivos dos trabalhadores presenciais que ficam em salas coletivas compartilhadas na sede da empresa. Da mesma forma, os resultados de negociação conseguidos pelos teletrabalhadores residenciais são melhores que aqueles dos demais teletrabalhadores que operam na sede da empresa.

Sempre estivemos atentos aos níveis de produtividade dos teletrabalhadores de uma forma geral, porque esta variável influencia diretamente nos resultados financeiros da empresa. Por esta razão, quando observamos, em raros casos, que a produtividade de um determinado teletrabalhador está aquém da desejada, oferecemos-lhe a possibilidade de passar um período na sede da empresa, para treinamento. Quando se trata de pessoa teletrabalhadora com deficiência física, o retreinamento *online* é oferecido pela universidade especializada em pessoas com necessidades especiais.

Outro fator impulsionador da prática do teletrabalho *home office* foi a busca de redução de custos, decorrentes de queda de produtividade dos trabalhadores, pelos atrasos comuns no deslocamento de ida e vinda para o trabalho quando este é só na sede da empresa. Com a redução do deslocamento, a empresa passou a economizar custos diários de transporte dos teletrabalhadores.

A prática do teletrabalho executado em casa diminuiu os índices de acidentes de locomoção dos teletrabalhadores, os quais geravam licenças médicas por faltas ao trabalho para fins de tratamentos médicos. Houve também a redução de custos com aquisição de uniformes corporativos e outros acessórios.

Em continuidade à sua argumentação, a Gerente de Qualidade mencionou uma pesquisa realizada com os teletrabalhadores residenciais que atuam no programa para verificar como estavam os indicadores de satisfação e qualidade de vida. A grande maioria dos trabalhadores estava satisfeita e não desejava voltar a trabalhar presencialmente na sede da empresa. Esta constatação feita por esta gerente e por membros da diretoria, tem levado a empresa a aumentar a quantidade de teletrabalhadores residenciais.

#### **4.2.8 Forças restritivas do uso do teletrabalho pela empresa**

Para buscar identificar, sob a ótica dos gestores da empresa, quais foram as forças restritivas ou dificultadoras do uso do teletrabalho pela empresa, o pesquisador formulou esta questão à Gerente, a qual comentou:

Nem todas as pessoas têm perfil adequado de atendente para ser um teletrabalhador, pois poderão surgir problemas de relacionamento com os clientes inadimplentes e isto impacta a imagem da nossa empresa de cobrança. Trabalhar com cobranças para a recuperação de créditos junto a inadimplentes não é um trabalho fácil e corriqueiro. É preciso ter pessoas

com competência para conduzir todo o processo, que pode facilmente descambar para situações difíceis de relacionamento.

#### Continua a Gerente de Qualidade:

Desde o início, revisando a nossa experiência, identificamos algumas outras forças restritivas que foram apontadas pela nossa equipe interna como dificultadoras do uso do teletrabalho, como por exemplo:

Alguns teletrabalhadores que trabalham em suas residências receiam serem esquecidos e, até mesmo excluídos das equipes de colegas que trabalham presencialmente na sede da empresa, sob olhar das chefias. A questão da proximidade com a chefia, na ótica de alguns teletrabalhadores residenciais, pode ser fator de futuras promoções de ascensão de carreira profissional.

A questão da perda do espírito de equipe pelos trabalhadores estarem distantes, em posições remotas, também é um temor do empregado *home office* e também nosso. A restrição de não se poder fazer reuniões diárias presenciais com os demais colegas de trabalho, embora possam ser realizadas via eletrônica, é um fator restritivo desta prática do teletrabalho *home office*.

Por parte dos gerentes e dos supervisores da modalidade de teletrabalho *home office*, também existem comportamentos restritivos ao uso do teletrabalho, especialmente, a questão de controle do empregado. Todo o chefe ou supervisor quer saber se o trabalhador está realmente fazendo o trabalho que é de sua responsabilidade executar. Embora o sistema permita monitorar *online* o desempenho do teletrabalhador *home office*, o velho paradigma de gerenciar com o olho no empregado ainda está presente em alguns gerentes e supervisores.

Os altos custos dos equipamentos que permitam a comunicação e controle dos teletrabalhadores residenciais e daqueles que precisam ser instalados nos locais de residência dos mesmos é outro fator restritivo ao uso do teletrabalho na empresa. O confronto entre estes custos adicionais para extensão de infraestrutura de tecnologia de informática e telecomunicações até as residências, com aqueles de manter grandes bases físicas para abrigar teletrabalhadores, além de outros já mencionados anteriormente, é que vai definir o posicionamento favorável, ou não, ao uso do teletrabalho *home office*.

A questão de perda da segurança das informações é outro fator que pode restringir o uso do teletrabalho pelas empresas do ramo de *call center* e *contact center*, de uma forma geral.

Apesar de todas as precauções quanto à segurança e da confiabilidade do sistema utilizado, os gestores temem que possam ocorrer, nas residências, acesso a estas informações e posterior vazamento das mesmas, especialmente no que tange à situação dos clientes inadimplentes e das negociações em curso.

A questão do cumprimento e respeito aos limites de horário da jornada de trabalho impostos pela legislação trabalhista aos teletrabalhadores *home office* é uma das preocupações da gerência da empresa. Sabe-se que alguns teletrabalhadores podem trabalhar mais do que o previsto. É fato que o sistema informatizado que ele opera controle a sua jornada, mas o risco existe e atua como fator preocupação e restrição do uso do teletrabalho residencial.

Devo destacar que eu sempre tive dúvidas sobre a adequabilidade do ambiente doméstico como local de trabalho, especialmente em funções da presença de crianças e demais familiares interrompendo e distraindo os pais teletrabalhadores.

Havia, por parte da área que cuida do suporte de informática e telecomunicações aos teletrabalhadores, uma percepção de que prover suporte tecnológico constante nas residências seria algo muito complicado devido a dispersão geográfica das estações de trabalho. Por um certo tempo, este foi um fator inibidor do início da prática do uso do teletrabalho *home office* em nossa empresa e que, de fato, não se revelou um entrave posterior, segundo a nossa experiência.

Eu percebi, algumas vezes durante as discussões de concepção do projeto *home office*, que os gerentes não acreditavam que a alta administração da empresa daria efetivamente apoio ao projeto, devido à mudança cultural e de modelo de trabalho, que representava colocar os teletrabalhadores para atuar no local de sua residência, inclusive pelo medo de que os mesmos não conseguissem atingir os níveis de produtividade e qualidade de desempenho desejados pelo empresa, para garantir a satisfação das empresas que são nossas clientes. O que observamos aqui é que estas forças restritivas foram enfrentadas e superadas pela empresa, conforme revela nossa experiência com esta modalidade de trabalho.

#### **4.2.9 Contribuições – ganhos e benefícios – obtidas em decorrência do uso do teletrabalho pela empresa, pelos teletrabalhadores e pela sociedade**

Em resposta à questão de contribuições, ganhos e benefícios para as partes empresa e teletrabalhador *home office* advindos da prática do teletrabalho, o Diretor Comercial comentou:

A nossa empresa ganhou maior produtividade decorrente do melhor desempenho do teletrabalhador residencial em relação aos presenciais. Eles ganharam mais qualidade pessoal de vida. As empresas que são nossas clientes obtiveram melhorias na qualidade de serviços que prestamos no atendimento aos seus clientes inadimplentes. Todos efetivamente ganharam com o uso da modalidade de teletrabalho *home office*.

Nós, gradualmente, adotamos aqui uma série de indicadores já comentados anteriormente pela nossa Gerente do Programa para avaliar estes ganhos de natureza econômica, de natureza sócio-ambiental (inclusão produtiva de deficientes) e àqueles referentes à melhoria da qualidade de vida pessoal dos teletrabalhadores (menos desgastes físicos, redução dos acidentes de trabalho, menor absenteísmo, maior proximidade com os filhos e com a família), entre outros advindos do projeto.

Vale salientar que, decorridos dois anos da fase de teste experimental do projeto *home office* e de ter passado por vários ajustes e correções, o mesmo encontra-se validado internamente e, também, pelos clientes cujas operações foram as escolhidas para fazer parte deste teste-piloto.

Pesquisa realizada pela empresa em novembro de 2010 revelou que 100%, ou seja, a totalidade dos teletrabalhadores estavam satisfeitos com a condição de trabalhar em casa. Quando questionados sobre executar atividades de cobrança especificamente, 92% mostraram-se satisfeitos e 8% alegam sentir algum cansaço com as rotinas da abordagem típicas do trabalho e fazer cobranças, junto a clientes inadimplentes. Em relação à produtividade avaliada pela empresa, o Quadro 1, abaixo, mostra os resultados consolidados referentes a 2010. Neste quadro, os resultados auferidos são os ganhos de produtividade, redução da rotatividade espontânea, ou seja, o *turnover* de pessoal, redução da falta de prontidão de atendimento, maior efetividade do fechamento das negociações, satisfação da qualidade de vida do teletrabalhador. É evidente que muitos destes ganhos resultaram em benefícios econômicos para a empresa, por meio da redução de custos e ganhos de competitividade empresarial, conforme espelha os índices abaixo.

**Quadro 1 – Contribuições – ganhos e benefícios – auferidos pela empresa, pelos teletrabalhadores e pela sociedade, segundo a ótica dos gestores da modalidade de teletrabalho residencial, entrevistados**

<b>Ganhos e contribuições advindas do uso da modalidade de teletrabalho Home office</b>	<b>Home Office x Presencial Termos comparativos</b>
Aumento de Produtividade	+18%
Redução do <i>turnover</i> espontâneo	-58%
ABS <i>home office</i> (ausência de prontidão)	-50%
Efetividade no fechamento de negociações	+15%
Nota de monitoria sobre a qualidade de vida do teletrabalhador	+10%

Fonte: Relatório interno da BETA

Cabe destacar que, em termos de responsabilidade social corporativa, o projeto permitiu a inclusão social de trabalhadores com deficiência física, que estavam excluídos do mercado de trabalho convencional. Daí, a possibilidade de realizar sua atividade laboral em casa, sem ter que passar por transtornos e sofrimentos típicos dos deslocamentos para o local de trabalho na cidade, viabilizou esta inclusão proporcionada pela oportunidade de trabalho oferecida pelo projeto *home office*.

Quanto à questão da inclusão social, a atividade *home office* permitiu que portadores de deficiência física de locomoção pudessem exercer comodamente sua atividade laboral sem os transtornos e sofrimentos de deslocamentos típicos das grandes cidades. Por sua vez, “no meu ponto de vista”, continuou o Diretor Comercial,

contribuímos, ainda que modestamente, devido ainda ao pequeno contingente de teletrabalhadores, para a preservação do meio ambiente e da sustentabilidade, na medida em que há diminuição da necessidade de circulação e transporte de pessoas diariamente para o local de trabalho por veículos, reduz a emissão de gases por queima de combustíveis de energia fóssil.

Para fechamento do caso, a Gerente de Qualidade e responsável operacional do Projeto *Home Office* também foi ouvida pelo pesquisador, com relação às contribuições, ganhos e benefícios advindos do projeto para as partes envolvidas.

Em resposta à pergunta sobre as contribuições e ganhos, a Gerente de Qualidade, gestora do projeto comentou:

Os dados que possuo me permitem afirmar que as contribuições, ganhos e benefícios advindos do projeto para a empresa, o teletrabalhador *home office* e a sociedade foram efetivos. Neste sentido quero destacar o aumento de produtividade do teletrabalhador que atua em sua residência, o qual se atribui à sua melhor condição física para concentração por estar em um ambiente do seu gosto.

Acredito que, por decorrência disto, tivemos uma consequência positiva que foi a melhoria da qualidade de atendimento oferecida pelo nosso empregado residencial aos clientes inadimplentes de nossas empresas contratantes. Isto provocou um aumento no percentual de efetividade, ou seja, de fechamento

das negociações exitosas de recuperação de crédito junto aos inadimplentes empreendidas por ele no seu dia a dia. Em outras palavras, conseguimos recuperar um montante maior de créditos por negociação e concluímos uma maior quantidade de abordagens.

Quanto aos pedidos de desligamentos funcionais que, no setor de *call center* e *contact center* têm uma relação direta com custos e resultados, na modalidade de teletrabalho tiveram uma diminuição de 58%, confirmando, assim, que o teletrabalhador valoriza esta oportunidade de trabalho à distância. Já em termos de absenteísmo, esse indicador é quase zero, o que também pode ser considerado excelente para o negócio da BETA.

Estou bastante otimista e creio que a ampliação de vagas do Projeto *Home Office* poderá gerar maiores ganhos de qualidade de vida, mais inclusão social e maiores benefícios para o meio ambiente, na mesma ordem de crescimento do citado projeto.

Além das contribuições já mencionadas, este projeto pode reforçar a imagem corporativa da empresa, em decorrência do esforço do mesmo para promover, através da oferta de posto de teletrabalho, a possibilidade de inclusão de pessoas no mercado de trabalho, dando-lhes uma oportunidade efetiva de serem treinados e de trabalhar em casa. Sem dúvida, isto pode levar ao fortalecimento da auto-estima de cada uma destes teletrabalhadores *home office* contratados.

#### **4.2.10 Perspectivas de continuidade ou não do uso do teletrabalho pela empresa e justificativas do posicionamento**

Em termos das perspectivas de continuidade ou não do uso de teletrabalho pela BETA o Presidente da empresa afirmou:

Pretendemos dar continuidade e expandir a experiência. Os resultados, ganhos e benefícios alcançados foram animadores. Pelas avaliações que temos feito com os trabalhadores, percebemos que eles se adaptaram a esta modalidade de teletrabalho, fazem elogios à disponibilidade de mais tempo para cuidar dos filhos, tempo de lazer e mesmo para cuidados pessoais, além das economias de sapatos, roupas, produtos cosméticos e a menor tentação de maior consumo nas lojas vizinhas ao seu local de trabalho, no centro da cidade.

Para a empresa, alcançamos resultados adicionais, por contribuir com a redução de poluição decorrente da diminuição do uso do transporte coletivo

e nos custos diretos e indiretos como edificações, locações de imóveis para abrigar trabalhadores, áreas de refeição coletivas, redução de absenteísmo, redução de contágios de várias enfermidades, entre outros.

Constatei, também, a possibilidade de inclusão social das pessoas, pois muitas delas não tinham acesso à internet banda larga ou um computador e, nossa empresa, ao cedê-lo em comodato, e a internet, viabiliza que ele possa utilizá-la depois do expediente de trabalho para estudo, informação, lazer e outros fins. Ajudamos no crescimento em todos os sentidos, dos nossos colaboradores, inclusive daqueles portadores de deficiência física.

Fenômenos climáticos, tais como alagamentos e de cunho social como as greves que geram paralisação de ônibus, trens, metrô, entre outros, não interferem mais na vida produtiva deste contingente de trabalhadores, que opera em casa.

Com certeza, tendo em vista os resultados econômicos, sociais e ambientais auferidos, a nossa empresa continuará expandindo o uso de teletrabalhadores, atuando no local em que moram ou em outras posições remotas, distantes da sede da empresa.

Conforme se pode constatar por este depoimento do dirigente maior da empresa, a experiência de uso da modalidade do teletrabalhador foi produtiva e exitosa para empresa, para os teletrabalhadores, para os clientes e para a sociedade como um todo.

### **4.3 Estudo de Caso AVAPE**

#### **4.3.1 Apresentação da empresa**

A Associação para a Valorização de Pessoas com Deficiência (AVAPE), é uma organização filantrópica de assistência social, que atua no atendimento e na defesa de direitos, promovendo a inclusão, a reabilitação clínica e profissional, a capacitação e colocação profissional de pessoas com todo tipo de deficiência, e também, de pessoas em situação de risco social, por meio de programas e projetos sociais voltados à prevenção, diagnóstico, programas comunitários, além da realização de atividades culturais e recreativas.

A AVAPE foi fundada no dia 25 de junho de 1982, na região sudeste do país, por membros de um grupo de ex-funcionários de uma indústria multinacional, com a finalidade de prestar

serviços de readaptação, capacitação e inclusão de pessoas com deficiência. A AVAPE é considerada uma instituição modelo de gestão, tendo sido a primeira no mundo a receber o certificado ISO 9001 e se tornado, inclusive, referência nacional para inúmeras organizações sociais brasileiras.

A AVAPE teve, em 2010, em torno de 4.000 funcionários em cinco estados brasileiros, em suas unidades de atendimento que dispõem de recursos prediais e tecnológicos e que permitem um adequado atendimento às pessoas com todos os tipos de deficiência, além de contarem com equipes multidisciplinares altamente especializadas.

A AVAPE, além de oferecer atendimento para pessoas com deficiência, do recém-nascido ao idoso, também atua na defesa dos direitos desta parcela da população. De acordo com o Censo do IBGE (2000), existem cerca de 24,5 milhões de pessoas apresentando algum tipo de deficiência no Brasil – ou 14,5% da população total.<sup>11</sup> Desses, 8,3% possuem deficiência mental, 4,1% deficiência física, 22,9% deficiência motora, 48,1% deficiência visual e 16,7%, deficiência auditiva.

Segundo estimativas do sítio do MEC, 30% das deficiências são causadas por doenças em geral, 20% por problemas congênitos, 20% por desnutrição, 7% por acidentes domésticos, 5,5% por acidentes de trânsito, 2,5% devido a acidentes de trabalho e 15% por outras causas.

#### **4.3.2 Lei 8213/91 – Cotas para deficientes**

Criada em 1991, a Lei 8213, em seu art. 93, determina que empresas com 100 ou mais funcionários devam empregar de 2% a 5% dos seus cargos com pessoas com deficiência, habilitadas.

De acordo com informações que estão no sítio da AVAPE, a organização já fez convênios de intercâmbio de experiências e parcerias para o desenvolvimento de projetos, com organizações de diversos países, com o objetivo de se manter atualizada e alinhada às principais tendências e inovações, em âmbito global.

---

<sup>11</sup> **Números dos deficientes no Brasil.** Folha de S. Paulo, 12 abr. 2006.

Levando em consideração esta linha de conduta, a AVAPE atua junto às principais redes mundiais de apoio à pessoa com deficiência, ao filiar-se às seguintes instituições: Filiação *Rehabilitation International*, *The Resource Foundation* e a *Workability Americas* (USA).

Neste sentido, também já foram assinados alguns termos de cooperação técnica internacional com organizações internacionais oriundas da América do Norte assim como com as entidades europeias em Portugal e na Itália.

Ainda de acordo com informações em seu sítio, destacam-se os seguintes projetos que a instituição conta com o apoio de organizações internacionais:

- Programa de cooperação técnica internacional, em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento, que viabiliza duas grandes frentes de empreendimentos sustentáveis: a expansão da Rede Social (difusão da metodologia dos programas AVAPE) e a AVAPENet (soluções voltadas para o mercado de *call center* e *contact center*).
- Projeto de capacitação com outras fundações de grupos empresariais privados, que visa preparar mulheres jovens, com deficiência e/ou em condição de vulnerabilidade social, no campo da tecnologia da informação e comunicação – *call centers*, gerando oportunidades mais efetivas de colocação no mercado de trabalho, principalmente tendo como foco o primeiro emprego.
- Projeto de Capacitação com grupos internacionais na área de *software*, para viabilizar a implantação de laboratórios de informática e novas tecnologias de *softwares* de ensino-aprendizagem.

A promoção de eventos com foco de atenção da área de Relações Internacionais da Instituição organiza, a cada dois anos, congressos internacionais da AVAPE de Reabilitação e Inclusão.

#### **4.3.3 Programas oferecidos pela AVAPE para reabilitação e capacitação profissional de pessoas com deficiência**

No Relatório Anual de Atividades 2010, são mencionados os seguintes programas oferecidos pela AVAPE:

- Reabilitação e Capacitação Profissional: oficinas de produção; reabilitação profissional, como desenvolvimento de competências para a vida profissional; capacitação profissional para as áreas administrativa, atendimento, informática, *telemarketing*, alimentação, entre outras.
- Reabilitação Clínica: terapia ocupacional, psicopedagogia, neurologia, fisioterapia, psicologia, psiquiatria, fonoaudiologia e fisioterapia.
- Unidades de Convivência: tratamento terapêutico para pessoas a partir de 12 anos, sem limite de idade; oficinas de papelaria, reciclagem de papel, jardinagem, copa, artesanato, marcenaria; oficina ocupacional em órteses; atividades de apoio (aulas de música, artes, dança, educação física e terapia assistida por animais).

#### **4.3.4 Rede AVAPE**

A AVAPE tem uma rede de instituições parceiras que atende a pessoas com todos os tipos de deficiência e em situação de vulnerabilidade social, nas áreas de reabilitação clínica e profissional, desenvolvimento pessoal e social, programas comunitários, capacitação e inclusão no mundo do trabalho, ao adotar como diferencial uma visão holística das pessoas assistidas, focando suas eficiências.

Com uma estratégia de crescimento para os próximos anos, a organização prevê a abertura de, no mínimo, uma unidade em cada estado brasileiro. Assim procedendo, a Instituição contribuiu para a formação de uma rede para capacitação de pessoas com deficiência e possibilitou a replicação da metodologia, nas cinco regiões do País.

Ainda de acordo com informações em seu sítio, as instituições selecionadas para participar da Rede AVAPE recebem apoio de uma equipe de especialistas para a implantação, a operacionalização e o acompanhamento dos programas Reabilitação, Capacitação e Inclusão Profissional, que serão multiplicados nas suas respectivas sedes e que têm as seguintes finalidades:

- oferecer à população serviços de interesse público voltados à inclusão da pessoa com deficiência, com qualidade e otimização de recursos;

-estreitar relações com o terceiro setor e a iniciativa privada, favorecendo o desenvolvimento local.

#### **4.3.5 Razões para o uso, pela AVAPE, da modalidade do teletrabalho**

Uma das razões para a utilização do teletrabalho foi o estabelecimento do convênio de cooperação firmado pela AVAPE com o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, no qual uma das cláusulas estabelecia que a Instituição capacitasse 100 teletrabalhadores em um período de quatro anos – período de 2007 até 2011.

Assim, em 2008, buscando diversificar as fontes de captação de recursos para sustentar suas ações sociais, a AVAPE criou, com o apoio financeiro do BID, a AVAPEnet, uma divisão de serviços de *call center* e *contact center*, estruturada para oferecer ao mercado soluções nas áreas de: Serviços de Atendimento de Clientes – SAC, televendas, *service desk*, *welcome call*, RSVP, recuperação de crédito, *telemarketing* digital, Retenção/Fidelização, Agendamento de consultas e exames; Pesquisa, Portal de Voz (URA's); *Web/Mobile Marketing* (*Chat*, *e-mail*, *SMS*).

De acordo com informações obtidas no sítio da AVAPE, a divisão de *call center* e *contact center* AVAPEnet, foi criada com a finalidade de incluir pessoas com ou sem deficiência nos meios social, digital e de trabalho e está alinhada aos valores da Instituição, que tem por meta, promover a inclusão de pessoas com deficiência, onde estima que possa empregar até 30% do seu quadro de pessoal, com empregados portadores de deficiência. A AVAPEnet conta com uma moderna infraestrutura tecnológica e equipe altamente qualificada, com capacidade de 250 Posições de Atendimento – PAs, dos quais 100 PAs são para a execução de teletrabalho com operação de sete horas, durante 24 horas, empregando 400 agentes de atendimento.

Segundo informações obtidas no sítio da Instituição, suas instalações prediais e mobiliárias estão de acordo com a legislação, especialmente quanto à acessibilidade e segurança de informações, Normas ABNT, NR 17 – Anexo 2 e Probare (selo de ética) que a coloca em posição de destaque no setor em que atua.

Para a AVAPE, conforme informação disposta em seu sítio, o teletrabalho é considerado um importante diferencial, pois trata-se de uma modalidade de prestação de serviços em que os profissionais com mobilidade reduzida podem atuar a partir de suas residências, como é o caso da AVAPEnet, tendo o apoio e a tecnologia adequados.

Outro importante diferencial da AVAPEnet como executora de projeto de responsabilidade social que, além de propiciar emprego, renda e inclusão às pessoas com deficiência, obedece aos requisitos sociais, legais, de medicina ocupacional e ergonomia e adota metodologias tais como a ISO 9001, ITIL, e Probare, entre outras.

Em 2010, a Instituição tinha 23 teletrabalhadores trabalhando no *call center* e *contact center*, já tendo chegado a 30 profissionais. A partir de 2009, a empresa começou a contratar os teletrabalhadores, em regime da CLT que, no início daquele ano, foram 10 pessoas e, no seu final, já eram 27, atuando em São Paulo, conforme o Quadro 2, a seguir:

**Quadro 2 – Distribuição geográfica de teletrabalhadores por locais, no Estado de São Paulo**

<b>Local</b>	<b>Quantidade de teletrabalhadores em residência (operando em casa)</b>
São Paulo	15
São José dos Campos	02
São Bernando do Campo	01
Ribeirão Pires	01
Mauá	01
São Caetano do Sul	01
Barueri	01
Santo André	06
Tatui	02
Total	30

Fonte: Quadro elaborado pelo autor desta tese, com base no relatório interno da AVAPE

#### **4.3.6 Forças propulsoras do uso, pela AVAPE, do teletrabalho baseado em casa**

O que tem impulsionado a AVAPE a usar o teletrabalho é a oportunidade de ofertar alternativas de emprego para quem tem poucas chances no mercado de trabalho, em virtude de deficiências físicas ou mentais, possuidoras de pouca capacitação profissional, além de abranger pessoas aposentadas por invalidez. Também inclui, em seu público alvo, pessoas que

recebem regularmente os benefícios do Governo Federal, denominado Benefício de Prestação Continuada –BPC, destinado às pessoas com deficiência, que não podem ser contratadas no regime da CLT, e ainda empregam pessoas idosas. No entanto, por ocasião da busca de candidatos às vagas de teletrabalho, a AVAPE constatou que algumas pessoas incluídas no seu público alvo tinham condições de trabalhar, apesar das limitações decorrentes das deficiências.

Face a esta situação de dificuldade de encontrar candidatos com deficiência ao posto de teletrabalhadores em residência, a AVAPE procurou sensibilizar estas pessoas que não estavam sendo absorvidas pelo mercado. Para isso, criou uma estrutura de treinamento e capacitação, particularmente destinadas àquelas pessoas que tinham potencial de trabalho.

A AVAPE conta com equipe multidisciplinar (segurança do trabalho, medicina do trabalho, terapeutas ocupacionais, psicólogos, engenheiro de segurança, assistente social, fonoaudióloga), que vai à residência da pessoa para verificar suas necessidades, inclusive de adaptação, assim como fornece todo equipamento necessário, sem nenhum ônus para o profissional, como parte da sua capacitação com recursos patrocinados pela empresa. Por outro lado, a AVAPE possibilita também acesso à banda larga e oferece tecnologia assistida, dando condições, desta forma, para a pessoa trabalhar. Por exemplo, quando a pessoa tem alguma deficiência em algum membro, a equipe da AVAPE desenvolve um dispositivo para a pessoa, criando alternativas para que ela possa trabalhar, o que, na realidade, a diferencia de outras organizações similares que atuam no mercado brasileiro.

#### **4.3.7 Forças restritivas do uso, pela AVAPE, do teletrabalho baseado em casa**

Considerando as forças restritivas do uso do teletrabalho, o Gerente de Capacitação e Inclusão destaca que a modalidade de trabalho é ainda muito desconhecida por muitas empresas. Daí, a razão de haver dificuldade das empresas decidirem usar esta modalidade de trabalho com os seus empregados, principalmente, com aquelas pessoas com deficiência, que poderiam ser aceitas para operar o teletrabalho em suas residências. O desconhecimento desta prática é uma força restritiva que torna a sua propagação para outras empresas muito lenta.

Outra força restritiva do uso do teletrabalho, mencionada pelo Gerente, diz respeito ao fato de que boa parte das pessoas com deficiência não tinha perfil adequado para executar este tipo de trabalho. Conforme já foi salientado, havia pessoas com deficiência que não estavam trabalhando, recebiam os benefícios (BPC) do governo e, mesmo tendo o potencial profissional, não queriam aceitar o convite para não deixar de receber este benefício financeiro continuado. A propósito, esta mesma situação ocorre também com os aposentados por invalidez, ou por acidente de trabalho, que assim não queriam desistir do benefício decorrente da aposentadoria por invalidez. Estes fatos atuam, na opinião do gerente, como força restritiva para se recrutar as pessoas com deficiência para trabalhar na AVAPEnet.

A legislação trabalhista, no princípio, também foi considerada um fator limitador, em virtude de não haver ainda no Brasil, uma lei específica para o exercício do teletrabalho. Porém, a Instituição, mesmo assim, resolveu correr alguns riscos trabalhistas, ao usar o teletrabalho na contratação de potenciais teletrabalhadores que estavam fora do mercado de trabalho formal.

Deve também ser considerada como força restritiva, a infraestrutura inadequada das comunicações e da Internet, em determinadas regiões (regiões carentes), onde residiam os candidatos a teletrabalhadores da Instituição.

#### **4.3.8 Tecnologia e infraestrutura utilizada e seu funcionamento**

A Instituição reconhece que o teletrabalho é a modalidade de trabalho que, ao capacitar uma categoria de profissional a trabalhar em casa como se estivesse na sede da própria empresa, também possibilita às pessoas com deficiência a possibilidade de desenvolver uma atividade profissional, colaborando desta forma na geração de receita, a partir de suas residências.

Logo, para realizar suas atividades, os teletrabalhadores da Instituição contam com a seguinte infraestrutura para realizar suas funções no *call center* e *contact center*:

- recursos – mobiliário e tecnologias de informação e comunicação disponibilizados na casa do teletrabalhador tais como: mesas e cadeiras baseadas na NR 17, computador, telefone, Internet, além de realizar a manutenção necessária;
- monitoramento sistemático;

- suporte integral da área de TI;
- pastas compartilhadas.

Assim, a tecnologia adotada está estruturada com os seguintes itens:

- Internet (banda larga de dois *megabytes*)
- *X-Lite*
- *Soft Phone*
- VPN
- Planalto (*Software*)
- *Firewalls*
- Anti-vírus
- Protocolos de rede
- Conexões VPN
- *Open source*
- PA: Microcomputador, Monitor LCD, Teclado, Mouse
- Linha dedicada (telefone fixo)

Quanto à tecnologia e ferramentas disponíveis para os teletrabalhadores, é adotada tanto a tecnologia da Avaya, com uma tecnologia específica para os *call centers* e *contact centers*, assim como o *software* Planalto. Com este recurso, o monitoramento do teletrabalhador é feito à distância (VPN), onde o supervisor que também é teletrabalhador, realiza-o em tempo real, utilizando as ferramentas da Avaya e da Planalto. A empresa também utiliza os recursos tecnológicos, tais como internet, CRM, estando prevista a utilização de videoconferência para realizar treinamento com recursos de educação à distância, para capacitar as pessoas com deficiência.

#### **4.3.9 Pré-requisitos para escolher o teletrabalhador e localizar a Posição de Atendimento teletrabalhador em sua residência, tomados pela AVAPE**

Para conhecer o perfil sócio-econômico do candidato a teletrabalhador e verificar as condições residenciais dele e de sua família, a AVAPE faz um levantamento onde são consideradas as questões de natureza sócio-familiar, acesso, segurança e espaços físicos

disponíveis ao exercício do teletrabalho. Se estas condições forem satisfatórias e a família aceitar bem a proposta, o posto de atendimento para uso do teletrabalhador é então instalado.

Caso se constatem impropriedades e inadequações que afetem negativamente o exercício das atividades do teletrabalhador residencial de *call center* e *contact center*, a viabilidade do teletrabalhador residencial fica prejudicada. Pode-se afirmar que, além do perfil comportamental adequado para ser teletrabalhador, é preciso que ele viva em uma residência razoável e seu contexto familiar precisa estar estruturado e de acordo com esta forma de trabalhar. Daí, a importância de se fazer esta avaliação familiar e das condições residenciais mencionadas, para verificar previamente algumas possíveis restrições que possam haver para o exercício do teletrabalho. Estas restrições poderão ser amenizadas, resolvidas ou não, com ações apropriadas.

A AVAPE busca pessoas com boa comunicação e com condições para usar o equipamento de informática, de preferência com ensino médio completo.

Verificando-se que estava sendo muito difícil conseguir pessoas que atendessem a este requisito, começou-se a permitir que pessoas com ensino fundamental também pudessem participar do processo de seleção e recrutamento, como também, aquelas pessoas que ou manifestassem vontade de voltar ao mercado de trabalho ou que estivessem marginalizadas.

No tocante à realização dos programas de capacitação com certificação, inclusive na área de atendimento ao cliente, existem programas de treinamento profissional com carga horária de 120 a 180 horas, onde os interessados recebem treinamentos para utilização dos programas *excell*, *word*, *internet* e são conseqüentemente certificados como aptos a utilizar esses programas. Há também treinamentos para atendimento ao cliente, que são básicos para se trabalhar em uma empresa de *call center* e *contact center*, como é o caso da AVAPEnet.

É importante considerar que, para ser contratado pela AVAPE como teletrabalhador, o profissional deve ser completamente deficiente, inclusive aquele com problema de fala, com exceção dos cegos e surdos. Há indicações de que este é outro fator diferencial no mercado de trabalho, pois isto não acontece em outros *call centers* e *contact centers*. Por isto, a instituição seleciona as pessoas com deficiência, diferentemente do que acontece normalmente no

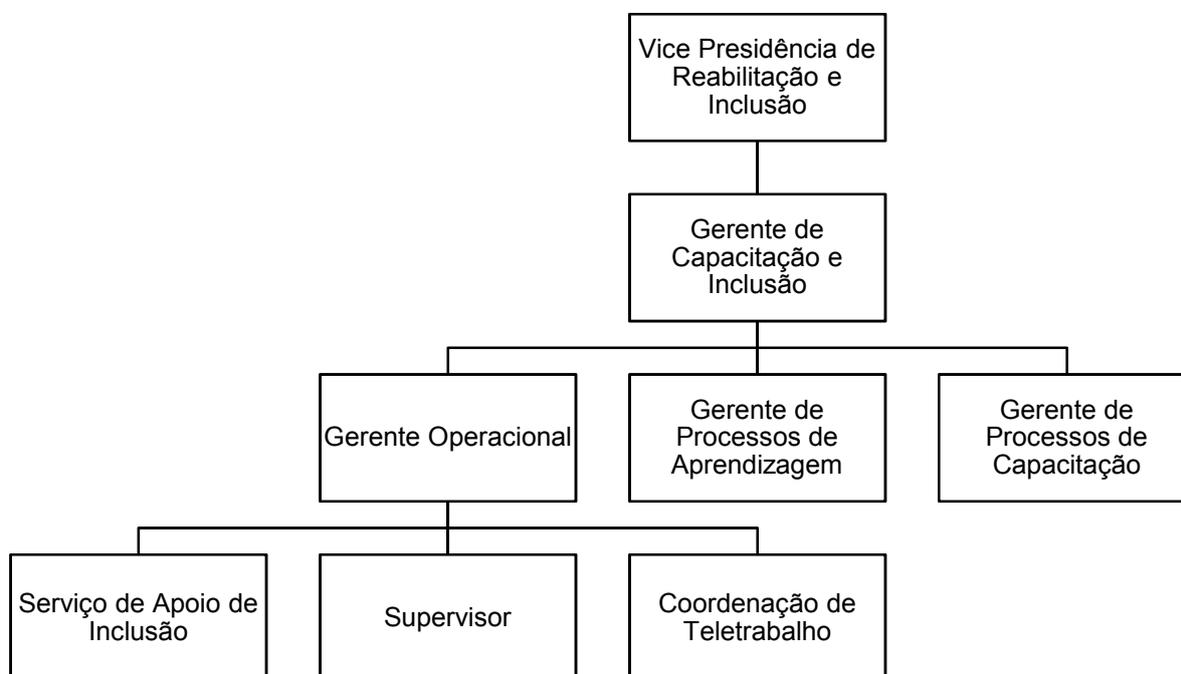
mercado de trabalho, capacitando-as para a prestação de serviços que elas possam executar, na AVAPEnet.

Estima-se que para cada teletrabalhador, a Instituição investia em torno de R\$ 6.000,00 a R\$ 7.000,00, incluindo infraestrutura e capacitação, na época de coleta de dados desta pesquisa.

#### 4.3.10 Como é feito o gerenciamento dos teletrabalhadores baseados em casa

O gerenciamento dos teletrabalhadores, adotado pela AVAPEnet, é feito por uma equipe gerenciada pelo Gerente de Capacitação e Inclusão, a quem subordinam o Gerente Operacional, o Gerente de Processos de Aprendizagem e o Gerente de Processo de Capacitação. O Gerente Operacional tem, sob seu comando, os supervisores de serviço de apoio de inclusão e uma coordenação de teletrabalho, conforme pode-se observar no Organograma a seguir (Figura 5).

Figura 5 – Organograma funcional da AVAPE



Fonte: Relatório interno da AVAPE

O gerenciamento do trabalho feito sobre o teletrabalhador residencial que presta serviços de *call center* e *contact center* é efetivado por um supervisor que trabalha, também, à distância. Com a tecnologia Planalto, a AVAPE monitora os teletrabalhadores, verificando os contatos realizados, o cumprimento das metas estabelecidas e a produtividade alcançada.

Regularmente, o supervisor responsável faz uma amostragem com os teletrabalhadores e verifica se houve alguma dificuldade ou não conformidade na atividade de atendimento com o uso do teletrabalho. A empresa também coloca à disposição de seus teletrabalhadores uma assistente social que faz um monitoramento constante nas suas casas, com a finalidade de verificar a sua rotina, a ocorrência de alguma dificuldade, avaliando se há necessidade da utilização de algum tipo de recurso físico, de capacitação ou tecnológico.

A atuação de equipe interdisciplinar da AVAPEnet, colocada à disposição dos teletrabalhadores, se constitui dos seguintes profissionais:

- Engenheiro de Segurança do Trabalho
- Assistente Social
- Psicólogo
- Fonaudólogo
- Fisioterapeuta
- Terapeuta Ocupacional
- Instrutora de Tecnologia Assistiva
- Arquiteto
- Técnico de Segurança do Trabalho

Vale salientar que, eventualmente, o Gerente de Capacitação colabora neste monitoramento dos teletrabalhadores residenciais, ao indicar um dos instrutores de sua equipe para realizar entrevista com os teletrabalhadores, levantando as necessidades de treinamentos e capacitação existentes. Conforme o tipo da necessidades identificadas, o teletrabalhador pode ser matriculado em um ou mais cursos abaixo descritos, que são oferecidos pela AVAPEnet, quando existem candidatos, tais como:

- Curso de capacitação para desenvolvimento profissional e pessoal
- Curso de capacitação para formar agentes de atendimento dos clientes
- Curso de capacitação em digitação por meio de computadores
- Curso de treinamento em rotinas administrativas de serviços de *call center*
- Curso de capacitação em comunicação e expressão para teletrabalhadores

É norma da empresa, no entanto, para as pessoas que participaram recentemente nos treinamentos, não se exigir imediatamente o atingimento de metas estabelecidas no *call center*, ao se estabelecer um período de adaptação de tempo, para esta categoria de teletrabalhador.

#### **4.3.11 A gestão e o monitoramento e avaliação do desempenho dos teletrabalhadores, feito pela AVAPEnet**

A AVAPEnet monitora o processo de desenvolvimento profissional dos colaboradores com deficiência, visando facilitar a adaptação no exercício de suas funções, com o apoio da equipe própria, detectando as situações de risco de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho.

Por outro lado, procura orientar, sensibilizar e situar os gestores em relação às dificuldades relacionadas às deficiências dos colaboradores, no ambiente de trabalho. Segundo o Gerente de Capacitação e Inclusão, entre os serviços de apoio para o teletrabalhador, a empresa adota os procedimentos abaixo relacionados:

- avalia e analisa as condições ergonômicas, funcionais e adaptativas-sociais;
- propõe ações preventivas e corretivas a fim de prevenir, minimizar e/ou eliminar situações de risco que poderão acentuar ou causar novas limitações ao funcionário, durante o período de trabalho;
- assegura que a atividade laboral não exponha o trabalhador a riscos de acidentes ou doenças ocupacionais;
- estabelece critérios de segurança para detectar e prevenir situações de risco, visando a preservação da integridade física do teletrabalhador;

- evita colocar os teletrabalhadores, particularmente aqueles com deficiência, em situação de risco de acidentes e, principalmente a fatores que possam agravar suas limitações;
- adequa as recomendações gerais, adaptando-as às necessidades individuais das pessoas com deficiência;
- previne-se com respeito a eventuais reclamações trabalhistas decorrentes de doenças causadas por inadequações ou más condições de trabalho.

Para mensurar o desempenho profissional dos seus teletrabalhadores, a AVAPEnet utiliza o *software* Altitude, especialmente em relação à qualidade do atendimento oferecido pelos mesmos aos clientes. Para isso, monitora e utiliza indicadores de desempenho, baseados nas seguintes informações:

- tempo de ligação (quanto tempo dispense cada ligação);
- quantidade de ligações efetuadas por dia;
- verificação da presença e disponibilidade do teletrabalhador, na posição de atendimento;
- produtividade (quantidade de clientes atendidos/sobre a meta prevista).

#### **4.3.12 Contribuições – ganhos e benefícios – advindas do uso do teletrabalho para a AVAPE, para os teletrabalhadores e para a sociedade**

Os ganhos e benefícios auferidos pelas pessoas com deficiência, com a execução de atividades de teletrabalho em casa, segundo a ótica dos gestores entrevistados da AVAPE e da AVAPEnet, foram as oportunidades que obtiveram, quando não tinham nenhuma alternativa de trabalho que contemplasse suas dificuldades de locomoção até as sedes das empresas. A mobilidade destas pessoas era complicada em decorrência de suas limitações físicas, que as impediam de obter uma vaga no mercado tradicional de trabalho, nas empresas.

De acordo com o Gerente de Capacitação e Inclusão da AVAPEnet, entrevistado, verifica-se em geral que, depois de realizados os treinamentos de capacitação, ofertados na casa do teletrabalhador, e ele começando a trabalhar na sua posição de atendimento residencial, é possível perceber uma melhora muito grande na sua auto-estima. De fato, este trabalhador acaba se autorealizando como capaz de ser produtivo e trabalhar, apesar de suas limitações. Esta autodescoberta é verdadeira porque existem teletrabalhadores com deficiência que, ao

deixarem a AVAPEnet, foram contratados por outras empresas, por sentirem-se confiantes e seguros de sua capacidade. De acordo com os gestores da AVAPEnet, esta também é uma das contribuições da organização, pois busca novas modalidades de trabalho para pessoas com deficiência, como é o caso do teletrabalho que favorece a qualidade de vida destas pessoas. Deve-se levar em conta que a AVAPE, por ter consciência da sua responsabilidade social, é reconhecida como uma instituição formadora de mão-de-obra para si própria e para empresas contratantes destes teletrabalhadores com deficiência.

No futuro, a AVAPE, por meio da AVAPEnet, está planejando capacitar e empregar pessoas com deficiência mental, nas suas atividades profissionais.

#### **4.3.13 Perspectiva de continuidade**

A empresa, através dos seus gestores entrevistados, afirmou que vai continuar utilizando a modalidade de teletrabalho ao considerar que novos projetos estão sendo propostos para aos órgãos internacionais de financiamento que, desta forma procurarão ampliar a prática desta modalidade de trabalho na organização.

Também, existem projetos já elaborados para a inclusão de pessoas com problemas e transtornos emocionais na AVAPEnet.

### **4.4 Estudo de caso Algar Tecnologia**

#### **4.4.1 Apresentação da empresa**

Com mais de 56 anos de atuação, o Grupo Algar foi formado em 1954 e atua em todo o território nacional. A Algar é um grupo empresarial que exerce suas atividades nos setores de tecnologia de informação/telecomunicações, agronegócios, serviços e turismo, em todo o território nacional. É constituído por nove empresas e empregava, no ocasião da visita de pesquisa, cerca de 16.000 funcionários para atender seus 1,4 milhão de clientes, com um faturamento de mais de R\$ 3 bilhões, conforme dados de outubro de 2010. A denominação de

ALGAR, que hoje é o nome da empresa, resultou da junção das duas letras iniciais do nome e do sobrenome do seu fundador, empresário mineiro, Alexandre Garcia.

Em 1999, o Grupo Algar fundou a *Algar Call Center Service* (ACS), empresa pioneira e inovadora na introdução de um novo conceito de ambiente e infraestrutura de operações de *contact center* e de *Business Process Outsourcing* (BPO). Esta terminologia BPO em inglês significa o gerenciamento de processos de negócio para terceiros, sob contrato mediado por tecnologia de informação. A empresa ACS realiza suas atividades de *call center* e BPO com o uso de tecnologia avançada e totalmente customizada para atender as contingências e necessidades de cada cliente corporativo. Foi a empresa pioneira no Brasil na prestação de serviços *offshore* para clientes no exterior.

Além da ACS, o Grupo Algar, por meio da empresa de CTBC Telecom, implantou negócios de data center e serviços de tecnologia de informação. Possuem três unidades instaladas sendo uma na cidade de Uberlândia/MG, uma em Campinas/SP, equipadas com tecnologia de ponta, prestando serviços para empresas em várias partes do Brasil. Na data da realização da pesquisa de tese, o Grupo Algar estava presente em mais de 1.000 cidades nos estados de Minas Gerais, Goiânia, Distrito Federal, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Maranhão, atendendo a mais de um milhão de brasileiros, entre cidadãos e empresas.

Dentro das áreas de atuação citadas, as empresas do grupo Algar são: Algar Tecnologia, Algar Telecom, Algar Agro, Algar Aviation, Algar Mídia, Algar Segurança, Engeset, Comtec e Rio Quente Resorts, conforme ilustrado na Figura 6, abaixo.

**Figura 6 – Divisão do Grupo Algar**



Fonte: Relatório interno da Algar

Por meio do Instituto Algar, vários projetos sociais são desenvolvidos na área de educação, com três programas sociais especiais: Algar Lê, Algar Educa, Algar Transforma, beneficiando 100 escolas, 6.000 alunos do Ensino Fundamental e mais de 433 educadores.

A empresa investe em torno de R\$ 8,2 milhões em treinamentos de seus funcionários por meio da Unialgar, e R\$ 2,5 milhões em programas sociais de educação do Ensino Fundamental na comunidade por intermédio do Instituto Algar.

#### **4.4.2 Modelo de gestão utilizado na organização e gerenciamento do Grupo Algar**

O modelo de gestão adotado pelo Grupo Algar possibilita a participação direta dos empregados nas decisões empresariais. Além da participação, o grupo empresarial adota a abordagem da administração por objetivos. Esta abordagem valoriza a alcance dos resultados por meio dos cumprimento das metas pré-estabelecidas.

Outro importante canal que estimula a participação efetiva dos empregados na gestão das empresas é a existência de um Comitê de Associados. Este comitê funciona como órgão de representação dos empregados. Estes empregados são denominados internamente, pelos dirigentes, de associados. Cabe ao comitê a função de ouvir e identificar as necessidades existentes nos diferentes locais de trabalho. Além disso, deve negociar com a direção da empresa as condições para satisfação destas necessidades. O Grupo Algar é orientado pelos seguintes princípios de gestão:

- valorização do espírito de equipe dos colaboradores associados;
- comprometimento com os valores e objetivos da empresa;
- crescimento humano e profissional dos associados;
- liderança educadora dos líderes e gestores;
- autonomia com responsabilidade;
- participação dos colaboradores associados no processo decisório;
- reconhecimento dos diferentes graus de responsabilidade;
- tratamento aos colaboradores como associados e não como empregados.

#### **4.4.3 Algar Tecnologia**

Em dezembro de 2008 foi criada a Algar Tecnologia, resultante do processo de fusão da experiência em *contact center* e da terceirização de processos de negócios, que utilizam intensamente tecnologia de informação da Algar *Contact Services* com a experiência em armazenamento de dados (*data center*) em serviços de tecnologia da informação da CTBC (Algar Telecom). A Algar Tecnologia, então criada, tem, atualmente, cerca de 6.500 empregados lotados na cidade de Uberlândia, em Minas Gerais, mais 2.300 empregados lotados em Campinas, Estado de São Paulo, mais 1.000 empregados no Rio de Janeiro, mais 200 empregados em Brasília, Capital Federal e, ainda, mais 300 empregados localizados na cidade Belo Horizonte, capital do Estado de Minas Gerais.

O faturamento da empresa é de cerca de R\$ 300 milhões por ano, com foco em soluções em tecnologia para processos de negócios, prestando os seguintes serviços:

- *Data center*;
- *Service Desk*;
- Dados;
- Gestão de Experiência do Cliente;
- Recuperação de Crédito;
- Projetos de Software;
- Serviços de Aplicações;
- Consultoria;
- *Contact Center*

Com mais de 11 anos de atuação, presença geográfica em todo país e foco em soluções de tecnologia para processos de negócios, a Algar Tecnologia busca entender, com profundidade, o dia a dia de cada negócio e desenvolve projetos personalizados para cada cliente. Trata-se, portanto, de uma empresa especializada em soluções *end to end* para o mercado corporativo, com experiência em grandes projetos, e que possui, em sua carteira de clientes, grandes corporações de expressão nacional e internacional.

A Algar Tecnologia possui em operação mais de 9.500 funcionários e mais de 200 clientes, trabalhando em uma infraestrutura que conta com:

- 6.000 posições de trabalho para operações de processos de negócios de terceiros por meio da utilização de tecnologia de informação;
- 3 *Data Centers* estrategicamente localizados;
- 3.000 servidores;
- 7.000 posições de trabalho;
- escritórios comerciais e unidades nas principais cidades do Brasil.

A Algar Tecnologia está presente em todo país, com unidades nas principais regiões brasileiras e uma infraestrutura completa que permite atender as necessidades de cada cliente, independente de sua localização.

A Algar Tecnologia acumulou experiência com a atuação em setores de negócios, tais como: agronegócios, construção, educação, energia, bancos, governo, mídia e entretenimento, saneamento, saúde e telecomunicações.

Nas últimas duas décadas, a empresa Algar Tecnologia tem recebido vários prêmios, dentre os quais o prêmio de uma das 70 melhores empresas de TI e Telecom para se trabalhar no Brasil, oferecido pela revista *ComputerWorld*, em parceria com a Consultoria *Great Place to Work Institute*, no ano de 2010. Conforme palavras da Diretora de Talentos Humanos da Algar, para a empresa,

estar no ranking das “Melhores Empresas para o Executivo Trabalhar” é motivo de muito orgulho e responsabilidade, pois é um reconhecimento dos nossos próprios executivos e são eles que constroem e conduzem o presente e o futuro da nossa organização.

Esta diretora que foi entrevistada pelo pesquisador destacou, também, os benefícios que a empresa oferece aos seus colaboradores tais como: plano de saúde e o Programa de Desenvolvimento Individualizado (PDI), o qual contempla um conjunto de ações voltadas para a saúde física e mental de seus empregados.

A Algar Tecnologia tem como meta buscar sempre o aprimoramento e a inovação nas soluções tecnológicas e serviços que presta aos seus clientes corporativos. Procura ser uma empresa que pratica a responsabilidade social por meio do desenvolvimento de atividades junto à comunidade, como forma de agradecimento e valorização da cidade e região onde está inserida.

Logo, as soluções para gerenciamento de processos de negócios terceirizados oferecidas pela Algar Tecnologia são personalizadas de acordo com as necessidades dos seus clientes corporativos, contribuindo para que eles se tornem mais competitivos em seu mercado de atuação.

A Algar Tecnologia tem como principais diretrizes:

- foco no *core business* da empresa cliente;
- busca do aumento de eficiência e melhoria contínua na execução de processos;
- liberação de recursos internos para assuntos estratégicos do negócio;
- busca da redução dos investimentos em capital e em treinamento;
- informações financeiras de alta qualidade;
- obtenção de maior flexibilidade interna;
- controle e redução de custos operacionais.

#### **4.4.4 Diferenciais competitivos da Algar Tecnologia frente aos concorrentes do mercado**

Ao adotar o modelo de gestão baseado em pessoas, tecnologia e processos, e levando em consideração seus diferenciais com respeito ao mercado, destaca-se pelos seguintes diferenciais:

- proximidade e fácil acesso do cliente aos diversos níveis da empresa;
- profissionais com experiência de negócios em diferentes segmentos de mercado;
- equipes multidisciplinares em infraestrutura de tecnologia de informação, sistemas aplicativos e *Business Process Outsourcing* (BPO);
- maior índice de retenção de profissionais do mercado;
- especialistas em mapeamento, melhoria contínua e redesenho de processos de negócios dos seus clientes corporativos;
- políticas de formação e retenção de talentos, em todos os níveis;
- profissionais altamente motivados, comprometidos com resultados além das expectativas dos clientes;
- TI como diferencial do negócio;
- capacidade na implantação de operações em larga escala;
- flexibilidade em adequar operações e processos às necessidades de cada negócio;
- infraestrutura moderna, construída para abrigar operações com tecnologias avançadas;

- alta capacidade de processamento de transações: mais de 1 milhão de transações eletrônicas mensais para a Gestão de Saúde;
- processos de acordo com as principais normas do setor garantem riscos minimizados decorrentes do ambiente regulatório (Decreto SAC, Lei do Não Perturbe, entre outros);
- modelos de gestão baseado em metodologias orientadas para processos.

#### **4.4.5 Razões e motivos do uso, pela empresa, do teletrabalho: o projeto *Home Based***

Com base na entrevista de coleta de dados com a Diretora de Talentos Humanos da empresa, ela afirmou que os principais motivos pelos quais a empresa começou a usar o teletrabalho foram:

- buscar a redução de custos e de investimentos em manutenção, aquisição ou locação de infraestrutura física para acolher e abrigar os teletrabalhadores em locais próprios da empresa;
- buscar a redução de rotatividade (*turnover*) de pessoal que normalmente é alto nas atividades de operação de *call center* e *contact center*;
- buscar o aumento da produtividade por tempo logado pela prontidão e assiduidade do teletrabalhador com a respectiva redução de tempo médio dedicado ao atendimento aos clientes das empresas clientes;
- eliminar a necessidade de mobilidade geográfica dos teletrabalhadores com as respectivas dificuldades e custos de transporte de ida e volta;
- melhoria do clima organizacional em virtude da menor concentração de pessoas em um único local de atendimento.

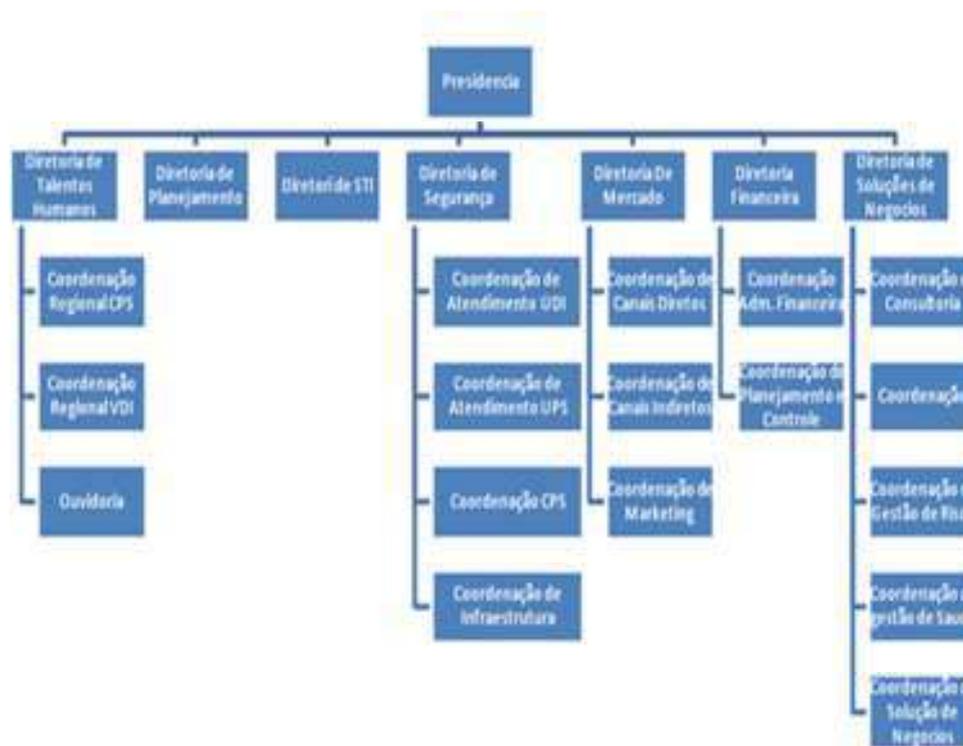
Em suma, algumas das razões pelas quais a empresa decidiu utilizar o teletrabalho foram: redução de custos, melhoria da qualidade do trabalho e os ganhos econômicos decorrentes do aumento da produtividade do teletrabalhador baseado em casa, embora existam evidências de que uma das razões foi, também, proporcionar uma melhor qualidade de vida no trabalho para o teletrabalhador que aderisse à condição de trabalhar em sua residência.

#### 4.4.6 Como é feito o gerenciamento dos teletrabalhadores residenciais

A Diretoria de Talentos Humanos é responsável pelo gerenciamento dos teletrabalhadores, contando com um gerente subordinado a um supervisor pleno que, por sua vez, tem três supervisores operacionais com quatro assistentes operacionais, para as dúvidas dos teletrabalhadores.

A empresa, funcionalmente, é organizada em sete diretorias especializadas, conforme revela o organograma apresentado na Figura 7, a seguir.

Figura 7 – Organograma funcional da Algar Tecnologia



Fonte: Relatório interno da Algar

Para supervisionar e operar o projeto *Home Based* – TH, estruturou-se uma diretoria de teletrabalho baseado em casa constituída de duas coordenações regionais e uma ouvidoria, as quais são responsáveis pelos teletrabalhadores residenciais da Algar Tecnologia e Telecomunicações.

Podem participar, como teletrabalhadores do projeto *Home Based* da empresa, empregados das seguintes áreas funcionais e operacionais: talentos humanos (RH), operação, infraestrutura e finanças.

#### **4.4.7 Como a empresa usa a modalidade de teletrabalho**

A empresa começou a contratar os teletrabalhadores em março de 2010, dentro de um projeto denominado teletrabalho *Home Based* ofertado para os empregados que estavam alocados nos serviços de gerenciamento e nos serviços de *contact center*, oferecendo-lhes a oportunidade de trabalhar em suas casas.

O Projeto *Home Based* iniciou com cinco pessoas como um projeto piloto executado por teletrabalhadores que realizavam alguns tipos de serviços que manuseavam informações não sigilosas, como:

- auxílio à busca da lista telefônica;
- telefonia pré-paga para estabelecer contatos com clientes de empresas clientes.

A Diretora, quando entrevistada à respeito de como o teletrabalho baseado na casa dos empregados estava sendo utilizado na empresa, afirmou:

O objetivo inicial do projeto foi verificar se haveria ganhos em relação à concentração melhor dos teletrabalhadores por estarem trabalhando em suas casas. Assumiu-se, como premissa, que em decorrência desta maior concentração, o teletrabalhador alcançaria uma maior produtividade operacional na execução da atividade. Assim, a empresa teria ganhos de produtividade.

Outro objetivo foi verificar se o índice de absenteísmo seria reduzido com esta prática de estimular que os teletrabalhadores trabalhassem em suas residências.

Alguns gerentes acreditavam, também, que a qualidade de vida dos teletrabalhadores poderia ser melhorada com esta modalidade de trabalho em casa.

Quando questionada sobre as premissas que tinham sido consideradas para o lançamento deste programa, a diretora complementou descrevendo os seguintes tópicos:

- a implantação do projeto piloto deveria ter início em Uberlândia/MG, onde a empresa possui suas instalações;
- para a utilização de infraestrutura de albergamento na residência do atendente, uma equipe especializada da empresa deveria previamente fazer uma vistoria técnica para avaliar a rede de acesso e as condições do mobiliário, do espaço físico, e da própria localização da residência.
- a empresa assumiria, desde o início, a doação de um computador de mesa ao teletrabalhador que quisesse atuar em sua residência e que pertenceria automaticamente ao teletrabalhador depois de ter sido utilizado por 24 meses;
- a empresa arcaria com parte do gasto com energia elétrica consumida para a realização das atividades, conforme previsão estabelecida de consumo hora/trabalho;
- disponibilidade de acesso aos equipamentos no sítio da empresa, conforme a dispersão geográfica das posições de teletrabalho, por meio de provedores extras de banda larga;
- banco de dados de interessados em trabalhar em regime *Home Based*, para reposição de evasão;
- controle de ponto manual por leitura ótica, conforme exigência da legislação trabalhista.

Segundo o Gerente de RH da empresa, entrevistado pelo pesquisador, o formato de execução adotado pelo Projeto *Home Based*, com o pessoal de assessoria e gestão, foi o de trabalhar em casa pelo teletrabalho uma vez por semana, e permitiu para os empregados que atuavam nas funções de *contact center*, que trabalhassem todos os dias da semana em casa.

#### **4.4.8 Tecnologia e infraestrutura utilizada pela empresa para viabilizar a modalidade de teletrabalho residencial**

O investimento total em adequação física e tecnologias de infraestrutura realizadas para viabilizar o projeto TH foi de R\$ 691.987,00, já incluídos os móveis necessários. O custo médio de instalação na residência de cada posto de atendimento (PA), para ser utilizado por um teletrabalhador, foi de R\$ 1.543,00. Deve-se destacar que um posto presencial na central de atendimento onde os trabalhadores atuam presencialmente na sede da empresa, atinge um

valor médio de R\$ 4.720,00 por PA, podendo ser ocupado por duas pessoas – portanto, exige um investimento maior da empresa do que o baseado no posto do teletrabalhador residencial.

#### **4.4.9 Como é mensurado o desempenho dos teletrabalhadores residenciais pela Algar Tecnologia**

Os principais indicadores para mensurar o desempenho dos teletrabalhadores são os seguintes:

- assiduidade ao trabalho;
- *AHT (Average Handle Time)*: Tempo Médio de Espera;
- disponibilidade no posto de trabalho.

Conforme depoimento de um dos coordenadores entrevistados, a empresa implantou indicadores para a medição da produtividade dos teletrabalhadores do Projeto *Home Based*. Segue detalhadamente cada um deles:

- Assiduidade ao trabalho:  $(1 - (FA1/(QDA - FA2)))$ , sendo FA1 = atestados e faltas; FA2 = afastamentos superiores a 15 dias; e QDA = total de lançamentos.
- *AHT (Average Handle Time)*: Tempo falado + Tempo em ACW (*After Call Work*) + Pausa 0 (*status* apresentado enquanto o usuário está realizando uma chamada).
- Disponibilidade no posto de trabalho: Produtividade Real (Tempo Produtivo / Tempo Logado) + Ociosidade (Tempo Livre / Tempo Logado).

Existem pesquisas realizadas pela empresa, comprovando que os atendentes do Projeto *Home Office* estão satisfeitos e, ainda:

- a produtividade deles foi medida e obteve-se um ganho de 5 p.p. em assiduidade;
- aumento de 12% de *AHT (Average Handle Time)*, refletindo diretamente a capacidade de atendimento;
- obteve-se um ganho de 5% de presença *per capita* em assiduidade;

- um aumento de 4% de ganho decorrente da disponibilidade do teletrabalhador no posto de atendimento baseado em casa, em comparação com o posto de atendimento presencial instalado na sede da empresa.

#### **4.4.10 Forças propulsoras do uso, pela empresa, do teletrabalho em casa (*home based*)**

Por meio das forças propulsoras de natureza política e institucional dos executivos da alta administração da empresa, interessados em atuar como teletrabalhadores, a presidência da empresa convenceu-se sobre a utilização da modalidade de teletrabalho, inclusive porque tinha interesse próprio em trabalhar em casa.

A força propulsora econômica foi incentivadora do uso do teletrabalho, dado que poderia fazer com que teletrabalhadores conseguissem uma melhor produtividade com redução de custos, inclusive com menores índices de rotatividade e absenteísmo do pessoal. Este aumento de produtividade garantiria melhores resultados financeiros para a empresa.

Quando questionado sobre as forças propulsoras que estimularam a Algar Tecnologia a introduzir o uso de teletrabalhadores operacionais, assessores e gerentes, um dos coordenadores do projeto de teletrabalhadores *Home Based*, comentou:

De fato, já haviam gerentes e trabalhadores na empresa interessados em atuar por esta modalidade. A diretoria teve conhecimento disto, consultou as empresas clientes e decidiu patrocinar a experiência. Para isso, utilizou uma tecnologia já disponível na empresa com as complementações necessárias que viabilizaram o início do projeto.

#### **4.4.11 Forças restritivas do uso, pela empresa, do teletrabalho em casa (*home based*)**

As forças restritivas que dificultaram o uso do teletrabalho na empresa foram de diferentes naturezas, como: riscos de segurança sobre as informações dos clientes, manuseadas em casa pelo teletrabalhador. Estas informações estão sujeitas ao risco de vazamento para terceiros. Isto colocaria em risco a situação dos clientes inadimplentes atendidos em casa pelo teletrabalhador de *call center* e *contact center*.

As de natureza social e cultural advêm dos empresários e gestores mais antigos que não querem ficar distantes dos teletrabalhadores, com medo de perder o poder e o controle sobre os mesmos, pelo fato de não estarem presentes fisicamente na sede da empresa.

A força restritiva de natureza social é decorrente das dificuldades de encontrar potenciais candidatos ao teletrabalho, por falta de competências genéricas e específicas requeridas para o exercício da função de teletrabalhador que opera em casa.

Existem, ainda, forças restritivas de natureza legal, tanto para cumprir a legislação trabalhista vigente que é completa em relação ao regulamento desta modalidade de trabalho, bem como as dificuldades que acarretam para a empresa no cumprimento de itens específicos dos acordos sindicais tradicionais negociados, tais como pagamento de vale transporte, vale refeição, exigências de que o teletrabalhador faça marcação de relógio de ponto diariamente na sede da empresa, dentre outras.

Conforme depoimento de um dos coordenadores do Projeto *Home Based*, foram identificadas algumas outras forças que dificultaram o processo de emprego de teletrabalhadores residenciais. Em suas palavras, dentre os fatores dificultadores identificados, sobressaem-se as questões relativas à segurança da informação sobre os clientes, que são confidenciais, já mencionadas anteriormente por outros gestores entrevistados pelo pesquisador. Deve-se destacar, também, a resistência das empresas clientes da Algar Tecnologia sobre o uso dos teletrabalhadores que operam em suas residências. Estas empresas, quando tomam conhecimento de que os teletrabalhadores que atenderão seus clientes atuam em suas residências, fazem muitas restrições às operações de *call center home based*, devido a possível perda da segurança das informações dos clientes das quais são fiéis depositários, perante a lei.

De fato, no ambiente doméstico, qualquer pessoa que escutar o conteúdo ou ler as informações sobre os seus clientes, seus cadastros e débitos, colocam em risco a segurança das informações e, conseqüentemente, a confiabilidade da empresa.

Este é um ponto importante que pode comprometer a viabilidade do projeto, sob a ótica de segurança de processo de teleatendimento realizado nas residências dos empregados.

Observou-se que uma das empresas pesquisadas deixou de operar com o teletrabalho devido à resistência dos seus clientes quanto ao fato delas executarem serviços de *call center* por meio de teletrabalhadores baseados em suas residências.

Nos demais itens, o próprio sistema controla e gerencia os processos operacionalizados pelo teletrabalhador, realizado em sua casa.

A dificuldade para se encontrar e selecionar candidatos ao posto de teletrabalhadores, que possuam as competências genéricas e específicas adequadas para o exercício da função, foi uma outra força restritiva do maior uso do teletrabalho pela Algar. Por exemplo, a pessoa precisa ter capacidade e disciplina para autogerenciar a sua agenda, os processos de trabalho e as possíveis interferências típicas da família, caso venham a ocorrer.

Finalmente com base no depoimento dos gestores entrevistados, foram identificadas algumas outras dificuldades, as quais atuam como forças restritivas do uso teletrabalho com maior intensidade, na Algar. Estas dificuldades restritivas foram as seguintes:

- As dificuldades para cumprir a legislação e os acordos sindicais que exigem que a empresa faça a concessão do vale transporte e do auxílio alimentação bem como mantenha um relógio de ponto manual no local do trabalho. Como pode ser observado, estas exigências não se aplicam no caso do teletrabalhador que trabalha em tempo integral ou em dias parciais lotado em sua residência. Parece lógico, mas as convenções sindicais e acordos coletivos de trabalho por categorias negociam e exigem o pagamento destes benefícios. O que ocorre de fato é que a legislação do trabalho atual ainda não é apropriada para regular esta nova modalidade de trabalho. Assim sendo, tais dificuldades persistem enquanto a legislação, ainda não aprovada, tramita na Câmara e no Congresso Federal;
- O próprio modelo de gestão praticado pelos executivos que cria dificuldade para as práticas do teletrabalho.

Neste sentido, há evidências com relação às restrições de gerenciamento desta modalidade de trabalho baseada em casa na Algar Tecnologia onde sobressaem-se as seguintes:

- restrições dos gestores mais antigos em conviver com a supervisão de teletrabalhadores ausentes do ambiente de trabalho que leva, inclusive, a perda do senso de poder ao comandar uma equipe presencial que não pode ser reunida e mobilizada visualmente no mesmo espaço;
- os teletrabalhadores baseados em casa perdem também o senso de pertencimento à equipe, e pouco a pouco podem ir esquecendo a cultura empresarial vigente.

#### **4.4.12 Contribuições – benefícios e ganhos – auferidas pela empresa, pelos teletrabalhadores e pela sociedade como um todo em decorrência do uso da modalidade de teletrabalho**

A empresa obteve ganhos em relação à melhor concentração dos teletrabalhadores por estarem trabalhando em suas casas, alcançando maior produtividade operacional. Houve também grande aprendizagem no processo de gerenciamento e coordenação, por parte das equipes de teletrabalhadores. As resistências dos clientes corporativos também contribuíram para o aprendizado da empresa, principalmente no que tange às preocupações com o vazamento de suas informações confidenciais.

Segundo a diretora entrevistada, a experiência do uso da modalidade de teletrabalhadores que operam em casa nas funções de *call center* e *contact center* especificadas, trouxe contribuições, ganhos e benefícios para a empresa, como:

- o primeiro grande ganho foi aprender como conduzir-se no processo de gerenciamento e coordenação de equipes de teletrabalhadores baseados em casa. Esta prática representa uma nova realidade para gestores e teletrabalhadores, que precisa ser incorporada gradualmente na cultura da empresa;
- as resistências dos clientes corporativos com a prática do teletrabalho também foi uma contribuição ao aprendizado da empresa, especialmente no que tange às preocupações com o vazamento de informações confidenciais sobre o cadastro e a situação de inadimplência dos seus clientes, atendidos pelos nossos teletrabalhadores baseados em casa;
- ficou evidente que existem reduções de custos para a empresa, aumentos de produtividade, redução dos níveis de absenteísmo.

- para os trabalhadores baseados em suas residências houve ganhos de qualidade de vida, economia de gastos com roupas e vestimentas, possibilidade de ter o seu próprio computador, entre outros;
- foi possível aprender que a legislação trabalhista e os acordos sindicais salariais ainda não estão atualizados para abranger todas as dimensões desta modalidade de trabalho baseada no local de residência dos teletrabalhadores, mesmo que ela seja praticada em tempo parcial;
- quanto a perspectiva sócio-ambiental, a empresa criou novos postos de trabalho e contribuiu para a geração de renda e, pelo fato destes colaboradores não necessitarem se deslocar ao local de trabalho, indiretamente, o teletrabalho contribuiu para a menor emissão de poluentes. Especificamente, o teletrabalho pode criar oportunidades de trabalhos para pessoas idosas e, ainda, pessoas com deficiências;
- o principal ganho da empresa com a experiência é ter aprendido, prematuramente, quais são as condições tecnológicas, gerenciais, operacionais e de comportamento humano dos gerentes e dos teletrabalhadores, necessárias para fazer com que uma modalidade de teletrabalho *Home Based* funcione a contento. Este conhecimento experimentado pode ser, inclusive, uma nova oportunidade de negócio para que a empresa venda serviços e infraestrutura necessária para viabilizar esta prática em outras organizações interessadas.

#### **4.4.13 Perspectivas de continuidade do uso ou não do teletrabalho no futuro na Algar e justificativas do posicionamento**

A empresa, através dos gestores entrevistados, afirmou que não pretende continuar utilizando a modalidade de teletrabalho. A justificativa da direção da empresa é que houve uma mudança do seu foco estratégico em relação negócio de *call center* operado por teletrabalhadores *home based*. Esta mudança ocorreu devido a resistência das empresas clientes com o uso de teletrabalhadores baseados em casa, pelas questões de segurança que poderiam implicar em vazamentos e perdas de informações sigilosas do cadastro de seus clientes para terceiros.

As empresas clientes manifestaram severas restrições ao teletrabalho em casa. Isto desestimulou a Algar e mais duas empresas que estavam sendo consideradas na amostra de pesquisa, que desistiram de continuar a usar a modalidade de teletrabalho, durante a realização desta pesquisa de tese.

Assim, conforme informações coletadas na empresa, este projeto de uso do teletrabalho *home based* foi uma experiência piloto que não terá continuidade, embora tenha sido constatado, por meio dos índices de avaliação do desempenho dos teletrabalhadores, que ocorrera um pequeno aumento na produtividade dos mesmos, em relação aos trabalhadores presenciais.

A empresa avaliou positivamente o aprendizado adquirido, porém optou pela não continuidade do projeto até que a legislação trabalhista seja aprimorada, e as convenções e acordos salariais estejam em condições de compreender as especificidades desta modalidade de trabalho realizado em casa.

#### **4.5 Análise cruzada dos dados extraídos dos casos das empresas estudadas, focalizando as similaridades e singularidades do uso do teletrabalho residencial**

Em seguida, é apresentada a Matriz de Análise Cruzada dos casos (Quadro 3), destacando as respostas coletadas por meio das entrevistas com o gestores da modalidade do teletrabalho das quatro organizações, ou seja, três empresas e uma entidade social pesquisada. Por meio desta análise cruzada, será possível identificar as similaridades (pontos comuns que se repetem em mais de um caso) e singularidades (pontos específicos de uma determinada organização, em relação as opiniões dos respondentes quanto ao uso do teletrabalho).

Quadro 3 – Matriz de Análise Cruzada

ATRIBUTOS ANALISADOS	ALPHA	BETA	AVAPE	ALGAR	Análise Cruzada	
					Similaridades Aspectos comuns	Singularidades Aspectos únicos
<b>Como as empresas usam o teletrabalho</b>	Cobranças Vendas de consórcio SAC Pesquisa de satisfação dos clientes das empresas contratantes	Usa o teletrabalhador para efetuar cobranças/ <i>call center</i> Negociação e recuperação de créditos	Sac serviço de atendimento aos clientes Televendas <i>Service desk</i> Retenção/ fidelização Agendamento de consultas e exames	Auxílio a busca telefônica Telefonia pré-pago para estabelecer contatos com clientes de empresas clientes	Todas as empresas usam o <i>cal center</i> nas modalidades receptiva e ativa, prestando os serviços As cobranças e vendas são atividades mais executadas por teletrabalhadores em suas residências, junto aos clientes, pelas empresas ALPHA, AVAPE e BETA	No caso Algar o atendimento do teletrabalhador e para auxílio a busca na lista telefônica Pesquisa de satisfação de clientes está presente na ALPHA O projeto <i>Home Office</i> tornou uma atividade filantrópica da ALPHA
<b>Como gerenciam o teletrabalho</b>	O teletrabalho é gerenciado pela coordenação dos serviços de Call Center, a qual esta subordinada a Diretoria de Administrativo- financeira, tendo quatro subordinados que supervisionam em torno de 200 atendentes Os empregados estão distribuídos geograficamente, sendo supervisionados e monitorados remotamente,	Gestão por meio do projeto <i>home office</i> vinculado a gerencia de qualidade. Comitê gestor do projeto <i>Home Office</i> Subordinado à diretoria operacional	A empresa conta com uma equipe multidisciplinar com profissionais das seguintes áreas: segurança do trabalho, medicina do trabalho, terapeutas ocupacionais, psicólogos, engenheiros de segurança, assistente social e fonoaudióloga	A diretoria de talentos humanos é responsável na empresa pelo gerenciamento dos teletrabalhadores	A gestão do teletrabalho é feita pelo principio da estrutura funcional, sempre vinculados a uma gerencia ou diretoria e acompanhado por equipes e ou comitês multiespecializados As ferramentas de tecnologias de informação utilizadas na atividade de	Em um dos casos o teletrabalho está subordinado a Diretoria de Talentos (pessoas) diretamente.

	através da Central ALPHA e ou pela Central do cliente.				teletrabalho residencial são as mesmas que utilizadas pelo trabalhador na sede da empresa	
<b>Porque usam o teletrabalho (Razões)</b>	<p>Atendimento a Lei de Cotas, (Lei 8213/91) como oportunidade para as empresas-cliente cumpri-la</p> <p>Redução de custo de uma posição de atendimento comparados com os custos de uma PA na sede da empresa</p> <p>Aumento da produtividade comparados com os teletrabalhadores na empresa</p> <p>Melhor relacionamento familiar dos teletrabalhadores</p> <p>Eliminação das idas e vindas para os escritórios para as pessoas com deficiências</p>	<p>Necessidade de redução de custos de instalações físicas em regiões urbanas muito valorizadas (alto preço de imóveis e locação).</p> <p>Alcançar maior produtividade per capita dos empregados e maior índice de fechamento de negociações</p> <p>Por em pratica um projeto de responsabilidade social corporativo</p> <p>Cumprir a lei de cotas</p> <p>Oferecer melhor qualidade de vida ao trabalhador para gerar maior produtividade</p> <p>Melhor qualidade de atendimento</p> <p>Maior efetividade na negociação de recuperação de crédito</p> <p>Experimentar um modelo de trabalho mais flexível no setor (trabalho em casa)</p> <p>Redução de licenças médicas</p>	<p>Em virtude de convenio celebrado com o BID, a empresa comprometeu-se a capacitar 100 teletrabalhadores em um período de quatro anos (2007/2011)</p> <p>Incluir pessoas com e sem deficiências nos meios social, digital e de trabalho</p>	<p>Buscar reduções de custos</p> <p>Buscar a redução da rotatividade (turnover)</p> <p>Obter ganhos com o aumento da produtividade</p> <p>Eliminação das idas e vindas para a empresa de funcionários</p> <p>Melhoria da qualidade do trabalho</p>	<p>A busca de redução de custos por parte das empresas de call e contact center estudadas é a razão mais citada para o uso do teletrabalho</p> <p>A segunda razão mais citada é aumentar a produtividade</p> <p>A busca do atendimento das exigências da lei n. 8213/91</p>	<p>O teletrabalho como exercício de responsabilidade social, foi citado em três casos como uma das razões. Sendo que em um deles, é visto como filantropia corporativa.</p>

		em decorrência de acidentes de locomoção Redução de custos de uniformes				
<b>Como é mensurado o desempenho do teletrabalhador residencial</b>	São utilizados os seguintes indicadores específicos para monitorar: Indicador de tempo de demora de atendimento indicador da qualidade do conteúdo do atendimento	Índice de produtividade profissional per capita Índice da efetividade nas negociações Índice de rotatividade ( <i>turn over</i> ) Índice de absenteísmo no trabalho Índice de satisfação no teletrabalhador na execução do trabalho Índice de monitoramento da qualidade de vida	Para mensurar o desempenho dos teletrabalhadores a empresa utiliza a ferramenta chamada Altitude e, por meio qual se monitora o teletrabalhador com os seguintes indicadores: Tempo consumido na ligação para o cliente Quantidade de ligações por dia efetuadas para o cliente Indicador de disponibilidade do teletrabalhador no sistema Estes indicadores somados avaliam a produtividade do teletrabalhador e a qualidade do atendimento oferecida.	São utilizados os seguintes indicadores para mensurar o desempenho dos teletrabalhadores: -assiduidade ao trabalho; aht (average handle time) e disponibilidade no posto de trabalho	Em três dos casos estudados, a métrica de mensuração mais utilizada é a presença no posto de atendimento. (entenda-se por isso, rotatividade e absenteísmo) índice de produtividade e qualidade de vida são utilizados	Em um dos casos destacou-se o uso do índice de efetividade das negociações efetuadas com clientes inadimplentes realizadas pelo teletrabalhador
<b>Forças propulsoras do uso teletrabalho</b>	Força propulsora de natureza política e institucional do Presidente que estimulou a utilização de pessoas deficientes a partir da implantação do teletrabalho em casa.	Força econômica direcionada para a melhoria dos resultados em função da redução de custos de instalações físicas próprias Força econômica de busca de melhor produtividade,	Força propulsora social direcionada para a capacitação de pessoas deficientes e ou com riscos sociais tendo vista preparar os mesmos para o mercado de trabalho, por meio da	Força propulsora de natureza política e institucional de executivos da alta administração da empresa, interessados em atuar como teletrabalhadores e, desta forma, convenceram a	A busca do cumprimento das exigências da Lei de Cotas. Uma das empresas prepara pessoas para outras empresas poderem	O uso do teletrabalho em uma das empresas foi proposto e defendido por executivos interessados em trabalhar na condição de teletrabalhador.

	<p>Força propulsora de natureza econômica na direção da busca de redução de custos operacionais</p> <p>Força propulsora de natureza tecnológica que viabilizou o uso de tecnologia MAXIMA desenvolvida pela empresa para propiciar o teletrabalho executado nas residenciais dos empregados.</p> <p>Força propulsora legal que requer</p> <p>O cumprimento da Lei das Cotas (Lei 8213/91) - como incentivo a inserção de pessoas com deficiências no mercado de trabalho</p> <p>Força propulsora de natureza social com objetivo de possibilitar a inclusão digital de pessoas com no mercado, por meio da oferta de postos de teletrabalho em casa. -</p> <p>Força propulsora tecnológica que viabilizou o uso de tecnologia de TIC</p>	<p>eficácia e efetividade nas cobranças e recuperação de crédito</p> <p>Força direcionadora para a prática da responsabilidade social corporativa visando à inclusão social de pessoas com deficiência por meio do posto de teletrabalho em casa.</p> <p>Força propulsora de cunho ambiental: preservação do meio ambiente nas cidades em que a empresa opera por meio do teletrabalho.</p> <p>Força Econômica que visa aumentar a produtividade por meio de melhoria da qualidade de vida do trabalhador por meio do teletrabalho</p> <p>Força econômica direcionada para melhorar a qualidade do serviço prestado pelo atendente como meio de expansão da base de clientes da empresa</p> <p>Força sócio-econômica do uso de trabalho flexível operado em casa pelo teletrabalhador.</p> <p>Força econômica que busca</p>	<p>modalidade de teletrabalho em casa.</p> <p>Força propulsora de natureza institucional decorrente da missão da AVAPE focada na assistência social, na defesa dos direitos da pessoa deficiente em relação à inclusão no mercado de trabalho.</p>	<p>direção da empresa a utilizar o teletrabalho.</p> <p>Força propulsora econômica direcionada para busca de aumento da produtividade com redução de custos, inclusive de rotatividade de pessoal.</p>	<p>empregar pessoas deficientes para cumprir a lei de cotas.</p> <p>A consciência da responsabilidade social por meio da inclusão digital e social de pessoas portadoras de deficiência por parte das empresas, ao ofertar trabalho em casa.</p> <p>Todas as empresas pesquisadas desenvolveram ou adquiriram sistemas que viabilizasse o atendimento a distancia pelo teletrabalhador, possibilitando desta maneira um monitoramento das atividades iguais as realizadas na sede da empresa</p>	
--	--	---	--	--	--	--

	que permitem ao teletrabalhador gerenciar todo o atendimento em uma única tela em sua casa. Existe a possibilidade do teletrabalhador após o expediente utilizar o seu computador para realizar outras atividades de interesse pessoal.	reduzir custos decorrentes do absenteísmo devido a doenças, acidentes e licenças médicas por meio do teletrabalho que evita deslocamentos e despesas. Força econômica de redução de gastos com uniformes, vestimentas e acessórios para o trabalho presencial na empresa				
<b>Forças restritivas do uso do teletrabalho</b>	Força restritiva que dificulta as empresas fazer contratação de trabalhadores para atuar em de Pas de atendimento de <i>call center e contact center</i> residencial, em virtude de não terem experiência anterior na área de <i>call center e contact center</i> , operado em casa. Forças restritivas de natureza mercadológica devido às empresas clientes relatarem em contratar os serviços da empresa de <i>call center e contact center</i> , quando	Força restritiva que dificulta as empresas fazer contratação de pessoas com perfil e competências apropriadas para serem teletrabalhadores residenciais, especificamente para lidar com clientes inadimplentes. Força restritiva de natureza sócio cultural vigente onde trabalhar presencialmente nas equipes e chefia como forma de integração e crescimento na carreira. Segundo o dito popular: só se cresce quem está próximo do chefe Força restritiva de natureza cultural e organizacional decorrente da crença dos	Força restritiva de natureza social e cultural em função do desconhecimento da modalidade de teletrabalho que ocupe pessoas portadoras de deficiências Força restritiva de natureza legal decorrente da falta de legislação trabalhista atualizada que regule todas as atividades executadas por teletrabalhadores de uma forma geral. Os dispositivos hoje existentes na CLT não são suficientes para regular o uso pelas empresas desta modalidade A falta de disponibilidade de infraestrutura de	Forças restritivas de natureza de segurança referente ao risco de vazamento de informações sobre a situação dos clientes inadimplentes, quando estas são manuseadas pelo teletrabalhador em casa Forças restritivas de natureza social e cultural dos empresários e gestores mais antigos que não querem ficar distantes dos teletrabalhadores com medo de perder o poder e o controle sobre os mesmos.. Força restritiva de natureza social decorrente das dificuldades de encontrar	Dificuldades para contratar pessoas com deficiências qualificadas o teletrabalho ainda é considerado um desafio para as empresa - resistências das empresas clientes em permitir o teletrabalho nas residências	A falta de tradição do uso de teletrabalho com pessoas com deficiências levou uma das organizações pesquisadas a desenvolver um modelo próprio inédito de teletrabalho. Uma das empresas mostrou que o BPC – Benefício de Prestação Continuada que é uma bolsa do governo para ajudar pessoas idosas, aposentadas deficientes levam as pessoas a não trabalhar com medo de perder a bolsa benefício. A força política e institucional faz com que o

	<p>tomam conhecimento que os teletrabalhadores, operam e manuseiam informações de seus clientes inadimplentes em suas residências. Força restritiva sócio-cultural decorrente do fato de que os teletrabalhadores com de deficiência, em muitos casos, não conseguem completar seus estudos e seu nível de escolarização é Incompleto.</p> <p>Força restritiva de natureza tecnológica que dificulta o uso do teletrabalho pelas empresas estudadas pelo fato de que nos locais onde os teletrabalhadores residem não existe oferta de serviço de banda larga pelas operadoras.</p>	<p>gestores de que só o trabalhador esta executando. Força restritiva de cunho gerencial baseado no medo da perda da segurança de informações dos clientes inadimplentes acessadas pelos teletrabalhadores em suas casas, onde em princípio qualquer um pode ter acesso. Força restritiva de natureza geográfica decorrente da inadequação de do ambiente domiciliar para a execução do trabalho (locais sem acesso a infraestrutura TIC, cômodos pequenos implicando no desempenho das atividades profissionais e o compartilhamento com o ambiente familiar</p>	<p>comunicações via internet banda larga que existe em algumas regiões atuam como uma força restritiva tecnológica que dificulta o uso do teletrabalho</p>	<p>potenciais candidatos ao teletrabalho por falta de competências genéricas e específicas requeridas para o exercício da função de teletrabalhador que opera em casa.</p> <p>Forças restritivas de natureza legal para cumprir a legislação trabalhista vigente e as dificuldades em cumprir os acordos sindicais nos itens vale transporte, vale refeição, marcação de relógio ponto..</p>		<p>benefício leve a uma restrição da oferta de mão-de-obra</p>
<p><b>Contribuições (Ganhos, e benefícios) obtidos com o uso do teletrabalho</b></p>	<p>Ganhos de produtividade para a empresa na medida em que alguns teletrabalhadores portadores de deficiências em relação aquela obtida pela média dos teletrabalhadores</p>	<p>As contribuições auferidas pela empresa com o uso do teletrabalho foram: Maior produtividade per capita obtida pelo trabalhador em casa quando comparado com o trabalhador na sede da empresa</p>	<p>Os ganhos foram às reduções de custos, Aumento da produtividade e reduções dos níveis de absenteísmo Os benefícios auferidos pelos teletrabalhadores foram os ganhos de</p>	<p>A empresa obteve ganhos em relação à concentração melhor dos teletrabalhadores por estarem trabalhando em suas casas, alcançando maior produtividade operacional Aprendizagem no processo de gerenciamento e</p>	<p>Em termos de similaridades entre as empresas estudadas, observou-se que em todas elas, houveram ganhado de produtividade com o uso do teletrabalho</p>	<p>No caso da ALPHA, a integração da tecnologia <i>de cal Center</i> em plataforma multifuncional (WEB), propicia uma gestão em tempo real do teletrabalhador e, ganhos de eficiência, operacional,</p>

	<p>presenciais, comprovado por acompanhamento e monitoramento diários. Ganhos para a imagem corporativa da empresa junto aos consumidores e a comunidade devido a oferta de empregos para pessoas portadoras de deficiência podendo influenciar positivamente o comportamento das empresas clientes e, junto a sociedade de forma mais abrangente.</p> <p>Benefícios auferidos pelo teletrabalhador residencial pela melhoria de sua qualidade de vida decorrente do trabalho residencial, não sujeito a deslocamentos.</p> <p>Benefícios auferidos pela sociedade e para as cidades onde os teletrabalhadores residenciais operam devido a menor emissão de poluentes em decorrência de menor mobilidade dos empregados em veículos e ônibus emissores de poluição e energia de</p>	<p>Redução da rotatividade</p> <p>Redução da falta de prontidão de atendimento</p> <p>Maior efetividade no fechamento das negociações</p> <p>Ganho na melhoria da qualidade de atendimento</p> <p>Ganho decorrente da prática de um projeto de responsabilidade social, Home Office, que gerou a inclusão produtiva de deficientes (Ganhos para o teletrabalhador em termos da qualidade de vida, ou seja, menor desgaste físico com locomoção, menos acidentes no trabalho, menor absenteísmo, maior tempo de convivência com a família, outros)</p>	<p>qualidade de vida, Ganhos devido às reduções com gastos em compras de roupas (uniformes) e vestuário para se apresentar bem vestido no trabalho.</p> <p>Benefícios de ter um computador para o seu uso pessoal instalado em casa, fornecido pela empresa.</p> <p>Ganhos para a sociedade, decorrentes da geração de empregos de teletrabalho em residências para pessoas saudáveis, deficientes, idosas e aposentadas.</p> <p>Ganhos para a sociedade com a emissão de menor quantidade de poluentes, preservando o meio ambiente.</p>	<p>coordenação das equipes de teletrabalhadores</p> <p>E as resistências dos clientes corporativos, principalmente no que tange as preocupações com o vazamento de suas informações confidenciais</p>	<p>residencial.</p> <p>Verificou-se uma redução de custos para as empresas</p> <p>Reduções de gastos com compras de roupas para os teletrabalhadores residenciais</p> <p>Os ganhos de qualidade de vida do trabalhador residencial são reconhecidos pelos mesmos.</p> <p>Para a sociedade ocorreram ganhos de oferta de postos de trabalho para pessoas, inclusive para aquelas portadoras de deficiências físicas e idosas.</p>	<p>reduzindo custos e riscos da empresa.</p> <p>O teletrabalho é uma forma de por em prática iniciativas de responsabilidade social corporativa.</p> <p>Uma das empresas considerou que o teletrabalho como atividade de filantropia que gera benefícios sociais e para a imagem corporativa da empresa.</p>
--	--	---	---	---	--	--

	fontes fósseis.					
<b>Perspectiva de continuidade do uso ou não pela empresa do Teletrabalho</b>	Muito embora a empresa reconheça que esta perspectiva é determinada pela demanda no mercado, pelo Governo no cumprimento da legislação pertinente, e também da conscientização dos clientes da adoção do teletrabalho, será dado continuidade, inclusive com a inclusão de pessoas com deficiência visual, que trabalharão com tecnologia que está sendo adquirida para atender as condições do teletrabalhador, tais como teclado em Braille e script falado Contínuo estímulo do presidente da empresa	A direção afirmou a que experiência de uso do teletrabalho está sendo exitosa porque os teletrabalhadores se adaptaram a esta modalidade de trabalho. Em uma matéria para a imprensa o Presidente afirmou que as perspectivas de continuidade do uso e ampliação do programa é muito concreta.	A continuidade do uso do teletrabalho pela AVAPE é tida como certa, na medida em que, novos projetos estão sendo propostos para aos órgãos de financiamento que ampliarão a prática desta modalidade de trabalho na organização. Existem projetos de inclusão de pessoas com problemas e transtornos emocionais.	A empresa não pretende continuar utilizando a modalidade de teletrabalho. A justificativa da direção da empresa é que houve uma mudança de foco estratégico das empresas clientes contratantes de nossos serviços que envolviam teletrabalhadores em casa. As empresas clientes manifestaram restrições severas ao teletrabalho em casa, devido a preocupações com possíveis vazamentos de informações dos clientes atendidos em casa.	A maioria das empresas (3 entre 4 delas) pretendem continuar a usar o teletrabalho residencial nas suas operações de <i>call center e contact Center</i> Todas as empresas concordam que a legislação sobre teletrabalho e o cumprimento da lei das cotas podem favorecer a continuidade do uso do teletrabalho com seus atendentes sejam pessoas saudáveis fisicamente e portadoras de deficiência.	A empresa informou que por motivos de mudança do foco estratégico do negócio não continuará usando a modalidade de teletrabalho residencial

Com base nos dados dispostos na Matriz de Análise Cruzada dos casos foi constatado que as atividades mais executadas pelos teletrabalhadores que operam posições de atendimento residencial para as empresas de *call center* e *contact center* pesquisadas foram as seguintes:

- realizar cobranças de clientes inadimplentes;
- realizar vendas para clientes atuais e potenciais.

Os teletrabalhadores residenciais executavam diariamente estas atividades em três, dentre as quatro empresas pesquisadas, conforme se constatou na época da realização da coleta de dados desta pesquisa nas empresas.

Como um fato singular, observou-se que em uma das empresas, os seus teletrabalhadores residenciais prestavam serviços de apoio aos clientes das empresas na busca de informações sobre telefones disponíveis nas listas telefônicas.

Outro achado interessante é que o projeto de uso de teletrabalhadores residenciais começou como uma experiência típica de prestação de serviços de *call center* e *contact center* para empresas clientes e, com o passar o tempo, passou a ser considerado como uma atividade de filantropia pela direção desta empresa.

A modalidade de teletrabalho está subordinada à figura de gerentes em todas as empresas estudadas e estes estavam subordinados a alguma das diretorias funcionais das empresas, variando a função da diretoria de empresa para empresa. Embora o gestor tenha um vínculo hierárquico com uma das diretorias foi constatado que o gerenciamento do teletrabalho necessita de um mecanismo gerencial que permita envolver representantes de várias áreas funcionais. Por esta razão, as empresas adotam um comitê ou equipe multidisciplinar para assessorar na gestão operacional do teletrabalho.

Todavia a modalidade de teletrabalho residencial envolva pessoas e, em alguns casos, pessoas com deficiência que necessitam de treinamento profissional e atenção mais qualificada, observou-se com singularidade que, somente, numa das empresas, dentre as pesquisadas, esta atividade estava subordinada à diretoria de talentos, conhecida mais comumente como unidade gestora de recursos humanos da empresa.

Em termos das razões pelas quais as empresas usam o teletrabalho, a maioria dos gestores das empresas de *call* e *contact center* pesquisados, apontaram que a busca por redução de custos era, na opinião deles, a razão principal do uso da modalidade de teletrabalho residencial pelas mesmas.

A segunda similaridade observada nos dados da Matriz de Análise Cruzada, apontada pelos gestores das empresas pesquisadas como razão para a adoção e uso de teletrabalho residencial foi a busca de aumento da produtividade e qualidade dos serviços de atendimento.

A terceira razão apontada pelos gestores para o uso do teletrabalho em residências pelas empresas pesquisadas foi, na ótica e opinião deles, a necessidade de atendimento das exigências da Lei 8.213/91, que define cotas mínimas de oferta de emprego para pessoas com deficiência em relação ao contingente total de empregados atuantes em cada empresa.

A quarta razão, segundo a opinião dos gestores da modalidade de teletrabalho pesquisados, que motivou o uso do teletrabalho residencial pelas empresas estudadas é que estas verificaram na oferta de postos de trabalho residencial para pessoas portadoras de deficiências uma oportunidade para por em prática um programa de responsabilidade social. Esta iniciativa viabilizou a incorporação destas pessoas ao mercado de trabalho, promovendo a inclusão social dos mesmos. Cabe ressaltar que estas pessoas, cuja maioria é de origem humilde, através deste tipo de trabalho acabam por ter a possibilidade de ter a sua disposição em sua residência, um computador com acesso a Internet, o que lhe garante, também, a inclusão digital.

Em termos de acompanhamento e mensuração do desempenho dos teletrabalhadores que operam em postos de atendimento de serviços de *call center* e *contact center* em suas residências, os gestores entrevistados informaram que o indicador de mensuração mais utilizado é a verificação da presença *online* que comprova a disponibilidade e prontidão do teletrabalhador no posto de atendimento residencial. Esta disponibilidade é verificada também pelos índices de rotatividade e de absenteísmo os quais mensuram os movimentos de entradas e saídas de teletrabalhadores do quadro das empresas e, também, das faltas aos postos de teletrabalho residenciais.

A produtividade dos teletrabalhadores em postos residenciais é acompanhada pelo índice de produtividade. Este índice é calculado em função da meta estabelecida que define a quantidade de atendimentos que são desejáveis por dia, em comparação com a quantidade efetivamente realizada pelo mesmo durante cada jornada. Estes dados são computados pelo próprio sistema, com as informações dos atendimentos realizados pelos teletrabalhadores que ficam gravados nas memórias dos sistemas que ele opera. Em termos de similaridade, todas as empresas pesquisadas utilizavam indicadores semelhantes de produtividade.

Outra similaridade entre as práticas de mensuração e acompanhamento do desempenho dos teletrabalhadores residenciais foi o uso pela maioria das empresas de um índice para mensurar e acompanhar a qualidade de vida dos teletrabalhadores em relação a execução de seu trabalho.

Entre dados analisados na Matriz de Análise Cruzada dos casos, destacou-se como uma das singularidades que, apenas uma das empresas estudadas adotava um indicador de efetividade das negociações realizadas pelo teletrabalhador com clientes inadimplentes.

Em termos de identificação das forças propulsoras do uso do teletrabalho pelas empresas pesquisadas, segundo opinião dos gestores do teletrabalho, destacaram-se de forças de natureza legal, sócio-institucional e tecnológica, ou seja: A necessidade de cumprimento das exigências da Lei de Cotas de empregados com deficiência foi apontada como uma das forças legais que levam as empresas a adotar o teletrabalho, cujas posições de atendimento eram operadas por seus empregados em suas próprias residências.

Com relações as forças propulsoras de natureza tecnológica, foi constatado pelo depoimento dos gestores, que todas as empresas possuíam ou adquiriram tecnologias baseadas em sistemas de telecomunicações e informática que permitiam o monitoramento e o gerenciamento de todas as atividades executadas pelo teletrabalhador residencial, da mesma forma como ocorre com aquelas supervisionadas pelos gestores no ambiente presencial, na sede da empresa.

Em termos de singularidade, uma das organizações que serviram de base dentre os casos estudados tem por missão institucional capacitar pessoas com deficiência para serem empregadas por outras empresas, para que estas possam cumprir as exigências da Lei de

Cotas. Neste caso, as forças propulsoras de natureza institucional e social foram: cumprir a missão da empresa e suprir outras empresas, com a oferta de profissionais com deficiência para serem empregados, facilitando desta forma que as demais empresas tenham condições de atender a exigência legal da Lei de Cotas de empregar um percentual de pessoas com deficiência em relação ao contingente total de empregados que possui.

Outra singularidade observada em uma das empresas foi que altos executivos pleitearam que a empresa adotasse a modalidade de teletrabalho para que eles pudessem depois que esta modalidade fosse ofertada, se candidatar a trabalhar, pelo mesmo em tempo parcial, em suas respectivas residências.

Em relação à identificação de forças restritivas do uso do teletrabalho residencial pelas empresas de *call center* e *contact center*, os gestores apontaram que a dificuldade de contratar pessoas com deficiências em idade produtiva para o teletrabalho residencial é muito grande. Em todas as empresas esta força restritiva decorrente da falta de pessoas interessadas no mercado dificulta o uso mais intensivo desta modalidade de trabalho. Duas razões contribuem para que esta força se manifeste. Uma delas é a carência da qualificação profissional das pessoas com deficiência e outra relacionada com o fato da maioria delas estar recebendo o benefício de prestação continuada (BPC) do governo como ajuda de auto-sustentação pela sua condição de deficiente e, por isto, evita aceitar ofertas de emprego formal, temerosa com a possibilidade de perder o benefício e posteriormente, por qualquer motivo, o emprego.

Outra força restritiva do teletrabalho pelas empresas, segundo os gestores pesquisados é a inexistência de uma legislação específica para regular esta modalidade de trabalho. Embora já exista projeto de lei em tramitação no Congresso, até o momento a lei não foi aprovada. A CLT é aplicada em alguns itens tais como jornada e piso salarial, porém não atende às especificidades do teletrabalho residencial. Por exemplo, as exigências dos acordos sindicais em convenções coletivas, como o pagamento de vale transporte, marcação de ponto, vale refeição, dificultam o cumprimento das mesmas pelas empresas que usam esta modalidade de ofertar trabalho nas próprias casas dos empregados.

A força restritiva de natureza mercadológica que restringe o uso o teletrabalho nas empresas, apontada pelos gestores é proveniente do comportamento de empresas clientes contratantes dos serviços de *call center* e *contact center* que relutam em contratar os serviços quando

tomam conhecimento que estes serão operados por teletrabalhadores em posições de atendimento instaladas em suas próprias residências. A razão deste comportamento relutante das empresas clientes dos serviços das operadoras de *call center* e *contact center* é a preocupação com a segurança das informações dos clientes que serão manuseadas pelo teletrabalhador em sua residência. Informações cadastrais de clientes, e especialmente de clientes inadimplentes, não podem cair em mãos alheias. Esta força se manifestou como restritiva em três empresas pesquisadas. Duas destas empresas inclusive deixaram de utilizar teletrabalhadores residenciais por razões desta força restritiva de origem mercadológica, sendo, portanto, um aspecto comum similar, na maioria dos casos estudados.

Em termos de singularidades, ou seja, de aspectos únicos, relativos às forças restritivas, observou-se que existe uma falta de tradição do uso do teletrabalho para empregar pessoas com deficiência. Por esta razão uma das empresas de *call center* e *contact center* pesquisadas concebeu um modelo original de tecnologia e gerenciamento de operações de monitoramento do teletrabalho residencial. Este modelo de gerenciamento, inclusive como tecnologia adaptada, tem sido transferido para outras empresas que querem utilizar esta modalidade de trabalho.

Outra singularidade em termos de força restritiva apontada pelos gestores de uma das empresas pesquisadas mostrou que o benefício de prestação continuada concedido pelo governo aos aposentados, idosos e pessoas com deficiência leva as pessoas a recusarem ofertas de emprego para serem teletrabalhadores residenciais pelo fato de que, empregados formalmente, podem perder este tipo de benefício. Este fato restringe ainda mais a oferta de mão-de-obra de idosos e aposentados para a modalidade de teletrabalho residencial ofertada pelas empresas pesquisadas.

Em termos de contribuições – ganhos e benefícios – obtidas pelas empresas, pelos teletrabalhadores e pela sociedade, em decorrência da empresa ter usado o teletrabalho operado em posições de atendimento residencial para prestação de serviços de *call center* e *contact center*, as respostas que revelam as opiniões dos gestores mostraram alguns aspectos comuns, presentes em três das empresas estudadas, ou seja: as empresas buscam através do uso de teletrabalhadores residenciais em primeiro lugar, auferir ganhos de produtividade e, em segundo lugar, a redução de custos empresariais.

Em termos dos ganhos e benefícios obtidos pelo teletrabalhador decorrentes do uso do teletrabalho pela empresa, observou-se uma similaridade de opiniões dos gestores pesquisados, ou seja, tanto a empresa quanto os teletrabalhadores obtiveram ganhos, tais como: 1) reduções de gastos com compras de roupas necessárias para ida e vinda ao trabalho e, mesmo, de apresentação no dia a dia do trabalho, os quais eram necessários quando tinham que trabalhar na sede da empresa; 2) ganhos obtidos em termos de melhoria de qualidade de vida pelo fato de serem trabalhadores residenciais.

Para a sociedade como um todo, na opinião dos gestores entrevistados, os ganhos obtidos em decorrência do uso de teletrabalho pelas empresas foram a oferta de novos postos de trabalho para as pessoas e, de forma especial, para aquelas com deficiências físicas, idosas e aposentadas.

Em termos de perspectivas de continuidade ou não do uso da modalidade de teletrabalho pelas as empresas de *call center* e *contact center*, os gestores entrevistados informaram que três empresas, entre as quatro cujos casos foram estudados, pretendem dar continuidade ao uso desta modalidade. Os gestores de uma das empresas entrevistadas informaram que a mesma por mudança do foco estratégico de negócios, não continuará usando esta modalidade de trabalho residencial. Deve ser destacado que duas empresas, que inicialmente foram selecionadas na amostra de estudo, desistiram da uso desta modalidade, ainda durante a realização da presente tese.

Estas duas empresas haviam sido consideradas, na amostra, para efeito de estudos de casos a serem pesquisados. Porém, desistiram do uso do teletrabalho antes da concretização desta pesquisa. Uma delas desistiu de operar com teletrabalho alegando que o retorno financeiro deste tipo de atividade não satisfazia as expectativas dos dirigentes. A outra decidiu não usar mais esta modalidade de teletrabalho residencial devido aos elevados custos de manutenção de folha de pagamento deste pessoal e demais custos para operar um sistema de prestação de serviços de *call center* e *contact center* próprios. Por esta razão decidiu tornar-se provedora de tecnologia e de modelo de gestão do teletrabalho para outras empresas que desejavam ter o seu *call center* próprio, ou seja, deixou de ser uma operadora para tornar-se uma vendedora de sistemas de gestão e de tecnologia de operação de *call center* e *contact center* para outras empresas, encerrando, desta forma, a sua operação própria.

#### **4.6 Análise estatística do uso do teletrabalho nas empresas de *call center* e *contact center* estudadas**

Conforme foi apresentado anteriormente, a pesquisa quantitativa foi realizada com a população composta pelo quadro de empregados teletrabalhadores das empresas de *call center* e *contact center* escolhidas, composta por uma listagem de aproximadamente 150 funcionários, que operavam posições de atendimento de teletrabalho residencial.

Assim, com o apoio dos gestores das empresas escolhidas, os funcionários teletrabalhadores foram convidados a participar da pesquisa por meio do preenchimento de um questionário eletrônico disponível na Internet.

Inicialmente, houve uma preocupação com a representatividade da amostra no que se refere ao gênero, idade, tempo de empresa, grau de instrução, entre outros. No entanto, por se tratar de um fenômeno recente em que quase toda a população de teletrabalhadores pertence às empresas estudadas, procurou-se estender o convite a toda a população de teletrabalhadores.

Após a fase de planejamento e coleta de dados, obteve-se um número de 64 respostas válidas ( $n = 64$ ) e utilizadas para as análises estatísticas, o que representa aproximadamente 42,6% da população. Assim, conforme verificado nas respostas, será apresentado o fenômeno do teletrabalho nas empresas de *call center* e *contact center*.

##### **4.6.1 Caracterização dos respondentes da pesquisa**

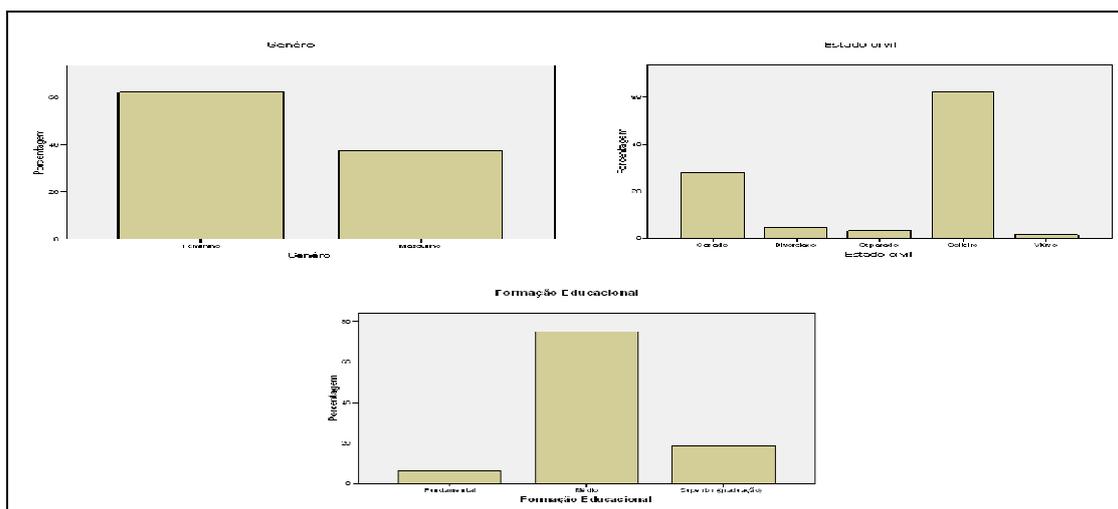
De acordo com a Tabela 1, abaixo, o perfil dos teletrabalhadores pesquisados é constituído em sua maior parte por jovens profissionais, na faixa dos 20 e 30 anos, correspondendo a 42,18% dos respondentes, seguido dos profissionais entre 30 e 40 anos, aproximadamente 34,39%, e os mais experientes, acima de 40 anos com representatividade de 23,43%.

**Tabela 1 – Medidas descritivas dos teletrabalhadores por gênero**

	Gênero	Frequência	Porcentagem
Feminino	20 a 30	13	32,5
	30 a 40	17	42,5
	acima de 40 anos	10	25,0
	Total	40	100,0
Masculino	20 a 30	14	58,3
	30 a 40	5	20,8
	acima de 40 anos	5	20,8
	Total	24	100,0

Fonte: SPSS

Quanto ao gênero, estado civil e nível educacional, de acordo com a Figura 8 abaixo, constatou-se que esta é uma profissão predominantemente feminina, correspondendo por 62,5% dos respondentes, formado pela maioria de pessoas solteiras, com 62,5% e pelo menos com o ensino médio completo, indicando 75% dos respondentes.

**Figura 8 – Características dos teletrabalhadores**

Fonte: SPSS

O fato das mulheres corresponderem à maioria significa que o teletrabalho é a porta de entrada para o mercado de trabalho para este gênero. Isto também denota que as características femininas (forma de lidar e resolver problemas, dedicação e comprometimento, seriedade e organização, entre outras) sejam mais valorizadas pelas empresas de *call center* e *contact center*.

Outra revelação importante diz respeito ao estado civil, demonstrando que a maioria dos teletrabalhadores é formada por jovens e solteiros, o que corrobora com a conjectura de que grande parte destes profissionais teve sua iniciação profissional por meio do teletrabalho – primeiro emprego, e que provavelmente ainda buscam a consolidação da carreira e posterior desenvolvimento profissional.

Em relação ao tempo médio de experiência no teletrabalho, observa-se que estes profissionais ainda adquiriram pouco tempo de experiência, 2,31 anos, onde o teletrabalhador mais experiente tem 7 anos de experiência, conforme pode-se constatar na Tabela 2, abaixo.

**Tabela 2 – Medidas descritivas do perfil dos teletrabalhadores**

	N	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Tempo na empresa	64	1	7	2,31	1,228
Idade	64	20	59	34,45	10,030

Fonte: SPSS

Com a idade média de 34 anos, a grande maioria deste contingente é formada por jovens, sendo que o mais novo tem 20 anos de idade. No entanto, profissionais já experientes também se aventuraram no teletrabalho. Como exemplo, um senhor e uma senhora, também com 59 anos. É factível que profissionais já aposentados podem desempenhar as atividades como teletrabalhadores e, desta forma, complementar sua renda.

A formação educacional do teletrabalhador foi outra variável observada. A maioria dos teletrabalhadores tem, no mínimo, o ensino médio concluído, com ensino superior em curso ou já graduado. As atividades do teletrabalhador exigem que este profissional saiba ler e se

comunicar eficientemente, possua raciocínio lógico para a resolução de problemas diários, entre outros aspectos, o que acaba por exigir que este profissional tenha um bom nível educacional e cultural. Com o ensino médio completo e/ou ensino superior em andamento ou completo, os teletrabalhadores passam por cursos de qualificação e treinamento para o desempenho da função. Estes cursos e treinamentos parecem ser um grande atrativo para este contingente de profissionais do teletrabalho.

Outro destaque evidenciado é o fato do nível educacional das mulheres ser em média, maior do que a dos homens. Assim, do ponto de vista do teletrabalhador, o teletrabalho também parece ser conveniente para as mulheres por permitir e conciliar, de forma equilibrada, a vida familiar com a vida educacional/profissional devido à flexibilidade, característica das atividades de teletrabalho *home office*.

Conforme a Tabela 3, observa-se que 82% dos teletrabalhadores passaram por qualificação e ou treinamento. Entre os principais cursos e treinamentos, o curso de Atendimentos a Clientes seguido pelo de Treinamentos Técnicos ligados a vendas, cobrança, informática e negociação, estão entre os principais cursos e treinamentos.

**Tabela 3 – Distribuição qualificação/treinamento e qual curso**

		Frequência	Porcentagem
Passou por qualificação/treinamento	Sim	53	82,8
	Atendimento ao Cliente	19	29,7
	Negociação e conflitos	5	7,8
	Informática para uso do equipamento do Teletrabalho (para uso do sistema Call Center)	4	6,3
Sim. Qual curso	Técnicos (Treinamento)	9	14,1
	Metodologia para treinamento de teletrabalhador	1	1,6
	Ciclo completo	8	12,5
	Vendas	1	1,6
	Sem resposta	17	26,6

Fonte: SPSS

Sem dúvida, os cursos e treinamentos oferecidos pelas empresas de *call center* e *contact center* têm o propósito de qualificar profissionais no atendimento e resolução de problemas com clientes, e isto acaba tornando-se um trampolim para o progresso na carreira para cargos de maior responsabilidade e mais atrativo financeiramente.

Na Tabela 4 percebe-se que os iniciantes na carreira de teletrabalhador (menos de dois anos) já tiveram cursos e treinamentos de qualificação profissional para a execução das suas funções, representando 44% do total dos teletrabalhadores. De maneira geral, 83% dos teletrabalhadores passaram por algum tipo de curso ou treinamento, em detrimento de 17% de teletrabalhadores que não tiveram nenhum tipo de curso ou treinamento.

**Tabela 4 – Quanto tempo eu sou teletrabalhador versus passou por qualificação/treinamento**

		Passou por qualificação/treinamento			
		Não		Sim	
		n	%	N	%
Quanto tempo eu sou teletrabalhador	Menos de 1 ano	2	3,1%	15	23,4%
	De 1 a 2 anos	3	4,7%	13	20,3%
	De 2 a 3 anos	2	3,1%	10	15,6%
	De 3 a 4 anos	3	4,7%	8	12,5%
	Mais de 4 anos	1	1,6%	7	10,9%
Total		11	17,2%	53	82,8%

Fonte: SPSS

#### 4.6.2 Análise de Agrupamento (*Cluster analyses*)

Com o objetivo de melhor compreender as características dos perfis dos teletrabalhadores residenciais respondentes, aplicou-se a técnica estatística multivariada de análise de agrupamento.

Análise de agrupamentos é o nome atribuído ao grupo de técnicas multivariadas, cuja finalidade é agregar os dados qualificadores dos respondentes com base em suas características. A característica da análise de agrupamentos está baseada na elevada homogeneidade interna e na elevada heterogeneidade externa (HAIR, 2005). Assim, dentro de

um agrupamento, todos os respondentes têm características similares em relação a todos os atributos utilizados para descrever o fenômeno. Externamente, por sua vez, todos os agrupamentos estudados se diferenciam na descrição dos atributos considerados.

Essa é a única técnica multivariada que não estima a variável estatística empiricamente, ao invés disso, utiliza a variável estatística como especificada pelo pesquisador. Cabe ao pesquisador escolher, com o seu livre arbítrio, as variáveis que serão utilizadas para focalizar o esforço de análise.

A Análise de Agrupamentos é caracterizada como descritiva e sua utilização é recomendada quando não há necessidade de fazer inferências (HAIR, 2005, p. 385). Diferente das demais técnicas que exigem testes estatísticos, a Análise de Agrupamentos busca concentrar-se em duas questões críticas: a) a representatividade da amostra; e b) a multicolinearidade. Os testes de normalidade, homoscedasticidade e linearidade, os quais eram considerados importantes em outras técnicas, têm pouco valor na Análise de Agrupamentos.

O agrupamento de teletrabalhadores residenciais pesquisados nesta tese, sucedeu-se pelo método de hierarquização baseado na ligação Average, ou seja, a média entre os grupos e a Distância Euclidiana Quadrada entre os teletrabalhadores. Foi estudada uma amostra intencional de teletrabalhadores empregados nas empresas estudadas, como teletrabalhadores residenciais, com 64 pessoas, sendo que deste total, 10 destas pessoas não responderam o questionário eletrônico de coleta de dados, enviado. Por conseguinte, o presente estudo foi feito com 54 questionários completos e preenchidos.

Para a formação dos agrupamentos foram utilizadas as seguintes variáveis:

1. Tempo de empresa
2. Idade
3. Tempo de função como teletrabalhador residencial

Os agrupamentos formados são caracterizados mais adiante nesta tese.

Em relação ao levantamento dos motivos do uso do teletrabalho pela empresa, os teletrabalhadores responderam uma das questões formuladas que indagava, especificamente, qual a opinião deles sobre os motivos (e/ou razões) que teriam levado a empresa ao uso da modalidade de teletrabalho residencial. As respostas coletadas, que explicitam as suas opiniões sobre estes motivos foram as seguintes:

1. Para reduzir custos (espaço físico, equipamentos, outros).
2. Dar maior flexibilidade de horário e localização da base de trabalho.
3. Oferecer melhor qualidade de vida aos teletrabalhadores.
4. Possibilidade de empregar pessoas com deficiência.
5. Busca de melhoria do atendimento a clientes das empresas.
6. Reduzir a necessidade de supervisão presencial.

**Quadro 4 – Formação dos Cluster (A)**

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	31	53	3,000	0	0	20
2	27	51	3,000	0	0	13
3	6	7	3,000	0	0	11
4	43	54	4,000	0	0	13
5	18	47	4,000	0	0	14
6	21	22	4,000	0	0	24
7	36	48	5,000	0	0	31
8	24	34	5,000	0	0	18
9	12	29	5,000	0	0	32
10	39	40	6,000	0	0	26
11	6	46	6,500	3	0	36
12	25	37	7,000	0	0	39
13	27	43	8,000	2	4	23
14	18	30	8,000	5	0	21
15	11	14	8,000	0	0	22
16	23	52	9,000	0	0	34
17	44	49	9,000	0	0	35
18	17	24	9,500	0	8	29
19	35	62	10,000	0	0	30
20	31	32	10,500	1	0	23
21	18	20	10,667	14	0	28

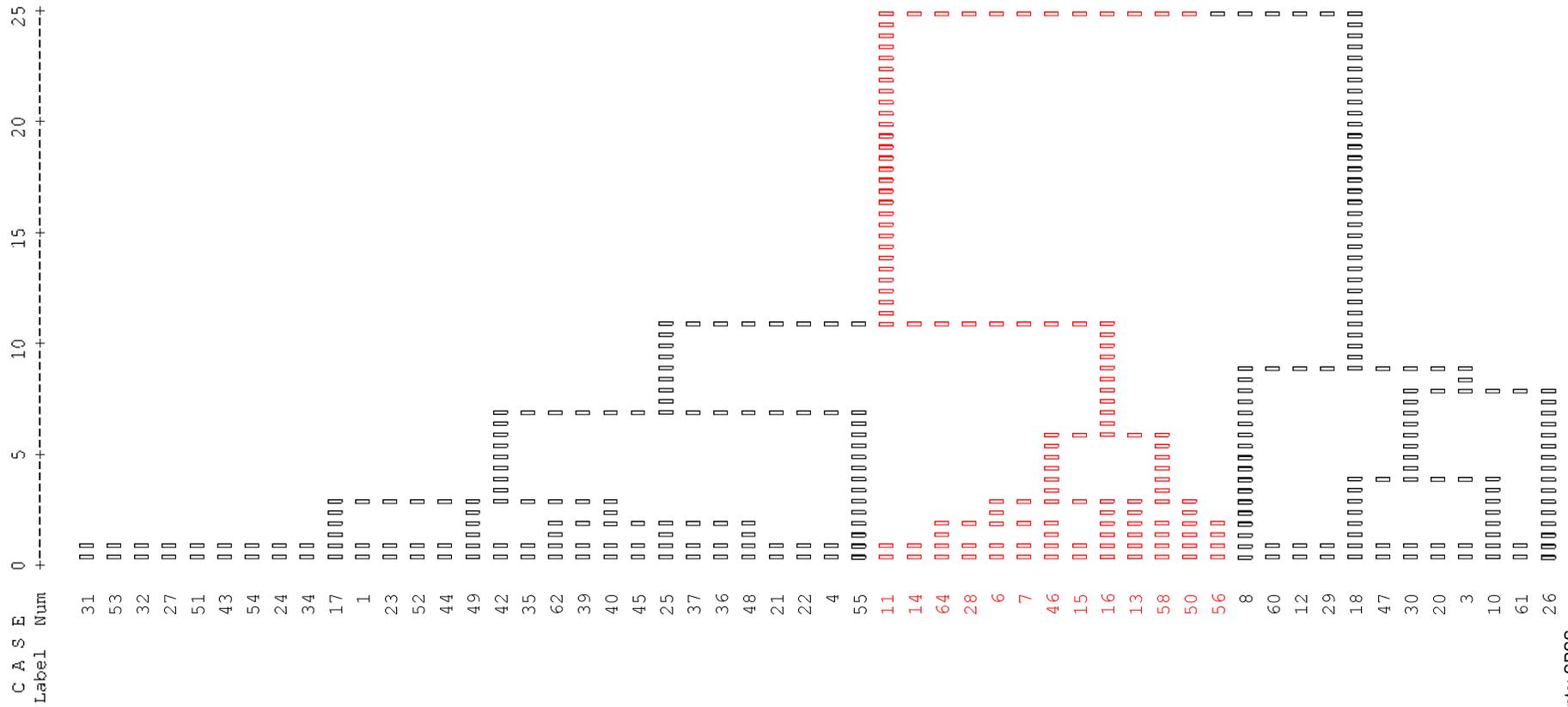
22	11	64	13,000	15	0	27
23	27	31	13,750	13	20	29
24	4	21	18,000	0	6	31
25	8	60	19,000	0	0	51
26	39	45	19,000	10	0	30
27	11	28	19,000	22	0	38
28	3	18	19,000	0	21	32
29	17	27	21,762	18	23	33
30	35	39	22,333	19	26	42
31	4	36	23,500	24	7	39
32	3	12	24,100	28	9	47
33	1	17	32,100	0	29	34
34	1	23	38,500	33	16	44
35	42	44	39,500	0	17	44
36	6	15	42,667	11	0	38
37	10	61	43,000	0	0	47
38	6	11	49,375	36	27	43
39	4	25	50,300	31	12	42
40	13	58	54,000	0	0	45
41	50	56	58,000	0	0	45
42	4	35	70,829	39	30	46
43	6	16	84,125	38	0	48
44	1	42	96,205	34	35	46
45	13	50	116,000	40	41	48
46	1	4	121,302	44	42	49
47	3	10	156,929	32	37	50
48	6	13	220,889	43	45	52
49	1	55	269,321	46	0	52
50	3	26	292,667	47	0	51
51	3	8	359,900	50	25	53
52	1	6	424,183	49	48	53
53	1	3	1007,889	52	51	0

Fonte: SPSS

Figura 9 – Dendrograma 1

\*\*\*\*\*HIERARCHICALCLUSTERANALYSIS\*\*

Dendrograma usando Ligação Average (entre os grupos)  
Rescaled Distance Cluster Combine



Fonte: SPSS

Fonte: SPSS

**Tabela 5 – Distribuição do agrupamento**

Agrupamentos	Frequência	Porcentagem
1 Jovens Flex-Aut	29	45,3
2 Exp pragmático	12	18,8
3 Exp QVT	13	20,3
Total	54	84,4
Dados perdidos	10	15,6
Total	64	100,0

Fonte: SPSS

Por meio da análise do gráfico Dendrograma (gráfico que mostra a formação dos agrupamentos, em anexo), verificou-se que foram formados três agrupamentos de teletrabalhadores, cujas características são baseadas na homogeneidade entre eles. Com o objetivo de encontrar padrões de similaridade que congregam os teletrabalhadores em cada grupo, utilizaram-se os gráficos de *Box Plot* (gráfico de caixas) conforme Figura 10, e por meio destes gráficos, observou-se o perfil de cada agrupamento formado. Pode ser observada a existência pelo critério de homogeneidade interna e heterogeneidade externa a formação de três agrupamentos.

De acordo com as análises dos gráficos de caixa ou *Box Plot*, representados na Figura 10, verificou-se que cada um dos agrupamentos tinha características específicas em relação a sua ótica do fenômeno teletrabalho estudado. Com base nessas características mais marcantes foi atribuída uma denominação para definir cada um dos agrupamentos identificados na figura, dois deles mencionados e dispostos a seguir.



apresentadas – redução de custos, flexibilidade no trabalho, melhoria na qualidade de vida, possibilidade de empregar pessoas com deficiência, melhorar os serviços prestados aos clientes. Isto pode caracterizar certa indiferença e pragmatismo quanto às razões do uso do teletrabalho. Pode-se conjecturar que tratam-se de pessoas com deficiência, que tiveram outras oportunidades de trabalho que exigiam presença na sede das empresas, com as dificuldades que a mobilização até o local de trabalho representa, devido a sua deficiência. Como tiveram o seu primeiro emprego como teletrabalhadores residenciais oferecido pela empresa de *call center* e *contact center*, não quiseram correr o risco de fazer críticas ou comentários desabonadores ao seu empregador atual. A preocupação maior destes profissionais está focada na manutenção da empregabilidade.

O clusters 3 – **ADULTOS EXPERIENTES E PREOCUPADOS COM A QUALIDADE DE VIDA** – é o agrupamento formado por pessoas com média de idade de 45 anos, e que crêem que a empresa de *call center* e *contact center* usa o teletrabalho como um meio de melhorar a qualidade de vida dos funcionários, bem como incluir pessoas com deficiência. É provável que, entre estes profissionais, estejam aqueles que possuem melhor condição econômica provida por recursos próprios tendo, portanto, no teletrabalho, uma renda complementar. Podem incluir, também, pessoas aposentadas. Por serem profissionais mais experientes e estabilizados financeiramente, buscam no teletrabalho condições melhores de vida trabalhando em casa. Da mesma forma, pelo seu domínio e experiência em lidar com o teletrabalho de *call center* e *contact center*, acreditam que a supervisão presencial de um chefe não seja tão importante e nem tampouco necessária.

#### **4.6.3 Razões para a escolha da profissão de teletrabalhador e os serviços mais executados**

Questionados sobre as principais razões que os levaram a escolher a profissão de teletrabalhador, foram constadas as seguintes:

- a) os problemas de limitações físicas;
- b) nova experiência no trabalho.

Estes foram os principais motivos que levaram os respondentes a se tornarem teletrabalhadores, conforme demonstrado na Tabela 6, abaixo.

**Tabela 6 – Razões da escolha pela profissão**

	Frequência	Porcentagem
Problemas físicos	34	53,1
Nova experiência no trabalho	29	45,3
Flexibilidade de horário	27	42,2
Redução de perda de tempo no trânsito	27	42,2
Maior tempo com a família	25	39,1
Possuir espaço físico	20	31,3
Independência	18	28,1
Aumento de produtividade	16	25
Outros	6	9,6
Melhor salário	3	4,7

Fonte: SPSS

Dentre as razões menos importantes e de acordo com os respondentes, a busca de melhores salários está entre os fatores menos importantes. Isso se explica pelo fato de a grande maioria destes profissionais ser de jovens ingressantes no mercado de trabalho ou profissionais com deficiências físicas e preocupados principalmente com a oportunidade do emprego e não com o salário propriamente dito. O teletrabalho pode ser considerado um primeiro emprego ou uma alternativa para o acesso ao mercado de trabalho para as pessoas com deficiência.

Além das motivações profissionais, verifica-se que existem razões pessoais/psicológicas que fizeram com que estes profissionais escolhessem a profissão de teletrabalhadores, de acordo com a Tabela 7, abaixo.

**Tabela 7 – Medidas descritivas das razões de ser teletrabalhador**

	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Sinto-me melhor trabalhando em casa	1	5	4,45	0,946
Estou mais próximo a minha familiar	1	5	4,42	1,124
Gerencio melhor, em casa, a minha agenda de trabalho	1	5	4,33	1,02
Consigo me concentrar melhor e ser mais produtivo em casa	1	5	4,28	1,199
Sinto-me mais motivado por trabalhar de forma remota	1	5	4,15	1,209
Lido melhor com a ansiedade sobre as pressões do trabalho	1	5	4,08	1,154
Sinto ter mais autonomia para executar minhas atividades de profissionais	1	5	4,07	1,167
Prefiro ser controlado à distância pelo meu supervisor	1	5	3,44	1,381
Relaciono-me melhor com os colegas de trabalho à distância	1	5	3,12	1,439

Fonte: SPSS

Entre as principais razões e vantagens que motivaram a escolha desta profissão, segundo a opinião dos respondentes, destacam-se:

- a) sentir-se melhor por trabalhar em casa;
- b) estar próximo à família;
- c) concentrar-se melhor no trabalho;
- d) gerenciar de forma eficiente e eficaz sua agenda; e
- e) organizar as suas atividades e tarefas.

Sem dúvida, os teletrabalhadores podem conciliar de forma mais equilibrada a sua vida profissional com a vida pessoal, quando comparado ao trabalho tradicional. Outra grande motivação está vinculada aos tipos de atividades exercidas por estes profissionais e as condições necessárias para o bom desempenho. As atividades executadas pelos atendentes de *call center* e *contact center*, muitas vezes, exigem foco, concentração ou, pelo menos, menor distração e organização para o consequente bom atendimento aos clientes e alcance das metas estabelecidas.

Outra grande razão está relacionada à necessidade de autonomia e flexibilidade para gerenciar o trabalho e a vida pessoal. De acordo com as respostas, os teletrabalhadores lidam melhor com a ansiedade sobre as pressões do trabalho e acabam por ter mais autonomia para executar

as atividades profissionais.

### **Análise Fatorial**

Para compreender as razões que levaram os teletrabalhadores a escolher esta profissão, foi aplicada a técnica de análise multivariada da Análise Fatorial.

De acordo com Hair (2004), a Análise Fatorial (AF) propicia um embasamento para criação de um novo conjunto de variáveis que incorpore as características e natureza das variáveis originais em uma quantidade menor de novas variáveis. Estas novas variáveis são apresentadas sob o formato de fatores. Estes fatores (ou seja, as novas variáveis) representativos das variáveis originais que descreviam o comportamento do fenômeno pesquisado.

De maneira geral, a Análise Fatorial é uma das técnicas de análise multivariada de dados, utilizada para:

- a) Descobrir a estrutura de um conjunto de medições resultantes da verificação de um fenômeno.
- b) Reduzir as quantidades de dados colhidos sobre o comportamento de diferentes variáveis de uma pesquisa para uma quantidade ou conjunto menor que viabilize o seu tratamento e análise estatística dos mesmos.
- c) Auxiliar o pesquisador na construção de escalas que facilitem o agrupamento de um conjunto de diferentes variáveis em fatores independentes e altamente correlacionados entre si.
- d) Identificar fatores que foram encontrados na pesquisa de campo que não haviam sido considerados *a priori* pelo pesquisador na formulação das questões integrantes do questionário aplicado na coleta de dados.

Assim, para verificar se a técnica estatística de tratamento de dados denominada de Análise Fatorial pode ser ou não utilizada, é preciso que sejam, previamente, aplicados aos dados dos dois testes, os quais são mencionados mais adiante. Dependendo dos resultados obtidos com a aplicação destes, conclui-se se é adequado ou não utilizar tal técnica no tratamento e análise

dos dados. Os testes recomendados e que foram aplicados para verificar a viabilidade da aplicação da AF foram os seguintes:

- a) O teste de *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) e
- b) O teste de esfericidade de *Bartlett*.

Quando os resultados da aplicação do teste KMO forem superiores a 0,5, em uma escala de 0 a 1 constata-se conforme definem os pré-requisitos do próprio método, que o uso da AF é apropriada e útil para tratamento dos dados obtidos sobre o fenômeno estudado. O Teste de *Bartlett* de esfericidade indica se a sua matriz de correlação é uma matriz de identidade, indicando desta forma, que as variáveis são independentes.

Caso os resultados da aplicação destes dois testes mostrem a viabilidade e utilidade do uso da AF, pode-se concluir que as variáveis que foram testadas são independentes e que provavelmente possam existir relações significativas entre as mesmas. A forma de constatar se existe significância estatística é com base no  $\alpha$  igual a 5%. Todos os valores de p (nível descritivo) que forem menores que  $\alpha$  são considerados significativos estatisticamente, caso contrário, não existe significância estatística, ou seja, a técnica de AF não poderia ser utilizada, pois não haveria relações entre as variáveis.

O Quadro 5, a seguir, mostra os resultados da aplicação destes testes. De acordo com o teste KMO e *Bartlett* verificou-se que o KMO = 0,776 e o teste de “Bartlett’s” o  $p < 0,0001$ , então a aplicação da AF é conveniente.

**Quadro 5 – KMO e Teste de Bartlett's (1)**

Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy.	Measure of Sampling	0,776
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	187,302
	Df	36
	P	< 0,0001

Fonte: SPSS

De acordo com o Quadro 6, a seguir, três fatores foram extraídos, visto que, com base na análise da variância total explanada, esses três fatores explicam 68% das variáveis originais, sendo considerado nas ciências sociais aplicadas um valor percentual razoável para compreensão do fenômeno estudado.

**Quadro 6 – Total Variância Explicada (1)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,971	44,117	44,117	3,971	44,117	44,117	2,487	27,629	27,629
2	1,157	12,856	56,973	1,157	12,856	56,973	2,056	22,846	50,475
3	1,016	11,292	68,265	1,016	11,292	68,265	1,601	17,790	<b>68,265</b>
4	,715	7,950	76,215						
5	,693	7,695	83,910						
6	,557	6,188	90,098						
7	,371	4,126	94,224						
8	,302	3,350	97,574						
9	,218	2,426	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis

Fonte: SPSS

**Tabela 8 – Razões e motivos que te levaram a ser teletrabalhador**

Variáveis Originais	Componentes (rotacionados)		
	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Sinto-me mais motivado por trabalhar de forma remota	0,803	0,119	0,156
Lido melhor com a ansiedade sobre as pressões do trabalho	0,787	0,066	0,245
Estou mais próximo a minha familiar	0,654	0,404	-0,069
Sinto-me melhor trabalhando em casa	0,577	0,547	0,075
Sinto ter mais autonomia para executar minhas atividades de profissionais já prontos	0,533	0,264	0,444
Gerencio melhor, em casa, a minha agenda de trabalho	0,050	0,902	0,233
Consigo me concentrar melhor e ser mais produtivo em casa	0,330	0,804	0,107
Prefiro ser controlado à distância pelo meu supervisor	0,029	0,046	0,864
Relaciono-me melhor com os colegas de trabalho à distância	0,248	0,203	0,703

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotação: Varimax

Fonte: SPSS

Esses três fatores irão representar o conjunto de variáveis originais, e será considerada a variável original importante para cada fator conforme seu valor correlacional (peso); nota-se que cada fator receberá um nome conforme os maiores pesos de suas respectivas variáveis originais relacionadas a ele (o fator). As novas variáveis ou os fatores são:

Fator 1: Busca de autonomia e flexibilidade

Fator 2: Concentração e produtividade

Fator 3: Preferência pelo relacionamento à distancia

De acordo com a AF apresentada na Tabela 8, o Fator 1 – Busca de Autonomia e Flexibilidade tem o maior poder de explicação, com aproximadamente 28% das razões e motivos que o levaram a ser teletrabalhador. A variável de maior peso neste fator é referente à assertiva “Sinto-me mais motivado por trabalhar de forma remota” (0,803). Ao analisar em conjunto com as demais variáveis, percebe-se a existência de uma maior preocupação com a proximidade com a família, lidar melhor com a ansiedade, necessidade de autonomia, o fato de sentir-se melhor trabalhando de casa, o que se supõe a necessidade da busca de autonomia e flexibilidade dos teletrabalhadores.

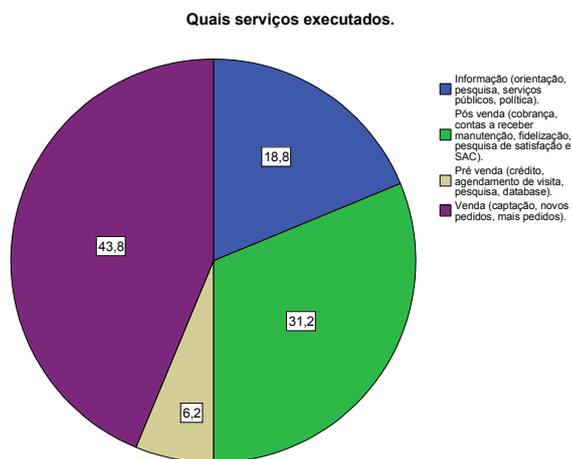
O segundo fator identificado pela AF, com 23% do total da variância explicada, foi o fator Concentração e Produtividade. A variável que tem o maior peso neste fator é baseada na assertiva “Gerencio melhor, em casa, a minha agenda de trabalho” (0,902). Entretanto, uma outra variável importante neste fato é baseada na assertiva: “Consigo me concentrar melhor e ser mais produtivo em casa” (0,804). Assim, percebe-se que neste fator existe um direcionamento para a concentração no trabalho e obtenção dos ganhos de produtividade.

E o terceiro fator, com 18% do total da variância explicada, foi Preferência pela Relacionamento a Distância. A variável de maior peso neste fator foi baseada na assertiva “Prefiro ser controlado à distância pelo meu supervisor” (0,864), seguida da variável baseada na assertiva “Relaciono-me melhor com os colegas de trabalho à distância” (0,703). Assim, baseado nestas assertivas pressupõe-se a preferência pelo relacionamento à distancia.

#### 4.6.4 Atividades executadas pelos teletrabalhadores

Quanto à natureza das atividades exercidas pelos teletrabalhadores de *call center* e *contact center*, constatou-se que os serviços mais executados por estes profissionais e de acordo com o Gráfico 1, abaixo, são o telemarketing voltado para Vendas (43,3% dos respondentes), seguido de prestação de serviço de Pesquisas para Fidelização e Satisfação dos Clientes (31,2% dos respondentes).

Gráfico 1 – Serviços executados



Para a execução das atividades supracitadas, a Tabela 9 mostra os treinamentos e cursos de qualificação que na opinião do teletrabalhador são considerados mais relevantes para a execução de suas funções e responsabilidades.

**Tabela 9 – Distribuição dos cursos de qualificação**  
**Treinamento sobre a empresa cliente e treinamento sobre Relação humana**

	Frequência	Porcentagem
<b>Treinamento sobre a empresa cliente</b>	58	90,6
<b>Treinamento sobre relações humanas</b>	40	62,5
<b>Cursos técnicos como usar o sistema</b>	34	53,1
<b>Cursos técnicos sobre administração</b>	8	12,5
<b>Outros cursos.</b>	8	8,8

Fonte: SPSS

Portanto, de acordo com as respostas, os cursos/treinamentos sobre as empresas-clientes, seus produtos e serviços se destacaram, seguido dos cursos relacionados às tecnologias e sistema operacional para o teletrabalho, bem como, os treinamentos voltados para a melhoria do atendimento/relacionamento com clientes e, mais especificamente, como lidar com clientes difíceis (estressados).

#### **4.6.5 Fatores propulsores para o uso do teletrabalho pelas empresas de *call center* e *contact center*, segundo a opinião dos teletrabalhadores**

Questionados sobre quais as forças propulsoras que levam as empresas de *call center* e *contact center* a usarem o teletrabalho, os respondentes desta pesquisa apontaram os seguintes fatores, conforme Tabela 10, a seguir:

Tabela 10 – Medidas descritivas dos forças propulsoras do uso teletrabalho

	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Possibilidade de empregar pessoas com deficiência no seu próprio domicílio	1	5	4,73	0,672
Dar maior flexibilidade de horário e localização	1	5	4,48	0,868
Busca por maior produtividade	1	5	4,44	0,898
Oferecer melhor qualidade de vida dos teletrabalhadores	1	5	4,44	0,886
Melhor aproveitamento do tempo disponível do trabalhador	1	5	4,39	0,964
Busca de melhoria do atendimento aos clientes das empresas contratantes	1	5	4,22	0,993
Para reduzir custos (espaço físico, equipamentos, suporte técnico, dentre outros)	1	5	3,95	1,117
Reduzir gastos com infraestrutura de prevenção do estresse dos trabalhadores e supervisão deste processo de prevenção	1	5	3,74	1,425
Reduzir a necessidade de espaço físico da empresa	1	5	3,72	1,448
Reduzir gastos de mobilidade (transporte) do empregado	1	5	3,69	1,5
Busca de melhoria do relacionamento com os colegas que atuam na matriz (não teletrabalhadores)	1	5	3,43	1,407
Reduzir tempo com interrupções e reuniões presenciais	1	5	3,38	1,263
Reduzir gastos com vestimentas profissionais (uniformes, crachás, outros) exigidas no trabalho presencial	1	5	3,27	1,645
Busca reduzir necessidade de supervisão presencial	1	5	2,95	1,527
Busca reduzir investimento com a qualificação dos empregados devido o emprego de profissionais já prontos	1	5	2,75	1,549

Fonte: SPSS

Assim, baseado na opinião dos respondentes, constatou-se que:

1. A possibilidade de empregar pessoas com deficiência em seu próprio domicílio (4,73), isto é, a necessidade de cumprimento das cotas de de pessoas com deficiência nas empresas, é um dos principais motivos para o uso do teletrabalho pelas empresas de *call center* e *contact center*.
2. A segunda razão para o uso do teletrabalho pelas empresas se baseia no fato do teletrabalho oferecer maior flexibilidade de horário e localização (4,48), influenciando diretamente na disposição, produtividade e qualidade de vida dos funcionários. Assim, a busca por maior produtividade (4,44); oferecer melhor qualidade de vida dos teletrabalhadores (4,44); melhor aproveitamento do tempo disponível do trabalhador (4,39) aparecem consecutivamente.
3. terceiro relevante motivo para o uso do teletrabalho, de acordo com parte dos respondentes, é que o teletrabalho pode proporcionar a busca pela melhoria do

atendimento aos clientes das empresas contratantes (4,22). Desta forma, pelo fato do perfil dos teletrabalhadores ser de indivíduos organizados, qualificados e centrados no bom atendimento e prestação de serviço, sem a influência do estresse causado por vários fatores tais como perda de tempo no trânsito, poluição, entre outros, tais profissionais acabam por prestar um serviço de melhor qualidade.

### **Análise Fatorial**

Para identificar as forças impulsionadoras para o uso do teletrabalho pelas empresas de *call center* e *contact center* nesta pesquisa, utilizou-se novamente a técnica de análise estatística multivariada denominada Análise Fatorial.

Para verificar a adequação do uso da técnica de AF, mais uma vez foram realizados os testes do KMO e o teste de *Bartlett's*. Realizados os testes, obteve-se o KMO = 0,733 e o teste de esfericidade de *Bartlett* com  $p < 0,0001$ , indicando que a AF pode ser utilizada para estes dados e que provavelmente existem relações entre as variáveis. Utilizou a rotação “Varimax” visando que a explicação dos fatores.

**Quadro 7 – KMO e Teste de *Bartlett's* (2)**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,733
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	Df	395,797
	P	105
		<0,0001

Fonte: SPSS

**Quadro 8 – Total da Variância Explicada (2)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,045	33,632	33,632	5,045	33,632	33,632	3,660	24,403	24,403
2	3,083	20,552	54,183	3,083	20,552	54,183	2,710	18,067	42,470
3	1,491	9,939	64,122	1,491	9,939	64,122	2,305	15,368	57,839
4	1,036	6,907	71,029	1,036	6,907	71,029	1,979	13,191	<b>71,029</b>
5	,918	6,119	77,148						
6	,752	5,015	82,163						
7	,571	3,805	85,968						
8	,462	3,079	89,047						
9	,412	2,745	91,792						
10	,370	2,467	94,258						
11	,237	1,582	95,840						
12	,204	1,363	97,204						
13	,173	1,156	98,359						
14	,136	,908	99,268						
15	,110	,732	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: SPSS

O número de fatores baseou-se no critério de percentagem da variância e em valores dos *eigenvalues*. Essa abordagem indica a conquista percentual cumulativa especificada da variância total, explicada por fatores sucessivos.

Aplicados os testes e feita à análise da variância total explicada, quatro fatores foram extraídos da análise fatorial. Com a variância total explicada de 71%, esses quatro fatores representam esse conjunto de 15 variáveis originais, cujos resultados estão demonstrados na Tabela 11. O Fator 1 (FPRC) tem o maior poder de explicação da decisão da empresa em adotar e implantar a modalidade de teletrabalho – 24%. Em segundo lugar de importância, pela AF, e com 18% do total da variância explicada, tem-se o Fator 2 (FPPR), em terceiro e

quarto lugares de importância, respectivamente, com 15% e 13% do total da variância explicada foram os Fatores 3 e 4 (FPRE e FPFQV).

**Tabela 11 – Fatores impulsionadores do uso teletrabalho**

Variáveis Originais	Componentes (rotacionados)			
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Busca reduzir necessidade de supervisão presencial	0,869	-0,117	0,087	0,190
Reduzir gastos com vestimentas profissionais (uniformes, crachás, outros) exigidas no trabalho presencial	0,866	0,206	0,191	-0,151
Busca reduzir investimentos com a qualificação dos empregados devido ao emprego de profissionais já prontos	0,795	0,170	0,108	0,008
Reduzir gastos de mobilidade (transporte) do empregado	0,680	-0,037	0,538	0,014
Reduzir tempo com interrupções e reuniões presenciais	0,648	0,210	0,457	0,155
Reduzir gastos com infraestrutura de prevenção do estresse dos trabalhadores e supervisão deste processo de prevenção	0,603	0,001	0,410	0,362
Busca de melhoria do atendimento aos clientes das empresas contratantes	0,094	0,855	-0,095	0,064
Busca de melhoria do relacionamento com os colegas que atuam na matriz (não teletrabalhadores)	0,058	0,765	-0,065	0,086
Melhor aproveitamento do tempo disponível do trabalhador	0,202	0,736	-0,121	0,409
Busca por maior produtividade	-0,028	0,680	0,233	-0,040
Para reduzir custos (espaço físico, equipamentos, suporte técnico, dentre outros)	0,218	-0,011	0,880	0,018
Reduzir a necessidade de espaço físico da empresa	0,408	-0,047	0,812	-0,113
Possibilidade de empregar pessoas com deficiência no seu próprio domicílio	0,071	0,233	-0,212	0,744
Oferecer melhor qualidade de vida dos teletrabalhadores	0,057	0,429	0,003	0,724
Dar maior flexibilidade de horário e localização	0,025	-0,134	0,147	0,703

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotação: Varimax

Fonte: SPSS

Fator 1: Forças propulsoras para redução dos custos (FPRC).

Fator 2: Forças propulsoras para a melhoria da produtividade e relacionamento e agilidade do teletrabalhador com clientes e com a empresa (FPPR).

Fator 3: Forças propulsoras para redução do espaço físico de trabalho na empresa (FPRE).

Fator 4: Forças propulsoras direcionadoras para a flexibilização do local e horário de trabalho visando a qualidade de vida e inclusão social (FPFQV).

De acordo com a AF apresentada na Tabela 11, o Fator 1 – Forças propulsoras para redução dos custos (FPRC) tem o maior poder de explicação representando aproximadamente 24,4% das variáveis originais. A variável de maior peso neste fator é baseada na assertiva “Reduzir a necessidade de supervisão presencial” (0,869). No entanto, ao analisar em conjunto com as demais variáveis, percebe-se a existência de uma maior preocupação com a redução de custos e investimentos, “Reduzir gastos com vestimentas profissionais (uniformes, crachás, outros) exigidas no trabalho presencial” (0,866) e “Reduzir investimentos com a qualificação dos empregados devido ao emprego de profissionais já prontos” (0,795). Assim supõe-se que a busca da redução de custos e investimentos é um fator importante e levado em consideração no momento em que a empresa decide usar o teletrabalho.

O segundo fator identificado pela AF, com 18,06% do total da variância explicada, foi o fator Forças propulsoras para a melhoria da produtividade e relacionamento e agilidade do teletrabalhador com clientes e com a empresa (FPPR). A variável que tem o maior peso neste fator é baseada na assertiva “Busca de melhoria do atendimento aos clientes das empresas contratantes” (0,855). Entretanto, a outra variável importante neste fato é baseada na assertiva “Busca de melhoria do relacionamento com os colegas que atuam na matriz (não teletrabalhadores)” (0,765). Assim, se percebe que neste fator existe um foco para a melhoria no relacionamento com clientes e demais colegas de trabalho visando à obtenção dos ganhos de produtividade.

O terceiro fator extraído pela AF foi Forças propulsoras para redução do espaço físico de trabalho na empresa (FPRE) com 15,36% da variância total explicada. A assertiva com maior peso neste fator é “Reduzir custos (espaço físico, equipamentos, suporte técnico, dentre outros)” (0,880), seguido da assertiva “Reduzir a necessidade de espaço físico da empresa” (0,812). Este fator indica que a empresa tem uma preocupação com a redução de custos de locação e derivados, compra de imóveis e infraestrutura, bem como, com o espaço físico propriamente dito, sendo este um dos impulsionadores para o uso do teletrabalho.

O quarto fator extraído da AF – Forças propulsoras direcionadoras para a flexibilização do local e horário de trabalho visando à qualidade de vida e inclusão social (FPFQV) tem o poder de explicação de 13,19% da variância total explicada. A variável de maior peso neste fator é baseada na assertiva “Possibilidade de empregar pessoas com deficiência no seu próprio

domicílio” (0,744). Entretanto, duas outras assertivas têm grandes influências neste fator, “Oferecer melhor qualidade de vida dos teletrabalhadores” (0,724) e “Dar maior flexibilidade de horário e localização” (0,703). Isto indica que a inclusão de pessoas com deficiência, melhoria da qualidade de vida no trabalho e a flexibilidade de horário e localização são fortes razões para a empresa usar o teletrabalho.

É importante destacar ainda que ao analisar as médias das notas atribuídas as variáveis componentes do fatores apresentadas anteriormente no quadro das estatísticas descritivas juntamente com os fatores propulsores do uso do teletrabalho extraídos da análise fatorial, verificou-se que a hierarquização dos mesmos por ordem de importância ou preponderância segundo a opinião dos respondentes está explicitado na Tabela 12 a seguir:

**Tabela 12 – Ordem de Importância, segundo os teletrabalhadores, dos fatores propulsores para o uso do teletrabalho**

	VARIÁVEIS	MÉDIAS	MÉDIA DO FATOR	Ordem de Importância
FATOR 1	Busca reduzir necessidade de supervisão presencial	4,22	3,59	4o
	Reduzir gastos com vestimentas profissionais (uniformes, crachás, outros) exigidas no trabalho presencial	3,74		
	Busca reduzir investimentos com a qualificação dos empregados devido ao emprego de profissionais já prontos	2,75		
	Reduzir gastos de mobilidade (transporte) do empregado	3,69		
	Reduzir tempo com interrupções e reuniões presenciais	3,38		
	Reduzir gastos com infraestrutura de prevenção do estresse dos trabalhadores e supervisão deste processo de prevenção	3,74		
FATOR 2	Busca de melhoria do atendimento aos clientes das empresas contratantes	4,22	4,12	2o
	Busca de melhoria do relacionamento com os colegas que atuam na matriz (não teletrabalhadores)	3,43		
	Melhor aproveitamento do tempo disponível do trabalhador	4,39		
	Busca por maior produtividade	4,44		
FATOR 3	Para reduzir custos (espaço físico, equipamentos, suporte técnico, dentre outros)	3,95	3,84	3o
	Reduzir a necessidade de espaço físico da empresa	3,72		
FATOR 4	Possibilidade de empregar pessoas com deficiência no seu próprio domicílio	4,73	4,55	1o
	Oferecer melhor qualidade de vida dos teletrabalhadores	4,44		
	Dar maior flexibilidade de horário e localização	4,48		

Fonte: Elaborado pelo autor

O fator preponderante e apontado como de maior importância como estimulador do uso do teletrabalho pelas empresas foi o fator forças propulsoras direcionadoras para a flexibilização do local e horário de trabalho visando a qualidade de vida e inclusão social (FPFQV). É fácil verificar as razões empíricas desta importância para as empresas e teletrabalhadores. As

empresas precisam de teletrabalhadores portadores de deficiência, para cumprir as exigências legais sobre cotas de empregar um percentual de pessoas que possam trabalhar em casa usando o seu próprio ambiente de residência nos horários que lhe forem convenientes, desde que respeitadas as seis horas máximas da jornada de trabalho permitidas por lei. Isto atende as empresas na medida em que o teletrabalho permite a flexibilidade de horário, que não seria muito conveniente na sede da empresa em centros urbanos onde questões de segurança, por exemplo, estimulam que as pessoas trabalhem durante o dia. Por outro lado, satisfaz os teletrabalhadores portadores de deficiência na medida em que melhora a sua qualidade de vida decorrente da não necessidade de deslocamentos físicos até a sede da empresa dificultados pelas condições de transporte e suas próprias limitações físicas.

Os demais fatores que se posicionaram em segundo, terceiro e quarto lugar de importância em termos das notas atribuídas as suas variáveis pelos respondentes também se justificaram empiricamente pelas vantagens que acarretam para ambos os lados, empresas e teletrabalhadores. Cabe destacar que nos questionários muitas poucas críticas efetivas foram feitas pelos teletrabalhadores revelando sua satisfação e contentamento com esta modalidade de trabalho residencial.

#### **4.6.6 Forças restritivas para o uso do teletrabalho**

Visando ainda compreender o fenômeno teletrabalho foi perguntado aos respondentes desta pesquisa sobre as forças restritivas para o seu uso pelas empresas de *call center* e *contact center*. Assim, baseado em assertivas e, conforme demonstrado na Tabela 13, verificou-se que segundo a opinião dos teletrabalhadores:

- A falta de uma legislação trabalhista específica para regular os direitos do teletrabalhador foi apontada como um dos principais fatores para o não uso do teletrabalho pelas empresas pesquisadas.
- O impedimento do progresso na carreira devido ao isolamento. Sem dúvida, as empresas de *call center* e *contact center*, assim como qualquer organização, estão preocupadas com a aquisição e retenção de talentos como forma de se manter competitiva. O teletrabalho permite verificar o desempenho isolado do teletrabalhador. No entanto, quando trata-se de verificar aspectos ligados à liderança e formação de sucessores, esta atividade parece

não alavancar estes processos.

- A perda de produtividade por falta de autodisciplina pessoal é uma preocupação dos gestores das empresas de *call center* e *contact center* e acaba sendo um fator que dificulta o uso do teletrabalho. A autodisciplina necessária para a execução do teletrabalho nem sempre é um atributo fácil de encontrar nos jovens profissionais e, mesmo nos mais experientes.

**Tabela 13 – Medidas descritivas das forças restritivas do uso teletrabalho**

	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Sente-se prejudicado pela falta de legislação trabalhista específica para regular os direitos do teletrabalhador	1	5	2,37	1,519
Tenho receio de ficar isolado e esquecido pela direção da empresa, impedindo o progresso na carreira	1	5	2,36	1,459
Perda de produtividade por falta de autodisciplina pessoal	1	5	2,2	1,412
Possibilidade de me complicar com o manuseio de novos programas (software e equipamentos de telecomunicações)	1	5	2,2	1,424
Ficar sem ter o apoio presencial dos supervisores para esclarecer dúvidas da execução do trabalho	1	5	2,19	1,432
Falta de infraestrutura de tecnologia de informação adequada as necessidades	1	5	2,13	1,489
Não gostaria de assumir a responsabilidade de autogerenciamento das minhas responsabilidades profissionais (prefiro que isto fique nas mãos de um gestor)	1	5	2,1	1,386
Tenho medo de ficar com o salário e benefícios defasados em relação ao pessoal que trabalha presencialmente na sede da empresa	1	5	2,09	1,367
Receio de não ter condições de inovar/criar sobre o processo de trabalho, por estar ausente da equipe presencial da matriz.	1	5	1,92	1,25
Falta de privacidade para execução do trabalho devido a interrupções da família, parentes e vizinhos.	1	5	1,85	1,375
Não tem disponibilidade de espaço físico adequado para o teletrabalho na residência	1	5	1,83	1,237
Dificuldade do gerenciamento do tempo alocado ao trabalho	1	5	1,81	1,266

Fonte: SPSS

Assim, de maneira geral, as médias de cada uma das assertivas relacionadas aos fatores restritivos, numa escala de 1 a 5, em que 1 é a total discordância e 5 a total concordância, verificou-se que, na média, as notas foram baixas, mais próximas da discordância parcial. Isto significa que os teletrabalhadores respondentes da pesquisa não concordam que existem grandes desvantagens ou fatores restritivos que impediriam a empresa de *call center* e *contact center* de adotar o teletrabalho.

### **Análise Fatorial**

Para identificar os fatores restritivos para o uso do teletrabalho, mais uma vez a Análise Fatorial foi utilizada como meio de reduzir as variáveis e melhor compreender as dificuldades e desafios para o uso teletrabalho pelas empresas de *call center* e *contact center*.

Assim, para verificar a adequação da aplicabilidade do uso da técnica de AF foram realizados os testes de KMO e *Bartlett*. Obteve-se então o KMO = 0,742 e o teste de “*Bartlett’s*”  $p < 0,0001$ , mostrando que o uso da técnica de AF é adequada.

**Quadro 9 – KMO e Teste de *Bartlett's* (3)**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,742
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	Df	387,941
	p.	66
		<0,0001

Fonte: SPSS

**Quadro 10 – Total Variância Explicada (3)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,367	44,723	44,723	5,367	44,723	44,723	3,093	25,775	25,775
2	1,687	14,060	58,783	1,687	14,060	58,783	2,658	22,152	47,927
3	1,191	9,924	68,707	1,191	9,924	68,707	2,494	20,780	<b>68,707</b>
4	,891	7,421	76,128						
5	,695	5,790	81,918						
6	,659	5,494	87,412						
7	,507	4,222	91,635						
8	,364	3,030	94,665						
9	,281	2,340	97,005						
10	,138	1,147	98,152						
11	,129	1,078	99,230						
12	,092	,770	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: SPSS

**Tabela 14 – Forças restritivas do uso do teletrabalho**

Variáveis Originais	Componentes (rotacionados)		
	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Falta de infraestrutura de tecnologia de informação adequada as necessidades no local do teletrabalho	0,821	0,040	0,119
Sente-se prejudicado pela falta de legislação trabalhista específica para regular os direitos do teletrabalhador	0,805	-0,024	0,307
Não tem espaço físico adequado para o teletrabalho na residência	0,710	0,565	- 0,047
Falta de privacidade para execução do trabalho devido a interrupções da família, parentes e vizinhos.	0,688	0,470	0,096
Perda de produtividade por falta de autodisciplina pessoal	0,079	0,659	-0,077
Dificuldade do gerenciamento do tempo alocado ao trabalho	0,592	0,654	0,144
Possibilidade de me complicar com o manuseio de novos programas (software e equipamentos de telecomunicações)	0,345	0,634	0,369
Não gostaria de assumir a responsabilidade de autogerenciamento das minhas responsabilidades profissionais (prefiro que isto fique nas mãos de um gestor)	-0,116	0,610	0,344
Tenho medo de ficar com o salário e benefícios defasados em relação ao pessoal que trabalha presencialmente na sede da empresa	0,022	0,098	0,918
Tenho receio de ficar isolado e esquecido pela direção da empresa, impedindo o progresso na carreira	0,282	0,041	0,874
Ficar sem ter o apoio presencial dos supervisores para esclarecer dúvidas da execução do trabalho	0,395	0,512	0,320

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotação: Varimax  
Fonte: SPSS

Realizada a Análise Fatorial, três fatores foram extraídos. De acordo com a variância total explicada, estes três fatores explicam 69% das variáveis originais, sendo considerado um percentual aceitável para estudos ligados às ciências sociais aplicadas.

Esses três fatores foram nomeados com base nas variáveis originais com maior peso no fator. Especificamente, foram definidos os seguintes fatores:

Fator 1: Força restritiva relativa as deficiências de infraestrutura de TIC na residência e falta de legislação específica para teletrabalhadores (FRDL).

Fator 2: Força restritiva decorrentes da falta de perfil e competências específicas exigidas para a execução do teletrabalho (FRPC).

Fator 3: Força restritiva devido a insegurança quanto à remuneração, ascensão na carreira e benefícios por estar continuamente distante da sede da empresa (FRCB).

De acordo com a AF, cujos resultados estão demonstrados na Tabela 14, o Fator 1 (FRDL) tem o maior poder de explicação (26%) das restrições do uso do teletrabalho. Em segundo lugar de importância, pela AF, e com 22% do total da variância explicada, tem-se o Fator 2 (FRPC) e em terceiro lugar de importância com 21% do total da variância explicada foi o Fator 3 (FRCB).

De acordo com a AF, cujos resultados são demonstrados na Tabela 13, o Fator 1 – Força restritiva relativa à deficiências de infraestrutura de TIC na residência, e falta de legislação específica para teletrabalhadores (FRDL) tem o maior poder de explicação representando aproximadamente 25,77% das variáveis originais. A variável de maior peso neste fator é baseada na assertiva “Falta de infraestrutura de tecnologia de informação adequada às necessidades no local do teletrabalho” (0,821). No entanto, ao analisar em conjunto com as demais variáveis, percebe-se a existência de uma maior preocupação com problemas relacionados à infraestrutura nas residências dos teletrabalhadores, “Não há espaço físico adequado para o teletrabalho na residência” (0,710) e “Falta de privacidade para execução do trabalho devido à interrupções da família, parentes e vizinhos” (0,688). Assim, supõe-se que a deficiência na infraestrutura das residências dos teletrabalhadores seja uma das restrições. Entretanto, outra variável importante aparece neste fator, “Sente-se prejudicado pela falta de legislação trabalhista específica para regular os direitos do teletrabalhador” (0,805), o que demonstra grande influência na nomeação deste fator. Uma explicação para que esta variável se associe a este fator é a insegurança causada pela execução do trabalho realizado em casa e a legislação específica não respaldar os trabalhadores desta modalidade.

É importante destacar ainda que ao analisar as médias das notas atribuídas as variáveis componentes do fatores apresentadas anteriormente no quadro das estatísticas descritivas juntamente com os fatores restritivos do uso do teletrabalho extraídos da análise fatorial,

verificou-se que a hierarquização dos mesmos por ordem de importância ou preponderância segundo a opinião dos respondentes está explicitado na Tabela 15 abaixo:

**Tabela 15 – Ordem de Importância, segundo os teletrabalhadores, dos fatores restritivos do uso do teletrabalho**

	VARIÁVEIS	MÉDIAS	MÉDIA DO FATOR	Ordem de Importância
fator 1	Falta de infraestrutura de tecnologia de informação adequada as necessidades no local do teletrabalho	2,13	2,05	3o
	Sente-se prejudicado pela falta de legislação trabalhista específica para regular os direitos do teletrabalhador	2,37		
	Não tem espaço físico adequado para o teletrabalho na residência	1,83		
	Falta de privacidade para execução do trabalho devido a interrupções da família, parentes e vizinhos.	1,85		
fator 2	Perda de produtividade por falta de autodisciplina pessoal	2,20	2,08	2o
	Dificuldade do gerenciamento do tempo alocado ao trabalho	1,81		
	Possibilidade de me complicar com o manuseio de novos programas (software e equipamentos de telecomunicações)	2,20		
	Não gostaria de assumir a responsabilidade de autogerenciamento das minhas responsabilidades profissionais (prefiro que isto fique nas mãos de um gestor)	2,10		
fator 3	Tenho medo de ficar com o salário e benefícios defasados em relação ao pessoal que trabalha presencialmente na sede da empresa	2,09	2,21	1o
	Tenho receio de ficar isolado e esquecido pela direção da empresa, impedindo o progresso na carreira	2,36		
	Ficar sem ter o apoio presencial dos supervisores para esclarecer dúvidas da execução do trabalho	2,19		

Fonte: Elaborado pelo autor

O fator preponderante e apontado como de maior importância como restrição ao uso do teletrabalho pelas empresas foi o fator força restritiva devido a insegurança quanto à remuneração, ascensão na carreira e benefícios por estar continuamente distante da sede da empresa (FRCB). O fato dos teletrabalhadores estarem distantes da sede da empresa e do relacionamento mais próximo com as chefias faz com que os teletrabalhadores não tenham informação sobre os fatos cotidianos da empresa e nem que sejam percebidos como potenciais talentos, segundo as respostas dos respondentes. Desta forma, as oportunidades decorrentes de um melhor relacionamento com as chefias e colegas passa a ser uma restrição importante.

Os demais fatores que se posicionaram em segundo e terceiro lugar de importância em termos das notas atribuídas também se justificaram empiricamente pelas limitações que acarretam para ambos os lados, empresas e teletrabalhadores.

#### 4.6.7 Contribuições advindas do uso do teletrabalho, segundo a ótica do teletrabalhador

As contribuições advindas do uso do teletrabalho requerem que o teletrabalhador respondente da pesquisa reconheça que a empresa de *call center* e *contact center*, ao usar o teletrabalho, perceba benefícios e vantagens ou, ao menos, reconheça que estrategicamente, permite a inclusão social de pessoas com deficiência, melhora a qualidade de vida do trabalhador, dentre outras.

**Tabela 16 – Medidas descritivas da contribuição do uso teletrabalho (Bloco V)**

	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Aumenta a produtividade da empresa pelo uso do teletrabalho.	3	5	<b>4,48</b>	0,744
Melhora as condições de vida do trabalhador, economizando tempo de deslocamento e estresse da mobilidade.	1	5	<b>4,75</b>	0,704
Facilita a Inclusão de deficientes físicos no trabalho	1	5	<b>4,79</b>	0,686
Permite um melhor gerenciamento do tempo profissional e de agenda pessoal dos empregados pelo uso do teletrabalho	2	5	<b>4,73</b>	0,607
Melhora a qualidade de atendimento profissional dos clientes contratantes da empresa da empresa de <i>call center</i> e <i>contact center</i>	1	5	<b>4,37</b>	0,920
Reduz a rotatividade de empregados	1	5	<b>4,03</b>	1,164
Reduz o absenteísmo, licenças médicas e tratamentos clínicos	1	5	<b>4,02</b>	1,266
Reduz as necessidades de infraestrutura (espaço físico) e de equipamentos de tecnologia de informação e comunicação.	1	5	3,80	1,336
Reduz a emissão de poluentes e de consumo de energias (água, luz, combustível, outros)	1	5	<b>4,05</b>	1,248
Reduz o tempo de solução dos problemas dos clientes atendidos pelo teletrabalho	1	5	3,68	1,319
Seu salário rende mais por ser teletrabalhador. (sobra mais dinheiro no final do mês)	1	5	3,45	1,358

Fonte: SPSS

A Tabela 16 apresenta as medidas descritivas das opiniões dadas pelo teletrabalhador sobre o desempenho da empresa de *call center* e *contact center* com a qual ele possui vínculo empregatício. Observa-se que as maiores médias são:

- Aumenta a produtividade da empresa pelo uso do teletrabalho (4,48).
- Melhora as condições de vida do trabalhador, economizando tempo de deslocamento e estresse da mobilidade (4,75).
- Facilita a Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho (4,79).
- Permite um melhor gerenciamento do tempo profissional e de agenda pessoal dos empregados pelo uso do teletrabalho (4,73).
- Melhora a qualidade de atendimento profissional dos clientes contratantes da empresa da empresa de *call center* e *contact center* (4,37).
- Reduz a rotatividade de empregados (4,03).
- Reduz o absenteísmo, licenças médicas e tratamentos clínicos (4,02).
- Reduz a emissão de poluentes e de consumo de energias (água, luz, combustível, outros) (4,05).

Para analisar as contribuições do uso do teletrabalho, a técnica AF também foi utilizada. Foram realizados os testes para adequação do uso da técnica de análise multivariada, obteve-se o  $KMO = 0,702$  e o teste de “*Bartlett's*” o  $p < 0,0001$ , verificando que a técnica é mais uma vez adequada.

**Quadro 11 – KMO e Teste de *Bartlett's* (4)**

Kaiser-Meyer-Olkin	Measure	of	Sampling	0,702
Adequacy.				
Bartlett's	Test	of	Approx. Chi-Square	287,977
Sphericity		Df		55
		Sig.		<0,0001

Fonte: SPSS

Quadro 12 – Total variância Explicada (4)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,332	39,381	39,381	4,332	39,381	39,381	3,237	29,425	29,425
2	1,750	15,911	55,292	1,750	15,911	55,292	2,071	18,831	48,256
3	1,233	11,210	66,502	1,233	11,210	66,502	1,883	17,119	<b>65,376</b>
4	1,015	9,227	75,729						
5	,789	7,169	82,898						
6	,529	4,809	87,707						
7	,420	3,822	91,529						
8	,392	3,565	95,094						
9	,240	2,186	97,280						
10	,183	1,664	98,943						
11	,116	1,057	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: SPSS

Conforme Quadro 12, três fatores foram identificados visto que a variância total explicada é de 65,37%, sendo considerado um valor percentual aceitável para as ciências sociais aplicadas.

**Tabela 17 – Contribuições do uso do teletrabalho para a empresa, segundo a ótica dos teletrabalhadores**

Variáveis Originais	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Reduz as necessidades de infraestrutura (espaço físico) e de equipamentos de tecnologia de informação e comunicação.	0,854	-0,097	0,039
Reduz a rotatividade de empregados	0,851	0,107	0,251
Reduz o absenteísmo, licenças médicas e tratamentos clínicos	0,848	-0,048	0,315
Reduz a emissão de poluentes e de consumo de energias (água, luz, combustível, outros)	0,724	0,428	0,042
Reduz o tempo de solução dos problemas dos clientes atendidos pelo teletrabalho	0,613	0,444	0,159
Facilita a Inclusão de deficientes físicos no trabalho	-0,054	0,842	0,066
Permite um melhor gerenciamento do tempo profissional e de agenda pessoal dos empregados pelo uso do teletrabalho	0,113	0,714	0,442
Seu salário rende mais por ser teletrabalhador. (sobra mais dinheiro no final do mês)	0,207	0,630	-0,062
Melhora a qualidade de atendimento profissional dos clientes contratantes da empresa da empresa de call center e contact Center	0,285	0,163	0,872
Aumenta a produtividade da empresa pelo uso do teletrabalho.	0,152	0,064	0,835
Melhora as condições de vida do trabalhador, economizando tempo de deslocamento e estresse da mobilidade.	0,039	0,146	0,177

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotação: Varimax

Fonte: SPSS

Desta forma, três fatores de contribuição foram identificados e, com base na variável original de maior peso e importância, os fatores foram nomeados da seguinte forma:

Fator 1: Ganhos sob a forma de redução de custos de infraestrutura decorrentes da diminuição das faltas e rotatividade dos funcionários (GRCIR).  
 Fator 2: Ganhos da imagem social corporativa pela inclusão de deficientes (GISCI).  
 Fator 3: Ganhos de qualidade e velocidade de atendimento dos clientes (GQVAC).

De acordo com a AF, cujos resultados estão demonstrados na Tabela 17, o primeiro fator extraído foi o fator Ganhos, sob a forma de redução de custos de infraestrutura decorrentes da diminuição das faltas e rotatividade dos funcionários (GRCIR). Este fator tem o maior poder de explicação das contribuições do uso teletrabalho para a empresa, segundo a ótica dos

teletrabalhadores, com 29,42% de representação das variáveis originais. Ao analisar as variáveis com maior peso dentro do fator, observou-se que a assertiva “Reduz as necessidades de infraestrutura (espaço físico) e de equipamentos de tecnologia de informação e comunicação” (0,854); “Reduz a rotatividade de empregados” (0,851) e “Reduz o absenteísmo, licenças médicas e tratamentos clínicos” (0,848) são as variáveis com maior representatividade, acabando por influenciar na escolha do nome.

O segundo fator extraído foi o fator Ganhos de imagem social corporativa pela inclusão de deficientes (GISCI) apresentando poder de explicação de com 18,8% das variáveis originais. Ao analisar as variáveis com maior peso dentro deste fator, constatou-se que “Facilita a Inclusão de deficientes físicos no trabalho” (0,842); “Permite um melhor gerenciamento do tempo profissional e de agenda pessoal dos empregados pelo uso do teletrabalho” (0,714) e “Seu salário rende mais por ser teletrabalhador” (0,630) permitem inferir que, segundo a opinião dos respondentes, a empresa ao usar o teletrabalho obtém ganhos da imagem corporativa pela inclusão social, flexibilidade do trabalho e remuneração atraente desta atividade.

O terceiro fator extraído foi o fator Ganhos de qualidade e velocidade de atendimento dos clientes (GQVAC), com 17,1% do total da variância explicada. Dentre as variáveis de maior peso dentro deste fator, verificou-se que a assertiva “Melhora a qualidade de atendimento profissional dos clientes contratantes da empresa da empresa de *call center* e *contact center*” (0,872) e “Aumenta a produtividade da empresa pelo uso do teletrabalho” (0,835) têm maior representatividade neste fator. Desta forma, pode-se perceber que segundo a ótica dos teletrabalhadores a empresa que usa o teletrabalho obtém ganhos relacionados à melhoria da qualidade do desempenho profissional do teletrabalhador influenciando na qualidade e velocidade de atendimento dos clientes atendidos.

É importante destacar ainda que ao analisar as médias das notas atribuídas as variáveis componentes do fatores apresentadas anteriormente no quadro das estatísticas descritivas juntamente com as contribuições do uso do teletrabalho extraídos da análise fatorial, verificou-se que a hierarquização dos mesmos por ordem de importância ou preponderância segundo a opinião dos respondentes está explicitado na Tabela 18 abaixo:

**Tabela 18 – Ordem de Importância, segundo os teletrabalhadores, das contribuições do uso do teletrabalho**

	VARIÁVEIS	MÉDIAS	MÉDIA DO FATOR	Ordem de Importância
Fator 1	Reduz as necessidades de infraestrutura (espaço físico) e de equipamentos de tecnologia de informação e comunicação.	3,80	3,92	2o
	Reduz a rotatividade de empregados	4,03		
	Reduz o absenteísmo, licenças médicas e tratamentos clínicos	4,02		
	Reduz a emissão de poluentes e de consumo de energias (água, luz, combustível, outros)	4,05		
	Reduz o tempo de solução dos problemas dos clientes atendidos pelo teletrabalho	3,68		
Fator 2	Facilita a Inclusão de deficientes físicos no trabalho	4,79	4,32	1o
	Permite um melhor gerenciamento do tempo profissional e de agenda pessoal dos empregados pelo uso do teletrabalho	4,73		
	Seu salário rende mais por ser teletrabalhador. (sobra mais dinheiro no final do mês)	3,45		
Fator 3	Melhora a qualidade de atendimento profissional dos clientes contratantes da empresa da empresa de call center e contact center	4,37	2,95	3o
	Aumenta a produtividade da empresa pelo uso do teletrabalho.	4,48		
	Melhora as condições de vida do trabalhador, economizando tempo de deslocamento e estresse da mobilidade.	4,75		

Fonte: Elaborado pelo autor

O fator apontado como de maior importância em termos de contribuição (ganhos) advindo do uso da modalidade de teletrabalho residencial apontado pelos teletrabalhadores respondentes foi o fator ganhos da imagem social corporativa pela inclusão de deficientes (GISCI). Este achado é sustentado empiricamente pela consciência da responsabilidade social dos gestores das empresas de Call Center quanto ao seu papel ativo na inclusão de pessoas através da sua atividade empresarial de serviços. Todas os respondentes das empresas pesquisadas destacaram que além do estímulo legal, os seus dirigentes valorizavam muito a oportunidade de utilizar esta prática de teletrabalho residencial, não somente por motivos econômicos mas também pelo ganho social pela inclusão de pessoas que estava fora do mercado de trabalho por suas próprias limitações. Alguns destacaram que investem muito em treinamento para preparar estas pessoas para a inclusão no mercado de trabalho via serviços de Call Center.

Os demais fatores que se posicionaram em segundo e terceiro lugar de importância em termos das notas atribuídas também se justificaram empiricamente pelas contribuições que acarretam para ambos os lados, empresas e teletrabalhadores.

Para compreender e explorar melhor os dados, foi utilizada a técnica de Análise de Correspondência.

### **Análise de Correspondência**

De acordo com Hair (2005, p. 441), a Análise de Correspondência (AC) é uma técnica de interdependência que tem se tornado cada vez mais popular para a redução dimensional e o mapeamento perceptual. É considerada uma técnica de análise exploratória de dados adequada para analisar tabelas de duas entradas ou tabelas de múltiplas entradas, levando em conta algumas medidas de correspondência entre linhas e colunas.

De acordo com Hair, (2005, p. 441), “É uma técnica composicional porque o mapa perceptual é baseado na associação entre objetos e um conjunto de características descritivas ou atributos especificados pelo pesquisador”.

Czermainski (2004) explica que a Análise de correspondência, basicamente, converte uma matriz de dados não negativos em um tipo particular de representação gráfica onde as linhas e colunas da matriz são simultaneamente representadas em dimensão reduzida, isto é, por pontos no gráfico. Este método permite estudar as relações e semelhanças existentes entre:

- a) as categorias de linhas e entre as categorias de colunas de uma tabela de contingência,
- b) o conjunto de categorias de linhas e o conjunto categorias de colunas.

Conforme Carvalho e Struchiner (1992), este método permite a visualização gráfica das relações mais importantes de um grande conjunto de variáveis entre si (categóricas e contínuas categorizadas).

Assim, a AC mostra como as variáveis dispostas em linhas e colunas estão relacionadas e não

somente se a relação existe. Embora seja considerada uma técnica descritiva e exploratória, a AC simplifica dados complexos e produz análises exaustivas de informações que suportam conclusões a respeito das mesmas (CZERMAINSKI, 2004, p. 2).

É importante destacar que a AC possui diversos aspectos que a distingue de outras técnicas de análise de dados. A sua natureza multivariada permite revelar relações que não seriam detectadas em comparações aos pares das variáveis.

Um dos pontos relevantes dessa técnica é que não há exigência de normalidade para a resposta estudada, e por consequência, os testes estatísticos aqui não são utilizados. Logo, a distribuição gráfica de seus resultados sugere a sua solução (ALVES, 2007).

#### **4.6.8 Cálculo de uma medida de associação**

O qui-quadrado é uma medida padronizada de frequências reais de células comparadas com frequências esperadas de células. A análise de correspondência usa este conceito estatístico para padronizar e formar base para associações. (HAIR, 2005, p. 441).

Hair (2005, p. 423) ainda explica que este método para padronização de dados baseado em uma tabela de contingência, compara as frequências reais das células da tabela com as frequências esperadas das mesmas. A frequência esperada de uma célula da tabela de contingência é baseada nas probabilidades marginais de sua linha e coluna (probabilidade de uma linha e coluna entre todas as linhas e colunas).

Assim, nas tabelas a seguir constam os cálculos de similaridades, ou seja, os valores das associações entre as variáveis cruzadas. Os valores dos qui-quadrados foram convertidos para medidas de similaridades, pela aplicação do sinal oposto de sua diferença.

Consequentemente, os valores negativos indicam menor associação (similaridade) e valores positivos apontam maior associação. Os valores qui-quadrado para cada célula de cada fator estão exibidos nas Tabelas 19 e 20, a seguir.

**Tabela 19 – Cálculo de valores de similaridade baseados em qui-quadrado – Classes ganhos sob a forma de redução de custos de infraestrutura decorrentes da diminuição das faltas e rotatividade dos funcionários (GRCIR)**

		Classes ganhos sob a forma de redução de custos de infraestrutura decorrentes da diminuição das faltas e rotatividade dos funcionários (GRCIR)			
		baixa	média	alta	Total
<b>Agrupamento 1</b>	Contagem	4	8	14	26
<b>JOVENS</b>	Valor esperado	4,2	5,7	16,1	26
<b>PROFISSIONAIS</b>	Percentual da linha	15,40%	30,80%	53,80%	100,00%
<b>QUE BUSCAM</b>	Percentual da Coluna	50,00%	72,70%	45,20%	52,00%
<b>FLEXIBILIDADE</b>	Diferença	-0,2	2,3	-2,1	-
<b>E AUTONOMIA</b>	Valor do qui quadrado	0,01	0,93	0,27	
	Similaridade	<b>0,01</b>	<b>-0,93</b>	<b>0,27</b>	
<b>Agrupamento 2</b>	Contagem	2	1	9	12
<b>PROFISSIONAIS</b>	Valor esperado	1,9	2,6	7,4	12
<b>EXPERIENTES E</b>	Percentual da linha	16,70%	8,30%	75,00%	100,00%
<b>COM VISÃO</b>	Percentual da Coluna	25,00%	9,10%	29,00%	24,00%
<b>PRAGMÁTICA</b>	Diferença	0,1	-1,6	1,6	-
<b>DO USO DO</b>	Valor do qui quadrado	0,01	0,98	0,35	
<b>TELETRABALHO</b>	Similaridade	<b>-0,01</b>	<b>0,98</b>	<b>-0,35</b>	
<b>Agrupamento 3</b>	Contagem	2	2	8	12
<b>ADULTOS</b>	Valor esperado	1,9	2,6	7,4	12
<b>EXPERIENTES E</b>	Percentual da linha	16,70%	16,70%	66,70%	100,00%
<b>PREOCUPADOS</b>	Percentual da Coluna	25,00%	18,20%	25,80%	24,00%
<b>COM A</b>	Diferença	0,1	-0,6	0,6	-
<b>QUALIDADE DE</b>	Valor do qui quadrado	0,01	0,14	0,05	
<b>VIDA</b>	Similaridade	<b>-0,01</b>	<b>0,14</b>	<b>-0,05</b>	
	Contagem	8	11	31	50
	Valor esperado	8	11	31	50
<b>Total</b>	Percentual da linha	16,00%	22,00%	62,00%	100,00%
	Percentual da Coluna	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**Tabela 20 – Inércia e autovalor**

Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
1	0,234	0,055			0,999	0,999	0,123	0,047
2	0,005	0,000			0,001	1,000	0,144	
Total		,055	2,744	0,602(a)	1,000	1,000		

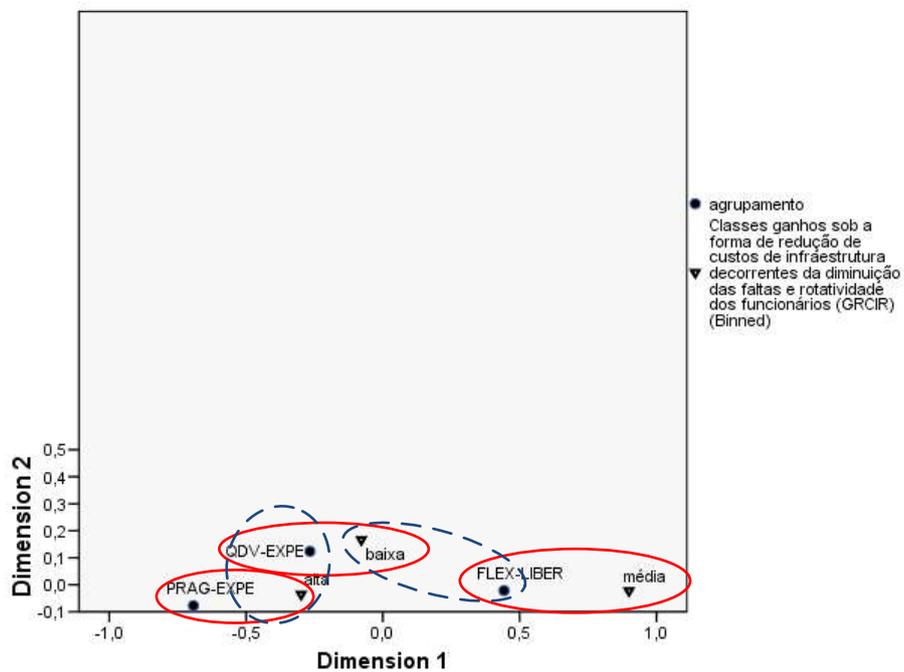
a 4 degrees of freedom

Fonte: SPSS

Considerando que o teste qui-quadrado exposto nas tabelas acima não revelou significância, esta técnica de análise de correspondência não pode aplicada. Isto porque os valores altos do teste qui-quadrado mostram não existir associação entre as categorias de variáveis cruzadas, agrupamentos dos teletrabalhadores com as respectivos tipos de ganhos obtidos pelas empresas com o teletrabalho, segundo a opinião dos empregados respondentes desta pesquisa.

A manutenção dos mapas perceptuais abaixo apresentados mostra o esforço de aplicação da técnica, que não se revelou adequada para esta tese. A justificativa da manutenção e apresentação pelo pesquisador destes mapas elaborados com o auxílio da técnica é permitir aos leitores uma visão descritiva dos agrupamentos e sua distribuição espacial em termos das respostas obtidas sobre possíveis ganhos e contribuições do uso do teletrabalho pelas empresas. Nada, entretanto, se pode concluir sobre a significância da associação entre estes agrupamentos e os ganhos mencionados.

**Figura 11 – Mapas perceptuais Classes ganhos sob a forma de redução de custos de infraestrutura decorrentes da diminuição das faltas e rotatividade dos funcionários (GRCIR)**

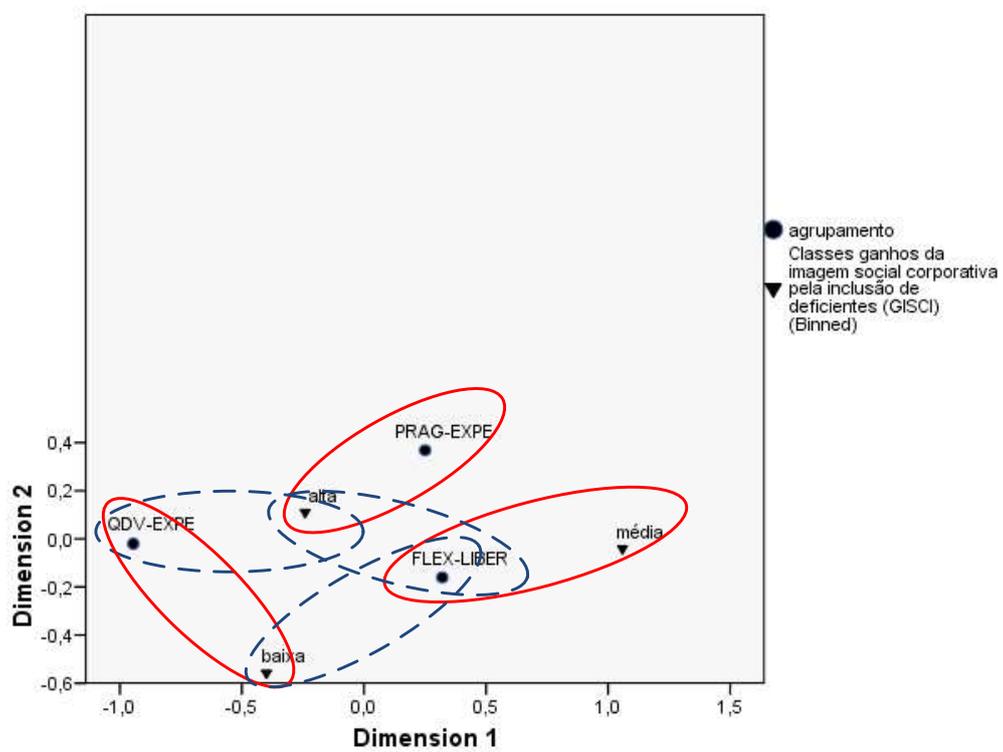


Fonte: SPSS

**Tabela 21 – Cálculo de valores de similaridade baseados em qui quadrado Classes ganhos da imagem social corporativa pela inclusão de deficientes (GISCI)**

		Classes ganhos da imagem social corporativa pela inclusão de deficientes (GISCI)			
		baixa	média	alta	Total
<b>Agrupamento 1</b>	Contagem	3	7	16	26
<b>JOVENS</b>	Valor esperado	3,1	5,2	17,7	26
<b>PROFISSIONAIS</b>	Percentual da linha	11,50%	26,90%	61,50%	100,00%
<b>QUE BUSCAM</b>	Percentual da Coluna	50,00%	70,00%	47,10%	52,00%
<b>FLEXIBILIDADE</b>	Diferença	-0,1	1,8	-1,7	
<b>E AUTONOMIA</b>	Valor do qui quadrado	0,003	0,62	0,16	
	Similaridade	0,003	-0,62	0,16	
<b>Agrupamento 2</b>	Contagem	1	3	8	12
<b>PROFISSIONAIS</b>	Valor esperado	1,4	2,4	8,2	12
<b>EXPERIENTES E</b>	Percentual da linha	8,30%	25,00%	66,70%	100,00%
<b>COM VISÃO</b>	Percentual da Coluna	16,70%	30,00%	23,50%	24,00%
<b>PRAGMÁTICA</b>	Diferença	-0,4	0,6	-0,2	
<b>DO USO DO</b>	Valor do qui quadrado	0,11	0,15	0,005	
<b>TELETRABALHO</b>	Similaridade	<b>0,11</b>	<b>-0,15</b>	<b>0,005</b>	
<b>Agrupamento 3</b>	Contagem	2	0	10	12
<b>ADULTOS</b>	Valor esperado	1,4	2,4	8,2	12
<b>EXPERIENTES E</b>	Percentual da linha	16,70%	0,00%	83,30%	100,00%
<b>PREOCUPADOS</b>	Percentual da Coluna	33,30%	0,00%	29,40%	24,00%
<b>COM A</b>	Diferença	0,6	-2,4	1,8	
<b>QUALIDADE DE</b>	Valor do qui quadrado	0,26	2,40	0,40	
<b>VIDA</b>	Similaridade	<b>-0,26</b>	<b>2,40</b>	<b>-0,40</b>	
	Contagem	6	10	34	50
	Valor esperado	6	10	34	50
<b>Total</b>	Percentual da linha	12,00%	20,00%	68,00%	100,00%
	Percentual da Coluna	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Figura 12 – Mapas percentuais Classes ganhos da imagem social corporativa pela inclusão de deficientes (GISCI)

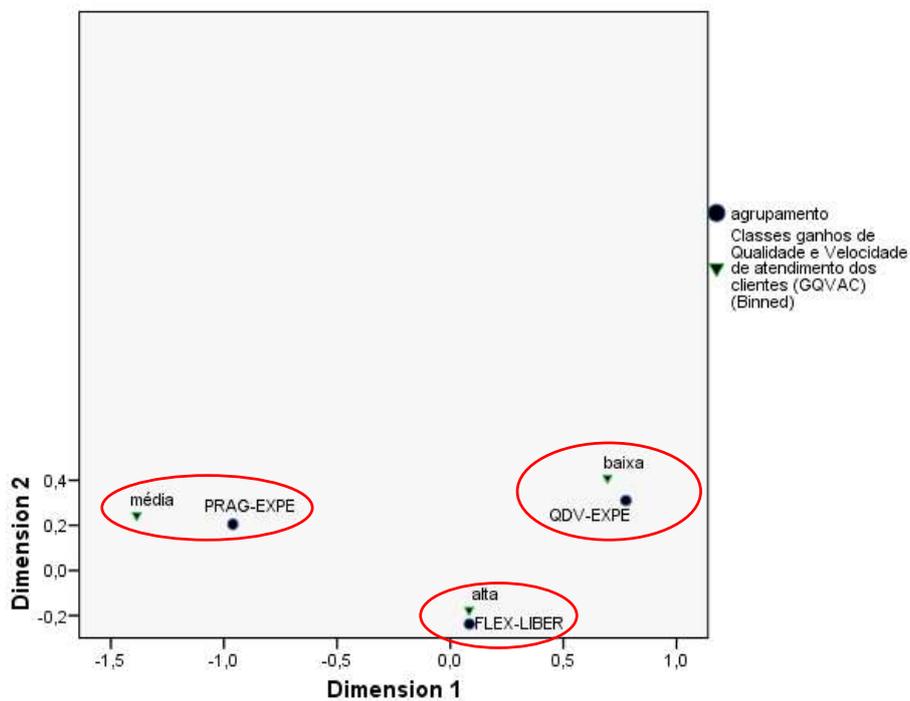


Fonte: SPSS

**Tabela 22 – Cálculo de valores de similaridade baseados em qui quadrado Classes ganhos de Qualidade e Velocidade de atendimento dos clientes (GQVAC)**

		Classes ganhos de Qualidade e Velocidade de atendimento dos clientes (GQVAC)			
		Baixa	média	alta	Total
<b>Agrupamento 1</b>	Contagem	5	3	18	26
	Valor esperado	5,2	3,6	17,2	26
<b>JOVENS</b>	Percentual da linha	19,20%	11,50%	69,20%	100,00%
<b>PROFISSIONAIS</b>	Percentual da Coluna	50,00%	42,90%	54,50%	52,00%
<b>QUE BUSCAM</b>	Diferença	-0,2	-0,6	0,8	
<b>FLEXIBILIDADE</b>	Valor do qui quadrado	0,008	0,10	0,04	
<b>E AUTONOMIA</b>	Similaridade	<b>0,008</b>	<b>0,10</b>	<b>-0,04</b>	
<b>Agrupamento 2</b>	Contagem	1	4	7	12
	Valor esperado	2,4	1,7	7,9	12
<b>PROFISSIONAIS</b>	Percentual da linha	8,30%	33,30%	58,30%	100,00%
<b>EXPERIENTES E</b>	Percentual da Coluna	10,00%	57,10%	21,20%	24,00%
<b>COM VISÃO</b>	Diferença	-1,4	2,3	-0,9	
<b>PRAGMÁTICA</b>	Valor do qui quadrado	0,82	3,11	0,103	
<b>DO USO DO</b>	Similaridade	<b>0,82</b>	<b>-3,11</b>	<b>0,103</b>	
<b>TELETRABALHO</b>	Contagem	4	0	8	12
<b>Agrupamento 3</b>	Valor esperado	2,4	1,7	7,9	12
<b>ADULTOS</b>	Percentual da linha	33,30%	0,00%	66,70%	100,00%
<b>EXPERIENTES E</b>	Percentual da Coluna	40,00%	0,00%	24,20%	24,00%
<b>PREOCUPADOS</b>	Diferença	1,6	-1,7	0,1	
<b>COM A</b>	Valor do qui quadrado	1,07	1,70	0,001	
<b>QUALIDADE DE</b>	Similaridade	<b>-1,07</b>	<b>1,70</b>	<b>-0,001</b>	
<b>VIDA</b>	Contagem	10	7	33	50
	Valor esperado	10	7	33	50
<b>Total</b>	Percentual da linha	20,00%	14,00%	66,00%	100,00%
	Percentual da Coluna	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**Figura 13 – Mapas percentuais Classes ganhos de Qualidade e Velocidade de atendimento dos clientes (GQVAC)**



Fonte: SPSS

#### **4.7 Considerações baseadas nos dados constantes na Matriz de Análise Paralela, referentes as opiniões manifestadas pelos gestores e teletrabalhadores das empresas pesquisadas**

É apresentada a Matriz de Análise Paralela, destacando-se as respostas coletadas nas entrevistas sobre as opiniões dos gestores e dos teletrabalhadores, seus pontos de discondância e de diferença quanto ao uso do teletrabalho nas empresas de *call center* e *contact center* (Quadro 13).

Quadro 13 – Matriz de Análise Paralela

Atributos	Opiniões dos Gestores sobre o uso do Teletrabalho	Opiniões dos teletrabalhadores sobre o uso do teletrabalho	Opiniões dos teletrabalhadores em relação uso do Teletrabalho residencial		Considerações
			Pontos de concordância de opinião	Pontos de diferença de opiniões	
<b>Como usam o Teletrabalho</b>	<p>Efetuar cobranças/<i>call center</i> televendas de consórcio</p> <p>Pesquisa de satisfação dos clientes das empresas contratantes</p> <p>Negociação e recuperação de créditos SAC( serviço de atendimento aos clientes)</p> <p><i>Help desk</i></p> <p>Retenção/ fidelização</p> <p>Agendamento de consultas e exames</p> <p>Auxílio a busca telefônica</p> <p>Telefonia pré-pago para estabelecer contatos com clientes de empresas clientes</p> <p>Todas as empresas usam o call center e contact center prestando os serviços nas modalidades receptiva e ativa,</p> <p>As cobranças e vendas são as atividades mais executadas por teletrabalhadores em suas residências, junto aos clientes</p>	<p>Executa os seguintes serviços para os clientes das empresas contratantes:orientação, pesquisa, serviços públicos, política televendas</p> <p>pós venda(cobranças, contas a receber, outros)</p> <p>serviço de manutenção</p> <p>SAC</p> <p>pré venda (crédito, agendamento de visita, pesquisa e banco de dados, dentre outros)</p> <p>Venda (captação, novos pedidos,) prestação de serviço de Pesquisas para fidelização e satisfação dos clientes</p>	<p>Os gestores e teletrabalhadores concordam que o uso do teletrabalho pelas empresas ocorre em atividades de cobrança, televendas e pesquisas de satisfação de clientes</p>	<p>Os gestores mencionaram que os teletrabalhadores atuavam com auxílio a consulta a lista telefônica. Os teletrabalhadores não mencionaram este tipo de serviço realizado.</p> <p>Os gestores mencionaram as atividades de gestão e recuperação de créditos que os teletrabalhadores não citaram como atividades que executava havendo então uma divergência</p> <p>Os gestores mencionaram a atividade dos teletrabalhadores de agendar consultas médicas. Os teletrabalhadores não mencionaram que faziam esta atividade. Existe portanto uma discordância sobre o que eles efetivamente fazem.</p>	<p>Os gestores apontaram mais atividades executadas por meio do teletrabalho residencial para as empresas de call center e contact center do que aquelas informadas pelos teletrabalhadores ao responder o questionário.</p>

<p><b>Como gerenciam o teletrabalho</b></p>	<p>O teletrabalho é gerenciado pela coordenação dos serviços de call center, a qual esta subordinada a Diretoria Administrativo- Financeira, tendo quatro subordinados que supervisionam em torno de 200 atendentes. Os funcionários estão distribuídos geograficamente, sendo supervisionados e monitorados remotamente, pela Central do Cliente Gestão por meio do projeto <i>Home Office</i> vinculado à Gerencia de Qualidade. Comitê Gestor do projeto Home Office subordinado à Diretoria Operacional</p> <p>A empresa conta com uma equipe multidisciplinar com profissionais das seguintes áreas: segurança do trabalho, medicina do trabalho, terpeutas ocupacionais, psicólogos, engenheiros de segurança, assistente social, fonoaudióloga</p> <p>A Diretoria de Talentos Humanos é responsável na empresa pelo gerenciamento dos teletrabalhadores</p>	<p>Não se aplica. Não foi perguntado aos teletrabalhadores sobre como eram gerenciados. Logo, não pode haver confronto de opiniões.</p>	<p>Não se aplica. Não foi perguntado aos teletrabalhadores sobre como eram gerenciados. Logo, não pode haver confronto de opiniões</p>	<p>Não se aplica. Não foi perguntado aos teletrabalhadores sobre como eram gerenciados. Logo, não pode haver confronto de opiniões</p>	<p>Sem considerações a fazer pelo motivo exposto.</p>
---	--	---	--	--	---

<p><b>Porque usam o Teletrabalho (Razões)</b></p>	<p>Uma atividade econômica/comercial. Pode ser uma atividade de natureza filantrópica. Forma de cumprir as exigências da Lei de Cotas,(Lei 8213/91) como oportunidade para a empresa que usa ou para que as suas empresas clientes cumpram a lei de cotas. Para reduzir custos de manutenção da posição de atendimento.Fica menos oneroso para a empresa manter uma posição de PA na residência do que na sede da empresa. Para conseguir aumento de produtividade. Teletrabalhadores residenciais são mais produtivos que aqueles instalados na sede das empresas Evitar deslocamentos de idas e vindas de casa para o local de trabalho de pessoas, inclusive aquelas portadoras de deficiência. Reduzir os investimentos e custos de aquisição e manutenção de instalações físicas em regiões urbanas muito valorizadas. Obter maior índice de efetividade das negociações de recuperação de crédito por meio do uso dos teletrabalhadores residenciais. Praticar responsabilidade social corporativa através de um projeto de teletrabalho residencial que inclua pessoas portadoras de deficiências. Oferecer melhor qualidade de vida ao trabalhador. Ter melhor qualidade de atendimento. Obter maior efetividade na negociação de recuperação de crédito Experimentar um modelo de trabalho mais flexível no setor (trabalho em casa) Reduzir licenças médicas em decorrência de acidentes de locomoção. Redução de custos de uniformes - Em virtude de convenio celebrado com instituição financeira internacional a empresa comprometeu-se a capacitar teletrabalhadores em um período de 4 anos -Incluir pessoas com e sem deficiências nos meios social, digital e de trabalho - Buscar a redução da rotatividade(turnover)</p>	<p>Para reduzir custos (espaço físico, equipamentos, outros) Dar maior flexibilidade de horário e localização Oferecer melhor qualidade de vida ao teletrabalhador Possibilidade de empregar pessoas com deficiência Busca de melhoria do atendimento aos clientes das empresas Busca reduzir a necessidade de supervisão presencial..</p>	<p>Os teletrabalhadores e os gestores coincidem em suas opiniões quando consideram que as razões para o uso do teletrabalho nos call center e contact center são as seguintes : Uso do teletrabalho residencial para a redução de custos Oferecer flexibilidade de horário e de local de trabalho para o teletrabalhador Oferece melhor qualidade de vida dos teletrabalhadores Oferecer oportunidade de emprego para pessoas com deficiência, por meio do teletrabalho Ofertar melhor atendimento aos clientes das empresas contratantes dos serviços de <i>call center e contact center</i></p>	<p>Os gestores consideram que o teletrabalho pode ser usado como estratégia para oferecer vagas a pessoas portadoras de deficiências a fim de atender as exigências da lei 8213/91. Os teletrabalhadores não mencionaram que o teletrabalho era uma estratégia para este fim. Apesar de atestarem que pessoas com deficiências foram empregadas.  Os gestores observaram que o teletrabalho deve ser considerado uma atividade filantrópica. Os teletrabalhadores não consideraram a questão da filantropia.  Alguns gestores destacaram que oferecer teletrabalho residencial a pessoas com necessidades especial é uma prática da responsabilidade social corporativa. Os teletrabalhadores não apontaram esta razão para o uso do teletrabalho pela empresa empregadora.</p>	<p>Existe uma concordância de que o teletrabalho é usado para reduzir custo, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade de atendimento e melhorar a qualidade de vida do teletrabalhador. Ofertar oportunidades de trabalho para as pessoas com deficiência. com flexibilidades de horários e possibilidade de trabalhar na residência..</p>
---	---	--	---	---	--

<p><b>Como é mensurado o desempenho do teletrabalhador</b></p>	<p>são utilizados os seguintes indicadores específicos para monitorar :</p> <p>Indicador de tempo de demora de atendimento e Indicador da qualidade do conteúdo do atendimento</p> <p>Índice de produtividade profissional per capita</p> <p>Índice da efetividade nas negociações</p> <p>Índice de rotatividade (turn over)</p> <p>Índice de absenteísmo no trabalho</p> <p>Índice de satisfação no teletrabalhador na execução do trabalho</p> <p>Índice de monitoramento da qualidade de vida</p> <p>Para mensurar o desempenho dos teletrabalhadores, a empresa utiliza a um programa de monitoramento do teletrabalhador. Desta forma, os seguintes indicadores são analisados:</p> <p>Tempo gasto na ligação para o cliente</p> <p>Quantidade de ligações por dia efetuadas para o cliente</p> <p>Indicador de disponibilidade do teletrabalhador no sistema</p> <p>Presença no posto de atendimento. (entenda-se por isso, rotatividade e absenteísmo) índice de produtividade e qualidade de vida são utilizados</p>	<p>Não se aplica. Não foi perguntado aos teletrabalhadores sobre mensuração do desempenho. Logo não pôde haver confronto de opiniões.</p>	<p>Não se aplica. Não foi perguntado aos teletrabalhadores sobre mensuração do desempenho. Logo, não pôde haver confronto de opiniões.</p>	<p>Não se aplica. Não foi perguntado aos teletrabalhadores sobre mensuração do desempenho. Logo, não pôde haver confronto de opiniões</p>	<p>Não se aplica. Não foi perguntado aos teletrabalhadores sobre mensuração do desempenho. Logo, não pôde haver confronto de opiniões.</p>
--	--	---	--	---	--

<p><b>Forças propulsoras do uso do teletrabalho residencial</b></p>	<p>Força propulsora de natureza política e institucional do Presidente que estimulou a utilização de pessoas com deficiência a partir da implantação do teletrabalho em casa. Força propulsora de natureza econômica na direção da busca de redução de custos operacionais. Força propulsora de natureza tecnológica que viabilizou o uso de tecnologia desenvolvida pela empresa para propiciar o teletrabalho no <i>call center e contact center</i> executado nas residenciais dos empregados. Força propulsora legal que requer o cumprimento da Lei das cotas (Lei 8213/91) - como incentivo a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Força propulsora de natureza social com objetivo de possibilitar a inclusão digital de pessoas no mercado, por meio da oferta de teletrabalho em casa. Força propulsora tecnológica que viabilizou o uso de tecnologias de TIC que permitem ao teletrabalhador gerenciar todo o atendimento em uma única tela do PC em sua casa. Força Econômica direcionada para a melhoria dos resultados em função da redução de custos de instalações físicas próprias. Força econômica de busca de melhor produtividade, eficácia e efetividade nas cobranças e recuperação de crédito. Força direcionadora para a prática da responsabilidade social corporativa visando a inclusão social de pessoas com deficiência por meio de teletrabalho em casa. Força propulsora de cunho ambiental: preservação do meio ambiente nas cidades em que a empresa opera por meio do teletrabalho. Força Econômica que visa aumentar a qualidade de vida do trabalhador por meio do teletrabalho. Força econômica direcionada para melhorar a qualidade do serviço prestado pelo atendente como meio de expansão da base de clientes da empresa. Força sócio-econômica do uso de trabalho flexível operado em casa pelo teletrabalhador. Força econômica que busca reduzir custos decorrentes do absenteísmo devido a doenças, acidentes e licenças médicas por meio do teletrabalho que evita deslocamentos e despesas decorrentes. - econômica de redução de gastos com uniformes, vestimentas e acessórios para o trabalho presencial na empresa. Força propulsora social direcionada para a capacitação de pessoas com deficiência e ou com riscos sociais tendo vista prepará-los para o mercado de trabalho, por meio da modalidade de teletrabalho em casa. Força propulsora de natureza institucional decorrente da missão da instituição focada na assistência social, na defesa direitos da pessoa com deficiência em relação a inclusão no mercado de trabalho. -Força propulsora de natureza política e institucional de executivos da alta administração da empresa, interessados em atuar como teletrabalhadores e, desta forma, convenceram a direção da empresa a utilizar o teletrabalho. Força propulsora econômica direcionada para busca de redução de custos, inclusive de rotatividade de pessoal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forças propulsoras para redução dos custos</li> <li>- Forças propulsoras para a melhoria da produtividade e relacionamento e agilidade do teletrabalhador com clientes e com a empresa.</li> <li>- Forças propulsoras para redução do espaço físico de trabalho na empresa</li> <li>- Forças propulsoras direcionadoras para a flexibilização do local e horário de trabalho visando a qualidade de vida e inclusão social</li> <li>Possibilidade de empregar pessoas com deficiência no seu próprio domicílio</li> <li>- maior flexibilidade de horário e localização</li> <li>-busca de maior produtividade</li> <li>-oferecer maior qualidade de vida dos teletrabalhadores</li> <li>-melhor aproveitamento do tempo disponível do trabalhador</li> <li>-busca de melhoria do atendimento aos clientes das empresas contratantes</li> </ul>	<p>Quanto as forças propulsoras, houve uma concordância de opiniões entre os gestores e teletrabalhadores de que a busca de redução de custos, de melhoria de produtividade e de qualidade de atendimento são as principais forças identificadas.</p> <p>A redução de gastos com aquisição e locação de espaços físicos para abrigar trabalhadores na própria empresa foi a força principal propulsora do teletrabalho.</p> <p>Logo em seguida houve concordância de que a qualidade do atendimento, redução de espaço físico e flexibilização de horário e local de trabalho e qualidade de vida dos teletrabalhadores residenciais, inclusive a inclusão social de pessoas com deficiência.</p>	<p>Não houve opiniões discordantes entre teletrabalhadores e gestores a respeito das forças propulsoras mencionadas por ambos os grupos.</p>	<p>O que se constata é que o uso do teletrabalho é movido por um conjunto de diferentes forças que estimulam o seu uso nas empresas pesquisadas.</p>
---	--	---	---	--	--

<p><b>Forças restritivas do uso do teletrabalho residencial</b></p>	<p>-dificuldade na contratação de mão-de-obra, em virtude de não terem experiência anterior na área de <i>call center e contact center</i></p> <p>- as empresas contratantes relutam em contratar os serviços da empresa quando tomam conhecimento de que suas informações são manuseadas pelos teletrabalhadores em suas residências. Julgam por em risco a segurança da informação.</p> <p>- o baixo nível intelectual de potenciais teletrabalhadores que são pessoas com deficiências</p> <p>- falta de disponibilidade de infraestrutura de comunicações via internet que existe em algumas regiões atuam como uma força restritiva tecnológica que dificulta o uso do teletrabalho</p> <p>- exigência do governo que exige que a cada seis meses, que a empresa realize uma pesquisa para detectar se o a pessoa com deficiência que teletrabalha quer continuar a trabalhar em casa ou ir para a sede da empresa</p> <p>Força restritiva de natureza social e cultural em função do desconhecimento da modalidade de teletrabalho que ocupe pessoas portadoras de deficiências</p> <p>Força restritiva de natureza legal decorrente da falta de legislação trabalhista atualizada que regule todas as atividade executadas por teletrabalhadores, de uma forma geral. Os dispositivos hoje existentes na CLT não são suficientes para regular o uso pelas empresas desta modalidade e que geram dificuldades em cumprir os acordos sindicais nos itens vale transporte, vale refeição, marcação de relógio ponto</p> <p>-Forças restritivas de natureza de segurança referente ao risco de vazamento de informações sobre a situação dos clientes inadimplentes, quando estas são manuseadas pelo teletrabalhador em casa,</p> <p>Forças restritivas de natureza sócio- cultural vigente onde trabalhar presencialmente nas equipes e chefia como forma de integração e crescimento na carreira.</p> <p>Força restritiva de natureza social decorrente das dificuldades de encontrar potenciais candidatos ao teletrabalho por falta de competências genéricas e específicas requeridas para o exercício da função de teletrabalhador que opera em casa.</p>	<p>a falta de uma legislação trabalhista específica para regular os direitos do teletrabalhador</p> <p>-impedimento do progresso na carreira devido ao isolamento.</p> <p>- a perda de produtividade por falta de autodisciplina pessoal é uma preocupação dos gestores das empresas de call center e contact center e acaba sendo um fator que dificulta o uso do teletrabalho.</p> <p>-Força restritiva relativa à deficiências de infraestrutura de TIC na residência</p> <p>- Força restritiva decorrentes da falta de perfil e competências específicas exigidas para a execução do teletrabalho</p> <p>- Força restritiva devido a insegurança quanto à remuneração, ascensão na carreira e benefícios por estar continuamente distante da sede da empresa</p>	<p>Os gestores e os teletrabalhadores estão de acordo quanto a falta de uma legislação trabalhista específica restringe o maior uso do teletrabalho.</p> <p>Houve concordância de que, em alguns casos, a falta de infraestrutura de banda larga para acesso a residencia dos teletrabalhadores restringe o uso do teletrabalho por uma parte maior de empresas.</p> <p>Existiu concordância entre gestores e teletrabalhadores sobre a falta de pessoas com o perfil de competencia adequado para o exercício do teletrabalho residencial.</p>	<p>Os gestores não consideram que o teletrabalho pode ser uma força restritiva no desenvolvimento da carreira do teletrabalhador residencial pelo fato dele estar isolado, ou seja, trabalhar longe da sede da empresa</p> <p>Os gestores não consideram por falta de disciplina do teletrabalhador possa ocorrer perda de produtividade na execução do trabalho.</p>	<p>Existem algumas divergências entre teletrabalhadores e gestores quanto as forças restritivas mencionadas por ambos.</p>
---	---	--	---	---	--

<p><b>Contribuições (Ganhos, benefícios, outros)</b></p>	<p>Ganhos de produtividade para a empresa na medida em que alguns teletrabalhadores pessoas com deficiência em relação aquela obtida pela média dos teletrabalhadores presenciais, comprovado por acompanhamento e monitoramento diários. Ganhos para a imagem corporativa da empresa junto aos consumidores e a comunidade em virtude da oferta de empregos para pessoas com deficiência podendo influenciar positivamente o comportamento das empresas clientes e, junto a sociedade de forma mais abrangente. Benefícios auferidos pelo teletrabalhador residencial pela melhoria de sua qualidade de vida decorrente do trabalho residencial, não sujeito a deslocamentos. Benefícios auferidos pela a sociedade e para as cidades onde os teletrabalhadores residenciais operam em virtude da menor emissão de poluentes em decorrência de menor mobilidade dos empregados em veículos e ônibus emissores de poluição e energia de fontes fósseis</p> <p>Maior produtividade per capita obtida pelo trabalhador em casa quando comparado com o trabalhador na sede da empresa Redução da rotatividade Redução da falta de prontidão de atendimento Maior efetividade no fechamento das negociações Ganho na melhoria da qualidade de atendimento Ganho decorrente da prática de um projeto de responsabilidade social,( Home Office), que gerou a inclusão produtiva de pessoas com deficiência Ganhos para o teletrabalhador em termos da qualidade de vida, ou seja, menor desgaste físico com locomoção, menos acidentes no trabalho, menor absenteísmo, maior tempo de convivência com a família, outros) Os ganhos foram as reduções de custos, reduções dos níveis de absenteísmo Os benefícios auferidos pelos teletrabalhadores foram os ganhos de qualidade de vida, Ganhos em virtude das reduções com gastos em compras de roupas (uniformes) e vestuário para se apresentar bem vestido no trabalho. Benefícios de ter um computador para o seu uso pessoal instalado em casa, fornecido pela empresa. Ganhos para a sociedade, decorrentes da geração de alguns empregos por meio dos postos de teletrabalho em residências para pessoas, inclusive algumas pessoas com deficiências e idosas..</p> <p>Ganhos para a sociedade com a emissão de menor quantidade de poluentes, preservando o meio ambiente. observou-se que nas empresas estudadas,houve ganhos de produtividade com o uso do teletrabalho residencial. Verificou-se uma redução de custos para as empresas Os ganhos de qualidade de vida do trabalhador residencial, é reconhecida pelos mesmos</p>	<p>Ganhos de produtividade da empresa pelo uso do teletrabalho</p> <p>Ganho decorrentes da melhoria da qualidade de vida dos teletrabalhadores devido as economias de tempo de deslocamento, redução de estresse causado pelas dificuldades de transito urbano, dentre outros</p> <p>Benefícios gerados pela inclusão de deficientes físicos por meio dos postos de trabalho criados pelo teletrabalho residencial</p> <p>Ganhos e facilidades de gerenciamento da alocação tempo, da agenda dos empregados pelo uso do teletrabalho</p> <p>Melhoria da qualidade de atendimento profissional dos clientes contratantes da empresa da empresa de <i>call center e contact center</i></p> <p>Ganhos decorrentes da redução dos índices de rotatividade de empregados, absenteísmo, licenças médicas e tratamentos clínicos</p> <p>Reduz a emissão de poluentes gerada pelo uso de energias fósseis derivadas do petróleo.</p>	<p>Observou-se uma concordância nas opiniões entre gestores e teletrabalhadores em relação as contribuições (benefícios e ganhos) advindos do uso do teletrabalho pelas empresas de call center e contact center pesquisadas. :</p>		<p>As contribuições apontadas pelos gestores e pelos teletrabalhadores são convergentes, não havendo nenhuma delas que se contraponha</p>
--	---	--	---	--	---

<p><b>Perspectivas de continuidade</b></p>	<p>- Será dada continuidade, inclusive com a inclusão de pessoas com deficiência visual que trabalharão com tecnologia que está sendo adquirida para atender as condições do teletrabalhador, tais como teclado em Braille e <i>script</i> falado;</p> <p>-em decorrência do contínuo estímulo do Presidente da empresa;</p> <p>-novos projetos estão sendo propostos por órgãos financiadores que ampliarão a prática desta modalidade de trabalho na organização;</p> <p>- existem projetos de inclusão de pessoas com problemas e transtornos emocionais;</p> <p>- as empresas contratantes manifestaram restrições severas ao trabalho em casa, em virtude da preocupação com possíveis vazamentos de informações dos clientes atendidos em casa</p> <p>- A empresa não pretende continuar utilizando a modalidade de teletrabalho em virtude da mudança de foco estratégico das empresas clientes contratantes dos serviços que eram realizados pelos teletrabalhadores em casa</p>	<p>Não se aplica. Não foi perguntado aos teletrabalhadores sobre as perspectivas de continuidade.</p>	<p>Não se aplica. Não foi perguntado aos teletrabalhadores sobre as perspectivas de continuidade.</p>	<p>Não se aplica. Não foi perguntado aos teletrabalhadores sobre as perspectivas de continuidade.</p>	<p>Não se aplica. Não foi perguntado aos teletrabalhadores sobre as perspectivas de continuidade.</p>
--	--	---	---	---	---

Constatou-se que os gestores das empresas estudadas apontaram atividades executadas pelos trabalhadores residenciais em maior quantidade que estes alegaram realizar. Existem várias conjecturas sobre esta divergência entre o que o teletrabalhador faz e o que o gestor pensa que ele faz.

Uma destas conjecturas é simplesmente a possibilidade do gestor estar desinformado do elenco de atividades executadas pelo trabalhador residencial. A outra possibilidade é o teletrabalhador ter esquecido de citar algumas das atividades que foram mencionadas pelo gestor.

Conforme se observa na matriz paralela, os gestores das empresas pesquisadas revelaram que o processo de gerenciamento e, especificamente, de coordenação dos serviços de *call center* e *contact center* executados pelos teletrabalhadores está subordinado a uma das diretorias funcionais da empresa, variando de empresa para empresa. Foram citadas: Diretoria Operacional, Diretoria Administrativa e Financeira e a Diretoria de Talentos Humanos. Foi constatado, ainda, que as empresas possuem um comitê ou equipe multidisciplinar com pessoas representantes da várias áreas para assessorar as decisões dos gestores da modalidade de teletrabalho.

A justificativa da necessidade deste conselho é o fato de que os teletrabalhadores lidam com produtos e serviços vinculados a várias áreas das empresas tais como: cobranças, *marketing* e vendas, segurança, assistência social e recursos humanos. Neste sentido, a existência de um comitê multidisciplinar orienta o trabalho do gestor desta modalidade, facilitando o trânsito e relacionamento dos teletrabalhadores residenciais com as demais áreas, quando se trata de questões operacionais de execução de serviços no posto de atendimento residencial.

Como o a questão refere-se aos mecanismos de gestão do teletrabalho pela empresa, esta questão não foi feita para os teletrabalhadores e, por conseguinte, não se solicitou a opinião destes sobre este tema mais afeito à gestão da empresa. Por esta razão, não pode haver o confronto de opiniões entre gestores e teletrabalhadores das empresas entrevistadas.

Em termos da questão por que as empresas usam o teletrabalho, observaram-se nos dados coletados expostos na matriz de análise paralela, que os gestores e teletrabalhadores pesquisados concordam, expressando uma série de opiniões coincidentes sobre um conjunto

de razões e motivos que levaram as empresas a usar o teletrabalho residencial operado por teletrabalhadores. Destacam-se como razões importantes apontadas, as seguintes: 1) redução de custos operacionais; 2) oferta de oportunidade flexível de trabalho em termos de local de prestação de serviços – no caso o trabalho residencial – e decisões quanto ao início e término do horário de trabalho, desde que cumpra a jornada de seis horas diárias; 3) desejo da empresa em oferecer melhor qualidade de vida aos teletrabalhadores, permitindo-lhes executar o trabalho em suas casas; 4) oferecer oportunidade de emprego por meio do teletrabalho residencial para pessoas com deficiência; 5) ofertar melhor atendimento aos clientes contratantes dos serviços de *call center* e *contact center*, oferecido por um teletrabalhador residencial menos estressado e mais concentrado no seu trabalho.

Observou-se que os gestores destacaram que uma das razões pelas quais suas empresas decidiram usar a modalidade de oferta de teletrabalho residencial foi a necessidade legal de cumprimento às exigências da Lei 8213/91, que estabelece percentuais mínimos de oferta de vagas para pessoas com deficiência, em toda a empresa. Estes percentuais são calculados e variam de acordo com o total geral de empregados de cada empresa. Os teletrabalhadores não apontaram esta razão de uso do teletrabalho residencial executado por pessoas com deficiência, como estratégia da empresa de cumprir as exigências da legislação mencionada.

O teletrabalho como atividade filantrópica foi apontado por uma das empresas como forma de pôr em prática programas de responsabilidade social que fortalecem a imagem corporativa da empresa.

Esta modalidade de trabalho permite acolher trabalhador portador de deficiência e que este trabalhe em casa. Isto contribui efetivamente, segundo as opiniões expostos pelos gestores na matriz, para a inclusão social destas pessoas, inclusive, no caso dos teletrabalhadores residenciais de serviços de *call center* e *contact center*, para a inclusão digital dos mesmos. Esta prática acaba fortalecendo, segundo os mesmos gestores, a imagem corporativa da empresa, Os teletrabalhadores residenciais pesquisados não mencionaram este tipo de razão para justificar o uso do teletrabaho pelas empresas pesquisadas.

Os dados da matriz permitem constatar que o desempenho do teletrabalhador residencial é monitorado e mensurado continuamente por meio da tecnologia e da apuração de índices que

são construídos com dados do próprio sistema de tecnologia de informática e telecomunicação operado pelos empregados.

Dentre os índices utilizados para mensurar o desempenho, apontados pelos gestores, durante as entrevistas de pesquisa, destacaram-se:

- Índice de produtividade profissional *per capita*;
- Índice de efetividade das negociações (capacidade de fechar as negociações iniciadas);
- Índice de rotatividade de teletrabalhadores residenciais (*turn over*);
- Índice de absenteísmo no trabalho;
- Índice de satisfação do teletrabalhador na execução do trabalho;
- Índice de monitoramento da qualidade de vida (em questões de trabalho);
- Índices quantitativos (tempo gasto na ligação) feitas pelos teletrabalhadores;
- Quantidade de ligações efetuadas para o cliente;
- Indicador de disponibilidade (presença) no posto de atendimento.

Esta questão, sobre os índices de monitoramento e mensuração do desempenho do teletrabalhador residencial, não foi perguntada para os teletrabalhadores, logo não coube fazer o confronto de opiniões entre os dois grupos pesquisados.

Com relação a identificação de forças propulsoras do uso do teletrabalho nas empresas de *call center* e *contact center* pesquisadas, os dados expostos na matriz, que representam as opiniões dos gestores da modalidade de teletrabalho e dos teletrabalhadores residenciais revelam que efetivamente existem forças propulsoras deste uso de diferentes naturezas. Em termos de forças de natureza econômica, destacam-se a busca de ganhos com a redução de custos operacionais, melhoria de produtividade, de relacionamento e de agilidade no atendimento dos clientes. Outras economias são conseguidas pelo uso do teletrabalho nas empresas. Por exemplo, a redução da necessidade de espaços físicos nas sedes da empresas, geralmente instaladas em regiões urbanas. Estes imóveis são tributados e sua aquisição ou locação exigem investimentos de aquisição ou locação onerosos para as empresas pesquisadas. Trabalhar em casa evita estes gastos com a manutenção de espaços físicos em regiões urbanas valorizadas.

Forças de natureza sócio-corporativa como o exercício da responsabilidade social, hoje praticada por meio de programas dirigidos a comunidades, atuam de forma propulsora do uso do teletrabalho residencial pelas empresas pesquisadas, já que esta modalidade permite empregar pessoas com deficiência, para trabalhar em suas residências, promovendo a inclusão social e, mesmo digital, destas pessoas no mundo do trabalho e das relações sociais.

Foi constatado, por meio da análise dos dados da matriz paralela, que não houve opiniões discordantes entre os gestores e teletrabalhadores sobre a existência das forças propulsoras do uso do teletrabalho residencial, pelas empresas estudadas. Em termos gerais, pode-se afirmar que o uso desta modalidade de trabalho tem sido impulsionada pelo conjunto de forças propulsoras descritas na referida matriz.

Os gestores entrevistados e teletrabalhadores residenciais pesquisados foram indagados sobre as forças restritivas do uso do teletrabalho residencial pelas empresas pesquisadas.

Uma análise das opiniões de gestores e teletrabalhadores expostas na matriz revelam que efetivamente existem muitas restrições que dificultam o uso desta prática e restringem a sua expansão. Dentre estas forças restritivas, destacaram:

- dificuldade de contratação de mão-de-obra para atuar como teletrabalhadores residenciais. As pessoas, inclusive aquelas com deficiência, não têm experiência anterior na prestação de serviços de *call center* e *contact center*;
- existe uma resistência das empresas contratantes dos serviços das empresas de *call center* e *contact center* quanto ao fato destas utilizarem teletrabalhadores residenciais. Esta resistência decorre do temor que elas tem quanto a possibilidade de vazamento de informações sigilosas sobre os seus clientes, as quais são manuseadas pelos teletrabalhadores em suas casas. Este comportamento das empresas clientes atua como uma força restritiva do uso e da expansão da modalidade de teletrabalho, nas empresas do setor estudado;
- limitações de acesso a internet banda larga decorrente da falta de infraestrutura de oferta de serviços de banda larga, em algumas localidades onde residem os teletrabalhadores, é uma força restritiva de natureza tecnológica do uso do teletrabalho;
- desconhecimento da modalidade de teletrabalho, por parte das empresas e dos próprios teletrabalhadores, tem atuado como uma das forças restritivas do uso desta modalidade;

- a falta de uma legislação específica (o projeto de lei ainda está em tramitação) atua como uma força restritiva de natureza legal que dificulta e inibe o uso desta prática;
- existe uma falta de oferta de pessoas para o mercado de trabalho que possua as competências necessárias e o perfil apropriado para executar as atividades de teletrabalhadores residenciais, típicas de prestação de serviços de *call center* e *contact center*.

As opiniões dos gestores sobre a possibilidade do isolamento típico do teletrabalhador residencial, que fica longe fisicamente da sede da empresa e do contato pessoal com os demais trabalhadores, não foram consideradas como fator limitante do progresso da carreira do empregado teletrabalhador. Portanto, na opinião destes gestores de teletrabalho, o isolamento não atua como uma força restritiva do uso do teletrabalho e nem, segundo a opinião deles, limita a progressão e o crescimento profissional deste empregado, na sua carreira. Os empregados não mencionaram que o isolamento natural do posto de teletrabalho residencial seja uma força restritiva ao uso do teletrabalho e do surgimento de mais candidatos ao posto de teletrabalhador residencial.

Em termos de contribuições – ganhos e benefícios – advindas do uso do teletrabalho residencial para as empresas de *call center* e *contact center* pesquisadas, para os seus teletrabalhadores e para a sociedade de uma forma mais ampla, observa-se pelos dados expostos na matriz que:

- as empresas auferem ganhos econômicos decorrentes do aumento da produtividade do teletrabalhador residencial em relação àquela obtida pelos trabalhadores presenciais na sede da empresa;
- houve ganhos das empresas decorrentes da melhoria da qualidade de atendimento profissional dos clientes das empresas contratantes dos serviços da empresa de *call center* e *contact center*, nos serviços prestados pelos teletrabalhadores residenciais;
- as empresas obtiveram ganhos de redução de custos em decorrência da redução dos índices de rotatividade e absenteísmo de teletrabalhadores empregados;
- ganhos de fortalecimento da imagem corporativa em decorrência da oferta de emprego a pessoas com deficiência, revelando práticas de responsabilidade corporativa por meio do uso do teletrabalho;

- os teletrabalhadores obtêm ganhos decorrentes da melhoria de sua qualidade de vida, decorrente da economia de tempo de deslocamento, redução de estresse causado pelo trânsito urbano, entre outros;
- para a sociedade, houve ganhos decorrentes da oferta de oportunidades de emprego para pessoas com deficiência, incorporadas no mundo do trabalho e no mundo digital, por meio do teletrabalho residencial.

Em síntese, observou-se uma concordância das opiniões dos gestores com as opiniões dos teletrabalhadores sobre as contribuições – ganhos e benefícios – advindas do uso do teletrabalho auferidos pelas empresas estudadas, incluindo ganhos obtidos e benefícios obtidos pelos teletrabalhadores residenciais e, pela sociedade como um todo.

Em termos das opiniões dos gestores sobre a continuidade ou não do uso do teletrabalho, nas empresas pesquisadas, os dados expostos na matriz, permitem constatar que:

- três das empresas pesquisadas (empresa Alpha, Beta e Avape) pretendem continuar o uso desta modalidade de trabalho nos próximos anos, segundo opinião dos seus dirigentes e gestores;
- uma das empresas pesquisadas, ou seja, Algar Tecnologia, segundo a opinião dos seus gestores, decidiu mudar o foco estratégico do seu negócio e não pretende continuar utilizando esta modalidade de teletrabalho residencial.

Cabe ressaltar que duas das empresas que inicialmente haviam sido consideradas como casos a serem pesquisados, pararam de usar a modalidade de teletrabalho antes da conclusão do relatório desta pesquisa. Por conseguinte, não vão dar continuidade ao uso desta prática nos próximos anos.



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Para facilitar a exposição das conclusões da pesquisa desta tese, foram recuperados os objetivos estabelecidos inicialmente e respectivas questões de pesquisa.

Em seguida, são apresentadas as conclusões principais que revelam o alcance ou o não alcance dos objetivos e respectivas respostas às questões de pesquisa.

QUANTO AO ALCANCE DO OBJETIVO 1 – Identificar como e por que as empresas pesquisadas estão utilizando o teletrabalho:

Conclui-se que a forma ou como que as empresas utilizam o teletrabalho está diretamente relacionada à prestação de serviços típicos de *call center* e *contact center* (por exemplo: televendas, cobranças, pesquisa de fidelização de clientes, apoio a consulta à lista telefônica, negociações de crédito, entre outras); nada além dos mesmos serviços que um operador de *call center* e *contact center* presencial, isto é, profissional que executa seu trabalho na sede da empresa. Não foram constatadas diferenças marcantes entre as opiniões dos gestores e dos teletrabalhadores sobre essa questão.

Foi constatado que a principal razão (porquê) que levou as empresas de *call center* e *contact center* a utilizarem o teletrabalho está, principalmente, vinculada à vontade dos altos executivos e presidentes destas empresas estudadas, em oferecer uma nova alternativa de execução do trabalho, de forma mais flexível em relação ao tempo e localização, permitindo que seus funcionários executassem suas atividades e tarefas, anteriormente realizadas somente na empresa, em suas residências, proporcionando um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar. Estes executivos acreditam que o teletrabalho proporciona vantagens quanto à produtividade, minimização de custos e melhoria na qualidade dos atendimentos aos clientes das empresas contratantes dos serviços.

QUANTO AO ALCANCE DO OBJETIVO 2 – Em relação à identificação de forças propulsoras do uso do teletrabalho pelas empresas pesquisadas, tendo por base as opiniões dos gestores e teletrabalhadores, foi possível concluir que algumas forças foram identificadas e se destacaram:

- busca de redução de custos;
- busca da melhoria da produtividade;
- melhoria da qualidade do atendimento aos clientes finais das empresas contratantes;
- melhoria da qualidade de vida dos teletrabalhadores;
- busca de melhoria da imagem corporativa por meio do uso do teletrabalho como atividade de responsabilidade social, permitindo a inclusão social e digital de pessoas com deficiência.

QUANTO AO ALCANCE DO OBJETIVO 3 – Quanto à identificação das forças restritivas do uso de teletrabalho, sob a ótica dos gestores e dos teletrabalhadores que operam nas suas residências, como empregados das empresas de *call center* e *contact center*, verificou-se que:

- problemas relacionados com a segurança da informação: empresas contratantes mostraram-se inseguras quanto à preservação do sigilo sobre as informações manuseadas pelos teletrabalhadores residenciais;
- problemas relacionados à escassez de mão-de-obra qualificada e com perfil adequado para a execução das atividades de teletrabalho residencial típicas de *call center* e *contact center*;
- falta de legislação trabalhista específica para regulamentar a atividade do teletrabalho no país;
- problema relacionado com a ausência da infraestrutura de comunicação nas regiões urbanas onde se localizam as residências de alguns teletrabalhadores. Esta limitação de acesso à banda larga é extremamente prejudicial;
- o fato do teletrabalho ser uma função desempenhada na residência do teletrabalhador, este passa a ter pouco contato pessoal com os demais membros da equipe e da chefia que atuam na sede da empresa. Este isolamento, sob a ótica do teletrabalhador, atua como um dificultador na sua ascensão profissional. Diante disso, menos pessoas se candidatam ao teletrabalho.

QUANTO AO ALCANCE DO OBJETIVO 4 – Verificou-se o que implicou na identificação das contribuições (ganhos e benefícios) advindas do uso do teletrabalho, para os diferentes atores envolvidos. Foram constatados os seguintes:

- ganho de produtividade do teletrabalhador residencial quando comparado aos operadores tradicionais;

- ganho de imagem corporativa da empresa devido à atuação socialmente responsável, por meio da oferta da modalidade do teletrabalho residencial para pessoas com deficiência e idosas;
- redução da rotatividade e do absenteísmo (ocorreu uma redução de licenças médicas, tratamentos clínicos, outros motivos de ausência) dos teletrabalhadores residenciais de *call center* e *contact center*;
- ganhos obtidos pelas empresas pesquisadas decorrentes da melhoria da qualidade de atendimento aos clientes;
- ganho na qualidade de vida dos teletrabalhadores devido à economia de tempo de deslocamento e redução de estresse decorrentes de menor exposição ao trânsito urbano;
- opinião dos gestores da modalidade teletrabalho e dos teletrabalhadores residenciais sobre uma possível contribuição à diminuição de poluentes emitidos pelos veículos, redução do caos no trânsito, todos decorrentes da menor necessidade de deslocamento dos empregados até as sedes das empresas, ao contrário se fossem atuar como trabalhador na modalidade tradicional.

QUANTO AO ALCANCE DO OBJETIVO 5 – Verificação sob a ótica dos diretores e gestores da modalidade de teletrabalho nas empresas pesquisadas, quais as perspectivas de continuidade ou não do uso do teletrabalho pelas empresas pesquisadas. Quais as razões do posicionamento explícito em relação à continuidade ou não do uso futuro do teletrabalho executado nas residências dos empregados prestadores de serviços de *call center* e *contact center*.

- a organização social Avape afirmou que continuará com o programa de teletrabalho residencial e pretende expandir ainda, buscando incluir pessoas com deficiência visual, por meio da utilização de novas tecnologias para leitura em Braille e *script* (roteiro) falado. Esta organização tem financiamento de instituições financeiras internacionais para o desenvolvimento destes projetos. Cabe destacar que a missão da Avape é treinar pessoas com deficiência para atender suas necessidades e de empresas clientes;
- a alta administração da empresa Alpha afirmou que pretende continuar com o uso da modalidade do teletrabalho residencial empregando pessoas com deficiência. Esta atividade é hoje considerada uma ação de filantropia fortemente apoiada pela direção da empresa.
- os executivos entrevistados da empresa Beta afirmaram que o teletrabalho residencial terá continuidade nos próximos anos, em virtude de os resultados altamente satisfatórios, relativos

às cobranças de clientes inadimplentes das empresas contratantes. Destacaram também a obtenção de melhoria na qualidade do atendimento a estes clientes;

- revendo esta pesquisa a partir das suas propostas iniciais, que era estudar seis empresas que utilizavam a modalidade do teletrabalho residencial, o pesquisador constatou que três delas deixaram de utilizá-lo: as duas primeiras, antes da conclusão da pesquisa (isto, inclusive, inviabilizou a coleta e tratamento dos dados), e a terceira empresa – Algar Tecnologia, informou ao final da pesquisa, que não pretende dar continuidade ao teletrabalho, devido à mudança de foco estratégico do seu negócio.

Em síntese, o que se concluiu é que, operacionalmente, a execução de atividades típicas de *call center* e *contact center*, por teletrabalhadores residenciais portadores ou não de deficiência física, é perfeitamente factível e viável.

Apesar disso, o uso de teletrabalhadores nesse segmento de prestação de serviço é bastante restrito. Deve-se destacar que as três empresas de *call center* e a organização social estudadas, representam 92% do universo de empresas deste segmento, que utilizam teletrabalhadores residenciais no país.

A expansão do uso desta modalidade de trabalho é, entretanto, limitada por alguns aspectos (forças restritivas). Entre elas, destaca-se a insegurança jurídica pela inexistência de uma legislação específica que regule a atividade dos teletrabalhadores remotos e residenciais. Outra limitação está relacionada ao comportamento das empresas contratantes (clientes) das prestadoras de serviço de *call center* e *contact center* estudadas. Estes clientes corporativos relutam em aceitar que as atividades de atendimento dos seus clientes finais sejam realizadas por teletrabalhadores que operam em suas residências. Existe a temeridade relacionada à possível perda, extravio ou vazamento de informações sigilosas sobre o cadastro ou a situação financeira dos seus clientes. Sabe-se que o teletrabalhador residencial manuseia estas informações sigilosas.

O teletrabalho é uma realidade recente e seu potencial uso, alertado pelos executivos entrevistados, pode tornar-se uma prática filantrópica com vistas ao fortalecimento da imagem corporativa.

## 5.1 Estudos futuros recomendados sobre o uso do teletrabalho

Com relação a realização de estudos futuros do teletrabalho:

- recomenda-se o estudo da viabilidade econômico-financeira do uso do teletrabalho residencial, pelas organizações de serviços de uma forma geral. Embora os dados da pesquisa dessem alguns indícios de que ocorreu aumento de produtividade e redução de custos, a amostra utilizada não permitiu concluir se isto de fato ocorreu, já que a base dos dados foi a opinião dos executivos;
- recomenda-se, como um tema de pesquisa, a questão do efeito do isolamento social dos teletrabalhadores residenciais em relação aos demais colegas e chefias da empresa, a fim de verificar a existência efetiva desta possibilidade de limitação na ascensão profissional. Teletrabalhadores residenciais pesquisados manifestaram este temor; porém, este tema precisa ser focalizado por outras pesquisas;
- recomenda-se que o uso do teletrabalho em posições remotas seja objeto de estudo envolvendo profissionais que atuam em outros níveis hierárquicos das organizações, tais como altos executivos, gerentes de nível médio, gestores de projetos, dentre outros. Estes tipos de profissionais não foram objetos desta pesquisa, que só se ateve a teletrabalhadores operacionais de *call center* e *contact center*, que operavam em suas residências.

No entanto, há evidências que justificam a realização de outros estudos, tais como:

- no tocante aos aspectos ambientais do teletrabalho, verificar a possibilidade do teletrabalho ser usado como parte de uma estratégia de emergência, e também de uma estratégia de equilíbrio entre vida profissional e pessoal .
- averiguação do potencial do teletrabalho como resultado de novas possibilidades tecnológicas relacionado a redes de banda larga, redes sociais, a telepresença, de alta velocidade e serviços móveis.<sup>12</sup>
- descobrir como estas novas tecnologias podem ser aplicadas pelas gerações mais jovens, e como o que são denominadas nativos digitais respondem ao teletrabalho ao entrar no mercado de trabalho(PRENSKY,2001);

---

<sup>12</sup> Managed Service Providers, jan./2011.

- em estudos futuros o teletrabalho deve ser mais integrado à gestão e teoria organizacional onde esta modalidade não é o objetivo em si, mas sim uma ferramenta para fazer a mudança organizacional acontecer;
- o interesse para outros tipos de teletrabalho, trabalho distribuído, equipes virtuais, organização virtual, trabalho móvel, ou *e-Work*, *ecollaboration*.

## REFERÊNCIAS

- AKELSELSEN, Sigmund; BJARNASON, Thomas; DIDUCA, Debra *et al.* **The Impacts of Telework on Quality of Life**. Organization and Work Beyond 2000. Editores Birger Rapp e Paul Jackson. Physica Verlag Heidelberg, Germany, 2003.
- ALVES, Daniela. **Gestão, Produção e Experiência do Tempo no Teletrabalho** [tese]. Rio Grande do Sul: Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.
- ANTONELLI, Valdir. **Crise? Que Crise?** Anuário Brasileiro de *Call Center* e CRM – 2011. São Paulo: Padrão Editorial, 2011.
- BAHAMONDES, Roberto Ballón. **Teletrabajo para el Peru: hacia una implementación jurídica promotora**. Universidad Privada de Tacna. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas. Peru, 2007.
- BAILEY, Diane E.; KURLAND, Nancy B. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, 383-400, 2002.
- BAKKE, John W.; JULSRUD, Tom E. Telework research: Setting the scene. **Teletronikk**, v. 95, n. 4, 4-9, 1999.
- BARUCH, Yehuda. The status of research on teleworking and an agenda for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 2, 113-129, 2001.
- BERGUM, Svein. **Management of Teleworkers: managerial communication at a distance**. Tuum Kaupakorkeakoulu, Turku School of Economics. Turku: Uniprint, 2009.
- BERTIN, Imogen; DENBIGH, Alan. **The Telework Handbook: new ways of working in the information society**. 3. ed. UK: TCA, 2000.

BIASI, Douglas de; SOUSA, Fabio Augusto Pera de. Teletrabalho e a Qualidade de vida nos contact Centers. **Revista Gerenciais**, v. 1, 25. São Paulo: Centro Universitário Nove de Julho (Uninove), 2002.

BOIAROV, Sonia *et al.* **Telecapacitados – teletrabajo para la inclusión laboral de personas con discapacidad**. Buenos Aires: El Cid Editora, 2009.

BRANNEN, Julia (Ed.) **Mixing Methods: qualitative and quantitative research**. Aldershot: Abegury, 1992.

CARVALHO, M.S.; STRUCHINER, C.J. **Análise de correspondência: uma aplicação do método à avaliação de serviços de vacinação**. Cad. Saúde Pública, jul./set. 1992, v. 8, n. 3, p. 287-301.

Call Center Technology. **Users grow virtual call centers**. Disponível em <[http://www.databasesystemscorp.com/techtelecommuting\\_call\\_center\\_31.htm](http://www.databasesystemscorp.com/techtelecommuting_call_center_31.htm)>. Acesso: 24 abr. 2011.

Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei e Outras Proposições**. Disponível em: <[http://www.camara.gov.br/sileg/Prop\\_Detalhe.asp?id=420890](http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=420890)>. Acesso: 24 abr. 2011.

CEC, Commission of the European Communities 2005. **Collaboration at work: the 2005 report on new working environmental practices**. Europa, out./2005.

CHAPARRO, Francisco O. **El Teletrabajo: una nueva sociedad laboral em La era de La tecnologia**. Madrid: McGraw-Hill, 1996.

Chief Human Capital Officers Council. **Telework Enhancement Act of 2010**. Disponível em: <<http://www.chcoc.gov/transmittals/TransmittalDetails.aspx?TransmittalID=3246>>. Acesso: 24 abr. 2011.

CLEMENTINO, N. **Ambiente de trabalho colaborativo para o teletrabalho utilizando ferramentas freeware** [dissertação]. Santa Catarina: Programa de pós-graduação em engenharia da produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, John W. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

CZERMAINSKI, A.B. **Análise de correspondência**. Piracicaba, 2004. Disponível em: <<http://ce.esalq.usp.br/tadeu/anabeatriz.pdf>>. Acesso: 10 jul. 2008.

DENZIN, Norman K. **The Research Act in Sociology**. London: Butterworth, 1970.

e-WORK 2001. **Informe de Situación de los Nuevos Métodos de Trabajo en la Economía del Conocimiento**. Commission Europea. Dirección General de la Sociedad de la Información. Belgica, 2002.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories From Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 532-550, 1989.

FIOLHAIS, Rui. **Sobre as Implicações Jurídico laborais do Teletrabalho Subordinado em Portugal**. Instituto do emprego e Formação Profissional. Portugal, 1998.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, 105-112, São Paulo, jul./set. 2000.

GOMES, M.H.T.S. **Teletrabalho: um novo modo de trabalhar**. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção, Ouro Preto/MG, Brasil, 2003.

GOUVEIA, Luis Borges. GAIA, Sofia. Sociedade da Informação: balanço e Implicações. In: Mello, Alvaro e Dos Santos, Silvio Aparecido. **O modelo das organizações virtuais e o teletrabalho: algumas práticas em empresa brasileira**. Porto, Portugal: Edições Universidade Fernando Pessoa, 2004.

GUEDERT, Renato Luiz. **O teletrabalho nas empresas desenvolvedoras de software do Estado de Santa Catarina: um estudo multicaso** [dissertação]. Blumenau: Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, 2005.

HAIR, J. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANHIKE, Tiina; GAREIS, Karsten. **Modelling e-Work: Towards a better understanding of information technology's impact on workplaces and work locations**. In: 22th Annual International labour Process Conference, Amsterdam, 2004.

HERTEL, Guido; GEISTER, Susanne; KONRADT, Udo. **Managing virtual teams: A review of current empirical research**. Human Resource Management, col 15, n. 1, 69-95. 2005.

HUWS, Ursula. Remote Possibilities: some difficulties in the analysis and quantification of telework in the UK. **Telework: Present Situation and Future Development of the New Form of Work Organization**. Editores: Werner B. Korte, Simon Robinson, Wolfgang J. Steinle. North-Holland, 61-76, 1998.

HUWS, Ursula; KORTE, Werner B.; ROBINSON, Simon. **Telework: Towards the Elusive Office**. Chichester: John Wiley & Sons, 1990.

JARDIM, Carla Carrara da Silva. **O Teletrabalho e suas atuais modalidades**. São Paulo: LTR Editora, 2003.

KUGELMASS, Joel; **Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível** – Seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LIMBURG, Diana. **Making Telework a Reality: a method for introducing a new way of working into an organization**. The Netherlands: Twenty University Press, 2002.

LISTER, Kate; HARNISH, Tom. **Undress For Success: The Naked Truth About Making Money at Home**. USA: John Wiley & Sons, 2009.

LOPEZ, Francisco *et al.* **Teletrabajo – Uma Vision multidisciplinar**. Universidad de Huelva Publicaciones, 1998.

MADRUGA, Roberto. **Call Centers de Alta Performance**. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

Managed Services Providers. **Top 5 reasons contact centers are moving to Saas (cloud based) call centers plataformas**. Disponível em: <<http://www.managedserviceproviders.biz/2011/01/top-5-reasons-contact-centers-are-moving-to-saas-cloud-based-call-center-platforms/>>. Acesso: 24 abr. 2011.

MELLO, Alvaro. O teletrabalho: sua história e perspectivas. **Revista Administrador Profissional**. São Paulo: Conselho Regional de Administração de São Paulo. Abr./2011; ano 34; n. 298.

MELLO, Alvaro; Santos, Silvio. Telework and Virtual organizations: some Business Practices in the context of Brazil. In: **Proceedings of the Telework 2010**. Argentina, 2010. Disponível em: <<http://telework2010.tic.org.ar/en/papersaprob/>>. Acesso: 24 abr. 2011.

Microsoft. **2009 Microsoft SMB Insight Rerport**. Disponível em: <[www.google.com](http://www.google.com)>. Acesso: 24 abr. 2011.

MITE – Midwest Institute for Telecommuting Education. **Telecommuting Implementation Manual**. Minneapolis, USA: John Wiley & Sons, 1994.

NASAJON, Claudio. **Teletrabalho já é uma realidade**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/teletrabalho-ja-e-uma-realidade/32948/>>. Acesso: 5 maio 2010.

NILLES, Jack M. **Managing Telework: Strategies for managing the Virtual Workforce**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

OLSON, Margarethe H. **Remote Office work: changing work patterns in space and time**. *Communications of the ACM*, v. 26, n. 3, 182-187, 1982.

PINSONNEAULT, A. & KRAEMER, K.L. Survey research in management information system: an assesement. **Journal of Management Information System**, 1993.

PINTO, Joselma Oliveira. **Avaliação da viabilidade de implantação do Teletrabalho no domicílio: um estudo de caso no SERPRO** [tese]. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

PRENSKY, M. **Digital Natives, Digital Immigrants**. *On the Horizon*. NCB University Press, v. 9, n. 5, 2001.

QVORTRUP, Lars. From Teleworking to Networking. **Teleworking: International Perspectives**. Editores Paul Jackson, Jos M. Van der Wielen. Londres: Routledge, 21-39, 1998.

SAKUDA, L.O.; VASCONCELOS, F.C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organização & Sociedade**, v. 12, n. 33, abr./jun/2005.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SEM BARREIRAS, 2010 – **Inclusão Profissional de Pessoas com deficiência**. São Paulo: Prefeitura da Cidade de São Paulo, Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência e Mobilidade Reduzida SMPED, 2010.

SHAW, Lisa A.R. **Telecommute!: go to work without leaving home**. USA: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

SHIN, Bongsik; SHENG, Omar R.L.; HIGA, Kunihiro. Telework: Existing Research and Future Directions. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, col 10, n. 2, 85-101, 2000.

SKAMEDÅL, Jo. **Telecommuting's Implications on Travel and Travel Patterns** [Thesis]. University of Linköping, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; MELLO, Alvaro A.A. **Estratégias empresariais e o teletrabalho: um enfoque na realidade brasileira**. Rio de Janeiro, 2003.

Trabalho e Tecnologia: **Dicionário Crítico**. Antonio david Cattani (org.). Petrópolis: Vozes, 1997.

TROPE, Alberto. **Organização virtual: impactos do teletrabalho nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VIOR, Andrea Garcia *et al.* **Teletrabajo, Subordinación y Dependencia laboral**. Buenos Aires: Errepar S.A., 2009.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods, applied social research methods series**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.



## APÊNDICES

### **Apêndice 1 Roteiro semiestruturado para orientar as entrevistas do pesquisador com os diretores e gestores da modalidade do teletrabalho nas empresas estudadas**

Pesquisa de Opinião

#### **BLOCO I – IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO E DA EMPRESA DE *CALL CENTER/CONTACT CENTER***

Dados do respondente:

1. Nome do entrevistado
2. Cargo
3. Qual a formação profissional do entrevistado
4. Sexo
5. Idade
6. Tempo na empresa
7. Qual é o contingente de empregados que administra na empresa (total de subordinados que possui)

Dados da Empresa:

1. Quanto tempo a empresa está no Brasil
2. Quadro total de empregados da empresa
3. Tem empregados teletrabalhadores
4. Quando a empresa começou a contratar teletrabalhadores
5. Quais os estados onde os teletrabalhadores atuam
6. Origem do capital (nacional/estrangeiro/misto/outro)
7. Tipos de serviços de call center/contact Center ofertados ao mercado
8. Faturamento anual da empresa
9. Localizações geográficas (regiões, ou estados do país na qual a empresa possui teletrabalhadores)

**BLOCO II – INFORMAÇÕES SOBRE TELETRABALHO NA EMPRESA****1. O que motiva a empresa a adotar o teletrabalho?**

- Decisão estratégica planejada
  - Necessidades dos profissionais
  - Outros motivos: quais?
- 

**2. Quais foram os forças propulsoras desta adoção?**

- Economia de recursos (tempo dos funcionários; espaço físico; gastos com transporte)
- Qualidade de vida do funcionário (estresse de trânsito, deslocamentos)
- Sócio-ambiental (emissão de poluentes)
- Diminuição do absenteísmo de funcionários
- Outros(especificar): \_\_\_\_\_

**3. Quais as dificuldades (barreiras e restrições) encontradas para a adoção do teletrabalho na sua empresa? Como foram superadas essas dificuldades?**

- Regulamentação da categoria dos teletrabalhadores pela legislação e conseqüentemente problemas trabalhistas
- Deterioração das relações de trabalho devido ao isolamento
- Estímulos antiquados de remuneração baseados em produtividade e diminuição de níveis salariais
- Dificuldades de controle, monitoramento e acompanhamento das atividades de teletrabalho
- Outros(especificar): \_\_\_\_\_

**4. Quais as tecnologias e ferramentas disponíveis para os teletrabalhadores?**

- a. Computador pessoal
- b. *Webmail*
- c. *Skype*
- d. Intranet
- e. CRM
- f. *Smartphones*
- g. Videoconferências
- h. *E-mail*
- i. Outros \_\_\_\_\_

**5. Quais as características dos teletrabalhadores? No que difere dos funcionários tradicionais?**

- a. Formação
- b. Certificações
- c. Perfil psicológico
- d. Outros \_\_\_\_\_

**6. Como os teletrabalhadores deverão ser gerenciados? Quais os mecanismos de controle do teletrabalhador? Como será cobrado o resultado do teletrabalhador?****7. Quais são as contribuições identificadas pelo uso do teletrabalho? (Do ponto de vista da empresa e do ponto de vista do teletrabalhador)**

- a. Tempo do atendimento
- b. Custo do atendimento
- c. Diminuição de reclamações na ouvidoria
- d. Aumento de produtividade
- e. Aumento da satisfação dos clientes
- f. Aumento dos contratos de prestação de serviço
- g. Melhoria da qualidade de vida do trabalhador
- h. Outras contribuições: Especificar \_\_\_\_\_

## **Apêndice 2 Questionário eletrônico aplicado aos teletrabalhadores residenciais das empresas estudadas**

Questionário para os teletrabalhadores

### **BLOCO I – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA E DAS CARACTERÍSTICAS GERAIS DO RESPONDENTE**

1. Nome da empresa: \_\_\_\_\_
2. Tempo na empresa: \_\_\_\_\_ (meses) \_\_\_\_\_ (anos)
3. Idade: \_\_\_\_\_
4. Sexo: ( ) masculino ( ) feminino
5. Estado civil:
  - a. ( ) solteiro (a)
  - b. ( ) casado (a)
  - c. ( ) separado (a)
  - d. ( ) divorciado (a)
  - e. ( ) viúvo (a)
6. Formação Educacional:
  - a. ( ) até ensino fundamental
  - b. ( ) ensino médio
  - c. ( ) ensino superior (graduação)
  - d. ( ) ensino superior pós graduação
  - e. ( ) outros \_\_\_\_\_

### **BLOCO II – VOCÊ E O TELETRABALHO**

1. Quanto tempo eu sou um teletrabalhador:
  - a. ( ) Menos de 1 ano
  - b. ( ) De 1 a 2 anos
  - c. ( ) De 2 a 3 anos
  - d. ( ) De 3 a 4 anos
  - e. ( ) Mais de 4 anos

Na questão abaixo, você poderá escolher uma ou mais alternativas.

2. O que foi considerado no momento da escolha da carreira de teletrabalhador:
  - a.  Flexibilidade de horário
  - b.  Independência
  - c.  Melhor salário
  - d.  Ter uma nova experiência de trabalho
  - e.  Maior tempo com a família
  - f.  Redução de perda de tempo no trânsito (seja no trajeto de ônibus, carro ou qualquer outra condução)
  - g.  Limitações motoras devido a problema físico
  - h.  Aumento de produtividade e resultados para a empresa
  - i.  Possuir espaço físico, equipamentos, dentre outros, em casa.
  - j.  Outros \_\_\_\_\_

Na questão abaixo, você poderá escolher uma ou mais alternativas

3. Você passou por processo de qualificação/treinamento para se tornar um teletrabalhador?
  - a.  sim. Qual (is) curso(s)? \_\_\_\_\_
  - b.  não
4. Quais os serviços executados por meio do teletrabalho?
  - a.  Pré venda (crédito, agendamento de visita, pesquisa, database)
  - b.  Venda (captação, novos pedidos, mais pedidos)
  - c.  Pós venda (cobrança, contas a receber manutenção, fidelização, pesquisa de satisfação e SAC)
  - d.  Informação (orientação, pesquisa, serviços públicos, política)
  - e.  Outros \_\_\_\_\_
5. Qual a frequência que você usa o teletrabalho? \_\_\_\_\_ horas/semana
6. Quais cursos de qualificação são necessários, em sua opinião, para o bom desempenho profissional da função de teletrabalhador?
  - a.  Treinamento sobre a empresa cliente, seus produtos, serviços e tecnologias.

- b.  Treinamento sobre relações humanas e como lidar com clientes difíceis (estressados).
- c.  Cursos técnicos sobre como usar o sistema operacional da empresa de *call center* e *contact center*.
- d.  Cursos técnico sobre administração do tempo e da agenda de trabalho pessoal.
- e.  Outros cursos e qualificações necessárias \_\_\_\_\_

### BLOCO III – FORÇAS PROPULSORAS DO USO TELETRABALHO

Em sua opinião como teletrabalhador, a empresa adotou o teletrabalho por quê? (Indique agora, por favor, qual o grau de concordância ou discordância sua sobre os Forças abaixo listados que motivaram o uso do teletrabalho pela empresa de *call center*). Assinale de acordo com escala a seguir:

**Grau 1 – DISCORDO TOTALMENTE**

**Grau 2 – DISCORDO PARCIALMENTE**

**Grau 3 – NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO**

**Grau 4 – CONCORDO PARCIALMENTE**

**Grau 5 – CONCORDO TOTALMENTE**

MOTIVOS DA ADOÇÃO DO TELETRABALHO PELA EMPRESA (Produtividade e desempenho)	Grau de concordância				
	1	2	3	4	5
Busca por maior produtividade					
Para reduzir custos (espaço físico, equipamentos, suporte técnico, dentre outros)					
Dar maior flexibilidade de horário e localização					
Oferecer melhor qualidade de vida dos teletrabalhadores					
Reduzir a necessidade de espaço físico da empresa					
Reduzir gastos de mobilidade (transporte) do empregado					
Possibilidade de empregar pessoas com deficiência no seu próprio domicílio					
Reduzir gastos com infraestrutura de prevenção do estresse dos trabalhadores e supervisão deste processo de prevenção					
Reduzir tempo com interrupções e reuniões presenciais					
Busca de melhoria do atendimento aos clientes das empresas contratantes					
Busca de melhoria do relacionamento com os colegas que atuam na matriz (não teletrabalhadores)					
Melhor aproveitamento do tempo disponível do trabalhador					
Reduzir gastos com vestimentas profissionais (uniformes, crachás, outros) exigidas no trabalho presencial					
Busca reduzir necessidade de supervisão presencial					
Busca reduzir investimentos com a qualificação dos empregados devido o emprego de profissionais já prontos					

<b>RAZÕES E MOTIVOS QUE TE LEVARAM A SER TELETRABALHADOR</b> <b>(Qualidade de vida, integração, adaptação e administração do tempo)</b>	Grau de concordância				
	1	2	3	4	5
Sinto-me mais motivado por trabalhar de forma remota					
Lido melhor com a ansiedade sobre as pressões do trabalho					
Estou mais próximo a minha familiar					
Sinto-me melhor trabalhando em casa					
Consigo me concentrar melhor e ser mais produtivo em casa					
Gerencio melhor, em casa, a minha agenda de trabalho					
Relaciono-me melhor com os colegas de trabalho à distância					
Prefiro ser controlado à distância pelo meu supervisor					
Sinto ter mais autonomia para executar minhas atividades					

## BLOCO IV – FORÇAS RESTRITIVAS DO USO TELETRABALHO

Em sua opinião como teletrabalhador, quais as Forças, a seguir, que dificultam o uso do teletrabalho pela empresa. Assinale de acordo com escala abaixo:

**Grau 1 – DISCORDO TOTALMENTE**

**Grau 2 – DISCORDO PARCIALMENTE**

**Grau 3 – NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO**

**Grau 4 – CONCORDO PARCIALMENTE**

**Grau 5 – CONCORDO TOTALMENTE**

DIFICULDADES PARA O USO DO TELETRABALHO NA EMPRESA (Produtividade e desempenho)	Grau de importância				
	1	2	3	4	5
Perda de produtividade por falta de autodisciplina pessoal					
Não tem disponibilidade de espaço físico adequado para o teletrabalho na residência					
Falta de infraestrutura de tecnologia de informação adequada as necessidades					
Falta de privacidade para execução do trabalho devido a interrupções da família, parentes e vizinhos.					
Dificuldade do gerenciamento do tempo alocado ao trabalho					
Sente-se prejudicado pela falta de legislação trabalhista específica para regular os direitos do teletrabalhador					
Tenho receio de ficar isolado e esquecido pela direção da empresa, impedindo o progresso na carreira					
Não gostaria de assumir a responsabilidade de autogerenciamento das minhas responsabilidades profissionais (prefiro que isto fique nas mãos de um gestor)					
Tenho medo de ficar com o salário e benefícios defasados em relação ao pessoal que trabalha presencialmente na sede da empresa					
Ficar sem ter o apoio presencial dos supervisores para esclarecer dúvidas da execução do trabalho					
Possibilidade de me complicar com o manuseio de novos programas (software e equipamentos de telecomunicações)					
Receio de não ter condições de inovar/criar sobre o processo de trabalho, por estar ausente da equipe presencial da matriz.					

## BLOCO V – CONTRIBUIÇÕES DO USO TELETRABALHO

Expresse sua opinião sobre as contribuições dadas pelo teletrabalho para o desempenho da empresa na qual você possui vínculo empregatício, assinalando o grau de concordância/discordância em relação as afirmações abaixo:

**Grau 1 – DISCORDO TOTALMENTE**

**Grau 2 – DISCORDO PARCIALMENTE**

**Grau 3 – NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO**

**Grau 4 – CONCORDO PARCIALMENTE**

**Grau 5 – CONCORDO TOTALMENTE**

	Grau de Concordância / Discordância				
	1	2	3	4	5
Aumenta a produtividade da empresa pelo uso do teletrabalho.					
Melhora as condições de vida do trabalhador, economizando tempo de deslocamento e estresse da mobilidade.					
Facilita a Inclusão de deficientes físicos no trabalho					
Permite um melhor gerenciamento do tempo profissional e de agenda pessoal dos empregados pelo uso do teletrabalho					
Melhora a qualidade de atendimento profissional dos clientes contratantes da empresa da empresa de call center e contact Center					
Reduz a rotatividade de empregados					
Reduz o absenteísmo, licenças médicas e tratamentos clínicos					
Reduz as necessidades de infraestrutura (espaço físico) e de equipamentos de tecnologia de informação e comunicação.					
Reduz a emissão de poluentes e de consumo de energias (água, luz, combustível, outros)					
Reduz o tempo de solução dos problemas dos clientes atendidos pelo teletrabalho					
Seu salário rende mais por ser teletrabalhador. (sobra mais dinheiro no final do mês)					

Outras contribuições do teletrabalho. Especifique: \_\_\_\_\_

Recomendação do teletrabalho. Você recomendaria a um amigo seu, no universo profissional, que aderisse ao programa de prestar serviços através do teletrabalho?

- a.  Sim
- b.  Não. Por quê? \_\_\_\_\_
- c.  Não sei.

**Apêndice 3 Relatório de tratamento estatístico dos dados de pesquisa****O uso do teletrabalho residencial nas empresas de  
*Call Center e Contact Center***

Autoria: Álvaro Augusto Araujo Mello

**Análise Estatística****O Uso do Teletrabalho nas Empresas de  
*Call Center e Contact Center***

Este relatório descreve o tratamento estatístico que foi feito a partir dos dados coletados junto aos teletrabalhadores residenciais das empresas de *call center* e *contact center* estudadas. Foram coletados por meio de *websurvey* enviado aos 150 teletrabalhadores residenciais, dos quais se obteve 64 respostas válidas.

As variáveis qualificadoras e descritivas do fenômeno estudado são a seguir apresentadas:

- Variáveis Demográficas:
  - ✓ Tempo na empresa (variável quantitativa),
  - ✓ Idade (variável quantitativa),
  - ✓ Estado Civil (variável qualitativa),
  - ✓ Gênero (variável qualitativa), e
  - ✓ Formação educacional (variável qualitativa).
  
- Variáveis principais do estudo são compostas por blocos a seguir:
  - ✓ Bloco II – Você e o Teletrabalho,
  - ✓ Bloco III – Fatores impulsionadores do Uso Teletrabalho,
  - ✓ Bloco IV – Fatores restritivos do Uso Teletrabalho,
  - ✓ Bloco V – Contribuições do Uso Teletrabalho,
  - ✓ Outras contribuições (pergunta aberta), e
  - ✓ Recomendação do Teletrabalho.

A Análise Estatística é composta de duas partes:

Parte I – Estudo descritivo das variáveis demográficas e as variáveis principais do estudo. A parte descritiva é composta por:

- Tabelas de contingência simples e cruzada,
- Medidas descritivas, e
- Gráficos.

Parte II – Estudo Inferencial das variáveis principais do estudo. O estudo inferencial mostra, através de testes estatísticos, o perfil final dos teletrabalhadores, podendo assim, inferir os resultados finais que servirá para orientar políticas, ensino e aprimoramento dessa nova modalidade. A inferência estatística deste estudo é composta por:

- Testes de hipóteses para a indicação do objetivo do estudo,
- Análise de agrupamentos (*clusters*), e
- Análise fatorial e Análise de correspondência.

### **Parte I – Estudo descritivo**

Inicialmente as Tabelas 23 e 24 e os Gráficos 2, 3 e 4, são referentes aos teletrabalhadores (n = 64), onde podemos observar descritivamente, isto é, de uma maneira geral, que o tempo médio na empresa é de 2,31 anos tendo um máximo de 7 anos, a idade média é de 34,45 anos, sendo no mínimo 20 anos e máximo 59 anos, observando que é composto por: jovens e adultos, 62,5% é composto por mulheres, a maioria (62,5%) são solteiros e 75% tem o grau médio de ensino. Pela Tabela 24, nota-se que as mulheres têm a idade média mais alta em relação aos homens e praticamente o tempo médio na empresa é igual tanto para homens como para mulheres. Na Tabela 24a observamos que a maioria das mulheres são adultas e dos homens são os jovens.

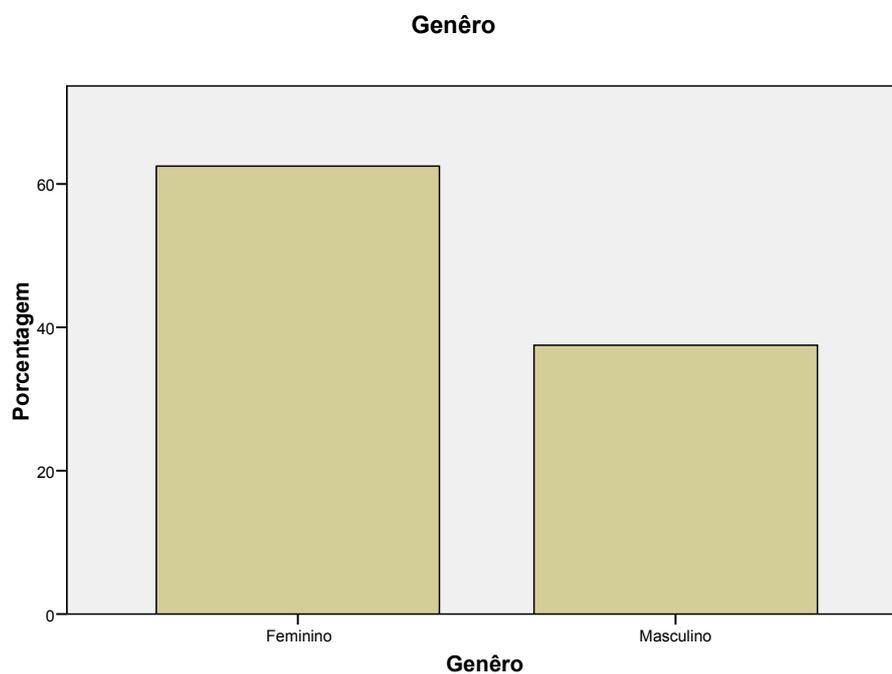
Na Tabela 25, observa-se que, com relação ao tempo da função de teletrabalhador, a maioria tem até dois anos tanto para as mulheres quanto para o homens. Mas, nota-se que quem tem

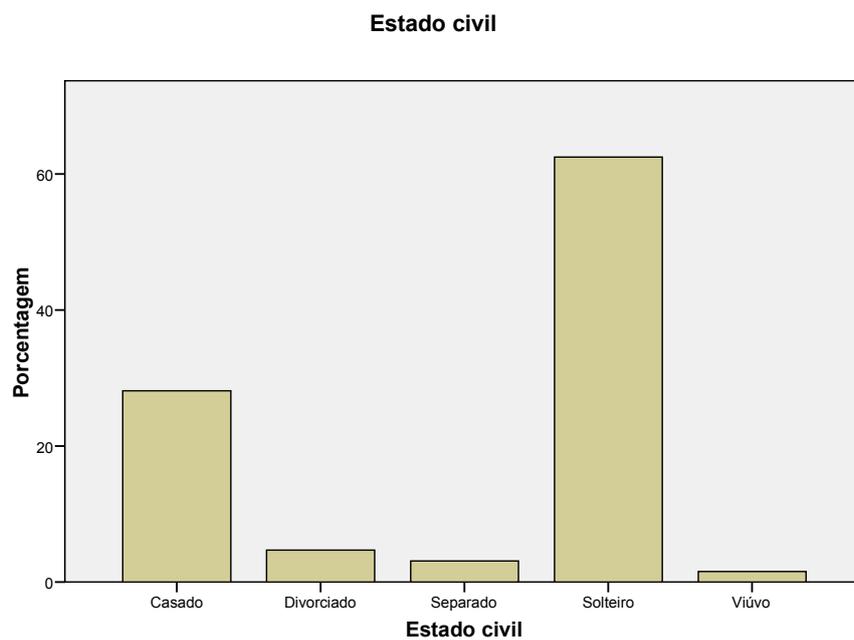
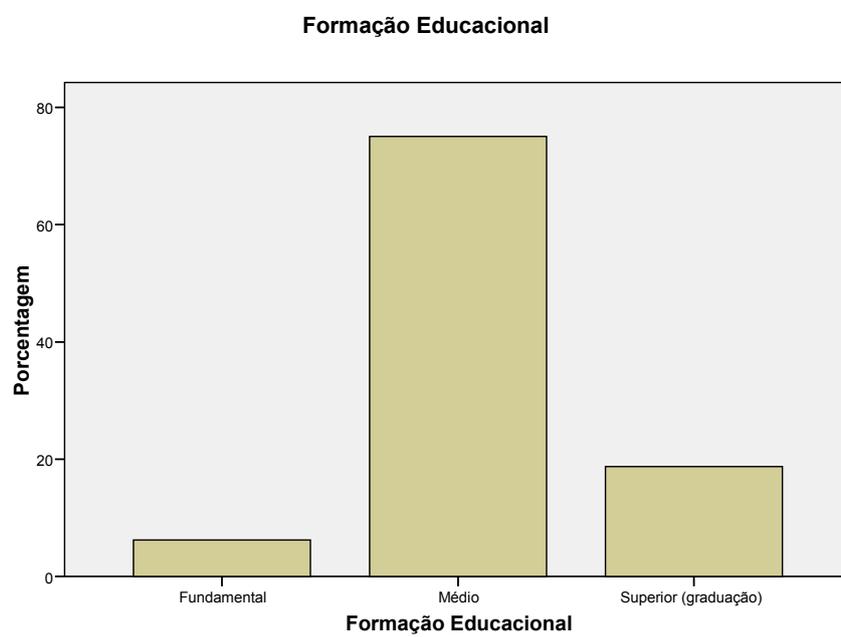
mais tempo na função são as mulheres e se destacam dos homens, que são mais recentes.

**Tabela 23 – Medidas descritivas do perfil dos teletrabalhadores**

	N	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Tempo na empresa	49	1	7	2,31	1,228
Idade	64	20	59	34,45	10,030

**Gráfico 2 – Setores das variáveis demográficas (gênero)**



**Gráfico 3 – Setores das variáveis demográficas (estado civil)****Gráfico 4 – Setores das variáveis demográficas (formação educacional)**

**Tabela 24 – Medidas descritivas dos teletrabalhadores por gênero (1)**

Gênero		N	Mínimo	Maximo	Média	Desvio padrão
Feminino	Tempo na empresa	30	1	4	2,30	1,055
	Idade	40	21	59	35,70	9,576
Masculino	Tempo na empresa	19	1	7	2,32	1,493
	Idade	24	20	59	32,37	10,798

**Tabela 24a – Medidas descritivas dos teletrabalhadores por gênero (2)**

Gênero		Frequência	Porcentagem
Feminino	20 a 30	13	32,5
	30 a 40	17	42,5
	acima de 40 anos	10	25,0
	Total	40	100,0
Masculino	20 a 30	14	58,3
	30 a 40	5	20,8
	acima de 40 anos	5	20,8
	Total	24	100,0

A Tabela 26 mostra que o momento da escolha da carreira de teletrabalhador foi o problema físico seguido nova experiência no trabalho que obtiveram o maior percentual e o de menor importância foi o salário.

**Tabela 25 – Tempo da função de teletrabalhador por gênero**

Gênero		Frequência	Porcentagem
Feminino	Menos de 1 ano	9	22,5
	De 1 a 2 anos	9	22,5
	De 2 a 3 anos	8	20,0
	De 3 a 4 anos	8	20,0
	Mais de 4 anos	6	15,0
	Total	40	100,0
Masculino	Menos de 1 ano	8	33,3
	De 1 a 2 anos	7	29,2
	De 2 a 3 anos	4	16,7
	De 3 a 4 anos	3	12,5
	Mais de 4 anos	2	8,3
	Total	24	100,0

Tabela 26 – Razões da escolha da função de teletrabalhador de *Call e Contact Center*

		Frequência	Porcentagem
<b>Flexibilidade de horário</b>	Flexibilidade de horário	27	42,2
<b>Independência</b>	Independência	18	28,1
<b>Melhor salário</b>	Melhor salário	3	4,7
<b>Nova experiência no trabalho</b>	Ter uma nova experiência de trabalho	29	45,3
<b>Maior tempo com a família</b>	Maior tempo com a família	25	39,1
<b>Redução de perda de tempo no trânsito</b>	Redução de perda de tempo no trânsito (seja no trajeto de ônibus, carro ou qualquer outra condução)	27	42,2
<b>Problema físico</b>	Limitações motoras devido a problema físico	34	53,1
<b>Aumento de produtividade</b>	Aumento de produtividade e resultados para a empresa	16	25,0
<b>Possuir espaço físico</b>	Possuir espaço físico, equipamentos, dentre outros, em casa.	20	31,3
<b>Outros</b>	cadeirante e ter um emprego, Informática manutenção de micro, sendo deficiente físico, trabalhar em casa preserva a saúde física, aumenta a produtividade, suprime atrasos ou faltas decorrentes por fatores externos. Trabalhar na ctbc para mim e uma realização, trabalho por amor a empresa Uma forma apta p/quem realmente precisa e necessita, sem se acomodar	6	9,6

A Tabela 27 mostra que 82% passaram deles passaram por qualificação e ou treinamento, basicamente a Atendimentos a Clientes seguidos de ciclo completo.

Na Tabela 28 percebe-se que os mais novos na carreira (menos de 2 anos), representando 44%, são os que passaram por treinamentos (sim) e apresenta, também, que 17% não passaram por treinamento contra 83% que passaram por treinamento.

**Tabela 27 – Distribuição qualificação/treinamento e qual curso**

		Frequência	Porcentagem
Passou por qualificação/Treinamento	Sim	53	82,8
	o		
	Atendimento ao Cliente	19	29,7
	Negociação e conflitos	5	7,8
	Informática para uso do equipamento do Teletrabalho (para uso do sistema Call Center)	4	6,3
	<b>Sim. Qual curso</b>		
	Técnicos (Treinamento)	9	14,1
	Metodologia para treinamento de teletrabalhador	1	1,6
	Ciclo completo	8	12,5
	Vendas	1	1,6
Sem resposta	17	26,6	

**Tabela 28 – Quanto tempo eu sou teletrabalhador versus Passou por qualificação/treinamento**

		Passou por qualificação/treinamento			
		Não		Sim	
		n	%	N	%
Quanto tempo eu sou teletrabalhador	Menos de 1 ano	2	3,1%	15	23,4%
	De 1 a 2 anos	3	4,7%	13	20,3%
	De 2 a 3 anos	2	3,1%	10	15,6%
	De 3 a 4 anos	3	4,7%	8	12,5%
	Mais de 4 anos	1	1,6%	7	10,9%
Total		11	17,2%	53	82,8%

O Gráfico 5 mostra a distribuição dos serviços mais executados e o de maior percentual foram as vendas e em seguida, temos a manutenção.

Na Tabela 29 nota-se que o menor tempo (mínimo) são iguais para homens e mulheres, mas em média as mulheres trabalham menos, respectivamente, 26h médias contra 28h médias.

Foi transformada essa variável: horas de trabalho pelo teletrabalho (por semana) nas seguintes categorias:

- 1 a 6 horas
- 6 a 12 horas
- 12 a 18 horas

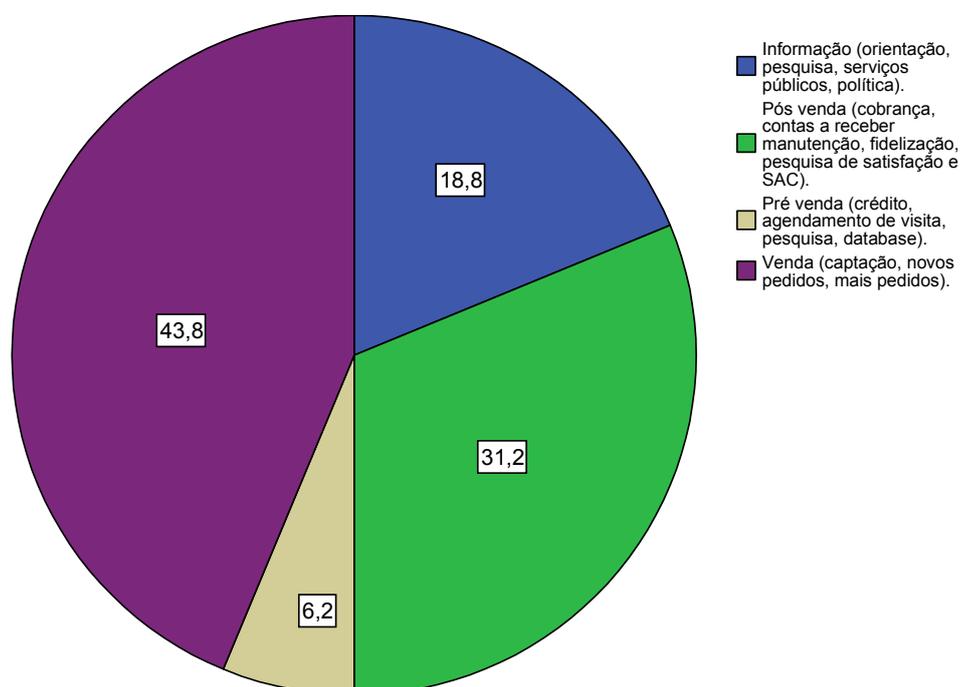
- 18 a 24 horas
- 24 a 30 horas
- Acima de 30 horas.

O Gráfico 6 apresenta a distribuição total, ou seja, pela amostra toda, nota-se que a maioria trabalha acima de 30 horas e não tem ninguém nas faixas intermediárias (6 a 18 horas).

Observa-se que, nos Gráficos 7 e 8, a distribuição das horas no trabalho de teletrabalho por gênero mostra que, tanto os homens como as mulheres trabalham mais de 30 horas, representando mais de 45%. Nota-se, também, que as faixas intermediárias nas mulheres não existem, ou seja, ou elas trabalham pouco (1 a 6 horas) ou trabalham muito (acima de 24 horas); para os homens percebe-se o mesmo comportamento.

**Gráfico 5**

**Quais serviços executados.**



**Tabela 29 – Medidas descritivas das horas de trabalho do teletrabalho por semana**

Gênero		N	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Feminino	Tempo do teletrabalho	40	6,00	44,00	25,95	13,92
Masculino	Tempo do teletrabalho	23	6,00	42,00	28,08	12,57

(um respondente masculino não respondeu)

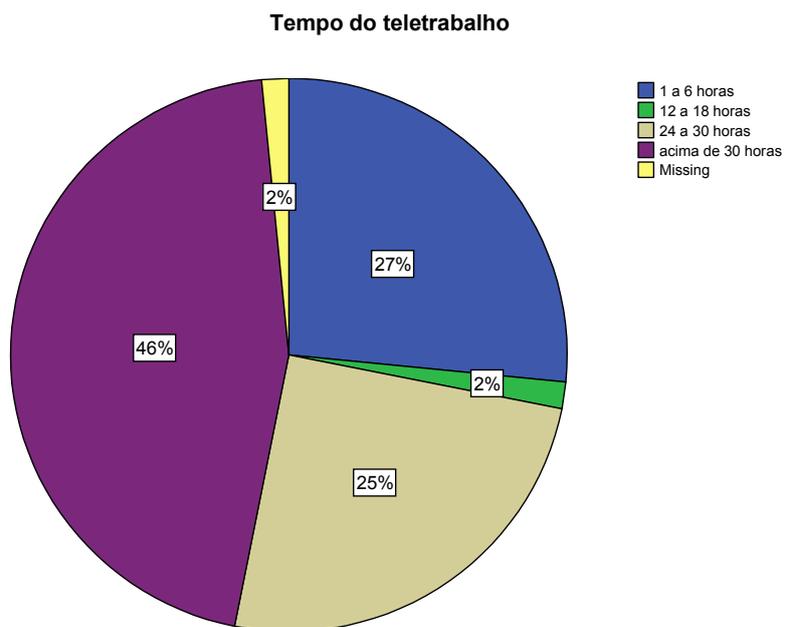
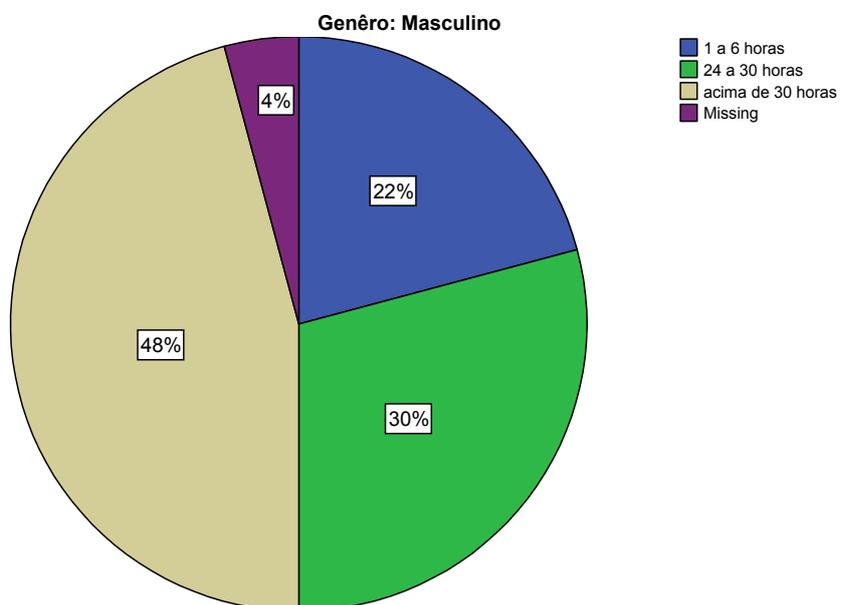
**Gráfico 6 (n=64)**

Gráfico 7 (Masculino)

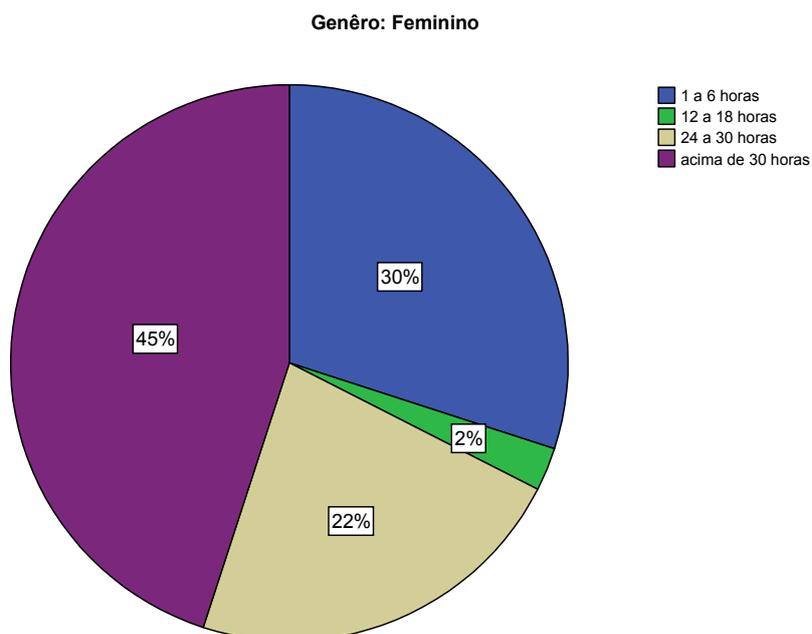
## Tempo do teletrabalho (Binned)



Missing -> são pessoas que não responderam

Gráfico 8 (feminino)

## Tempo do teletrabalho



A Tabela 30 mostra a distribuição dos treinamentos ou cursos de qualificação, na opinião do teletrabalhador, sobre a empresa cliente, seus produtos, serviços e tecnologias e treinamento das relações humanas e como lidar com clientes difíceis (estressados) e os cursos necessários para o bom desempenho da função do teletrabalhador.

**Tabela 30 – Distribuição de cursos qualificação**  
**Treinamento sobre a empresa cliente e treinamento sobre Relação humana**

		Frequência	Porcentagem
<b>Treinamento sobre a empresa cliente</b>	Treinamento sobre a empresa cliente, seus produtos, serviços e tecnologias.	58	90,6
<b>Treinamento sobre relações humanas</b>	Treinamento sobre relações humanas e como lidar com clientes difíceis (estressados).	40	62,5
<b>Cursos técnicos como usar o sistema</b>	Cursos técnicos sobre como usar o sistema operacional da empresa de Call Center e Contact Center.	34	53,1
<b>Cursos técnicos sobre administração</b>	Cursos técnicos sobre administração do tempo e da agenda de trabalho pessoal.	8	12,5
<b>Outros cursos.</b>	Interagir com CLI, Críticas e sugestões, reuniões, acompanhamento, ferramentas p/um melhor aperfeiçoamento no trabalho em foco sempre a melhoria, curso técnico de telemarketing e vendas, Cursos de técnicas de vendas, Digitação, Marketing, Treinamento de monitoramentos de transito e vendas	8	8,8

(sempre foi considerado n=64, quando o n for inferior a esse valor significa que a pergunta não foi respondida por alguns participantes da amostra)

A Tabela 31 apresenta as medidas descritivas dos motivos da adoção do teletrabalho pela empresa (produtividade e desempenho) aponta com as maiores médias (acima de 4,0) os seguintes os norteadores:

- busca por maior produtividade (4,44),
- dar maior flexibilidade de horário e localização (4,48),
- oferecer melhor qualidade de vida dos teletrabalhadores (4,44),
- possibilidade de empregar pessoas com deficiência no seu próprio domicílio (4,73),
- busca de melhoria do atendimento aos clientes das empresas contratantes (4,22), e

- melhor aproveitamento do tempo disponível do trabalhador (4,39).

**Tabela 31 – Medidas descritivas dos fatores impulsionadores do uso teletrabalho  
(Bloco III)**

	N	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Busca por maior produtividade	62	1	5	<b>4,44</b>	0,898
Para reduzir custos (espaço físico, equipamentos, suporte técnico, dentre outros)	61	1	5	3,95	1,117
Dar maior flexibilidade de horário e localização	61	1	5	<b>4,48</b>	0,868
Oferecer melhor qualidade de vida dos teletrabalhadores	61	1	5	<b>4,44</b>	0,886
Reduzir a necessidade de espaço físico da empresa	58	1	5	3,72	1,448
Reduzir gastos de mobilidade (transporte) do empregado	59	1	5	3,69	1,500
Possibilidade de empregar pessoas com deficiência no seu próprio domicílio	64	1	5	<b>4,73</b>	0,672
Reduzir gastos com infraestrutura de prevenção do estresse dos trabalhadores e supervisão deste processo de prevenção	62	1	5	3,74	1,425
Reduzir tempo com interrupções e reuniões presenciais	60	1	5	3,38	1,263
Busca de melhoria do atendimento aos clientes das empresas contratantes	60	1	5	<b>4,22</b>	0,993
Busca de melhoria do relacionamento com os colegas que atuam na matriz (não teletrabalhadores)	60	1	5	3,43	1,407
Melhor aproveitamento do tempo disponível do trabalhador	62	1	5	<b>4,39</b>	0,964
Reduzir gastos com vestimentas profissionais (uniformes, crachás, outros) exigidas no trabalho presencial	60	1	5	3,27	1,645
Busca reduzir necessidade de supervisão presencial	58	1	5	2,95	1,527
Busca reduzir investimento com a qualificação dos empregados devido o emprego de profissionais já prontos	59	1	5	2,75	1,549

(sempre foi considerado n=64, quando o n for inferior a esse valor significa que a pergunta não foi respondida por alguns participantes da amostra)

Na Tabela 32 têm-se as medidas descritivas das razões e motivos que levaram a ser teletrabalhador e os que estão com as maiores médias (acima de 4) são:

- Sinto-me mais motivado por trabalhar de forma remota (4,15)
- Lido melhor com a ansiedade sobre as pressões do trabalho (4,08)
- Estou mais próximo a minha familiar (4,42)
- Sinto-me melhor trabalhando em casa (4,45)
- Consigo me concentrar melhor e ser mais produtivo em casa (4,28)
- Gerencio melhor, em casa, a minha agenda de trabalho (4,33)
- Sinto ter mais autonomia para executar minhas atividades de profissionais já prontos (4,07)

**Tabela 32 – Medidas descritivas das razões de ser teletrabalhador**

	N	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Sinto-me mais motivado por trabalhar de forma remota	61	1	5	<b>4,15</b>	1,209
Lido melhor com a ansiedade sobre as pressões do trabalho	60	1	5	<b>4,08</b>	1,154
Estou mais próximo a minha familiar	60	1	5	<b>4,42</b>	1,124
Sinto-me melhor trabalhando em casa	60	1	5	<b>4,45</b>	0,946
Consigo me concentrar melhor e ser mais produtivo em casa	61	1	5	<b>4,28</b>	1,199
Gerencio melhor, em casa, a minha agenda de trabalho	60	1	5	<b>4,33</b>	1,020
Relaciono-me melhor com os colegas de trabalho à distância	60	1	5	3,12	1,439
Prefiro ser controlado à distância pelo meu supervisor	59	1	5	3,44	1,381
Sinto ter mais autonomia para executar minhas atividades de profissionais já prontos	61	1	5	<b>4,07</b>	1,167

(sempre foi considerado n=64, quando o n for inferior a esse valor significa que a pergunta não foi respondida por alguns participantes da amostra)

Na Tabela 33 tem-se as medidas descritivas das dificuldades para o uso do teletrabalho na empresa (produtividade e desempenho); as notas médias de uma maneira geral foram consideravelmente baixas (os teletrabalhadores discordam), pois a maior nota média foi de 2,37 representando estar mais próximo do discordado parcialmente, isto é, eles discordam parcialmente de que sentem-se prejudicados pela falta de legislação trabalhista específica para regular os direitos do teletrabalhador, assim como os demais fatores e em segundo, discordam, que a empresa poderá ignorá-los em sua função e não haver possibilidade de avanço na carreira.

**Tabela 33 – Medidas descritivas dos fatores restritivos do uso teletrabalho (Bloco IV)**

	N	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Perda de produtividade por falta de autodisciplina pessoal	60	1	5	2,20	1,412
Não tem disponibilidade de espaço físico adequado para o teletrabalho na residência	60	1	5	1,83	1,237
Falta de infraestrutura de tecnologia de informação adequada as necessidades	61	1	5	2,13	1,489
Falta de privacidade para execução do trabalho devido a interrupções da família, parentes e vizinhos.	59	1	5	1,85	1,375
Dificuldade do gerenciamento do tempo alocado ao trabalho	59	1	5	1,81	1,266
Sente-se prejudicado pela falta de legislação trabalhista específica para regular os direitos do teletrabalhador	59	1	5	2,37	1,519
Tenho receio de ficar isolado e esquecido pela direção da empresa, impedindo o progresso na carreira	58	1	5	2,36	1,459
Não gostaria de assumir a responsabilidade de autogerenciamento das minhas responsabilidades profissionais (prefiro que isto fique nas mãos de um gestor)	59	1	5	2,10	1,386
Tenho medo de ficar com o salário e benefícios defasados em relação ao pessoal que trabalha presencialmente na sede da empresa	58	1	5	2,09	1,367
Ficar sem ter o apoio presencial dos supervisores para esclarecer dúvidas da execução do trabalho	57	1	5	2,19	1,432
Possibilidade de me complicar com o manuseio de novos programas (software e equipamentos de telecomunicações)	60	1	5	2,20	1,424
Receio de não ter condições de inovar/criar sobre o processo de trabalho, por estar ausente da equipe presencial da matriz.	59	1	5	1,92	1,250

(sempre foi considerado n = 64, quando o n for inferior a esse valor significa que a pergunta não foi respondida por alguns participantes da amostra)

Na Tabela 34 tem-se as medidas descritivas das opiniões dadas pelo teletrabalho para o desempenho da empresa de *call center/contact center* com a qual ele possui vínculo empregatício. Observa-se que as maiores médias são:

- Aumenta a produtividade da empresa pelo uso do teletrabalho (4,48).
- Melhora as condições de vida do trabalhador, economizando tempo de deslocamento e estresse da mobilidade (4,75).
- Facilita a Inclusão de deficientes físicos no trabalho (4,79)
- Permite um melhor gerenciamento do tempo profissional e de agenda pessoal dos empregados pelo uso do teletrabalho (4,73)
- Melhora a qualidade de atendimento profissional dos clientes contratantes da empresa da empresa de *call center e contact center* (4,37).
- Reduz a rotatividade de empregados (4,03).
- Reduz o absenteísmo, licenças médicas e tratamentos clínicos (4,02).
- Reduz a emissão de poluentes e de consumo de energias (água, luz, combustível, outros) (4,05).

**Tabela 34 – Medidas descritivas da contribuição do uso teletrabalho (Bloco V)**

	N	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Aumenta a produtividade da empresa pelo uso do teletrabalho.	61	3	5	<b>4,48</b>	0,744
Melhora as condições de vida do trabalhador, economizando tempo de deslocamento e estresse da mobilidade.	60	1	5	<b>4,75</b>	0,704
Facilita a Inclusão de deficientes físicos no trabalho	61	1	5	<b>4,79</b>	0,686
Permite um melhor gerenciamento do tempo profissional e de agenda pessoal dos empregados pelo uso do teletrabalho	60	2	5	<b>4,73</b>	0,607
Melhora a qualidade de atendimento profissional dos clientes contratantes da empresa da empresa de call center e contact center	60	1	5	<b>4,37</b>	0,920
Reduz a rotatividade de empregados	60	1	5	<b>4,03</b>	1,164
Reduz o absenteísmo, licenças médicas e tratamentos clínicos	59	1	5	<b>4,02</b>	1,266
Reduz as necessidades de infraestrutura (espaço físico) e de equipamentos de tecnologia de informação e comunicação.	59	1	5	3,80	1,336
Reduz a emissão de poluentes e de consumo de energias (água, luz, combustível, outros)	58	1	5	<b>4,05</b>	1,248
Reduz o tempo de solução dos problemas dos clientes atendidos pelo teletrabalho	59	1	5	3,68	1,319
Seu salário rende mais por ser teletrabalhador. (sobra mais dinheiro no final do mês)	60	1	5	3,45	1,358

(sempre foi considerado n = 64, quando o n for inferior a esse valor significa que a pergunta não foi respondida por alguns participantes da amostra)

## Parte II – Estudo Inferencial das variáveis principais do estudo

O estudo inferencial mostra, através de testes estatísticos, o perfil final dos teletrabalhadores, podendo assim, inferir os resultados finais que servirá para orientar políticas, ensino e aprimoramento dessa nova modalidade. A inferência estatística deste estudo é composta por:

- Análise Fatorial para redução das variáveis,
- Testes de hipóteses convenientes para a indicação do objetivo do estudo.

A Análise Fatorial (AF) é uma das técnicas de análise multivariada de dados que é utilizada para:

- a) Descobrir a estrutura de um conjunto de medições resultantes da verificação de um fenômeno.
- b) Reduzir as quantidades de dados colhidos sobre o comportamento de diferentes variáveis de uma pesquisa para uma quantidade ou conjunto menor que viabilize o seu tratamento e análise estatística dos mesmos.
- c) Auxiliar o pesquisador na construção de escalas que facilitem o agrupamento de um conjunto de diferentes variáveis em fatores independentes e altamente correlacionados entre si.
- d) Identificar fatores que foram encontrados na pesquisa de campo que não haviam sido considerados a priori pelo pesquisador na formulação das questões integrantes do questionário aplicado na coleta de dados.

De acordo com Hair (2004), a Análise Fatorial propicia um embasamento para criação de um novo conjunto de variáveis que incorpore as características e natureza das variáveis originais em uma quantidade menor de novas variáveis. Estas novas variáveis são apresentadas sob o formato de fatores. Estes fatores (ou seja, as novas variáveis) são representativas das variáveis originais que descreviam o comportamento do fenômeno pesquisado.

Para verificar se a técnica estatística de tratamento de dados denominada de Análise Fatorial (AF) pode ser ou não utilizada, é preciso que sejam previamente aplicados aos dados dois testes, os quais são mais adiante mencionados. Dependendo dos resultados obtidos com a aplicação destes poder-se-á concluir se é adequado utilizar ou não esta técnica no tratamento e análise dos dados. Os testes recomendados e que foram aplicados para verificar a viabilidade da aplicação da AF foram os seguintes:

1. O teste de *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) e

## 2. O teste de esfericidade de *Bartlett*.

Quando os resultados da aplicação do teste KMO forem superiores a 0,5, numa escala de 0 a 1 constata-se conforme define os pré-requisitos do próprio método que o uso da AF é apropriada e útil para tratamento dos dados obtidos sobre o fenômeno estudado. O Teste de *Bartlett* de esfericidade indica se a sua matriz de correlação é uma matriz de identidade, o que indicaria que as variáveis são independentes.

O Quadro 14, a seguir, mostra os resultados da aplicação destes testes.

**Quadro 14 –KMO e Teste de *Bartlett's* (5)**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,733
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	395,797
	df	105
	p	< 0,0001

Para esta AF obteve-se o  $KMO = 0,733$  e o teste de esfericidade de *Bartlett* com  $p < 0,00001$ , indicando que esta técnica pode ser utilizada para estes dados e que provavelmente existem relações entre as variáveis.

Cada fator (ou nova variável) terá um peso (correlacional) de todas as variáveis principais, onde essa nova variável (fator) será atribuída um nome conforme a importância desses pesos (os maiores valores) das variáveis originais. Utilizou a rotação “Varimax”, essa rotação é conveniente somente para facilitar a explicação dos fatores.

**Quadro 15 – Total da Variância Explicada (5)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,045	33,632	33,632	5,045	33,632	33,632	3,660	24,403	24,403
2	3,083	20,552	54,183	3,083	20,552	54,183	2,710	18,067	42,470
3	1,491	9,939	64,122	1,491	9,939	64,122	2,305	15,368	57,839
4	1,036	6,907	71,029	1,036	6,907	71,029	1,979	13,191	<b>71,029</b>
5	,918	6,119	77,148						
6	,752	5,015	82,163						
7	,571	3,805	85,968						
8	,462	3,079	89,047						
9	,412	2,745	91,792						
10	,370	2,467	94,258						
11	,237	1,582	95,840						
12	,204	1,363	97,204						
13	,173	1,156	98,359						
14	,136	,908	99,268						
15	,110	,732	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis

Na Tabela 35 estão quatro fatores resultantes de uma Análise Fatorial (AF) referentes aos dados do Bloco III – Forças impulsionadoras do Uso Teletrabalho na Parte III.I – Motivos da adoção do teletrabalho pela empresa. O Bloco III na parte III.I é formado por 15 questões (ou variáveis originais), ou seja, são as questões de 1 a 15 na sequência do questionário.

Escolhe-se 4 fatores, vide Quadro 15, pois o total da variância explicada é de 71%, sendo considerado um alto valor e está sempre na ordem de importância.

Esses 4 fatores irão representar esse conjunto de 15 variáveis originais do Bloco III parte III.I, e será considerada a variável original importante para cada fator conforme seu valor correlacional (peso); nota-se que cada fator receberá um nome conforme os maiores pesos de suas respectivas variáveis originais para com ele, as novas variáveis ou os fatores são:

Fator 1: Ações dos gestores da empresa visando a redução dos custos (AGRC).

Fator 2: Ações de melhorias do relacionamento e agilidade do teletrabalhador com clientes e

com a empresa (AMRTCE).

Fator 3: Ações para redução do espaço físico de trabalho na empresa (AREFT).

Fator 4: Ações voltadas pra flexibilização do local e horário de trabalho visando a qualidade de vida e inclusão social (AFLHQVIS).

**Tabela 35 – Fatores referentes ao Bloco III – Forças impulsionadoras do uso do teletrabalho  
(Parte III.I – Motivos da adoção do teletrabalho pela empresa)**

Variáveis Originais	Componentes (rotacionados)			
	Fator	Fator	Fator	Fator
	1	2	3	4
Busca por maior produtividade	-0,028	0,680	0,233	-0,040
Para reduzir custos (espaço físico, equipamentos, suporte técnico, dentre outros)	0,218	-0,011	0,880	0,018
Dar maior flexibilidade de horário e localização	0,025	-0,134	0,147	0,703
Oferecer melhor qualidade de vida dos teletrabalhadores	0,057	0,429	0,003	0,724
Reduzir a necessidade de espaço físico da empresa	0,408	-0,047	0,812	-0,113
Reduzir gastos de mobilidade (transporte) do empregado	0,680	-0,037	0,538	0,014
Possibilidade de empregar pessoas com deficiência no seu próprio domicílio	0,071	0,233	-0,212	0,744
Reduzir gastos com infraestrutura de prevenção do estresse dos trabalhadores e supervisão deste processo de prevenção	0,603	0,001	0,410	0,362
Reduzir tempo com interrupções e reuniões presenciais	0,648	0,210	0,457	0,155
Busca de melhoria do atendimento aos clientes das empresas contratantes	0,094	0,855	-0,095	0,064
Busca de melhoria do relacionamento com os colegas que atuam na matriz (não teletrabalhadores)	0,058	0,765	-0,065	0,086
Melhor aproveitamento do tempo disponível do trabalhador	0,202	0,736	-0,121	0,409
Reduzir gastos com vestimentas profissionais (uniformes, crachás, outros) exigidas no trabalho presencial	0,866	0,206	0,191	-0,151
Busca reduzir necessidade de supervisão presencial	0,869	-0,117	0,087	0,190
Busca reduzir investimentos com a qualificação dos empregados devido ao emprego de profissionais já prontos	0,795	0,170	0,108	0,008

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotação: Varimax

De acordo com a AF, cujos os resultados estão demonstrados na Tabela 35, o Fator 1 (AGRC) tem o maior poder de explicação (24% – vide Quadro 14) da decisão da empresa em adotar e implantar a modalidade de teletrabalho.

Em segundo lugar de importância, pela AF, e com 18% do total da variância explicada, tem-se o Fator 2 (AMRTCE). Em terceiro e quarto lugares de importância, respectivamente, com 15% e 13% do total da variância explicada foram os Fatores 3 e 4 (AREFT e AFLHQVIS).

Ainda no Bloco III, Parte III.II – Razões e motivos que te levaram a ser teletrabalhador, continuação das questões (de 16 a 24). Através da técnica AF obteve-se o KMO = 0,776 e o teste de *Bartlett's*  $p < 0,00001$ , então a aplicação da AF é considerada adequada.

**Quadro 16 – KMO e Teste de *Bartlett's* (6)**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,776
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	187,302
	DF	36
	P	<0,0001

**Quadro 17 – Total Variância Explicada (6)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,971	44,117	44,117	3,971	44,117	44,117	2,487	27,629	27,629
2	1,157	12,856	56,973	1,157	12,856	56,973	2,056	22,846	50,475
3	1,016	11,292	68,265	1,016	11,292	68,265	1,601	17,790	<b>68,265</b>
4	,715	7,950	76,215						
5	,693	7,695	83,910						
6	,557	6,188	90,098						
7	,371	4,126	94,224						
8	,302	3,350	97,574						
9	,218	2,426	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis

**Tabela 36 –Fatores referentes ao Bloco III – Forças impulsionadoras do uso do teletrabalho  
(Parte III.II – Razões e motivos que te levaram a ser teletrabalhador)**

Variáveis Originais	Componentes (rotacionados)		
	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Sinto-me mais motivado por trabalhar de forma remota	0,803	0,119	0,156
Lido melhor com a ansiedade sobre as pressões do trabalho	0,787	0,066	0,254
Estou mais próximo a minha família	0,654	0,404	-0,069
Sinto-me melhor trabalhando em casa	0,577	0,547	0,075
Consgo me concentrar melhor e ser mais produtivo em casa	0,330	0,804	0,107
Gerencio melhor, em casa, a minha agenda de trabalho	0,050	0,902	0,233
Relaciono-me melhor com os colegas de trabalho à distância	0,248	0,203	0,703
Prefiro ser controlado à distância pelo meu supervisor	0,029	0,046	0,864
Sinto ter mais autonomia para executar minhas atividades de profissionais já prontos	0,533	0,264	0,444

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotação: Varimax

Escolhe-se 3 fatores, vide quadro III, pois o total da variância explicada é de 68%, sendo considerado um alto valor e está sempre na ordem de importância.

Esses 3 fatores irão representar esse conjunto de (questões de 16 a 24) variáveis originais do Bloco III parte III.II, e será considerada a variável original importante para cada fator conforme seu valor correlacional (peso); nota-se que cada fator receberá um nome conforme os maiores pesos de suas respectivas variáveis originais para com ele (o fator), as novas variáveis ou os fatores são:

Fator 1: Busca de autonomia e flexibilidade

Fator 2: Concentração e produtividade

Fator 3: Preferência pelo relacionamento à distância

De acordo com a AF, cujos os resultados estão demonstrados na Tabela 33, o Fator 1 (Busca de autonomia e flexibilidade) tem o maior poder de explicação (28% vide Quadro 17) da razões e motivos que o levaram a ser teletrabalhadores.

Em segundo lugar de importância, pela AF, e com 23% do total da variância explicada, tem-se o Fator 2 – Concentração e produtividade, em terceiro lugar de importância com 18% do

total da variância explicada foi o Fator 3 – Preferência pela relacionamento a distância.

No Bloco IV – Fatores restritivos do uso do teletrabalho, continuação das questões (de 25 a 36). Através da técnica AF obteve-se o KMO = 0,742 e o teste de *Bartlett's* o  $p < 0,0001$ , então a aplicação da AF é conveniente.

**Quadro 18 – KMO e Teste de *Bartlett's* (7)**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,742
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	387,941
	df	66
	p.	<0,0001

**Quadro 19 – Total Variância Explicada (7)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,367	44,723	44,723	5,367	44,723	44,723	3,093	25,775	25,775
2	1,687	14,060	58,783	1,687	14,060	58,783	2,658	22,152	47,927
3	1,191	9,924	68,707	1,191	9,924	68,707	2,494	20,780	<b>68,707</b>
4	,891	7,421	76,128						
5	,695	5,790	81,918						
6	,659	5,494	87,412						
7	,507	4,222	91,635						
8	,364	3,030	94,665						
9	,281	2,340	97,005						
10	,138	1,147	98,152						
11	,129	1,078	99,230						
12	,092	,770	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabela 37 –Fatores referentes ao Bloco IV – Forças restritivas do uso do teletrabalho**

Variáveis Originais	Componentes (rotacionados)		
	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Perda de produtividade por falta de autodisciplina pessoal	0,079	0,659	-0,077
Não tem disponibilidade de espaço físico adequado para o teletrabalho na residência	0,710	0,565	-0,047
Falta de infraestrutura de tecnologia de informação adequada as necessidades NO LOCAL DO TELETRABALHO	0,821	0,040	0,119
Falta de privacidade para execução do trabalho devido a interrupções da família, parentes e vizinhos.	0,688	0,470	0,096
Dificuldade do gerenciamento do tempo alocado ao trabalho	0,592	0,654	0,144
Sente-se prejudicado pela falta de legislação trabalhista específica para regular os direitos do teletrabalhador	0,805	-0,024	0,307
Tenho receio de ficar isolado e esquecido pela direção da empresa, impedindo o progresso na carreira	0,282	0,041	0,874
Não gostaria de assumir a responsabilidade de autogerenciamento das minhas responsabilidades profissionais (prefiro que isto fique nas mãos de um gestor)	-0,116	0,610	0,344
Tenho medo de ficar com o salário e benefícios defasados em relação ao pessoal que trabalha presencialmente na sede da empresa	0,022	0,098	0,918
Ficar sem ter o apoio presencial dos supervisores para esclarecer dúvidas da execução do trabalho	0,395	0,512	0,320
Possibilidade de me complicar com o manuseio de novos programas (software e equipamentos de telecomunicações)	0,345	0,634	0,369
Receio de não ter condições de inovar/criar sobre o processo de trabalho, por estar ausente da equipe presencial da matriz.	0,258	0,454	0,618

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotação: Varimax

Escolhe-se 3 fatores, vide Quadro 18, pois o total da variância explicada é de 69%, sendo considerado um alto valor e está sempre na ordem de importância.

Esses 3 fatores irão representar esse conjunto de (questões de 25 a 36) variáveis originais do Bloco IV, e será considerada a variável original importante para cada fator conforme seu valor correlacional (peso); nota-se que cada fator receberá um nome conforme os maiores pesos de suas respectivas variáveis originais para com ele (o fator), as novas variáveis ou os fatores são:

Fator 1: Carências e deficiências de infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação e de legislação específica para teletrabalhadores (CITL).

Fator 2: Dificuldades decorrentes da falta de perfil e competências específicas exigidas para a execução do teletrabalho (DPCE).

Fator 3: Insegurança quanto à remuneração, ascensão na carreira e benefícios por estar continuamente distante da sede da empresa (IRCB).

De acordo com a AF, cujos os resultados estão demonstrados na Tabela 37, o Fator 1 (CITL) tem o maior poder de explicação (26% – vide Quadro 19) das restrições do uso do teletrabalho.

Em segundo lugar de importância, pela AF, e com 22% do total da variância explicada, tem-se o Fator 2 (DPCE) e em terceiro lugar de importância com 21% do total da variância explicada foi o Fator 3 (IRCB).

No Bloco V – Contribuições do Uso Teletrabalho (variável dependente – Y), continuação das questões (de 37 a 47). Através da técnica AF obteve-se o KMO = 0,702 e o teste de *Bartlett's* o  $p < 0,0001$ , então a aplicação da AF é conveniente, vide Quadro 20.

**Quadro 20 – KMO e Teste de *Bartlett's* (8)**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,702
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	287,977
	df	55
	Sig.	<0,0001

**Quadro 21 – Total variância explicada (8)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,332	39,381	39,381	4,332	39,381	39,381	3,237	29,425	29,425
2	1,750	15,911	55,292	1,750	15,911	55,292	2,071	18,831	48,256
3	1,233	11,210	66,502	1,233	11,210	66,502	1,883	17,119	<b>65,376</b>
4	1,015	9,227	75,729	1,015	9,227	75,729	1,139	10,354	75,729
5	,789	7,169	82,898						
6	,529	4,809	87,707						
7	,420	3,822	91,529						
8	,392	3,565	95,094						
9	,240	2,186	97,280						
10	,183	1,664	98,943						
11	,116	1,057	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis

**Tabela 38 – Fatores referentes ao Bloco V – Contribuições do uso do teletrabalho para a Empresa segundo a ótica dos teletrabalhadores**

Variáveis Originais	Fator 1	Fator 2	Fator 3
<b>Aumenta a produtividade da empresa pelo uso do teletrabalho.</b>	0,152	0,064	<b>0,835</b>
Melhora as condições de vida do trabalhador, economizando tempo de deslocamento e estresse da mobilidade.	0,039	0,146	0,177
<b>Facilita a Inclusão de deficientes físicos no trabalho</b>	-0,054	<b>0,842</b>	0,066
<b>Permite um melhor gerenciamento do tempo profissional e de agenda pessoal dos empregados pelo uso do teletrabalho</b>	0,113	<b>0,714</b>	0,442
<b>Melhora a qualidade de atendimento profissional dos clientes contratantes da empresa da empresa de call center e contact center</b>	0,285	0,163	<b>0,872</b>
<b>Reduz a rotatividade de empregados</b>	<b>0,851</b>	0,107	0,251
<b>Reduz o absenteísmo, licenças médicas e tratamentos clínicos</b>	<b>0,848</b>	-0,048	0,315
<b>Reduz as necessidades de infraestrutura (espaço físico) e de equipamentos de tecnologia de informação e comunicação.</b>	<b>0,854</b>	-0,097	0,039
Reduz a emissão de poluentes e de consumo de energias (água, luz, combustível, outros)	<b>0,724</b>	0,428	0,042
Reduz o tempo de solução dos problemas dos clientes atendidos pelo teletrabalho	0,613	0,444	0,159
Seu salário rende mais por ser teletrabalhador. (sobra mais dinheiro no final do mês)	0,207	<b>0,630</b>	-0,062

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotação: Varimax

Escolhe-se 3 fatores, vide Quadro 21, pois o total da variância explicada é de 65%, sendo considerado um alto valor e está sempre na ordem de importância.

Esses 3 fatores de contribuição irão representar esse conjunto de (questões de 37 a 47) variáveis originais do Bloco V, e será considerada a variável original importante para cada fator conforme seu valor correlacional (peso); nota-se que cada fator receberá um nome conforme os maiores pesos de suas respectivas variáveis originais para com ele (o fator), as novas variáveis ou os fatores são:

Fator 1: Ganhos sob a forma de redução de custos de infraestrutura decorrentes da diminuição das faltas e rotatividade dos funcionários (GRCIR).

Fator 2: Ganhos da imagem social corporativa pela inclusão de deficientes (GISCI).

Fator 3: Ganhos de Qualidade e Velocidade de atendimento dos clientes (GQVAC).

De acordo com a AF, cujos os resultados estão demonstrados na Tabela 38, o Fator 1 (GRCIR) tem o maior poder de explicação (96% vide Quadro 21) das contribuições do uso teletrabalho para a empresa segundo a ótica dos teletrabalhadores.

Em segundo lugar de importância, pela AF, e com 18% do total da variância explicada, tem-se o Fator 2 (GISCI) e em terceiro lugar de importância com 17% do total da variância explicada foi o Fator 3 (GQVAC).

### **Agrupamento (*Cluster*)**

Análise de agrupamento ou análise de *cluster* é uma técnica estatística para agrupar grupos de pessoas semelhantes. O agrupamento dos indivíduos deu-se pelo método hierárquico com a ligação Average (entre os grupos) e a Distância Euclidiana quadrada. Foram utilizadas 54 pessoas, pois todas essas pessoas tinham as informações no questionário completas.

Para a formação dos *cluster* foram definidas as seguintes variáveis:

- Tempo de empresa
- Idade
- Tempo do teletrabalhador
- Motivos da adoção do teletrabalho pela empresa (Bloco III) foram:
  - Para reduzir custos (espaço físico, equipamentos...)
  - Dar maior flexibilidade de horário e localização
  - Oferecer melhor qualidade de vida dos teletrabalhador
  - Possibilidade de empregar pessoas com deficiência
  - Busca de melhoria do atendimento aos clientes das empresas
  - Busca reduzir a necessidade de supervisão presencial

**Quadro 22 – Formação do Cluster (B)**

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	31	53	3,000	0	0	20
2	27	51	3,000	0	0	13
3	6	7	3,000	0	0	11
4	43	54	4,000	0	0	13
5	18	47	4,000	0	0	14
6	21	22	4,000	0	0	24
7	36	48	5,000	0	0	31
8	24	34	5,000	0	0	18
9	12	29	5,000	0	0	32
10	39	40	6,000	0	0	26
11	6	46	6,500	3	0	36
12	25	37	7,000	0	0	39
13	27	43	8,000	2	4	23
14	18	30	8,000	5	0	21
15	11	14	8,000	0	0	22
16	23	52	9,000	0	0	34
17	44	49	9,000	0	0	35
18	17	24	9,500	0	8	29
19	35	62	10,000	0	0	30
20	31	32	10,500	1	0	23
21	18	20	10,667	14	0	28
22	11	64	13,000	15	0	27
23	27	31	13,750	13	20	29
24	4	21	18,000	0	6	31
25	8	60	19,000	0	0	51

26	39	45	19,000	10	0	30
27	11	28	19,000	22	0	38
28	3	18	19,000	0	21	32
29	17	27	21,762	18	23	33
30	35	39	22,333	19	26	42
31	4	36	23,500	24	7	39
32	3	12	24,100	28	9	47
33	1	17	32,100	0	29	34
34	1	23	38,500	33	16	44
35	42	44	39,500	0	17	44
36	6	15	42,667	11	0	38
37	10	61	43,000	0	0	47
38	6	11	49,375	36	27	43
39	4	25	50,300	31	12	42
40	13	58	54,000	0	0	45
41	50	56	58,000	0	0	45
42	4	35	70,829	39	30	46
43	6	16	84,125	38	0	48
44	1	42	96,205	34	35	46
45	13	50	116,000	40	41	48
46	1	4	121,302	44	42	49
47	3	10	156,929	32	37	50
48	6	13	220,889	43	45	52
49	1	55	269,321	46	0	52
50	3	26	292,667	47	0	51
51	3	8	359,900	50	25	53
52	1	6	424,183	49	48	53
53	1	3	1007,889	52	51	0

Tabela 39 – Distribuição do agrupamento

	Frequência	Porcentagem
1 (amarelo)	29	45,3
2 (cinza)	12	18,8
3 (verde)	13	20,3
Total	54	84,4
Sem informação	10	15,6
Total	64	100,0

Através do Dendrograma temos a formação de três grupo e para encontrar o padrão (similaridade) de cada grupo utilizamos os Gráficos *Box Plot* (9a e 9b) e através desses gráficos identificamos o perfil de cada cluster ou grupo.

**Figura 14 – Dendrograma 2**

\* \* \* \* \* H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S \* \*

Dendrograma usando Ligação Average (entre os grupos)

Rescaled Distance Cluster Combine

C A S E 0 5 10 15 20 25

Label Num +-----+-----+-----+-----+-----+

31 ↓ ↗  
 53 ↓ □  
 32 ↓ □  
 27 ↓ □  
 51 ↓ □  
 43 ↓ □  
 54 ↓ □  
 24 ↓ □  
 34 ↓ □  
 17 ↓ ↕ ↓ ↓ ↓ ↓ ↗  
 1 ↓ □ ↔  
 23 ↓ □ ↔  
 52 ↓ ↗ ↔  
 44 ↓ ↗ ↔  
 49 ↓ ↕ ↓ ↓ ↓ ↓ □  
 42 ↓ ↗ □ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↗  
 35 ↓ ↗ ↔ ↔  
 62 ↓ ↕ ↓ ↗ ↔ ↔  
 39 ↓ □ ↔ ↔ ↔  
 40 ↓ □ □ ↓ ↗ ↔  
 45 ↓ ↗ ↔ ↔  
 25 ↓ × ↓ □ □ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↗  
 37 ↓ ↗ ↔ ↔ ↔  
 36 ↓ ↗ ↔ ↔ ↔  
 48 ↓ ↕ ↓ ↗ ↔ ↔  
 21 ↓ □ ↔ ↔

22 ▽□ ↔ ↔  
 4 ▽↗ ↔ ↔  
 55 ▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽↗ ↔  
 11 ▽↘ □▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽↘  
 14 ▽□ ↔ ↔  
 64 ▽↕▽↘ ↔ ↔  
 28 ▽↗ ↔ ↔ ↔  
 6 ▽↘ □▽↘ ↔ ↔  
 7 ▽□ ↔ ↔ ↔ ↔  
 46 ▽↕▽↗ □▽▽▽▽▽↘ ↔ ↔  
 15 ▽↗ ↔ ↔ ↔ ↔  
 16 ▽▽▽▽▽↗ □▽▽▽▽▽▽▽▽▽↗ ↔  
 13 ▽▽▽×▽↘ ↔ ↔  
 58 ▽▽▽↗ □▽▽▽▽▽↗ ↔  
 50 ▽▽▽×▽↗ ↔  
 56 ▽▽▽↗ ↔  
 8 ▽×▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽↘ ↔  
 60 ▽↗ ↔ ↔  
 12 ▽↘ ↔ ↔  
 29 ▽□ ↔ ↔  
 18 ▽↕▽▽▽▽▽↘ □▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽↗  
 47 ▽□ ↔ ↔  
 30 ▽□ □▽▽▽▽▽▽↘ ↔  
 20 ▽□ ↔ ↔ ↔  
 3 ▽↗ ↔ □▽↗  
 10 ▽×▽▽▽▽▽↗ ↔  
 61 ▽↗ ↔  
 26 ▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽▽↗

De acordo com os gráficos de caixa ou *Box Plot* (9 e 10) apresentados abaixo, verificou-se as seguintes características de cada agrupamento:

O cluster 1 é composto por profissionais teletrabalhadores mais jovens, em média 28 anos de idade, porém com maior experiência adquirida pelos anos de exercício do teletrabalho e revelaram que tem preferência pela supervisão presencial, embora não estivessem submetidos a ela por estar a distância (não concordantes), a variável tempo na empresa não foi marcante para nenhum *cluster*. O cluster 2 é formado por pessoas de jovens para adulto com muito

pouco tempo no teletrabalho e redução da necessidade de supervisão presencial (não concordantes para concordantes); e no cluster 3 são pessoas mais velhas com um tempo relativo no teletrabalho redução da necessidade de supervisão presencial (Concordantes) (vide Gráficos 9a e 9b – *Box plot*).

Grupo 1 ou cluster 1 – Jovens – Flexibilidade e autonomia (média de idade 28 anos)

Grupo 2 ou cluster 2 – Adulto – Descomprometido (média de idade 37 anos)

Grupo 3 ou cluster 3 – Mais experientes – Preocupação com a qualidade de vida (média de idade 45 anos)

Gráfico 9a – *Box Plot* (1)

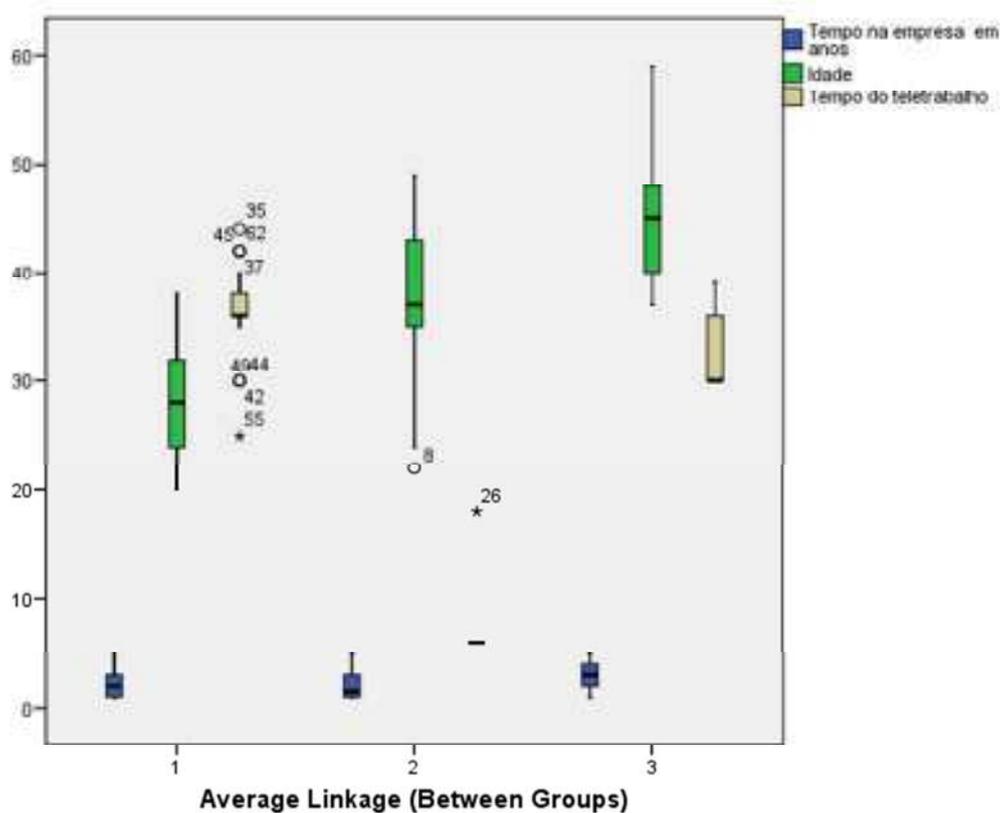
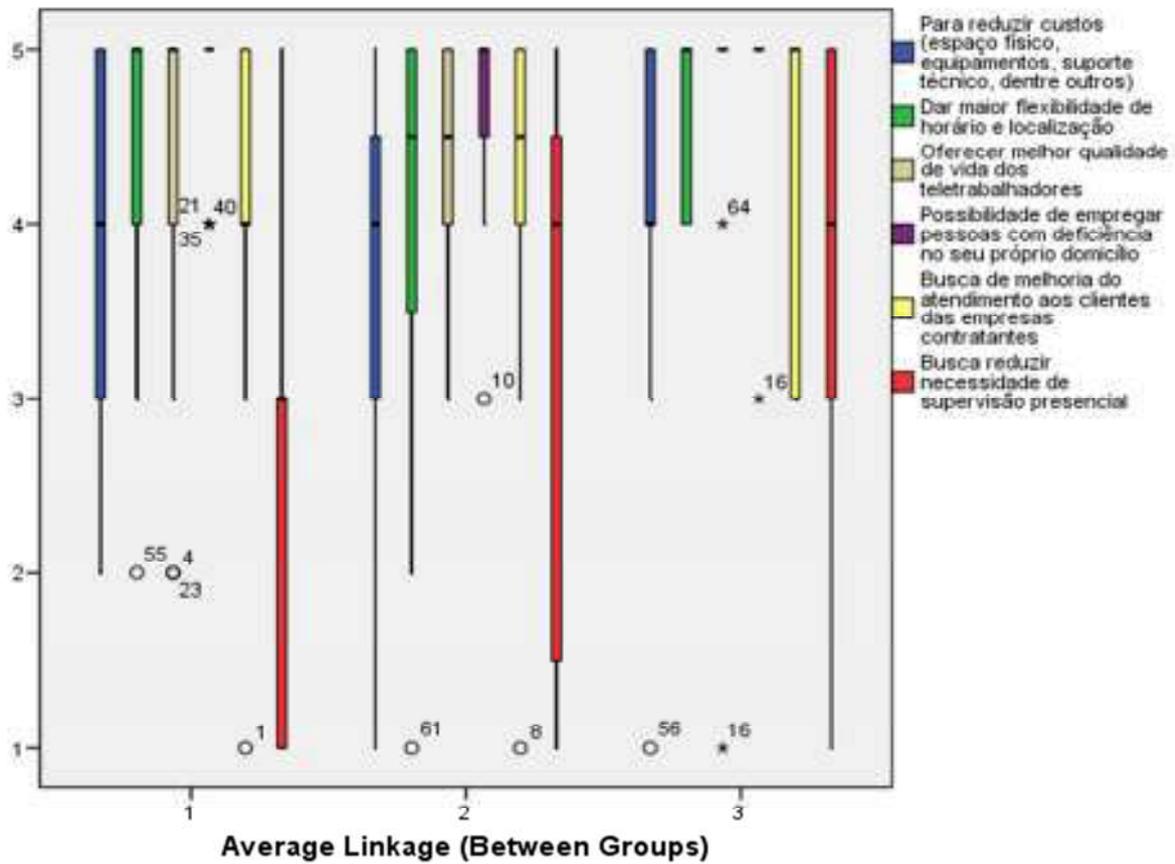


Gráfico 9b – Box Plot (2)



A distribuição dos 3 fatores de contribuição (Tabela 38) está apresentada na Tabela 39. A partir dos 3 fatores ou 3 novas variáveis foram encontrados valores estimados dos teletrabalhadores e que resultou na Tabela 39.

**Tabela 40 – Medidas descritivas dos fatores de contribuição dos teletrabalhadores**

Fatores de Contribuição	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Ganhos sob a forma de redução de custos de infraestrutura decorrentes da diminuição das faltas e rotatividade dos funcionários (GRCIR)	-3,131	1,309	0,00	1,00
Ganhos da imagem social corporativa pela inclusão de deficientes (GISCI)	-5,152	1,373	0,00	1,00
Ganhos de Qualidade e Velocidade de atendimento dos clientes (GQVAC)	-3,210	1,845	0,00	1,00

Os 3 fatores de contribuição foram separados em 3 classes conforme distribuição dos gráficos Histograma abaixo:

- (mínimo até -1 = 1) “baixa concordância”
- (de -1,1 até zero (0) = 2) “média concordância”
- (0,1 até 2 = 3) “alta concordância”

Classes F1 – “Ganhos sob a forma de redução de custos...”

- (mínimo até -1 = 1) “baixa concordância”
- (de -1,1 até zero (0) = 2) “média concordância”
- (0,1 até 2 = 3) “alta concordância”

Classes F2 – “Ganhos da imagem social corporativa pela...”

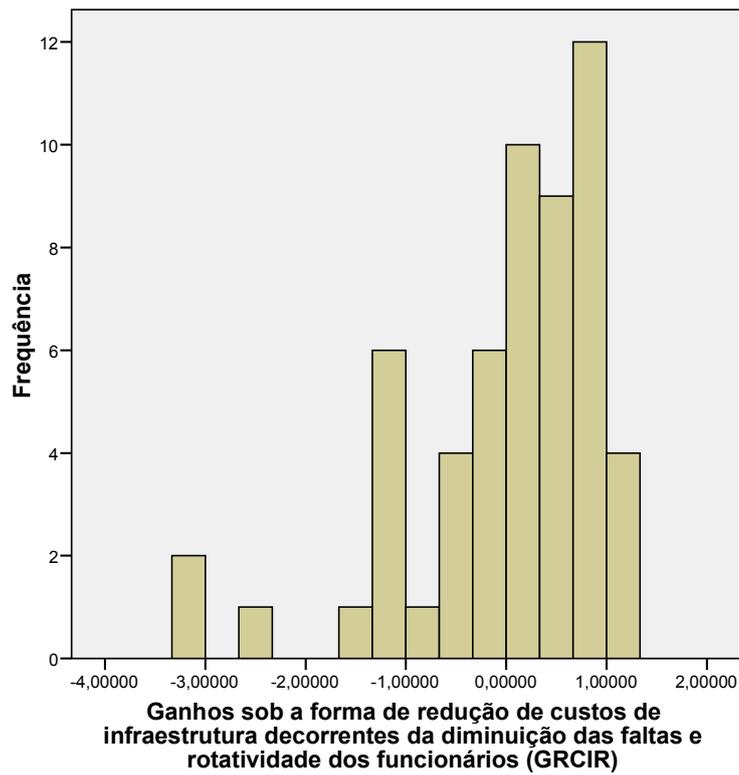
- (mínimo até -1 = 1) “baixa concordância”
- (de -1,1 até zero (0) = 2) “média concordância”
- (0,1 até 2 = 3) “alta concordância”

Classes F3 – “Ganhos de Qualidade e Velocidade de...”

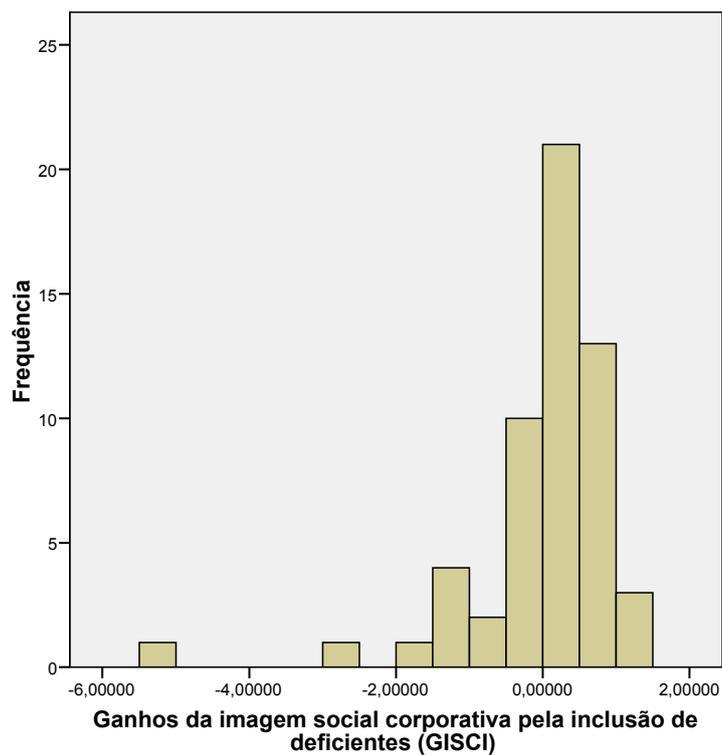
A vantagem de agrupar esses 3 fatores, é para facilitar o agrupamento com os *cluster*.

Pode-se notar que as maiorias dos teletrabalhadores se encontram na parte superior de cada gráfico Histograma, indicando que atribuíram as maiores notas, ou seja são concordantes.

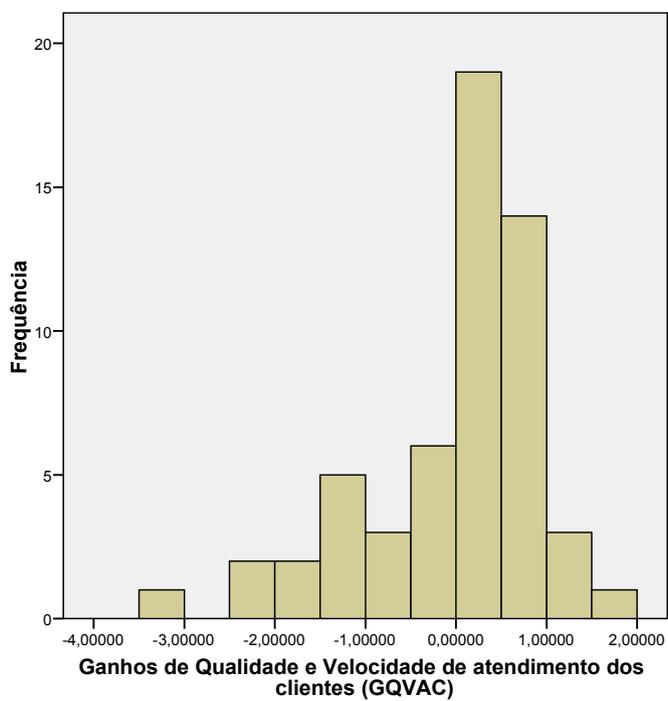
**Gráfico 10a – Histograma: distribuição dos três fatores de contribuição (1)**



**Gráfico 10b – Histograma: distribuição dos três fatores de contribuição (2)**



**Gráfico 10c – Histograma: distribuição dos três fatores de contribuição (3)**



**Tabela 41 – Distribuição das classes dos fatores por agrupamento (cluster)**

A) Classes ganhos sob a forma de redução de custos de infraestrutura decorrentes da diminuição das faltas e rotatividade dos funcionários (GRCIR) por agrupamento

			agrupamento			Total
			Cluster 1 - jovens	Cluster 2 adultos	Cluster 3 mais experientes	
Classes ganhos sob a forma de redução de custos de infraestrutura decorrentes da diminuição das faltas e rotatividade dos funcionários (GRCIR) (Binned)	baixa	N	4	2	2	8
		%	8,0%	4,0%	4,0%	16,0%
	média	N	8	1	2	11
		%	16,0%	2,0%	4,0%	22,0%
	alta	N	14	9	8	31
		%	28,0%	18,0%	16,0%	62,0%
Total		N	26	12	12	50
		%	52,0%	24,0%	24,0%	100,0%

B) Classes ganhos da imagem social corporativa pela inclusão de deficientes (GISCI) por agrupamento

			agrupamento			Total
			Cluster 1 - jovens	Cluster 2 adultos	Cluster 3 mais experientes	
Classes ganhos da imagem social corporativa pela inclusão de deficientes (GISCI) (Binned)	baixa	N	3	1	2	6
		%	6,0%	2,0%	4,0%	12,0%
	média	N	7	3	0	10
		%	14,0%	6,0%	,0%	20,0%
	alta	N	16	8	10	34
		%	32,0%	16,0%	20,0%	68,0%
Total		N	26	12	12	50
		%	52,0%	24,0%	24,0%	100,0%

C) Classes ganhos de Qualidade e Velocidade de atendimento dos clientes (QVAC) por agrupamento

			agrupamento			Total
			Cluster 1 - jovens	Cluster 2 adultos	Cluster 3 mais experientes	
Classes ganhos de Qualidade e Velocidade de atendimento dos clientes (QVAC) (Binned)	baixa	N	5	1	4	10
		%	10,0%	2,0%	8,0%	20,0%
	média	N	3	4	0	7
		%	6,0%	8,0%	,0%	14,0%
	alta	N	18	7	8	33
		%	36,0%	14,0%	16,0%	66,0%
Total		N	26	12	12	50
		%	52,0%	24,0%	24,0%	100,0%

Através dos gráficos e tabelas pode-se observar que:

Gráfico 10a – O *cluster* 3 está entre baixa e alta concordância (indecisos) sobre as classes ganhos sob a forma de redução de custos de infraestrutura decorrentes da diminuição das faltas rotatividade dos funcionários, sendo que o *cluster* 2 (não querem expor suas opiniões e concordam com este fato) está com alta concordância e o *cluster* 1 está neutro.

Gráfico 10b – O *cluster* 3 está dividido entre baixa e alta concordância sobre classes e ganhos da imagem social e corporativa pela inclusão de deficientes (existem concordantes e discordantes nesse grupo – indecisos), o *cluster* 2 mais próximo de alta concordância e o *cluster* 1 mais próximo de média concordância (neutro).

Gráfico 10c - O *cluster* 3 está com baixa concordância sobre classes ganhos de qualidade e Velocidade de atendimentos dos clientes, o *cluster* 2 mais próximo da média concordância (neutro) e o *cluster* 1 mais próximo da alta concordância.

**Gráfico 11a – Análise de correspondência (1)**

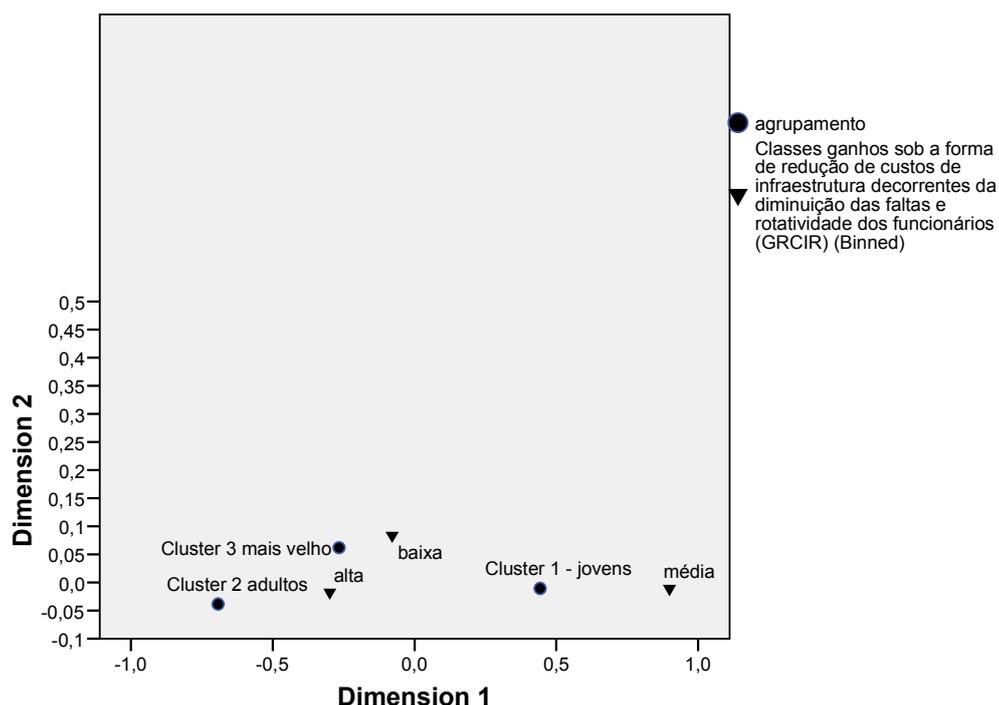


Gráfico 11b – Análise de correspondência (2)

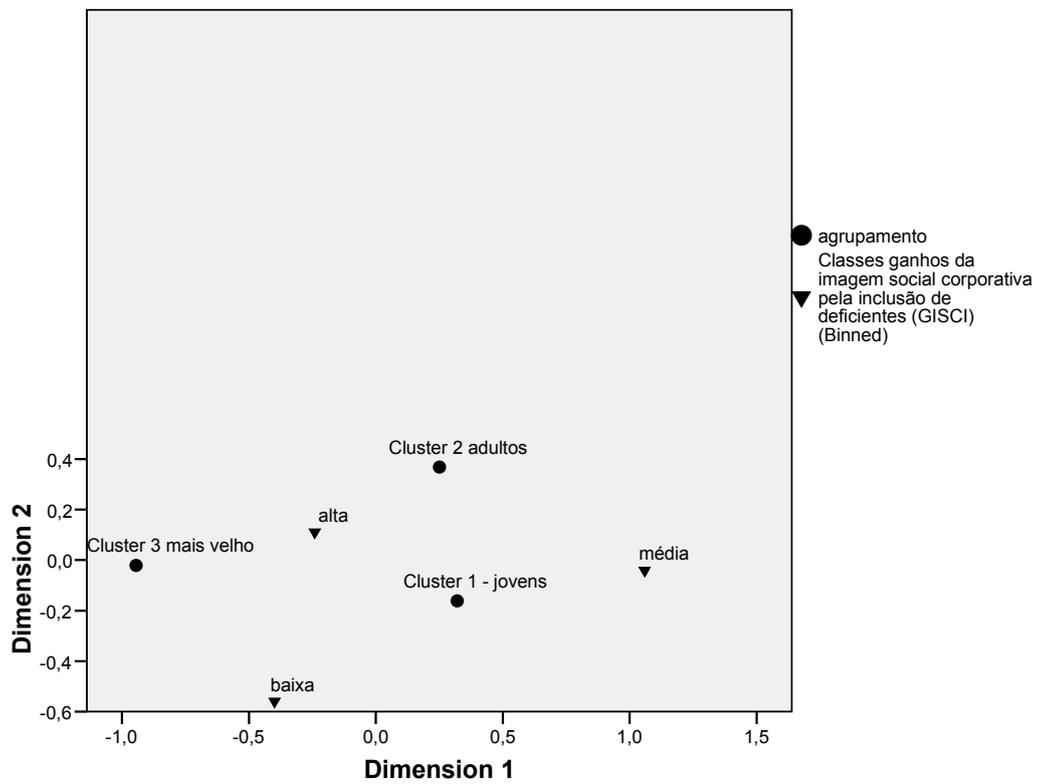


Gráfico 11c – Análise de correspondência (3)

