

Tecnologias de Informação: a Retenção de Trabalhadores Através do Teletrabalho

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Yvenee Schneider Pereira Borges

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
2º ciclo de estudos

Orientador: Professor Doutor António João Santos Nunes

Abril de 2022

Dedicatória

Dedico esta dissertação a Deus, razão da nossa existência.

O resultado deste estudo também é dedicado ao meu marido, Rommel pelo apoio incondicional oferecido em todos os aspectos. Muito obrigado pela sua presença em minha vida. Te amo.

Também dedico aos meus pais e minha irmã, por sempre acreditarem em mim.

Agradecimentos

Este trabalho representa a conclusão de mais uma fase da minha vida. Apesar dos desafios encontrados ao longo desta jornada, pude finalmente ter o sentimento de dever cumprido.

Aqui consta todo o meu esforço e dedicação, assim como reflete a minha paciência e persistência, ao qual me proporcionaram crescimento pessoal.

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível.

Rommel, meu amor, grata por todo o amor e apoio nas horas de desespero, pela paciência e compreensão nos meus momentos de estresse e principalmente por acreditar que era possível fazer uma dissertação em conjunto com um CET em programação de sistemas de informação.

Agradeço aos meus pais e a minha irmã por tudo que fizeram por mim! Por todas as oportunidades proporcionadas na vida pessoal e acadêmica, pelo apoio que transmitiram mesmo de longe.

Agradeço aos meus familiares e amigos do Brasil que apesar da distância sempre se fizeram presentes.

Tia Sarinha, obrigada pela orientação, pela paciência e esclarecimento de dúvidas.

Katy, Suellen e Tay, obrigada por dividirem comigo os momentos de desespero e principalmente pelo apoio nos trabalhos.

Aos meus amigos Chegadinhos que são minha família em Portugal.

Ao professor doutor António Nunes, meu muito obrigada pela orientação, disponibilidade, apoio e dedicação prestados durante este estudo.

Resumo

Perante um mercado extremamente exigente, com escassez de mão-de-obra de profissionais de Tecnologia da Informação – TI, principalmente sem limitação geográfica para atuação, a disputa por mão-de-obra especializada não ocorre somente em âmbito regional, porém também, em contexto mundial devido à possibilidade da modalidade de trabalhado conhecida como *home office* ou teletrabalho. Desta forma, para conseguir reter os seus profissionais de TI e captar novos, as empresas precisam cada vez mais oferecer benefícios mais vantajosos que a concorrência.

Considerando que há poucos estudos que abordam a adoção do teletrabalho pela motivação dos funcionários e os achados são constantemente ambíguos e contraditórios, os objetivos deste estudo visam compreender os fatores que afetam a intenção dos profissionais de TI no exercício do teletrabalho, por meio da análise dessas intenções, fornecendo insights mais profundos sobre os fatores que conduziram seu comportamento. Para alcançar tais objetivos, este estudo adotou como técnica de obtenção de dados a investigação qualitativa, enquadrando-se num estudo de caso múltiplos de caráter explanatório. Como instrumento para obtenção de dados, elegeu-se a entrevista semiestruturada, em que foram entrevistados 7 profissionais de TI brasileiros que exercem o teletrabalho mesmo antes da pandemia do Covid19.

Os resultados apontaram que o fator de maior relevância para os profissionais de TI é o salário, entretanto outros fatores como a flexibilidade de horários, o deslocamento diário, o trânsito, a segurança, o conforto, a redução de interrupções no trabalho, a concentração e a possibilidade de passar mais tempo com a família, também são considerados relevantes. O isolamento, a solidão, a falta de interação com os colegas, a redução da empatia, os custos de energia e internet, a inversão do significado de lar, o sentimento de não pertencimento, foram considerados como fatores negativos do teletrabalho.

Contudo, apesar dos fatores negativos, 71% dos entrevistados afirmaram que não pretendem voltar a trabalhar na modalidade presencial e todos os entrevistados afirmaram que não voltariam a trabalhar no escritório com o mesmo salário e benefícios oferecidos atualmente.

Palavras-chave

Gestão de recursos humanos; Teletrabalho; Tecnologia de informação; Retenção de talento; Pandemia COVID.

Abstract

In the face of an extremely heated market, with a shortage of Information Technology (IT) workforce – especially because there is no longer the geographical limitation for action – the competition for skilled labor does not only occur at a regional level, but also in a global context. Due to the possibility of the working modality known as “telework”. Thus, in order to retain their IT professionals and attract new ones, companies increasingly need to offer more advantageous benefits than the market standards.

Considering that there are few studies that address the adherence to "telework" by employee motivation and the findings are constantly ambiguous and contradictory, The objectives of this study are focused on understanding the factors that affect the intention of IT professionals in the exercise of "telework", through the analysis of these intentions, providing deeper insights into the factors that led their behavior. In order to achieve these objectives, this study adopted qualitative research as a technique for obtaining data, as part of a multiple case study of an explanatory nature. As an instrument for obtaining data, the semi-structured interview was chosen, in which 7 Brazilian IT professionals who already worked from home before the Covid19 pandemic were interviewed.

The results indicate that the most relevant factor for IT professionals is salary. However, other factors such as flexible schedules, daily commuting, traffic, safety, comfort, reduced work interruptions, concentration and the possibility of spending more time with the family, are also considered relevant. Isolation, loneliness, lack of interaction with colleagues, reduced empathy, energy and internet costs, inversion of the meaning of home and the feeling of not belonging, were considered negative factors of working from home.

However, despite the negative factors, 71% of respondents stated that they do not intend to stop working from home and all respondents stated that they would not return to work in the office with the same salary and benefits currently offered.

Keywords

Human resource management; Teleworking; Information technology; Talent retention; COVID pandemic.

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Palavras-Chave	vii
Abstract	ix
Keywords	ix
Lista de Figuras	xiv
Lista de Tabelas	xv
Lista de Acrónimos	xvii
1. Introdução	1
1.1 <i>Introdução à temática</i>	1
1.2 <i>O problema em pesquisa</i>	2
1.3 <i>Objetivos da investigação</i>	2
1.4 <i>Estrutura do trabalho</i>	3
2. Enquadramento Teórico	5
2.1 <i>Conceitos de Teletrabalho</i>	8
2.2 <i>Modalidades de Teletrabalho</i>	9
2.3 <i>Contextualização e Evolução do Teletrabalho</i>	12
2.4 <i>Custos do teletrabalho na perspetiva do trabalhador</i>	20
2.5 <i>O Teletrabalho, as tecnologias da informação e os teletrabalhadores de TI.</i>	22
3. Metodologia	25
3.1 <i>Tipo de Estudo/Abordagem da Investigação</i>	25
3.2 <i>Procedimentos Metodológicos</i>	26
3.2.1 <i>Definição da Unidade-Caso</i>	26
3.2.2 <i>Determinação do Número de Casos</i>	27
3.2.3 <i>Instrumento de Recolha de Dados</i>	27
3.2.4 <i>Instrumento de Recolha de Dados e Guião de Entrevista</i>	28
4. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	31
4.1 <i>Caracterização Geral dos Casos</i>	31
4.2 <i>Análise e Discussão do Conteúdo das Entrevistas</i>	33
4.2.1 <i>Motivos para o exercício do teletrabalho</i>	33
4.2.2 <i>Conflito entre trabalho e casa e sobrecarga de trabalho</i>	34
4.2.3 <i>Isolamento social</i>	37
4.2.4 <i>Custos, benefícios e condições de trabalho</i>	40
4.2.5 <i>Compromisso e ambiente organizacional</i>	43
4.2.6 <i>Fatores positivos e negativos do exercício do teletrabalho, permanência no exercício do teletrabalho e retenção dos profissionais de TI</i>	45
5. Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	53
5.1 <i>Conclusões</i>	53

<i>5.2 Limitações e Futuras Linhas de Investigação</i>	54
Referências Bibliográficas	57
Apêndice A - Definições do teletrabalho	62
Apêndice B - Guião de entrevistas	66
Apêndice C - Tabelas resumo das respostas obtidas	69

Lista de Figuras

Figura 1. Número de publicações anuais sobre teletrabalho filtradas por título, resumo ou <i>keywords</i>	5
Figura 2. Número de publicações — por país — sobre teletrabalho filtradas por título, resumo ou <i>keywords</i>	7
Figura 3. Lista dos 10 autores com mais publicações científicas com título, resumo ou <i>keywords</i> : “ <i>telework</i> ” ou “ <i>home office</i> ” ou “ <i>remote work</i> ” ou “ <i>telecommuting</i> ”.	7
Figura 4. Percentagem de funcionários que fazem teletrabalho na União Europeia, por categoria e por país, em 2015.	14
Figura 5. Percentagem de pessoas que fazem teletrabalho na União Europeia e Estados Unidos, por categoria e por país, em 2015.	15
Figura 6. Percentagem de pessoas que geralmente trabalham de casa em 2020, por país da UE.....	17
Figura 7. Gráfico da população empregada que trabalhou sempre ou quase sempre em casa e fez uso de TIC no 2 trimestre de 2020 em Portugal.	18
Figura 8. Percentagem de Adesão das Empresas ao Home Office / Teletrabalho	19
Figura 9. Localização das empresas que aderiram ao trabalho em Home Office nos anos de 2014 e 2016.	19
Figura 10. Distribuição das pessoas que aderiram ao trabalho em Home Office nos anos de 2020.	20

Lista de Tabelas

Tabela 1	6
Tabela 2	11
Tabela 3	26
Tabela 4	30
Tabela 5	31
Tabela 6	32
Tabela 7	34
Tabela 8	36
Tabela 9	38
Tabela 10	39
Tabela 11	42
Tabela 12	44
Tabela 13	48
Tabela 14	49
Tabela 15	50

Lista de Acrónimos

EUROFOUND	<i>European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions</i>
GCONNTT	Grupo de Consultoria em Teletrabalho
ILO	<i>International Labour Organization</i>
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Económica Aplicada
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
PNAD	Pesquisa Nacional sobre Amostra de Domicílios
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
TI	Tecnologias da Informação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UE	União Europeia
UFPR	Universidade Federal do Paraná
VPN	<i>Virtual Private Network</i>

1. Introdução

1.1 Introdução à temática

O ano de 2020 deu início a uma crise histórica mundial, a pandemia do novo coronavírus. Devido à sua rápida disseminação, a iminência de um colapso dos sistemas de saúde, levou à imposição em diversos países do isolamento social, impactando a vida humana em vários aspectos, inclusive na forma de trabalho, difundindo-se assim o *home office* ou teletrabalho (Losekann & Morão, 2020).

A fim de dar continuidade às atividades laborais de milhões de trabalhadores, estes tiveram que se ajustar à nova forma de trabalhar, passando a exercer as suas funções de forma remota (Universidade Federal do Paraná [UFPR], 2020). Assim, o teletrabalho que não era comum na maioria das empresas, teve que ser implementado com caráter de urgência a fim de garantir a sua sobrevivência à crise mundial.

Apesar de não ser comum na maioria das organizações, esta nova forma de trabalho já vinha sendo utilizada em diferentes modelos como o teletrabalho em domicílio, trabalho em ambiente doméstico ou *home office*; teletrabalho em telecentros comunitários ou locais; teletrabalho em telecentros satélites, teletrabalho em telecentros móveis; e, por fim, teletrabalho como *telecottages* (Cattani & Holzmann, 2011; Nohara et al., 2010; Singh, 2017).

Diante da difusão desta modalidade de prestação da atividade, surgiu a possibilidade do trabalhador não mais trabalhar somente para empresas na mesma região ou no país onde reside, mas também para outras empresas que estão situadas em outras cidades, países ou continentes.

Apesar de ser uma modalidade de trabalho já praticada por profissionais das tecnologias da informação (TI), *marketing* e produção literária, ainda na altura da pandemia da COVID19 não assumia grande relevância na prestação global do trabalho. Além disso, outros fatores influenciavam tanto a decisão das empresas quanto dos próprios profissionais em optarem por esta “nova” forma de trabalho.

É importante exaltar que uma das áreas profissionais que mais se destacou, e tornou possível, o teletrabalho de diversos profissionais foi a área das tecnologias da informação, pois neste momento tão crucial, sem o auxílio destes profissionais e das tecnologias que manuseiam, não teria sido possível promover esta forma de trabalho à escala global.

Diante de um mercado extremamente aquecido, com escassez de mão-de-obra de profissionais desta área e principalmente sem limitação geográfica para atuação, a disputa por mão-de-obra especializada não ocorre somente em âmbito regional, porém também, em contexto mundial. Portanto, para conseguir reter os seus profissionais e captar novos profissionais de TI, as empresas precisam oferecer benefícios mais vantajosos que a concorrência.

Há poucos estudos que abordam globalmente a adoção do teletrabalho pela motivação dos funcionários (Boell et al., 2013). Contudo, pesquisas anteriores na área de sistemas de informação (SI) apontam

resultados positivos e negativos do teletrabalho, sendo os achados frequentemente ambíguos e contraditórios (Eom et al., 2016).

Além disso, muitos pesquisadores estudaram teletrabalhadores como um grupo homogêneo e poucos consideraram especificamente a situação dos trabalhadores de TI (Morrison et al., 2019).

1.2 O problema em pesquisa

A presente pesquisa propõe-se investigar o teletrabalho nos profissionais de tecnologia da informação, tendo como base a seguinte questão de investigação: “Quais os fatores que afetam a intenção de prestação do trabalho dos profissionais de Tecnologia da Informação em regime de teletrabalho?”

Essa questão torna-se pertinente atualmente pois adoção do teletrabalho é discutida principalmente dentro do contexto das organizações e do setor público (Morrison et al., 2019). Assim, considerando a importância desses profissionais para o mercado de trabalho e a volatilidade da sua permanência nas empresas, poucos estudos se encontraram que abordassem a adoção de teletrabalho por funcionários (Boell et al., 2013).

Considerando que pesquisas anteriores sobre sistemas de informação revelam resultados positivos e negativos em relação ao teletrabalho e os achados são frequentemente ambíguos e contraditórios (Eom et. al., 2016), considera-se necessária uma análise em profundidade a fim de perceber quais os fatores que estes profissionais consideram relevantes para sua permanência nas organizações e o que eles procuram concretamente no mercado de trabalho.

1.3 Objetivos da investigação

Este estudo tem como objetivo geral compreender os fatores que afetam a intenção dos profissionais de Tecnologia da Informação no exercício do teletrabalho, por meio da análise dessas intenções, fornecendo *insights* mais profundos sobre os fatores que conduziram seu comportamento. Esses fatores podem ser a mobilidade do ambiente de trabalho, a flexibilidade de horários, a redução de custos, a especificidade da relação de trabalho remoto e até a vida pessoal.

Pretende-se ainda, como objetivos específicos: compreender os fatores que são considerados relevantes e decisivos para o exercício do teletrabalho; analisar quais fatores que são mais relevantes para a sua permanência na empresa atual; analisar a motivação para a procura de novas ofertas de emprego em outras empresas; analisar o impacto dos custos relativamente à retenção do teletrabalhador na empresa e; compreender quais as formas de compensação (benefícios) que a empresa oferece ao trabalhador em *home office*.

1.4 Estrutura do trabalho

Para concretização dos objetivos propostos, este estudo foi estruturado em duas partes principais. A primeira parte é composta pelo enquadramento teórico referente ao teletrabalho, abordando-se as definições encontradas; as modalidades; a contextualização e a evolução do teletrabalho; os custos do teletrabalho na perspectiva dos trabalhadores; as tecnologias da informação utilizadas no teletrabalho; e a caracterização dos profissionais de TI que desenvolvem as suas atividades em *home office*.

A segunda parte deste estudo corresponde ao estudo empírico, o qual contém a abordagem metodológica que foi utilizada na investigação, apresentação, análise e discussão dos resultados, conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.

2. Enquadramento Teórico

A fim de atender o objetivo proposto neste estudo, será apresentado um enquadramento teórico referente ao teletrabalho (*home office* ou trabalho remoto), abordando as definições, a contextualização e a evolução, as modalidades, bem como, os custos do teletrabalho na perspectiva dos trabalhadores, as tecnologias da informação utilizadas no teletrabalho e os profissionais de TI que desenvolvem suas atividades em *home office*.

Para sustentar a revisão da literatura foi realizada uma pesquisa na base de dados Scopus, em 04/08/2021, que é considerado o maior banco de dados de resumos e citações da literatura tais como livros, revistas científicas, processos de congressos e publicações do setor. Foram utilizadas as *keywords* “*telework*” ou “*home office*” ou “*remot work*” ou “*telecommuting*” que retornou 5.842 documentos desde 1886. Contudo, ao iniciar a leitura dos documentos mais antigos, notou-se que a temática surgiu somente a partir do ano de 1976, com Jack M. Nilles em “*Telecommuting—An Alternative to Urban Transportation Congestion*”, no que é considerado o primeiro estudo que aborda efetivamente o teletrabalho.

Apesar de ser um tema de crescente interesse na atualidade, apenas na década de 90 se nota um verdadeiro interesse científico pelo tema do teletrabalho, concomitantemente com o desenvolvimento da *internet* e de diversas alternativas de comunicação trazidas por ela. Contudo, em decorrência da pandemia da Covid 19, no ano de 2020 verifica-se uma explosão de estudos sobre o tema. A figura 1 e a tabela 1 mostram o número de documentos sobre o tema publicados a cada ano.

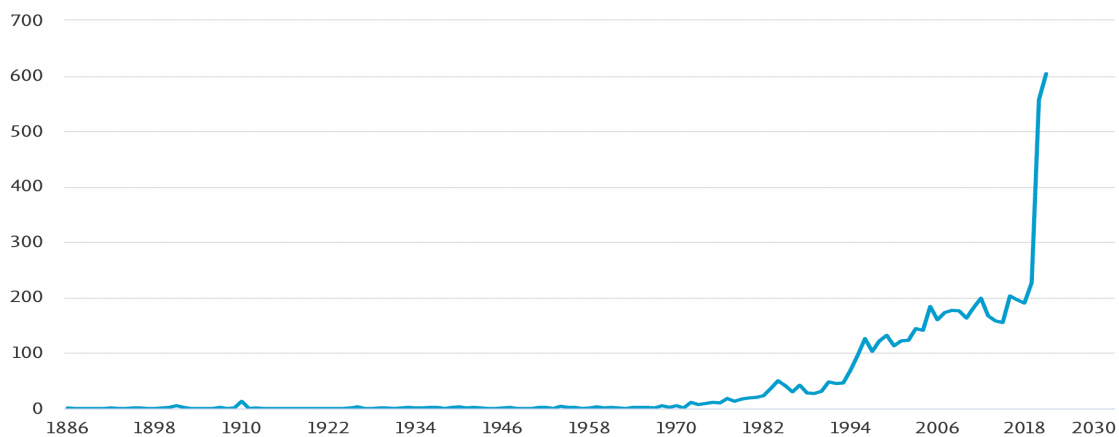


Figura 1. Número de publicações anuais sobre teletrabalho filtradas por título, resumo e *keywords*.
Fonte: Elaboração própria

Tabela 1

Publicações anuais sobre teletrabalho entre 1953 e 2021 filtradas por título, resumo e *keywords*, por ano.

Ano	Documentos	Ano	Documentos	Ano	Documentos	Ano	Documentos
2021	604	1987	42	1953	0	1919	0
2020	557	1986	30	1952	2	1918	0
2019	227	1985	41	1951	2	1917	0
2018	190	1984	50	1950	0	1916	0
2017	196	1983	36	1949	0	1915	0
2016	203	1982	23	1948	0	1914	0
2015	155	1981	20	1947	2	1913	0
2014	158	1980	19	1946	1	1912	1
2013	167	1979	17	1945	0	1911	0
2012	199	1978	13	1944	0	1910	13
2011	182	1977	18	1943	1	1909	1
2010	163	1976	10	1942	2	1908	0
2009	176	1975	11	1941	1	1907	2
2008	177	1974	9	1940	3	1906	0
2007	173	1973	7	1939	2	1905	0
2006	160	1972	11	1938	0	1904	0
2005	184	1971	1	1937	2	1903	0
2004	141	1970	5	1936	2	1902	2
2003	144	1969	2	1935	1	1901	5
2002	123	1968	5	1934	1	1900	2
2001	122	1967	1	1933	2	1899	1
2000	113	1966	2	1932	1	1898	0
1999	132	1965	2	1931	0	1897	0
1998	122	1964	2	1930	1	1896	1
1997	103	1963	0	1929	1	1895	1
1996	126	1962	1	1928	0	1894	0
1995	96	1961	2	1927	0	1893	0
1994	69	1960	1	1926	3	1892	1
1993	46	1959	3	1925	1	1891	0
1992	45	1958	1	1924	0	1890	0
1991	48	1957	0	1923	0	1889	0
1990	31	1956	2	1922	0	1888	0
1989	27	1955	2	1921	0	1887	0
1988	28	1954	4	1920	0	1886	1

Fonte: Elaboração própria

Como pode ser observado na tabela 1, o ano de 2020 proporcionou um aumento de 246% em relação a 2019 e, ainda em meados de 2021 já são contabilizados 604 documentos publicados, um aumento de 266% em relação à 2019.

Tendo em vista o crescente interesse sobre o tema o gráfico 2 aborda a distribuição de documentos publicados por países.

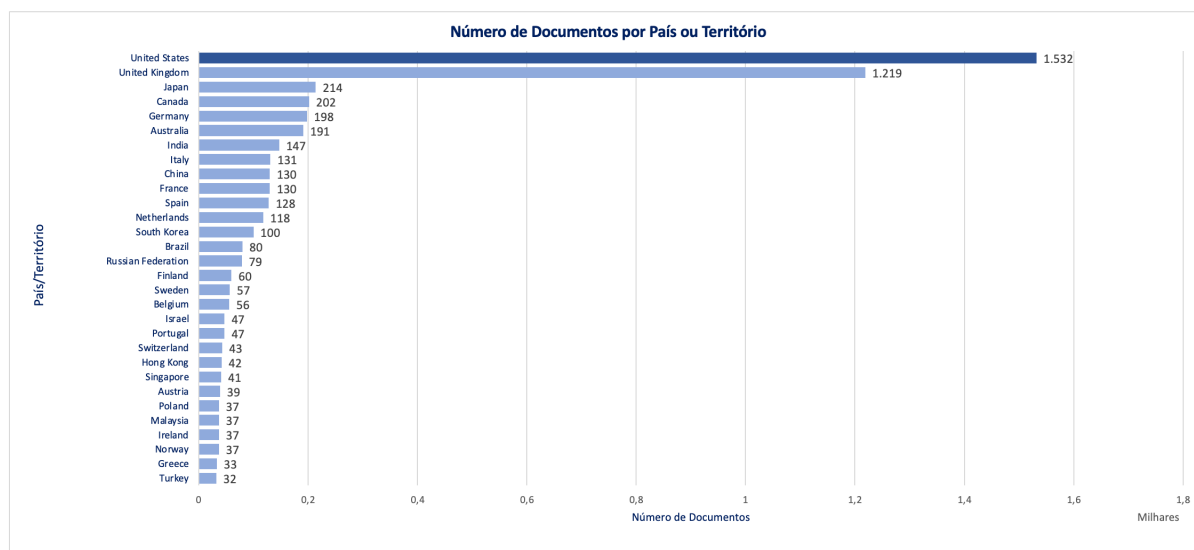


Figura 2. Número de publicações — por país — sobre teletrabalho filtradas por título, resumo e *keywords*.
Fonte: Elaboração própria

Na figura apresentada em cima foram listados, por ordem decrescente, os 30 países com o maior número de documentos publicados sobre o tema. Assim, observa-se que tanto nos Estados Unidos, que ocupa o 1º lugar da lista com 1.532 documentos, quanto no Reino Unido, 2º lugar, com 1.219 documentos, o tema teletrabalho é extremamente abordado.

Ainda na figura 2, pode ser observado que o referido tema até ao presente momento não é vastamente abordado no Brasil (80 documentos) e em Portugal (47 documentos), pertencendo, respetivamente, a 14ª e 20ª posição da lista. A figura 3 apresenta os 10 autores que possuem mais documentos científicos publicados sobre o teletrabalho selecionados por título, resumo e *keywords* (“*telework*” ou “*home office*” ou “*remote work*” ou “*telecommuting*”).

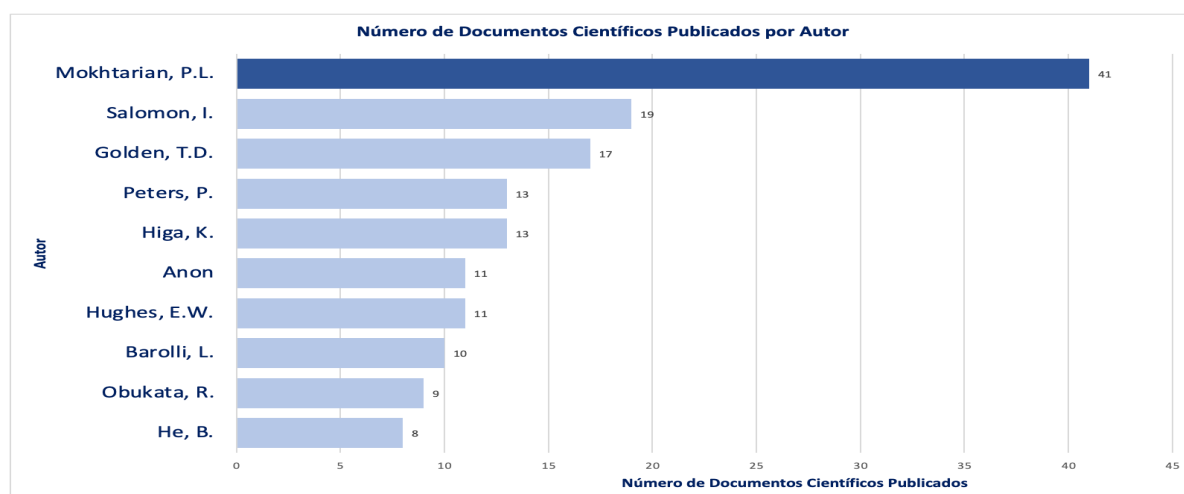


Figura 3. Lista dos 10 autores com mais publicações científicas sobre teletrabalho.
Fonte: Elaboração própria

Apesar de Jack M. Nilles ter sido o pioneiro no estudo sobre o assunto, este não está presente na lista pois possui apenas 6 publicações, sendo assim superado, em número de publicações, por outros autores. Já a autora Patricia Lyon Mokhtarian possui 41 publicações, assim sendo, até ao presente momento, a autora com o maior número de documentos publicados sobre o tema.

2.1 Conceitos de Teletrabalho

Considerando a etimologia da palavra o substantivo “teletrabalho” deriva da ligação do advérbio grego “téle”, que tem por significado “longe”, “ao longe” e do verbo latino “tripaliare” que significa “trabalhar” (Santos, 2015). Embora exista um significado para teletrabalho, grande parte da doutrina reporta uma certa dificuldade em encontrar uma definição satisfatória para esta forma de organização do trabalho e muito se deve pelo tema ser amplamente estudado por investigadores de diferentes áreas como economia, gestão, sociologia, psicologia, engenharia entre outras (Urze et al., 2003). Assim, encontrar uma definição consensual para teletrabalho pode ser considerada uma tarefa complexa. Portanto, segundo European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions & International Labour Organization (EUROFOUND & ILO, 2017) ainda não há uma única definição para teletrabalho.

Não obstante ainda não exista uma definição *sui generis* para teletrabalho e tendo em conta diversas modalidades de teletrabalho, existem ainda outras expressões, tais como: *telecommuting*, *teleworking*, *home-based telework* ou *homeworking*, *mobile telework*, *telecottages*, assim como outras designações para o teletrabalho: *eWork*, trabalho remoto, trabalho em rede, trabalho flexível, trabalho à distância ou trabalho periférico (Santos, 2015).

Embora existam diversos conceitos sobre teletrabalho nos quais variam em termos de foco e significado, todos eles referem-se ao princípio central do físico ou geográfico da distribuição do trabalho, ou seja, àquele trabalho que não é executado em uma localização centralizada e única (Henry et al., 2021).

Com base nos estudos de Castro (2019), Henry et al. (2021) e Santos (2015) foi elaborada uma tabela, que se apresenta no apêndice A, compilando todas as definições encontradas na literatura e em órgãos oficiais.

Tendo em vista a multiplicidade de definições encontradas e apesar de ainda não existir uma definição para teletrabalho que seja aceite por todos, as mais aceites no meio científico consideram o teletrabalho como a organização do trabalho, que faz uso de serviços de telecomunicação e informática, permitindo que os funcionários e gestores tenham acesso as suas atividades laborais através da conexão remota em outros locais (Nilles, 1998; Sullivan, 2003).

Para este estudo, foi considerado a definição de Allen et al. (2015), no qual estabelece que teletrabalhador são indivíduos, empregados por uma organização, que trabalham em tempo parcial ou integral, realizando pelos menos alguns de seus trabalhos de um lugar remoto, em substituição de um local de trabalho ou escritório central, fazendo o uso de tecnologia com outros, se necessário, a fim de que realize suas atividades de trabalho.

Segundo Desrosieres (2001), de acordo com alguns pesquisadores, a utilização de recursos de tecnologias da informação e comunicação (TIC) são irrelevantes para caracterizar o modelo de teletrabalho, contudo outros autores não corroboram desta opinião, considerando relevante e necessário o uso das TICs para o teletrabalho (Allen et. al., 2015; EUROFOUND & ILO, 2017; Lei n.º 7/2009; Lei 13.467, 2017). Assim, para este estudo, será considerado necessário o trabalhador remoto fazer uso de algum recurso de tecnologia da informação e comunicação para que seja caracterizado como modelo de teletrabalho.

Ainda neste contexto, de acordo com Santos (2015), uma vez que pode estar em causa uma relação de trabalho subordinada, autónoma ou mesmo numa difícil zona entre estas, bem como pode ser uma relação de trabalho de natureza pública ou privada, o teletrabalho traz consigo diversas possibilidades conceituais. Além disso, existem também, uma variedade de modalidades que são apresentadas pela doutrina, provocando uma divergência de entendimentos em relação dimensão do teletrabalho como um todo, fazendo confundir uma das modalidades do teletrabalho que é o teletrabalho domiciliário como sendo teletrabalho propriamente dito. Assim no próximo tópico iremos diferenciar estas modalidades para elucidar melhor o tema.

2.2 Modalidades de Teletrabalho

"O teletrabalho assenta num novo paradigma, (...) em que o trabalho deve ir ao encontro do trabalhador em vez de ser este a ter de ir diariamente ao encontro do trabalho. Essencialmente, (...) baseia-se numa descentralização física acompanhada por uma descentralização da informação, (...) é o que hoje se chama uma forma de trabalho distribuída" (Nilles, 1995).

A literatura estabelece algumas modalidades de teletrabalho de acordo com a localidade onde é realizado, podendo ser **em domicílio** (também conhecido como trabalho em casa ou *home office*), em **telecentros comunitários** ou **locais**, em **telecentros satélite**, ou **telecentros móveis** (Nilles, 1997).

O teletrabalho **em domicílio** que também pode ser designado como *eletronic home work*, *home-based telework* (Di Martino & Wirth, 1990), é o trabalho realizado na casa do trabalhador, seja de forma integral, parcial, alternada ou ocasional. É o mais conhecido e adotado em decorrência da sua facilidade de se aproveitar de recursos previamente existentes do empregado, sendo este tipo de Teletrabalho o mais procurado pelas empresas, pois é de rápida implementação, tem um baixo custo de investimento, além de poder ser de forma parcial (Nilles, 1997).

Em relação à infraestrutura requerida para o trabalho em domicílio, esta pode sofrer algumas variações, podendo ser por telefone ou computador, em ambiente separado, com mobiliário e equipamentos como fax, impressora, equipamentos de conferência ou videoconferência, *nobreak* etc, desde que sejam necessários para a execução das atividades relacionadas ao trabalho a ser realizado (Singh, 2014).

Para Nilles (1997), os **telecentros satélites** são formados por um conjunto de instalações, adequadas e suficientes, de uma determinada empresa, em que devem conter equipamentos de processamento e comunicação, softwares e material de apoio, sendo num local próximo à residência dos funcionários.

Um **telecentro satélite** pode ser um prédio ou parte dele em que a empresa possua ou aluga com todas as facilidades de um escritório tradicional, contendo telefone, fax, rede de internet, computadores, mesas etc. O que diferencia um escritório tradicional de um telecentro é a localização dele, pois este último deve ser próximo da residência dos funcionários, independentemente da área que estes atuam, ou seja, pode ocorrer que a equipe de trabalho de um funcionário não se encontre no mesmo local físico que ele esteja trabalhando. O **telecentro comunitário** ou **telecentro local**, possui as mesmas funcionalidades do telecentro satélite, contudo acolhe funcionários de diferentes empresas (Singh, 2014).

O teletrabalho **móvel**, também designado como *mobile telework* ou *deskless*, pode ser considerado àquele que é realizado “na estrada”, em qualquer local externo as instalações do escritório tradicional, podendo ser num hotel, num autocarro, num comboio, num aeroporto, ou seja, em qualquer lugar que o trabalhador, através de um computador, tablet, telemóvel ou outras tecnologias consiga desempenhar suas atividades laborais.

Assim sendo, Nilles (1997) afirma que os telecentros móveis são na verdade equipamentos próprios para que o funcionário possa fazer e enviar o seu trabalho em trânsito, sendo por tecnologia de comunicação sem fio ou por acesso a uma linha telefônica.

Vale mencionar que alguns autores também consideram como uma modalidade o teletrabalho transfronteiriço (ou internacional), sendo o teletrabalho onde o empregado realiza suas atividades laborais em um país diferente de onde está localizada as instalações principais do beneficiário da atividade.

Para Raymond como citado em Santos (2015) o teletrabalho transfronteiriço ou internacional é àquele em que o empregado exerce uma atividade num país divergente da sede do empregador, mas que devido às tecnologias consegue estabelecer um relacionamento informático ou telemático constante ou mesmo uma circulação informática, no lugar da circulação física de trabalhadores.

Para este estudo, será considerada a modalidade em domicílio, contudo precisamos esclarecer que além das modalidades de teletrabalho, também existe as dimensões que segundo Feldman e Gainey, (1997) o teletrabalho é organizado da seguinte forma:

Extensão ou **frequência** em que o empregado trabalha em outro lugar que não seja as instalações da organização: podendo ser em tempo integral - quando o empregado trabalha fora a maior parte do tempo e esporadicamente vai até a empresa para desenvolver alguma atividade ou por tempo parcial - quando o empregado trabalha fora das instalações físicas da empresa de 1 a 4 vezes por semana.

Flexibilidade de horário de trabalho: pode ocorrer de forma total - quando o empregado escolhe o seu horário de trabalho ou ser inflexível - quando o horário de trabalho é rígido para iniciar e finalizar as atividades.

Local onde o teletrabalho é praticado: pode ser realizado com outros colegas de trabalho em filiais da empresa, escritórios virtuais ou nas instalações de cliente, como também pode ser realizado na própria residência do trabalhador.

Iniciativa para prática do teletrabalho: pode ser estabelecida pela organização, bem como pode ser opcional, ou seja, o trabalhador escolhe como quer realizar o trabalho.

De acordo com Allen et al. (2015) existem diferentes implicações e impactos quanto à extensão do teletrabalho, pois sustentam que os resultados e as experiências de um trabalhador que pratica o teletrabalho quatro vezes por semana difere daquele trabalhador que só pratica uma vez por mês.

Assim, diversos autores sugerem a importância de diferenciar essas dimensões em estudos que abordam os impactos do teletrabalho, pois caso não seja diferenciado, a pesquisa pode chegar a conclusões distorcidas (Allen et al., 2015; Boell, 2016; Desrosiers, 2001), para tanto, Castro (2019) elaborou uma tabela (Tabela 2) que tem por finalidade sintetizar as cinco dimensões sugeridas por Desrosiers (2001); Feldman e Gainey (1997), bem como as suas respectivas alternativas.

Tabela 2
Dimensões do teletrabalho

Dimensões do Teletrabalho	Alternativas	Detalhamento
Extensão do Teletrabalho	Tempo Integral	Trabalha os 5 dias da semana fora da empresa.
	Tempo Parcial	Trabalha de 1, 2, 3 ou 4 dias da semana fora da empresa.
Horário de Trabalho	Completamente Flexível	Pode trabalhar em qualquer horário.
	Parcialmente flexível	Tem carga horária diária definida, mas com flexibilidade de horário.
	Rígido	Tem horário rígido para iniciar e terminar a jornada.
Localização	Em casa	Trabalho na residência do empregado.
	Estações Satélite	Trabalho em filiais da empresa ou instalações remotas, junto com outros teletrabalhadores.
	Instalações de Clientes	Nas instalações de clientes, junto com equipes do cliente.
	Escritórios Virtuais próximos	Espaços e recursos de escritório compartilhados, reunindo pessoas que trabalham na mesma empresa ou empresas distintas.
	Hotéis, aeroportos, etc	O teletrabalhador não possui uma localização fixa.
Iniciativa	Empregado	O teletrabalho é voluntário e opcional.
	Organização	O teletrabalho é mandatório para o empregado.
Formalização	Prática formal da empresa	Prática adotada formalmente pela organização
	Prática informal	Prática adotada informalmente em situações pontuais.

Fonte: Castro (2019).

Seguindo as recomendações dos autores e tendo em conta que o presente estudo analisa o impacto dos benefícios no teletrabalho, serão consideradas estas cinco dimensões para fins de análises deste estudo.

2.3 Contextualização e Evolução do Teletrabalho

Com a Revolução Industrial que ocorreu no século XIX, deu início a centralização dos locais de trabalho, em que naquela altura os trabalhos passaram a ser desempenhados dentro das fábricas, unidades de montagens, bem como nas indústrias. Esse modelo de mundo permeia a nossa sociedade, mesmo em organizações empresariais e governamentais que nada têm a ver com a manufatura (Nilles, 1998).

Apesar de existirem indícios de prestação de teletrabalho na Companhia Estrada de Ferro *Penn*, nos Estados Unidos, no ano de 1857, onde se fazia o uso de um sistema privado de telégrafo a fim de gerenciar os empregados que trabalhavam distantes do escritório central (Kugelmass, 1996 como citado em Castro, 2019), o imenso sucesso da revolução industrial, trouxe uma série de problemas, pois a eficiência do funcionamento das fábricas e indústrias dependiam da localização, ou seja, elas precisavam estar situadas perto de fontes de materiais, suprimentos e trabalhadores de produção. Devido esta nova disposição surgiram as cidades e seus centros de transportes. Com o desenvolvimento dos transportes as cidades e indústrias foram se tornando cada vez maiores, contratando mais mão de obra e aumentando o nível de concentração (Nilles, 1998).

Segundo Nilles (1998), em meados de 1950 a manufatura começou a diminuir e por volta de 1990 mais de 57% da força de trabalho dos Estados Unidos advinha de trabalhadores da informação ou do conhecimento, cujos empregos decorriam da criação, comparação, manipulação, transformação e/ou disseminação de informações ou da operação de máquinas de informação, como máquinas de escrever e computadores.

Considerado por muitos autores “o pai do teletrabalho”, o norte-americano, Jack M. Nilles, nos anos 70, diante da crise petrolífera e da necessidade de reduzir o consumo de combustíveis nas deslocamentos diários e os respetivos problemas de trânsito, começou a estudar a possibilidade de “levar o trabalho ao trabalhador em vez do trabalhador ao trabalho”. Este acontecimento, até hoje é denominado como *telecommuting* (Fernandez, 1999 como citado em Santos, 2015) e designa “Qualquer forma de substituição de deslocamentos que está relacionada o trabalho por tecnologias da informação, sejam elas telecomunicações ou computadores (Nilles, 1998).

Após o fim da crise do petróleo o teletrabalho passou por um período de estagnação, onde despertou mais interesse dos estudiosos do que mesmo das empresas. Assim, apenas no início da década de 90 retomou o interesse no teletrabalho tanto pelas empresas como pela administração pública (Aranda, 2000 como citado em Santos, 2015).

Na Europa comprovou-se uma certa relutância por parte dos sindicatos, pois o teletrabalho era visto como um trabalho pouco qualificado e como uma forma de exploração salarial (Fernandez, 1999; Chaparro, 1993 como citado em Santos, 2015). Contudo, nos anos 90 e a primeira década do século XXI,

o teletrabalho foi devidamente considerado com inúmeros estudos pela União Europeia (UE); criação de várias associações de teletrabalho (atualmente a maioria estão extintas) e de centro de estudos; vasta produção doutrinária europeia; interesse notável pela comunicação social (Santos, 2015).

Em 1993, o livro Branco sobre o “Crescimento, competitividade e emprego: Desafios e Pistas para entrar no século XXI” demonstrou o interesse da UE pela Sociedade da Informação, onde no livro diversas vezes é mencionado a palavra “teletrabalho”, incitando como umas das formas de recorrer a uma resposta às novas necessidades da sociedade europeia, bem como um dos meios de fomentar o uso das tecnologias da informação e de comunicação, sendo uma das prioridades do seu plano de ação (Santos, 2015).

Após o Livro Branco, foi publicado o Relatório *Bagemann* em 1994, em seguida o Projeto *Teldet* em 1994/95 e o Livro Verde “Viver e Trabalhar na Sociedade da Informação: Prioridade à Dimensão Humana” em 1996. Já em 1997 adotou-se o outro Livro Verde “Parceria Para Uma Nova Organização do Trabalho”. Três anos depois, a Comissão Europeia tomou a iniciativa de lançar uma primeira fase de consulta, de modo oficial, aos trabalhadores e entidades empregadoras sobre a “modernização” e a melhoria das relações do trabalho. Assim, este foi considerado o primeiro passo para a celebração do Acordo-Quadro Europeu sobre o Teletrabalho, em 2002 (Santos, 2015).

O teletrabalho evoluiu em decorrência da ascensão das tecnologias da informação e comunicação, permitindo o tráfego e a conexão de informação entre diferentes atores do processo produtivo, sem a necessidade de estarem fisicamente próximos (Nilles, 1998; Workman et al., 2003). Além disso, o desenvolvimento das telecomunicações e o crescimento da *Internet* facilitou o contato remoto entre o empregado e o empregador. Portanto, com a resolução de algumas questões de segurança, o teletrabalho irá expandir-se além das restrições da telecomunicação, podendo ser até de forma irreversível (Goulart, 2009 como citado em Castro, 2019).

Muitas experiências de teletrabalho têm sido testadas com êxito nos últimos anos, sejam elas motivadas pela crise econômica global, pelo preço mais acessível dos equipamentos e instrumentos de trabalho informáticos, pelo aforro financeiro e/ou mesmo pela maior produtividade do trabalhador. Por mais que ainda exista uma relevante discrepância apontada pelos dados estatísticos na comparação dos números entre trabalho presencial e teletrabalho, ainda assim, pode ser percebido um aumento no número de teletrabalhadores (Santos, 2015).

O teletrabalho na União Europeia (UE) teve um aumento lento nos últimos 10 anos e ainda com um padrão de trabalho ocasional (Milasi et al., 2021). A figura 4 representa um gráfico de pesquisa realizada pela EUROFOUND & ILO em 2017. O gráfico mostra a incidência de teletrabalho nos 28 países da EU, no qual distinguiu 3 tipos de teletrabalho, sendo:

Teletrabalho baseado em casa “*Regular home-based telework*”: empregados que trabalham regularmente em casa fazendo o uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC).

Teletrabalho de alta mobilidade “*High mobile T/ICTM*”: empregados que trabalham regularmente em diversos lugares, com alto nível de mobilidade e fazendo o uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC).

Teletrabalho ocasional “*Occasional T/ICTM*”: são àqueles empregados que trabalham exclusivamente nas instalações do empregador, fazendo o uso ou não das tecnologias da informação e comunicação (TIC).

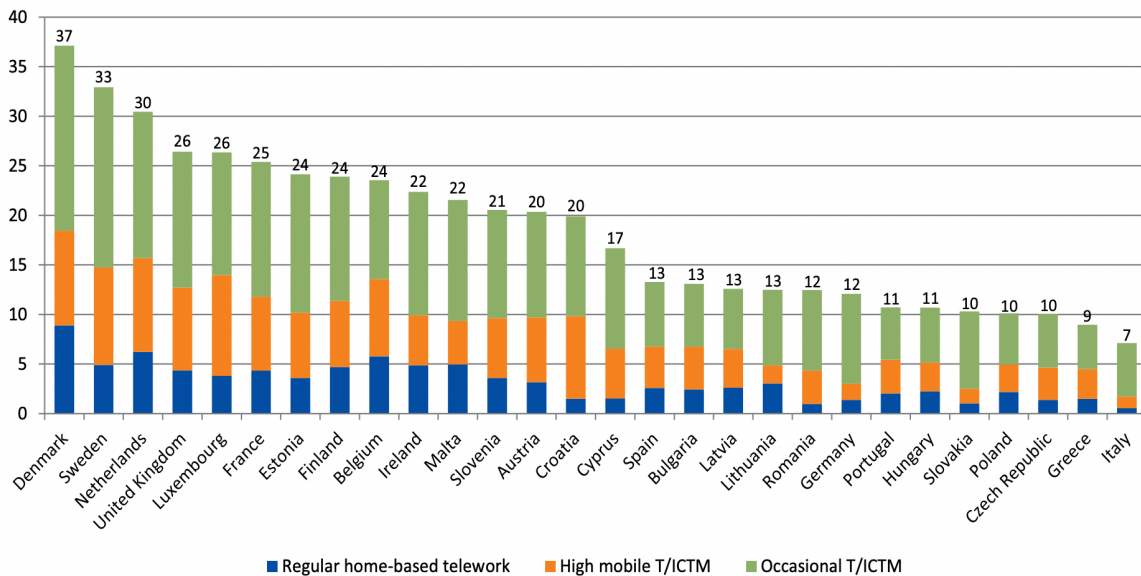


Figura 4. Percentagem de funcionários que fazem teletrabalho na União Europeia em 2015.

Fonte: EUROFOUND & ILO, 2017

Como pode ser observado no gráfico o país da UE com maior valor percentual na utilização do teletrabalho é a Dinamarca com 37% e o último é a Itália, com 7%. Portugal está entre os países com menor atuação no teletrabalho, contabilizando apenas 11%.

Ainda em 2015, contrastando levemente as percentagens do estudo da *EUROFOUND & ILO*, a *Organisation of Economic Co-operation and Development* (OECD) publicou um estudo onde demonstrou que uma fração considerável de trabalhadores em muitos países da OECD teletrabalhou ou trabalharam fora do escritório, em casa ou em um espaço público, mesmo que ocasionalmente, durante o ano anterior (figura 5). Entretanto, a extensão do teletrabalho variou bastante entre os países, de cerca de 25% em Portugal e Itália a duas vezes mais na Suécia e na Dinamarca, ou seja, mais de 50% (OECD, 2020).

Parcela de pessoas que usam teletrabalho em 2015/2016

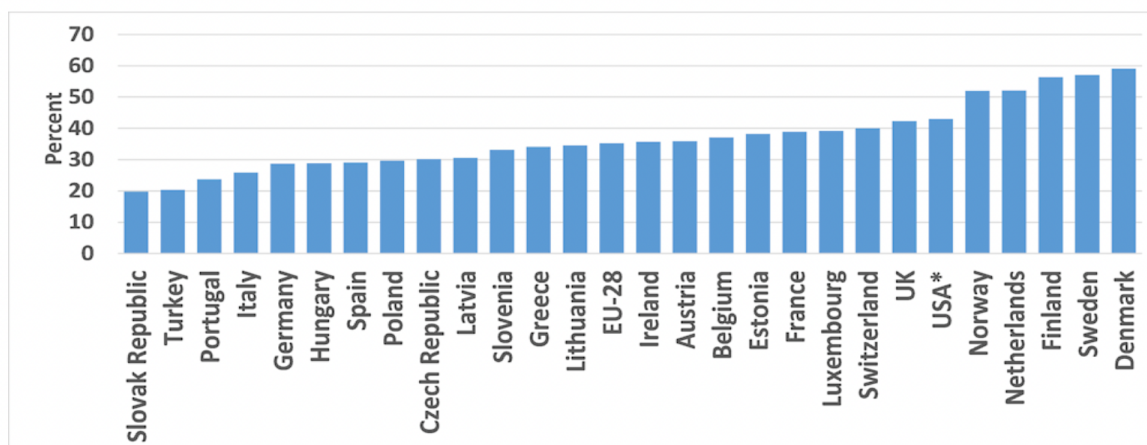


Figura 5. Percentagem de pessoas que fazem teletrabalho na União Europeia e Estados Unidos em 2015.

Fonte: OECD, 2010

É importante destacar que alguns trabalhos não permitem que sejam realizadas todas as atividades por meio de teletrabalho, devido a natureza do trabalho. Curiosamente, as diferenças entre países em relação aos trabalhos que podem ser realizados inteiramente em casa, podem refletir mais de perto as restrições em decorrência à natureza dos trabalhos, ou seja, as diferenças podem ser menores do que relatado no gráfico 5. Isso propõe que além da estrutura industrial dos países, há diferença na composição dos tipos de trabalhos, o que leva os trabalhadores desempenharem tarefas diferentes em cada país, além de outros fatores como cultura, uso de práticas gerenciais, infraestrutura digital, dotação de habilidades ou estrutura de idade da força de trabalho, podem traduzir essas diferenças (OECD, 2020).

O teletrabalho no Brasil iniciou-se no final do século XX, amparado por iniciativas empreendedoras desenvolvidas por empresas, instituições e profissionais. Em 1986, a empresa pública federal, Serpro implantou um projeto piloto de teletrabalho, mas logo foi paralisado. Contudo, em 2005 retomaram a iniciativa e efetivamente conseguiram implantar e assim passou a ser considerada a pioneira e referência na área pública no Brasil (Zavanella & Pinto, 2021).

Anos depois, mais especificamente em 1988, o empresário Ricardo Semler inovou na sua empresa Semco ao estimular que os seus gerentes trabalhassem a partir de casa. Daquele momento em diante ocorreram eventos marcantes para a história do teletrabalho no Brasil como o seminário “*Home Office/Telecommuting*”, que aconteceu em São Paulo em 1997, com 300 participantes, entre eles profissionais, acadêmicos e pesquisadores do assunto. O evento foi considerado oficialmente como a introdução do teletrabalho no Brasil e na América Latina (Zavanella & Pinto, 2021). Outro facto marcante foi a criação da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) em 1999, com objetivo disseminar o conhecimento do mundo do trabalho à distância, especialmente o teletrabalho.

Em 2016 o estudo “*Home Office Brasil*” realizado pelo SAP Consultoria RH em parceria com a SOBRATT e o GCONNTT, colheu dados e informações de 325 empresas de diferentes segmentos, portes e regiões

do Brasil, onde obteve os seguintes resultados: 37% das empresas pesquisadas praticavam *home office* e 68% das empresas adotavam alguma modalidade da prática do teletrabalho. Além disso, 80% das empresas praticantes implantaram a modalidade *home office* nos últimos 5 anos, bem como 66% das empresas consideram o *home office* como uma ferramenta para enfrentar épocas de crise econômica (SAP, 2016).

A pandemia da Covid19 que teve início em 2020 causou um forte impacto sobre as atividades econômicas em todo o mundo. As medidas de contenção dos Governos em detrimento da propagação do vírus e à iminência do colapso do sistema de saúde, afetaram o comportamento dos agentes econômicos, interrompendo o normal funcionamento das empresas e em alguns casos o encerramento temporário ou definitivo das atividades. Além dessas medidas, incluindo os bloqueios locais e nacionais, medidas de distanciamento social, fechamento das fronteiras, forçou muitas empresas a ter que adaptar seus modelos de negócios em curto prazo (Sostero et al., 2020).

Em boa parte do mundo a imposição das medidas de distanciamento social provocou uma redução substancial no pessoal que estava a trabalhar. Contudo esta evolução foi atenuada devido ao recurso do teletrabalho e à presença alternada nas instalações das empresas. (Manteu et al., 2020).

Neste mesmo ano, a percentagem de pessoas na UE com idade entre 15 e 64 anos que trabalhavam a partir de casa foi de 12,3%. Um aumento substancial em relação à última década que se manteve em 5%. Em relação a proporção de trabalhadores autônomos e empregados que relataram ter costume de trabalhar em casa, em 2019 cerca de 19,4% eram autônomos e 3,2% eram empregados, já em 2020 aumentou para 22% e 10,8% respetivamente (Eurostat, 2021).

A figura 6 mostra a percentagem em 2020, por país, de pessoas entre 15 e 64 anos, que geralmente trabalharam a partir de casa.

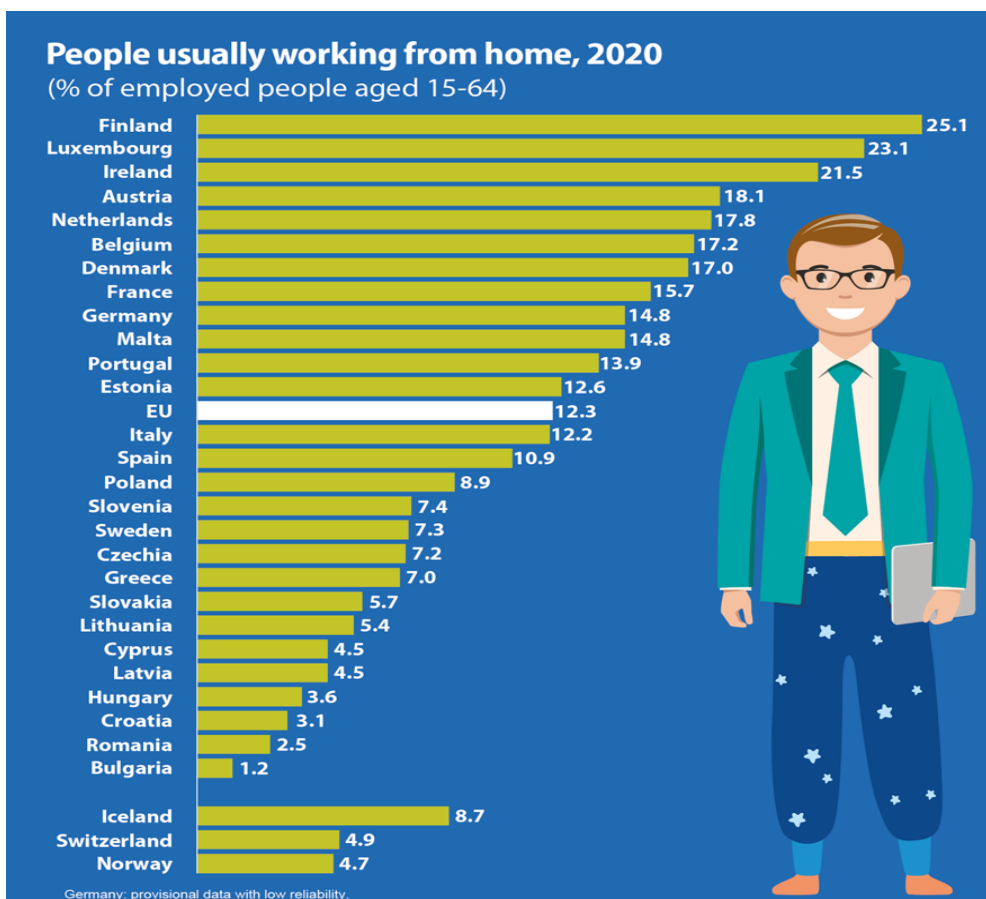


Figura 6. Percentagem de pessoas que geralmente trabalham de casa em 2020, por país da UE.

Fonte: Eurostat, 2021

Como pode ser observado na figura 6, Portugal, por exemplo, obteve 13,9% da população trabalhando a partir de casa, um pouco acima da média da UE (12,3%). Entretanto, ainda bastante inferior em relação à Finlândia, Luxemburgo e Irlanda que ocupam as três primeiras posições da lista.

O regime de teletrabalho foi implementado por cerca da metade das empresas ao longo do segundo trimestre de 2020. Em abril do referido ano, 58% das empresas haviam adotado o regime de teletrabalho. Os setores que mais aderiram ao teletrabalho em Portugal foram: Informação e comunicação, Transporte e armazenagem e de Outros serviços. Em relação à dimensão, 90% das grandes empresas obtiveram uma maior adesão ao teletrabalho enquanto apenas ¼ das micros empresas aderiram este regime (Manteu et al., 2020).

O Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE), divulgou os resultados do 2º trimestre de 2020 referente ao módulo Inquérito ao Emprego sobre “Trabalho a partir de casa”. Neste estudo, 23,1% da população empregada trabalhou sempre ou quase sempre em casa, sendo 36% residentes da área metropolitana de Lisboa; 25,2% são mulheres e 21,1% homens; e 53,8% possuem nível superior. Relativamente à situação na profissão, 23,4% são trabalhadores por conta de outrem e 22% são trabalhadores por conta própria (INE, 2020). Quando questionados sobre o motivo de trabalharem em casa, 91,2 % da população respondeu que foi devido à pandemia da Covid19.

Relativamente às tecnologias da informação e comunicação (TIC), neste mesmo estudo constatou que 21,9% do total da população empregada e 94,8% das que trabalharam sempre ou quase sempre em casa fizeram uso das TICs para exercer sua profissão em casa durante o 2º trimestre de 2020 (figura 7).

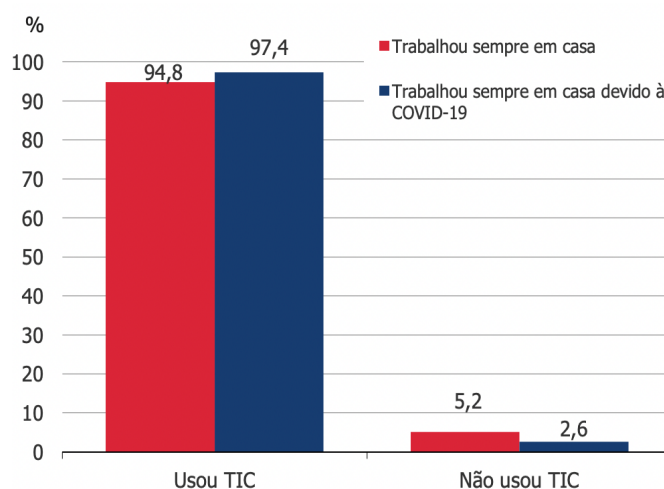


Figura 7. Gráfico da população empregada que trabalhou sempre ou quase sempre em casa e fez uso de TIC no 2º trimestre de 2020 em Portugal.

Fonte: INE

Se compararmos com um estudo do INE referente ao 2º trimestre de 2021, podemos perceber algumas alterações em termos percentuais, como por exemplo, em relação à população ativa, que aumentou 5,7% relativamente ao trimestre homólogo. Contudo, neste estudo os resultados apontam que 15,4% da população empregada indicou ter trabalhado sempre ou quase sempre a partir de casa e 82% devido à pandemia da Covid19, ou seja, em relação ao trimestre correspondente de 2020, houve uma redução de 7,7 pontos percentuais em relativamente à população a trabalhar a partir de casa e 9,2% em relação a motivação ser a pandemia da Covid19. Segundo este estudo do INE, relativamente à população que esteve a trabalhar em casa fazendo o uso de tecnologias da informação e comunicação, 96,8% estiveram em teletrabalho, abrangendo 14,9% da população total empregada no 2º trimestre de 2021, sendo assim a terceira maior percentagem deste indicador desde os últimos 5 trimestres (INE, 2021).

Apesar da propagação da Covid19 ter ocorrido um pouco depois no Brasil em relação à Europa, os danos causados pelo vírus foram catastróficos. Com uma população de magnitude de um continente, o Brasil passou e ainda está passando por uma situação económica crítica.

A fim de conter os impactos causados pelas restrições de circulação, muitas empresas adotaram o teletrabalho para manter minimamente o funcionamento dos serviços e atividades empresariais que foram afetadas por estas restrições (Costa, 2020).

A empresa SAP em parceria com o SOBRATT realizou um estudo sobre o *home office* no Brasil em 2014, 2016 e 2020 (figura 8). Neste estudo podemos observar o impulsionamento do teletrabalho no último ano devido a pandemia da Covid19.

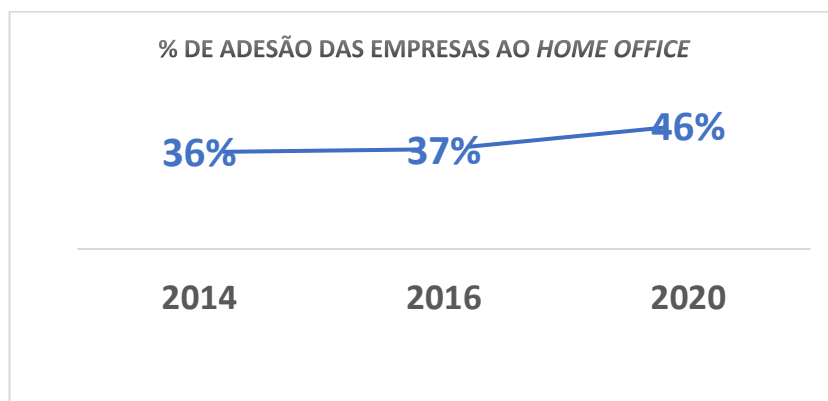


Figura 8. Percentagem de Adesão das Empresas ao Home Office / Teletrabalho
 Fonte: SAP, 2014, 2016, 2020

Em 2014 a pesquisa foi aplicada em 200 empresas e 36% delas adotavam a prática do teletrabalho. Já em 2016 cerca de 300 empresa foram estudadas e 37% praticavam o teletrabalho. Em 2020 a pesquisa foi aplicada em 554 empresas, sendo 46% possuem a prática de *home office* (SAP, 2014, 2016, 2020). Se comparamos o primeiro em relação ao último ano da pesquisa, houve um aumento de 10 pontos percentuais, que se deve ao acréscimo de empresas participantes da pesquisa, bem como ao impacto da pandemia no contexto do teletrabalho.

Ainda na mesma pesquisa pode-se constatar que em 2014 e 2016 o teletrabalho se concentrava na região sudeste do Brasil (figura 9), mais especificamente no estado de São Paulo.

Localização das Empresa em Home-Office

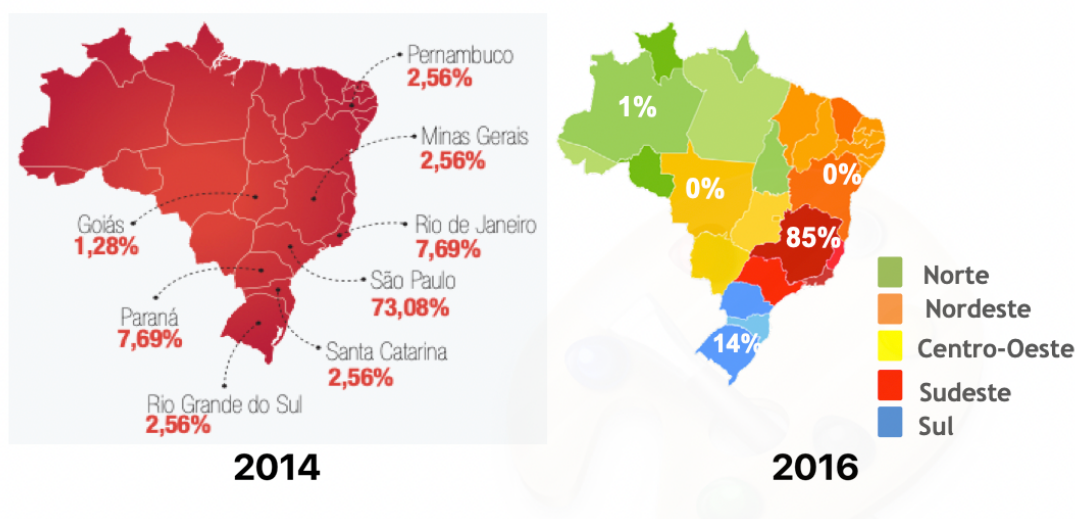


Figura 9. Localização das empresas que aderiram ao trabalho em *home office* nos anos de 2014 e 2016.
 Fonte: SAP, 2014 e 2016

Entretanto, segundo o Instituto de Pesquisa Económica Aplicada (IPEA, 2021), pela ótica do trabalhador, em 2020 apesar da região sudeste ainda ter uma maior representatividade na adesão ao

teletrabalho, pode ser observado que as outras regiões do país aumentaram o percentual de teletrabalhadores (figura 9) em relação aos anos anteriores (figura 10).

Distribuição das pessoas em trabalho remoto por região na pandemia de Covid-19 (2020)

Região	Média da pandemia em 2020 (em milhões)	Percentual (%)
Norte	0,268	3,3
Nordeste	1,331	16,3
Sudeste	4,758	58,2
Sul	1,185	14,5
Centro Oeste	0,627	7,7

Figura 10. Distribuição das pessoas que aderiram ao trabalho em *Home Office* no ano de 2020.

Fonte: IPEA – PNAD Covid19, 2021

O IPEA publicou em julho de 2021 uma Carta de Conjuntura sobre o trabalho remoto no Brasil. Os dados deste estudo foram obtidos através dos resultados da Pesquisa Nacional sobre Amostra de Domicílios (PNAD) Covid 19 durante os meses de maio a novembro de 2020.

O referido estudo apontou que 11% das pessoas ocupadas e não afastadas do país exerceram suas atividades de forma remota, sendo 56,1% dessas pessoas são do sexo feminino, 65,6% são brancas, 74,6% possuem escolaridade de nível superior completo. Outrossim, estão entre a faixa etária de 30 a 39 anos e 63,9% pertencem ao setor privado (IPEA, 2021).

2.4 Custos do teletrabalho na perspectiva do trabalhador

Há uma grande divergência entre os estudiosos relativamente aos benefícios e desvantagens do teletrabalho. Messenger e Gschwind (2015) afirmam que desde que o termo *teleworking* foi criado o teletrabalho sempre teve detratores e defensores, sendo que os defensores tendem por exagerar nos benefícios e os críticos tendem a enfatizar as desvantagens (Almeida, 2019). Neste contexto, será abordado neste tópico os custos do teletrabalho na perspectiva do teletrabalhador.

Nilles, defendia o teletrabalho como uma forma de se economizar tempo e recursos em relação ao deslocamento do empregado até o local de trabalho, contudo para muitos trabalhadores apesar de haver o desperdício de tempo na deslocação, poder exercer suas atividades em qualquer lugar e a qualquer hora, acaba por aumentar as horas trabalhadas em casa em relação ao trabalho no escritório.

Numa pesquisa realizada por Mann et al. (2000), um entrevistado afirmou existir uma indefinição dos limites de trabalho e da família, na prática: “eu acho que o facto de eu ter o equipamento em casa... descobri que tenho tendência a acabar fazendo um pouco mais de horas do que normalmente faria no escritório. Posso acabar acessando o e-mail mais ou menos umas 20 horas, depois que as crianças forem para cama só para checar algumas coisas”. Dessa forma, entende-se que o trabalhador em *home office* tem uma certa dificuldade de determinar um limite de horas trabalhadas, consequentemente, se torna uma tarefa difícil seguir a recomendação de Fonner & Stache (2012) e Nilles (1998) de que é importante estabelecer os limites entre trabalho e casa.

De acordo com o relatório da UFPR (2020) sobre o trabalho remoto no contexto da pandemia, confirma-se o aumento de horas diárias trabalhadas e de dias trabalhados semanalmente. Os resultados do referido estudo apontam que a faixa de horas trabalhadas além das 8 horas diárias antes da pandemia era de 16,11% e que durante a pandemia foi de 34,44%, ou seja, verifica-se um aumento de 113,69% de trabalhadores que exercem suas atividades laborais por mais de 8 horas diárias.

Relativamente aos dias trabalhados semanalmente, os resultados do estudo supracitado apontam que antes da pandemia 8,39% dos trabalhadores desempenhavam suas atividades laborais em 6 dias por semana. Em contrapartida durante a pandemia este percentual aumentou para 18,1% dos trabalhadores, ou seja, um acréscimo de 115,78 pontos percentuais.

Segundo Mann et al. (2000), estudos sobre teletrabalho têm apontado que implicações de custos podem acontecer devido a falta de pagamento de horas extras, perda de benefícios adicionais, como chá e café gratuitos, instalações esportivas e estacionamento fora do horário.

Há outros custos que estão relacionados diretamente ou indiretamente com a atividade laboral, chamados por Mann et al. (2000) de custos ocultos (iluminação, aquecimento, seguro, decoração, etc.), que podem ser repassados para o trabalhador em *home office*, causando um impacto negativo na motivação e na lealdade do empregado. Além disso, nem sempre os custos suportados pelo trabalhador são compensados pela empresa, como pode ser observado no comentário de um entrevistado do estudo de Mann et al. (2000) “a empresa ainda não compensa coisas como iluminação e aquecimento”.

Conforme o relatório “O trabalho Remoto/*Home-office* no Contexto da Pandemia COVID-19”, UFPR (2020) os resultados apontaram que cerca de 51,8% das pessoas em teletrabalho durante a pandemia tiveram que despender de recursos próprios para realizar o trabalho remoto e 41,5% afirmaram que a empresa não forneceu qualquer ferramenta ou materiais para execução do trabalho remoto. Os resultados do relatório da UFPR (2020) corroboram com a pesquisa sobre *home office* no Brasil realizada pela SAP em 2020, na qual aponta que 71% dos trabalhadores não tem ajuda financeira ou subsídio para desenvolver o trabalho remoto.

Para Martocchio (2017) como citado em Hamouche (2021), a gestão da remuneração aborda as recompensas intrínsecas e extrínsecas que os funcionários ganham pelo desempenho das suas funções. Essas recompensas podem ser tanto monetárias (salário base/bônus), como não monetárias (benefícios aos empregados). Além disso, a remuneração pode interferir na motivação, no desempenho dos funcionários (Safuan & Kurnia, 2021; Sembiring et al., 2020) assim como, o estudo de Elsafty e Ragheb (2020) apontou que os benefícios financeiros, como bônus durante a pandemia, estão significativamente associados à na retenção de funcionários.

Outro ponto bastante mencionado na literatura diz respeito a interação com os colegas de trabalho. Nesse sentido, segundo o relatório UFPR (2020), 60,55% dos respondentes apontam como um aspecto negativo do trabalho remoto a falta de contato com os colegas de trabalho. No estudo de Mann et al. (2000) um dos entrevistados relatou sentir falta do contato com os colegas, pois às vezes se sente um

pouco isolado. Não poder conversar sobre “as coisas” e apenas resolver “as coisas”. O entrevistado afirma ainda sentir falta da camaradagem que se consegue dentro do escritório.

A comunicação mediada por computador resulta na redução da intimidade e pode causar um impacto emocional no usuário. Já a comunicação face a face permite uma intimidade ou envolvimento por haver um engajamento direto entre as pessoas, contribuindo para a criação de vínculos afetivos e envolvimento emocional que pode se tornar essencial para manter o trabalho em equipe e lealdade aos colegas e à empresa (Mann et al., 2000).

Considerando os pontos mencionados sobre os custos do teletrabalho na perspectiva do teletrabalhador, este estudo terá como ponto orientador o aprofundamento da análise quanto ao impacto desses custos relativamente à retenção do teletrabalhador na empresa e quanto às formas de compensação (benefícios) que a empresa disponibiliza ao trabalhador em *home office*.

2.5 O Teletrabalho, as tecnologias da informação e os teletrabalhadores de TI.

A tecnologia é um elemento fundamental para qualquer programa de teletrabalho, visto que oferece aos trabalhadores as ferramentas necessárias para a comunicação e colaboração dos mesmos (Siha & Monroe, 2006). O desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TICs), como *laptops*, *smart phones*, *internet* banda larga confiável e de alta velocidade, computação em nuvem, bem como o uso do email, teleconferência e softwares de comunicação unificada, aumentaram a mobilidade e a flexibilidade dos trabalhos ao longo dos anos, proporcionando aos funcionários a conveniência de trabalhar em locais remotos de forma comum e síncrona (van der Meulen et al., 2012; Pyöriä, 2011, Siha, & Monroe, 2006).

Em conjunto com o progresso das TICs, as organizações iniciaram uma remodelação do ambiente de trabalho, integrando assim a flexibilidade, com o objetivo de atrair novos funcionários, bem como aumentar a retenção de seus colaboradores e até mesmo para redução de custos (Beno, 2018; Timenko, & Kot-Radojewska, 2018). Portanto, é cada vez maior o número de organizações que optam por promover uma maior flexibilidade aos seus colaboradores através do teletrabalho (Perry et al., 2018).

Illegems e Verbeke (2004) e Perry et al. (2018), corroboram que essa configuração de trabalho é muito valorizada pelos colaboradores, assim, é crescente a sua utilização para reter e atrair candidatos de alta capacidade. Além disso, o teletrabalho torna-se uma alternativa ao trabalho de escritório tradicional, por proporcionar um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do colaborador (WorldatWork, 2013 como citador em Weinert et al., 2014).

Relativamente aos profissionais de TI, segundo Beasley et al. (2001), desde 1980 tem sido uma tarefa difícil atrair e reter profissionais de TI altamente qualificados. Com mais de 400.000 cargos de TI não preenchidos no EUA, naquele ano, muitos profissionais de TI migraram de emprego em emprego à

procura de salários mais altos e acordos de trabalhos mais satisfatórios. Para tanto, como alternativa para mantê-los na “guerra de talentos” as empresas de TI estão oferecendo a oportunidade de trabalhar a partir de casa (Laumer et al., 2010) pois, sem essa opção, eles provavelmente deixariam a organização (Lee, 2013 como citado em Weinert et al., 2014).

Essa escassez de habilidades é um fator crítico para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações, pois os profissionais de TI costumam levar suas habilidades e conhecimentos essenciais quando deixam a organização, causando um atraso na implementação de projetos estratégicos de TI, conseqüentemente, tensão nos demais membros da equipe do projeto, provocando frustração e maior rotatividade da equipe de TI (Morooe & Burke, 2002). Além disso e tendo em conta a alta procura pelas habilidades especializadas, substituir profissionais de TI tornou-se um exercício muito caro (Ghapanchi & Aurum, 2011).

Portanto, o teletrabalho para os profissionais de TI pode ser a situação ideal, pois gerentes de TI que desenvolvem *software*, equipes de *help desk* e muitos outros funcionários da tecnologia da informação conseguem realizar seu trabalho utilizando um computador pessoal (PC), até mesmo em ambientes que inclui o uso de “*big iron*”. Programadores, equipes de suporte e gerentes, todos usam os seus PCs para realizarem os seus trabalhos e comunicar-se efetivamente uns com os outros. Portanto, as reuniões podem acontecer por telefone, o código do programa pode ser compartilhado em repositórios, projetos e documentos podem ser acessados através do uso de uma rede privada virtual (VPN), permitindo que o funcionário tenha acesso à rede da organização como se estivesse no local de trabalho (Sikes et al., 2011).

O custo relativamente baixo e a disponibilidade dessas ferramentas, são fatores que impulsionaram a adoção do teletrabalho nos últimos anos (Turetken et al., 2011). Posto isto, o teletrabalho para a equipa de TI tornou-se uma alternativa exequível tanto para a organização quanto para o empregado, pois nestas condições, estar próximo ao escritório deixou de ser um fator importante. Assim, mais e mais organizações, tanto no setor público como no privado estão aproveitando o teletrabalho. Além disso, muitos funcionários veem o teletrabalho como um benefício valioso quando este é oferecido pela organização e da mesma forma, algumas organizações usam o teletrabalho como um benefício para manter os funcionários de TI. Contudo, mesmo que existam diversas vantagens, também há uma série de desafios para a organização, para a gestão e para o funcionário de TI em teletrabalho (Sikes et al., 2011).

O estudo de Beasley et. al. (2001), apontou que o principal motivador do teletrabalho para profissionais de TI (de ambos os gêneros) é a possibilidade de passar mais tempo com os filhos. Outro fator motivador apresentado neste estudo e que corrobora com o estudo de teletrabalho citado em Brimsek & Bender (1995), bem como, com outros autores como Grantham & Paul (1995) e Spillman & Markham (1997), é a flexibilidade das horas de trabalho.

Para Beasley et al. (2001) outros fatores como a redução do tempo de deslocamento entre casa e trabalho, a possibilidade de passar mais tempo com o cônjuge, a capacidade de aumentar a satisfação

geral com o trabalho, a capacidade de poder trabalhar sozinho sem perturbações, poder usar roupas que desejar, a capacidade de evitar os congestionamentos de trânsito, a capacidade de economizar dinheiro com o deslocamento e, por último, a capacidade de reduzir o estresse relacionado com o trabalho, também foram considerados motivadores para os profissionais de TI adotarem o teletrabalho.

Entretanto, embora exista uma vasta aceitação do teletrabalho em profissionais de TI, existem alguns desafios para a implementação e ao contrário do estudo acima apresentado, Weinert et al., (2014) afirmam que fatores como sobrecarga de trabalho, conflito entre o trabalho e casa, subcarga de informações e isolamento social são fatores estressores que influenciam significativamente no esgotamento dos profissionais de TI em situação de teletrabalho.

Relativamente aos desafios do teletrabalho no âmbito dos gerentes e das organizações estes estão principalmente relacionados com o monitoramento do trabalho, a produtividade e a segurança dos dados. Segundo Sikes et al. (2011) muitos gerentes tradicionais têm dificuldade em avaliar os funcionários que não estão presentes fisicamente.

Quanto à segurança informática, esta é um ponto crítico quando se fala em trabalho remoto, pois torna-se necessário implementar um bom plano de segurança na organização para resolver questões de segurança do computador em casa, acesso e conexão à rede, e-mail e outros *itens* (CDW-G,2008), bem como, utilizar VPN's, implementar autenticação em dois fatores, implementar políticas e procedimentos mais restritivos (Sikes et al., 2011).

Diante do conteúdo acima apresentado, este estudo pretende compreender os fatores que afetam a intenção dos trabalhadores de TI no exercício do teletrabalho, analisando essas intenções com o objetivo de fornecer *insights* mais profundos sobre os fatores que conduziram a esses comportamentos.

3. Metodologia

3.1 Tipo de Estudo/Abordagem da Investigação

O termo investigação qualitativa vem sendo utilizado como denominação para todas as formas de investigação que se apoiam especialmente no uso de dados qualitativos, englobando a investigação naturalista, a investigação narrativa, a etnografia, o estudo de caso, as aproximações biográficas, a etnometodologia e a metodologia de histórias de vida (Rodríguez et al., 1999).

Portanto, considerando os objetivos de investigação propostos, este estudo adota como técnica de obtenção de dados a investigação qualitativa, pois de acordo com Bogdan & Bilken (1994) são ricos em fenômenos descritivos relacionados à pessoas, conversas e locais, sendo por sua natureza, complexos para tratamento estatístico.

Relativamente à abordagem metodológica, esta investigação adota o estudo de caso múltiplo, corroborando com a definição de Yin (2015, p. 17) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto no mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto podem não estar claramente evidentes”.

Neste sentido, os estudos de caso tencionam atingir uma maior concentração no todo, para chegar a compreender o fenômeno na globalidade e não na sua particularidade ou diferenciação de outros casos (Stake, 1999). Assim, considerou-se o estudo de caso como uma metodologia adequada para esta investigação, uma vez que tem como vantagem a aplicabilidade em situações humanas e contextos contemporâneos de vida real (Dooley, 2002), onde se procura compreender, explorar e descrever acontecimentos e contextos complexos (Figueiredo & Amendoeira, 2018), que no caso desta investigação procura compreender os fatores que afetam a intenção de prestação da atividade dos profissionais de tecnologia da informação no regime de teletrabalho.

Segundo Yin (1993, 2015), a formulação de proposições deve especificar as questões do tipo “como” e “porquê”, para determinar o que devemos analisar. Nesta investigação as questões iniciais têm por objetivo extrair conclusões através da orientação sistemática de dados. Assim, procura-se atender às recomendações do autor relativamente às proposições específicas, que indicam que quanto mais existirem no estudo, mais elas permanecerão dentro de parâmetros exequíveis.

Bogdan e Bilken (1994), consideram dois tipos de estudos de caso, os de caso únicos e os de caso múltiplos. Os estudos de caso únicos são àqueles que se baseiam apenas no estudo de caso de um único caso. Já os estudos de caso múltiplos são àqueles baseados no estudo de mais de um caso, podendo ser diversas formas.

Para Yin (2015) há seis tipos diferentes de estudo de caso, como pode ser observado na tabela 3.

Tabela 3
Tipos de estudo de caso

Estudos de Caso	Únicos	Múltiplos
Exploratórios	Exploratórios únicos	Exploratórios múltiplos
Descritivos	Descritivos únicos	Descritivos múltiplos
Explanatórios	Explanatórios únicos	Explanatórios múltiplos

Fonte: Yin, (2015).

Segundo o autor, sejam únicos ou múltiplos, os estudos de caso também podem ser exploratórios, que têm como propósito definir questões ou hipóteses para uma investigação posterior, ou seja, são o introito para uma investigação subsequente, mas não obrigatoriamente um estudo de caso; os estudos descritivos retratam a descrição completa de um fenômeno inserido no seu contexto; os estudo explanatórios procuram informação que possibilite o estabelecimento de uma relação de causa-efeito, ou seja, procuram a causa que melhor explica o fenômeno estudados incluindo as relações causais.

Conforme a categorização dos estudos de caso apresentados por Yin, esta investigação enquadra-se num estudo de caso múltiplos, devido a analisar as informações obtidas de profissionais de tecnologia da informação, bem como, se enquadra num estudo de caso de caráter explanatório, pois procura estabelecer uma relação causa-efeito entre os fatores que afetam a intenção (causa) dos profissionais de TI no exercício do teletrabalho (efeito).

O estudo de caso utiliza uma variedade de formas de coleta de informação. Vinculado à natureza do caso, tem por objetivo, proporcionar o cruzamento de ângulos de análise ou de estudo (Hamel, 1997). Dentre os instrumentos de coleta de informação têm-se o questionário, a entrevista individual e de grupo, o diário, as fontes documentais e outros registros que as modernas tecnologias da informação e comunicação permite obter (Meirinhos & Osório, 2010).

Posto isto, para um melhor entendimento do leitor e organização deste trabalho, a seguir serão detalhados os procedimentos metodológicos seguidos neste estudo.

3.2 Procedimentos Metodológicos

3.2.1 Definição da Unidade-Caso

Segundo Gil (2002), o objetivo da pesquisa é generalizar os resultados obtidos para uma população da qual os sujeitos pesquisados constituem uma amostra, ou seja, a população significa o número total de elementos de uma classe. Para os estudos de caso o autor utiliza a nomenclatura unidade-caso, que tem por conceito amplo como um indivíduo, uma família, um grupo social, uma organização, um conjunto de relações, uma comunidade, uma nação entre outros que estejam num contexto definido. Para tanto, como unidade-caso desta investigação temos os profissionais de tecnologia da informação que exercem teletrabalho mesmo antes da pandemia do coronavírus.

O autor acima citado, salienta ainda que “A delimitação da unidade-caso não constitui uma tarefa simples. É difícil traçar os limites de um objeto. A totalidade de um objeto, seja ele físico, biológico ou social, é uma construção intelectual...”.

Para Gil (2002), as variações dos critérios de seleção dos casos estão relacionadas com o propósito da pesquisa. O estudo de caso desta investigação enquadra-se no critério de estudo de caso coletivo, que segundo o autor, tem por objetivo estudar as características de uma população, sendo selecionado devido à crença de que por meio dele – estudo de caso, torna-se possível aperfeiçoar o conhecimento acerca do universo a que pertence.

3.2.2 Determinação do Número de Casos

Os estudos de caso podem ser constituídos tanto de um único quanto de múltiplos casos (Gil, 2002). Como referido no tópico 3.1, este estudo caracteriza-se por ser de casos múltiplos. A amostra (número de casos) está relacionada ao acesso a estes profissionais e a disponibilidade dos mesmos em participar da investigação. Portanto, para este estudo, foram entrevistados 7 profissionais de TI, sendo assim caracterizado como amostra de conveniência.

Segundo Eisenhardt (1989) como citado em Gil (2002), apesar de não se poder falar em um número ideal de casos, é costume utilizar de quatro a dez casos, pois com menos de dez casos é insuficiente para se gerar uma teoria, pois a pesquisa pode ter um contexto inconsistente; com mais de dez casos, torna-se difícil de tratar a quantidade e a complexidade das informações.

Além disso, tendo em vista o conceito de saturação teórica, temos que o número de casos deste estudo é suficiente para o objetivo que se propõe, pois segundo (Fontanella et al., 2011) quando nenhum outro novo elemento encontrado incrementa novas informações, este deixa de ser relevante, pois não há mudança no fenômeno estudado, considerando assim, como saturada a coleta de dados.

3.2.3 Instrumento de Recolha de Dados

Considerando os objetivos deste estudo, elegeu-se a entrevista como instrumento de coleta de dados, pois é considerada uma das fontes de informação mais importantes e fundamentais no estudo de caso (Yin, 2015). Entrevistar é uma das formas mais usuais e robustas de tentar entender outros seres humanos (Fontana e Frey, 1994). Assim sendo, esta investigação tem como forma de coleta de dados a entrevista, pois segundo Stake (1999) é um excelente instrumento para captação da diversidade de interpretações e descrições que as pessoas têm a respeito da realidade.

Tendo em conta ser um estudo qualitativo com abordagem metodológica de estudo de caso, foi utilizado um guião para entrevista do tipo semiestruturada como instrumento de coleta de dados, no qual será detalhado em conjunto com a entrevista no tópico a seguir.

3.2.4 Instrumento de Recolha de Dados e Guião de Entrevista

Como referido no tópico acima, o tipo de entrevista utilizado neste estudo foi a semiestruturada. Este tipo de entrevista foi escolhido, pois viabiliza o desenvolvimento do tema proposto, bem como permite realizar indagações adicionais como forma de elucidar questões que não ficaram claras, ou mesmo ajuda a recompor o contexto da entrevista, gerando mais informações e obtendo assim um direcionamento maior para o tema (Boni e Queresma, 2005). A entrevista parcialmente estruturada, assim denominada por Gil (2002), permite que ao longo do seu curso o tema seja explorado de acordo com o interesse do entrevistador.

Nesta investigação foi utilizado um guião de entrevista, elaborado nos moldes de um formulário. Gil (2002) ressalta que “mesmo que as respostas possíveis não estejam fixadas anteriormente, o entrevistador guia-se por algum tipo de roteiro, que pode ser memorizado ou registado em folhas próprias”.

O guião de entrevista foi elaborado e estruturado em três tópicos. O primeiro tópico tem como objetivo coletar dados sociodemográficos, no qual é composto de 6 questões; o segundo tópico que também possui 6 questões, nas quais objetivam recolher dados sobre a relação laboral do entrevistado; o terceiro e último tópico objetiva coletar e aprofundar as respostas relativamente ao exercício do teletrabalho.

Tendo em vista as especificidades do estudo que visa analisar os profissionais de TI no exercício do teletrabalho e considerando que os dados sociodemográficos e a relação laboral são diferentes entre países, para definir as questões e equiparar as nomenclaturas específicas, foi realizada uma reunião entre o orientador do estudo e a pesquisadora para definir o tratamento das questões que sucedeu da seguinte forma:

Dados Sociodemográficos e Relação Laboral:

- i.** Questões que não houve adequação de nomenclatura: país onde reside e trabalha, género, estado civil, filhos, tempo de exercício do teletrabalho, número de empresas na qual pratica o teletrabalho, frequência do teletrabalho e local do exercício do teletrabalho.
- ii.** Questões com adequação: qualificação, tipo de contrato e jornada contratual foram classificadas conforme a nomenclatura de Portugal, contudo foi inserida a opção “outro” a fim de abranger as singularidades de cada país.
- iii.** Foi estabelecida escala para idade que é dividida da seguinte forma: até 18 anos, de 19 a 24 anos, de 25 a 34 anos, de 35 a 44 anos, de 45 a 54 anos e acima de 55 anos.

Exercício do Teletrabalho:

A priori foram elaboradas 9 questões discursivas destacadas pelas seguintes categorias: motivos para o exercício do teletrabalho; conflito entre o trabalho e casa/sobrecarga de trabalho; isolamento social; custos, benefícios e condições de trabalho; compromisso e ambiente organizacional e; fatores positivos

e negativos do exercício do teletrabalho, permanência no exercício do teletrabalho e retenção dos profissionais de TI.

As questões discursivas foram elaboradas considerando os estudos de Beasley et al. (2001), que investigou as motivações e o impacto do teletrabalho entre homens e mulheres no mercado da TI e, de Morrison et al. (2019), que investigou os fatores que influenciam os trabalhadores de TI na intenção do teletrabalho.

Visando assegurar que os objetivos da pesquisa seriam respondidos pelas questões abordadas no guião de entrevista, foi realizado a aplicação experimental deste guião com dois profissionais de TI. Ao final da entrevista notou-se a necessidade de incluir mais duas questões, sendo relacionadas às categorias “fatores de intenção do exercício do teletrabalho” e “fatores positivos e negativos do exercício do teletrabalho”.

Considerando os ajustes realizados, foi dada como concluída a etapa de elaboração do guião, resultando no guião de entrevista que se apresenta no Apêndice B, sendo este fundamentado na revisão de literatura realizada e adaptado de acordo com os objetivos desta pesquisa.

De forma a assegurar a legitimidade do estudo pelo respeito dos padrões éticos exigidos, o guião de entrevista foi enviado para análise da comissão de ética da Universidade da Beira Interior através do processo nº CE-UBI-Pj-2021-072, tendo obtido parecer positivo.

Com a conclusão da etapa de elaboração e aprovação do guião da entrevista pela comissão de ética, os possíveis participantes do estudo foram contactados por *email* para se verificar a sua disponibilidade para cooperarem com a pesquisa. Aos possíveis participantes foi informado do que tratava a pesquisa, o método de abordagem, bem como, foi garantido que seria mantido o completo anonimato.

Com a confirmação da disponibilidade dos participantes, foi verificado junto aos mesmos se atendiam os critérios da pesquisa e assim foi enviado, por *e-mail*, o guião da entrevista que deveria ser respondido e remetido antes da entrevista.

A princípio as entrevistas seriam realizadas presencialmente, contudo, o momento pandémico atual não o permitiu. Em alternativa à coleta de dados presenciais, foi agendada com os participantes, uma reunião por vídeo ou por áudio, conforme a preferência do entrevistado, pela plataforma “*Meet*” do *Google*, de forma a tentar ser-se o mais fidedigno possível à entrevista presencial. Para tanto, as respostas dos entrevistados foram transcritas manualmente durante a reunião.

Conforme se apresenta na tabela 4, as entrevistas tiveram duração média de 51 min e ocorreram na primeira semana de dezembro de 2021. As organizações para qual os entrevistados trabalham estão sediadas sobretudo no Brasil, Canadá e Estados Unidos. De modo a preservar o anonimato dos entrevistados, atribuiu-se letras para melhor distingui-los.

Tabela 4

Caracterização dos casos em estudo, tempo de entrevista e sede da organização

Entrevistado(a)	Género	Entrevistador	Tempo de duração da entrevista	Localização da Organização
A	masculino	autora	55 min	EUA
B	feminino	autora	20 min	Brasil
C	masculino	autora	1h 3 min	Brasil
D	feminino	autora	57 min	Brasil
E	masculino	autora	1h 5 min	EUA
F	masculino	autora	38 min	EUA
G	masculino	autora	57 min	Canadá

Fonte: Elaboração própria

Na secção a seguir será realizada a apresentação, análise e discussão dos resultados encontrados neste estudo.

4. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Caracterização Geral dos Casos

A tabela a seguir representa a coleta dos dados efetuada através da aplicação do guião e das entrevistas realizadas. No total foram entrevistados 9 profissionais de TI, contudo apenas 7 profissionais foram considerados como estudos de caso, pois, as duas primeiras entrevistas foram tratadas como teste a fim de ajustar as questões aos objetivos da pesquisa.

Como caracterizadores nos dados sociodemográficos, constatou-se que houve uma predominância do género masculino (5) em relação ao feminino (2) entre os participantes do estudo. Relativamente à faixa etária, a mais representativa foi dos 25 aos 34 anos, com 6 entrevistados, ou seja, trata-se de um conjunto de entrevistados relativamente jovem. Considerando o país de residência e país de trabalho, a grande maioria dos entrevistados residem no Brasil (71%) e trabalham maioritariamente para organizações dos Estados Unidos (43%) ou do Brasil (43%). Em relação ao grau de instrução, a maioria possuía formação académica superior, sendo 1 caso com licenciatura/bacharelato, 2 com Pós-graduação e 2 estavam a concluir o mestrado. Por fim, 57% dos entrevistados eram solteiros e 71% não possuíam filhos.

Para um melhor entendimento dos dados acima mencionados, foi elaborada a tabela 5 que pormenoriza as informações relativas aos entrevistados.

Tabela 5

Caracterização dos dados sociodemográficos dos casos em estudo

Característica	Variável	Nº Casos	%
Género	Masculino	5	71%
	Feminino	2	29%
País de Residência	Brasil	5	72%
	Canadá	1	14%
	Portugal	1	14%
País de Trabalho	Brasil	3	43%
	Canadá	1	14%
	Estados Unidos	3	43%
Faixa Etária	25 a 34 anos	6	86%
	35 a 44 anos	1	14%
Estado civil	Solteiro	4	57%
	Casado	3	43%
Filhos	Tenho e moram comigo	1	<u>14%</u>

Continua

Característica	Variável	Nº Casos	%
Filhos	Tenho, mas não moram comigo	1	14%
	Não tenho	5	72%
Grau de Instrução	Escolaridade obrigatória	2	29%
	Graduação	1	14%
	Pós-graduação	2	29%
	Mestrado	2	29%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à relação laboral dos entrevistados, todos os entrevistados são contratados ou prestam serviço para o setor privado. Há uma equidade em relação ao tempo de exercício do teletrabalho de 29% tanto para o período inferior ou igual a 2 anos como para o superior a 5 anos. Os 43% restantes exercem o teletrabalho acima de 2 e há menos de 5 anos. A jornada de trabalho é predominantemente *full-time*. Apenas num caso se pratica o teletrabalho para mais de uma empresa.

Quanto à frequência e ao local onde executa o teletrabalho, 71% afirmaram que exercem o teletrabalho de forma integral e 100% afirmaram que o teletrabalho é exercido no domicílio. Em relação ao tipo de contrato 5 entrevistados têm contrato indeterminado ou efetivo na empresa. Os dados acima descritos podem ser verificados na tabela 6 que se segue.

Tabela 6

Características Laborais dos casos em estudo

Característica	Variável	Nº Casos	%
Tempo de exercício das atividades em teletrabalho	Até 2 anos	2	29%
	Entre 2 e 5 anos	3	42%
	Acima de 5 anos	2	29%
Tipo de Contrato	Contrato indeterminado ou efetivo	4	57%
	Contrato de prestação de serviço	3	43%
Jornada de Trabalho	Full-time	6	86%
	Part-time	1	14%
Prática do teletrabalho em mais de 1 empresa	Sim	1	14%
	Não	6	86%
Frequência do Teletrabalho	Integral	5	71%
	Flexível	2	29%
Local de execução do teletrabalho	Domicílio	7	100%

Fonte: Elaboração própria

4.2 Análise e Discussão do Conteúdo das Entrevistas

Considerando o modelo e a estratégia da pesquisa, a análise de conteúdo foi escolhida como procedimento para análise de dados, pois segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análises das comunicações, em que a descrição analítica funciona segundo procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Para que os resultados sejam apresentados de forma clara e concisa, foram criadas 6 categorias principais que serão aprofundadas a seguir.

4.2.1 Motivos para o exercício do teletrabalho

Perante a análise de conteúdo das entrevistas, verificou-se que a motivação inicial para o exercício do teletrabalho está na sua grande maioria relacionada com razões pessoais, tais como a mudança de residência do profissional, o escritório está localizado em outra cidade ou país. Entretanto, também foi citado como motivação por 2 entrevistados, que o exercício do teletrabalho teve início a pedido da empresa, tendo em consideração a realização de alguma tarefa que somente poderia ser executada à noite ou nos fins de semana.

A realidade dos 2 entrevistados supracitados corrobora com a afirmação de Sikes et al. (2011), onde defendem que à medida que aumentou a necessidade dos departamentos de TI de terem uma cobertura de 24 horas por dia, 7 dias por semana, as organizações começaram a adotar tecnologias de ponta para permitir que os funcionários pudessem trabalhar “de plantão” para resolverem os problemas de qualquer lugar e a qualquer momento.

Outros 2 entrevistados afirmaram que a motivação surgiu através da oportunidade de poder trabalhar para os Estados Unidos e assim serem remunerados em outra moeda, no caso deles, em dólar. Também pode ser constatado que a partir da continuidade do exercício do teletrabalho, os entrevistados começaram a perceber outros fatores que passaram a ser considerados motivadores, como o deslocamento, a flexibilidade, poder passar mais tempo com a família, assim como a possibilidade de poder receber a sua remuneração em outra moeda mais forte que o real, por exemplo, como afirma um dos entrevistados “Depois da primeira experiência com teletrabalho, fiquei motivado em fazer apenas esta modalidade...”.

Um outro entrevistado mencionou que sempre teve vontade de fazer teletrabalho, então, por decisão própria, começou a realizar suas atividades em casa pela manhã e após o almoço ia para o escritório. Após esta primeira experiência, percebeu que poderia realizar suas atividades apenas em casa, assim passou a exercer o teletrabalho em “*full-time*”. Ele salientou que devido à natureza do trabalho que exerce não há necessidade de estar presente no escritório.

Para um visionamento mais adequado dos dados recolhidos pode consultar-se a tabela 7, onde se apresentam os relatos dos entrevistados acerca dos motivos iniciais para o exercício do teletrabalho. Os motivos foram divididos em duas categorias, sendo elas: a pedido da empresa; razões pessoais. Em seguida, essas categorias foram subdivididas em: necessidade de responder a exigências fora do horário de expediente; oportunidade de trabalho fora da cidade/país de residência; decisão própria do entrevistado; mudança de cidade/país de residência do entrevistado.

Tabela 7

Análise sobre os motivos para o exercício do teletrabalho dos casos em estudo

Motivos para Exercício do Teletrabalho			
Pergunta	Categoria	%	Subcategoria
Quais as razões para a realização do teletrabalho?	A pedido da empresa (A; C)	29%	Necessidade de responder a exigências fora do horário de expediente (A; C)
	Razões pessoais (A*; B; D; E; F; G)	71%	Oportunidade de trabalho fora da cidade/país de residência (B; D; E; F) Decisão própria/Vontade/Interesse pelo teletrabalho (G) Mudança de cidade/país de residência (A*; D; G)

Fonte: Elaboração própria

Como pode ser observado o entrevistado A está contido nas duas categorias, pois em princípio suas primeiras atividades em teletrabalho foram realizadas a pedido da empresa, mas aconteciam ocasionalmente à noite, nos finais de semana ou quando estava “de plantão”. Entretanto, por razões pessoais, o entrevistado resolveu mudar de país, então ao pedir demissão da empresa, como forma de mantê-lo no quadro de funcionários, esta propôs-lhe o teletrabalho.

A situação ocorrida pelo entrevistado A ratifica os resultados de Sikes et al. (2011), onde constatou que atualmente os departamentos de TI estão a empregar rotineiramente políticas de teletrabalho para os seus funcionários, pois é considerada uma alternativa viável para reter os profissionais de TI na empresa, assim como poder ter profissionais a trabalhar em qualquer lugar do mundo. A questão da retenção dos profissionais de TI será discutida com mais profundidade num dos pontos seguintes.

4.2.2 Conflito entre trabalho e casa e sobrecarga de trabalho

Os resultados apontaram que 5 entrevistados consideram fazer mais horas de trabalho em teletrabalho do que faziam no escritório. Eles se justificam pelo fato de estarem em casa e não precisarem de se deslocarem para o escritório, enfrentarem o trânsito, engarrafamentos, ou seja, para eles, o tempo que seria desperdiçado com àqueles fatores pode ser revertido na execução de tarefas que ficariam pendentes para o dia seguinte.

Os entrevistados “E” e “F”, que residem no Brasil e trabalham para empresas dos EUA, afirmaram que “o desafio maior está relacionado com o fuso-horário, pois como na empresa na qual trabalham há

profissionais fazendo teletrabalho em diversos países e com fusos diferentes, o horário de trabalho é impactado no sentido de que às 18h no Brasil já encerrou o expediente, mas na Califórnia ainda estão no horário de expediente e trabalhando ativamente”. O que acontecia anteriormente era que os entrevistados encerravam o expediente, entretanto eram sempre solicitados por um colega para tirar uma dúvida ou fazer alguma tarefa, o que causava uma sobrecarga de trabalho. Como forma de sanar este conflito, os entrevistados alteraram o horário de trabalho para atender às necessidades do empregador e dos colegas de trabalho.

Os entrevistados ainda afirmaram que no início do teletrabalho sentiam dificuldade de saber separar a vida pessoal da vida laboral devido estarem no mesmo ambiente. Esta confusão é causada por não saberem a hora de parar, de estabelecer que o expediente daquele dia terminou e que a partir daquele momento ele não está mais trabalhando, pelas palavras dos entrevistados “no começo eu não tinha noção de que estava em casa e que tinha que parar. Achava que estava ainda no trabalho, então não precisava me preocupar em desligar naquele momento. Hoje, quando termina a “*daily meeting*”, que é a última reunião do dia, eu desligo o computador”.

O entrevistado “F” ainda mencionou que “hoje em dia está mais balanceado, mas costumava a fazer mais horas que o estipulado, às vezes perdia a hora de terminar”. Além disso, ele relatou que apesar de atualmente saber delimitar o horário de trabalho, “quando está num momento de criatividade costuma não interromper o trabalho e alguma vezes extrapola o horário do expediente”.

O entrevistado “C” afirmou que “no início teve dificuldade delimitar os horários, mas hoje consegue separá-los”. Já o entrevistado “G” afirmou saber distinguir os horários de trabalho e de lazer, entretanto, quando se sente ansioso para resolver algum problema, muitas vezes trabalha além do horário do expediente.

Os relatos dos entrevistados confirmam o estudo de Sikes et al. (2011) que não é difícil receber *e-mails* e telefonemas fora do horário de trabalho, logo, é importante poder “sair” do trabalho e participar na vida familiar, pois o tempo de inatividade e de lazer do profissional deve permanecer sagrado.

De forma a sintetizar as informações apresentadas, foi elaborada a tabela 8 para se representar a análise das respostas dos entrevistados relativamente às horas trabalhadas além do expediente.

Tabela 8

Análise sobre o conflito entre trabalho e casa e sobrecarga de trabalho dos casos em estudo

Conflito entre trabalho e casa e sobrecarga de trabalho			
Categoria	Resposta	%	Categoria
Horas de trabalho além do expediente	Sim (A; B; D; E; F)	71% (5)	Ganho de tempo devido a deslocação e trânsito (A; B; D; E) Fuso-horário (E; F)
	Não (C; G)	29% (2)	Momentos de criatividade (F) Delimitação de horários de trabalho e vida pessoal (C; G)

Fonte: Elaboração própria

Os entrevistados afirmaram que “com o passar do tempo conseguiram se adaptar melhor à modalidade de teletrabalho, que atualmente conseguem distinguir a vida pessoal e a vida laboral e que o teletrabalho traz uma qualidade de vida superior em relação ao trabalho no escritório”. Segundo Weinert et al. (2014), o teletrabalho melhora o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos funcionários, pois se torna uma alternativa ao trabalho tradicional no escritório.

Citando o caso específico do entrevistado “E”, ele relatou que “quando iniciou o teletrabalho foi no mesmo momento do nascimento da sua primeira filha e que devido a flexibilidade de horário e de estar em casa, pode participar mais ativamente e ajudar a esposa”. Ainda de acordo com o mesmo entrevistado “o teletrabalho proporciona desfrutar mais tempo com a família e participar da rotina diária da filha, tal como, alimentá-la, dar banho, levá-la e trazê-la da escola, o que não seria possível se estivesse trabalhando no escritório”.

Do ponto de vista do teletrabalhador, o relato do entrevistado acima citado, contradiz parcialmente o estudo de Sikes et al. (2011) que algumas distrações podem não ser adequadas para a modalidade de teletrabalho, como um recém-nascido que exige grande quantidade de tempo em horário variáveis do dia, em contrapartida a distração de esperar um técnico em manutenção pode se encaixar facilmente em um horário de trabalho. Para o entrevistado supracitado, poder passar mais tempo com a filha recém-nascida não foi um fator negativo e seu rendimento no trabalho não foi afetado.

Quando questionados sobre a sobrecarga de trabalho na prestação do teletrabalho, os entrevistados afirmaram que atualmente, sentem-se menos sobrecarregados, contudo, no início houve momentos em que deixaram de participar em atividades com a família e amigos devido estar trabalhando em casa.

Como pode ser observado na tabela 6, cerca de 71% consideram fazer mais horas de trabalho em relação ao trabalho no escritório, contudo, os mesmos entrevistados concordam que, apesar de fazer mais horas, a qualidade vida em teletrabalho é superior ao trabalho no escritório. Eles associam este fator à flexibilidade no horário, à deslocação e ao trânsito. Para eles o tempo que seria desperdiçado é revertido no trabalho, assim se tornando mais produtivo.

A maioria dos entrevistados relataram uma sobrecarga de trabalho no período de adaptação ao teletrabalho, bem como, uma certa dificuldade de separar a vida pessoal da vida profissional. Entretanto, uma vez ultrapassado este período, o trabalho remoto proporciona a eles mais tempo para vida pessoal e familiar.

4.2.3 Isolamento social

Segundo os dados coletados neste estudo, a maioria dos entrevistados consideram que o isolamento é fator negativo do teletrabalho. Weinert et al. (2014) afirmam que um dos maiores fatores com efeito negativo do teletrabalho é o isolamento social que é sentido devido à mudança das estruturas tradicionais do escritório para o teletrabalho.

Para os entrevistados o período de adaptação ao teletrabalho é o período que mais sentem isolamento. A falta de contato pessoal e diário com os colegas de trabalho causa um sentimento de solidão, que para alguns, decorrido o período de adaptação é possível lidar melhor com este sentimento. Já outros entrevistados afirmaram, que “apesar de saber lidar melhor com o isolamento não significa que ele não exista”, como mencionado por um entrevistado: “Me sinto distante do contato humano...”, assim, como forma de diminuir o efeito, criam-se métodos de manter uma relação mais próxima com os colegas.

A entrevistada “D” citou que “o time” criou algumas salas virtuais de voz para que eles possam interagir na hora de trabalho e assim possam se sentir mais próximos. Estas salas são divididas por assunto, que pode estar ou não relacionado com o trabalho. Entretanto ela afirma que as vezes sente falta das conversas que ocorriam na “hora do cafezinho”.

O entrevistado “E” mencionou que “na empresa na qual trabalha, organiza mensalmente um almoço virtual, onde é concedido um “*voucher*” para cada funcionário comprar seu almoço e ficar conversando através de videochamada”. Entende-se que esta atitude é uma forma da empresa tentar estreitar relações entre os funcionários e aumentar o contato pessoal.

Na tabela 9, colocada em abaixo, encontra-se uma análise dos relatos dos entrevistados relativamente à forma de como se sentem sobre o isolamento social causado pelo teletrabalho. Os resultados apontam que 57% dos entrevistados sentem isolamento/solidão. Este sentimento foi atribuído: à falta de contacto pessoal com os colegas de trabalho; conversas superficiais e apenas relacionadas aos assuntos do trabalho; à redução da empatia entre os colegas. Outros 29% dos entrevistados afirmaram não sentir qualquer tipo de isolamento e se justificaram pelo facto de que a presença da família acaba por suprir esse sentimento de solidão, bem como, consideram que o contato virtual com os amigos é suficiente. Apenas um dos entrevistados afirmou que no início do teletrabalho sentiu um pouco de solidão, mas, as ferramentas de conversação virtual reduziram este sentimento e hoje já está mais adaptado.

Tabela 9

Análise sobre isolamento social dos casos em estudo

Isolamento Social			
Categoria	Resposta	%	Subcategoria
Sentimento de isolamento/solidão	Sim (A; B; C; F)	57% (4)	Em função da falta de contacto pessoal com os colegas de trabalho (A; B; C) Devido as conversas serem apenas relacionadas ao trabalho (A; D; F)
	Não (E; G)	29% (2)	Em virtude da redução de empatia entre os colegas (F) Presença da família supre o sentimento de isolamento (E)
	Já sentiu, mas hoje não sente (D)	14% (1)	Contato virtual com amigos é suficiente (G) Uso de ferramentas de conversação virtual reduziu o sentimento de solidão (D)

Fonte: Elaboração própria

A maioria dos entrevistados relatou que o modelo de trabalho híbrido facultativo (teletrabalho e escritório, contudo, sem a obrigação de frequentar o escritório) seria uma opção para diminuir os problemas causados pelo isolamento. Segundo eles, este modelo diminuiria a sensação de solidão, pois poderiam ir ao escritório quando sentissem vontade de o fazer. O entrevistado “C” relatou sentir falta da interação com os colegas e da mudança de ambiente casa *versus* trabalho. No caso dele, como o escritório ainda continua funcionando, os funcionários podem ir até lá trabalhar quando sentem vontade. Entretanto, é notório que esta modalidade híbrida só seria possível para aqueles profissionais que trabalham a uma distância relativamente curta do escritório.

Quanto à dificuldade do exercício de tarefas profissionais devido ao teletrabalho, 57% dos entrevistados relataram sentir algum tipo de dificuldade, em contrapartida de 43% que relataram não sentir dificuldade.

Para uma melhor compreensão dos dados recolhidos, a tabela 10 apresenta uma análise dos relatos dos entrevistados acerca das dificuldades encontradas para exercerem as suas tarefas profissionais em teletrabalho.

Tabela 10

Análise sobre as dificuldades no exercício das tarefas profissionais dos casos em estudo

Dificuldades no exercício das tarefas profissionais			
Categoria	Resposta	%	Subcategoria
Dificuldade para exercer tarefas	Sim (A; B; C; F)	57% (4)	Em função da falta de contato pessoal com os colegas de trabalho (A; B;) Fuso horário diferentes (C; F)
	Não (D; E; G)	43% (3)	Em virtude da redução de empatia dos colegas (F) Dificuldade em saber quem é o “dono” do problema (F) Resolução de problemas por videochamada, <i>e-mail</i> ou <i>chat</i> (D; E; G)

Fonte: Elaboração própria

Como pode ser observado, as dificuldades apontadas pelos entrevistados estão relacionadas com a falta de contato pessoal com os colegas; a redução da empatia dos colegas e conseqüentemente, desconforto para resolver problemas; e diferença de fusos horários.

O entrevistado “A” relatou que “o fato de estarmos em diferentes locais nos torna mais distantes de colegas, novos funcionários, além de tornar a resolução de algumas tarefas mais demoradas pois o que antes (no escritório) tínhamos um acesso mais rápido e direto ao colega de trabalho, hoje dependemos de uma resposta por algum chat ou outra ferramenta de comunicação”.

O entrevistado “F” ainda mencionou “no começo é um pouco difícil porque a comunicação precisa ser mais presente e mais proactiva e isso tem algum impacto na produtividade, mas superado isso, acho tranquilo”. Ele ainda salientou que “as conversas são apenas sobre o trabalho e não se cria um vínculo de amizade com os colegas de trabalho. Tudo isso dificulta o trabalho pois é mais difícil se relacionar com pessoas que não se tem empatia”.

O estudo de Rice (1992) apontou que o trabalho na estrutura tradicional do escritório permite o desenvolvimento e a conservação de laços fortes, positivos e estreitos entre funcionários e colegas de trabalho. A ruptura destes laços devido ao teletrabalho torna mais difícil a transmissão de informações.

Como pode ser observado, os resultados corroboram com o estudo de Rice, em que a falta de contato pessoal dificulta, em certos momentos, o exercício de algumas tarefas, pois não estar presencialmente no escritório torna-se mais difícil e moroso resolver alguns problemas. O entrevistado “F” relatou que as vezes tem dificuldade em saber a quem deve se dirigir para tirar uma dúvida ou pedir ajuda, pois “É difícil saber quem é o “dono” daquele determinado assunto e às vezes falo com uma pessoa que encaminha para outra para resolver um problema”.

Outros dois entrevistados informaram que não sentiam qualquer dificuldade para executar as tarefas profissionais. Segundo eles, a interação por videochamada, *chat* ou *e-mail* é suficiente. Ainda foi relatado que o distanciamento pessoal diminui as “focacas” e as “panelinhas” na empresa.

O relato dos dois entrevistados acima é divergente da opinião dos demais entrevistados, pois consideram que a comunicação virtual é assíncrona, principalmente para àqueles que não trabalham no mesmo fuso horário, ou seja, não é efetiva e não ocorre ao mesmo tempo, havendo um “*delay*” na interação entre as partes. Portanto, é extremamente importante que o funcionário de TI permaneça em comunicação frequente com os colegas e a gerência do projeto e da organização. Reuniões regulares de projeto por telefone são importantes para envolverem ativamente o profissional nas discussões do desenvolvimento do projeto (Sikes et al., 2011).

Por fim, quando questionados se o isolamento seria um fator determinante para evasão do teletrabalho, todos os entrevistados afirmaram que “não, pois o isolamento é um fator crítico e negativo do teletrabalho, mas que os demais benefícios do teletrabalho superam esta dificuldade”. Para eles as empresas devem incentivar a interação informal entre os funcionários, isto é, criar métodos em que os funcionários possam interagir e aprofundar a relação pessoal entre eles.

4.2.4 Custos, benefícios e condições de trabalho

Do ponto de vista da organização, é certo que é muito menos oneroso para a empresa equipar um escritório na casa de um funcionário do que pagar por um espaço de escritório. Esta economia se torna ainda maior quando o escritório estaria localizado em grandes cidades, onde o espaço é caro. Segundo Sikes et al. (2011) o teletrabalho traz uma série de vantagens em relação ao ponto de vista comercial bem como individual. Entretanto, de acordo com o conteúdo das entrevistas, percebeu-se que a maioria das empresas ainda não notaram ou não fizeram questão de notar a economia que o teletrabalho viabiliza em relação aos custos do espaço do escritório. Quanto às condições para o exercício das atividades em teletrabalho, todos os entrevistados afirmaram que “recebem um computador”, contudo os demais equipamentos nem todos recebem, apenas 2 entrevistados relataram receber periféricos como rato, teclado e monitor.

A realidade da maioria dos profissionais de TI entrevistados que praticam teletrabalho, mesmo antes da pandemia, não difere da realidade dos demais trabalhadores brasileiros, que conforme o relatório “O trabalho Remoto/Home-office no Contexto da Pandemia COVID-19” da UFPR (2020) apontou que cerca de 51,8% das pessoas em teletrabalho durante a pandemia tiveram que despender de recursos próprios para realizar o trabalho remoto e 41,5% afirmaram que a empresa não forneceu qualquer ferramenta ou materiais para execução do trabalho remoto.

Relativamente aos custos de funcionamento, 71% dos entrevistados informaram que não recebem qualquer ajuda de custo para exercer suas atividades em teletrabalho, contudo eles salientam que a empresa deveria pelo menos cobrir na totalidade o custo com *internet* e parcialmente o custo com energia. Os resultados acima apresentados corroboram com a pesquisa sobre *home office* no Brasil realizada pela SAP em 2020, na qual constatou que 71% dos trabalhadores não tem ajuda financeira ou subsídio para desenvolver o trabalho remoto. Conforme explicado por Martocchio (2017) como citado em Hamouche (2021), a gestão da remuneração aborda as recompensas intrínsecas e extrínsecas que os

funcionários ganham pelo desempenho das suas funções. Essas recompensas podem ser tanto monetárias (salário base/bônus), como não monetárias (benefícios aos empregados). Sendo a ajuda de custo para despesas como internet e energia, custeada geralmente pelos próprios funcionários conforme relatos das entrevistas, parte da remuneração que estes deveriam receber.

Apenas um entrevistado relatou receber auxílio *home office* que cobre, em parte, os custos com *internet* e energia, bem como, mencionou receber vale-equipamento no qual os equipamentos adquiridos por este benefício são de uso e propriedade do funcionário. Ainda segundo o mesmo entrevistado, “também recebo outros benefícios como *ticket* refeição e seguro de saúde com comparticipação, seguro de vida e plano de aposentadoria”.

Um outro entrevistado afirmou que a empresa na qual trabalha custeia *internet*, mas os demais custos são custeados por ele. Quanto aos benefícios ele mencionou receber seguro saúde, seguro de vida, bônus anual na distribuição dos lucros e opção de compra de participação acionária na empresa por tempo de senioridade. Apenas mais um entrevistado informou receber benefícios como *ticket* refeição, seguro de saúde e seguro de estomatologia com comparticipação.

Como é possível ser observado, 57% dos entrevistados informaram receber algum tipo de benefícios, contudo esta não é a realidade dos demais profissionais de TI entrevistados. Quando questionados sobre a importância destes benefícios para sua permanência na empresa, 2 entrevistados, que não recebem benefícios, se mostraram bastante insatisfeitos com a situação atual e afirmaram que “atualmente estão em busca por empresas que ofereçam um salário maior”, bem como, algum tipo de benefício, como ajuda de custo, *ticket* refeição, seguro de saúde e principalmente férias remuneradas. Tais relatos corroboram com a concepção de que a remuneração pode interferir na motivação e no desempenho dos funcionários (Safuan & Kurnia, 2021; Sembiring et al., 2020), além de fazer com que estes queiram sair da empresa.

Segundo Mann et al. (2000), os custos que estão relacionados diretamente ou indiretamente com a atividade laboral, chamados de custos ocultos (iluminação, aquecimento, seguro, decoração, etc.), acabam por ser repassados para o trabalhador em *home office*, causando um impacto negativo na motivação e na lealdade do empregado.

Entretanto outros 2 entrevistados informaram que os benefícios não são tão importantes, mas sim o salário. Um outro entrevistado afirmou que atualmente, os benefícios também não influenciam diretamente na sua permanência na empresa, mas sim a possibilidade de trabalhar com as tecnologias que a empresa oferece.

Apenas 1 entrevistado informou que o salário e os benefícios não são assim tão importantes, desde que sejam suficientes para custear o seu padrão de vida, todavia o fator mais importante é a flexibilidade de horários e o estilo de gestão que empresa oferece.

Para um melhor entendimento dos dados, apresenta-se a tabela 11 com a análise dos relatos dos entrevistados sobre as condições de trabalho fornecidas pelos empregadores.

Tabela 11

Análise sobre as condições de trabalho profissionais dos casos em estudo

Custos, benefícios e condições de trabalho			
Categoria	Resposta	%	Subcategoria
A empresa fornece os equipamentos essenciais para o exercício da atividade	Sim (A; B; C; D; G; F)	86% (6)	Fornecer apenas o computador e/ou monitor em caráter de empréstimo (A; C; D; F; G) Vale equipamento de caráter permanente (B)
	Não (E)	14% (1)	Todos os equipamentos são de responsabilidade do empregado (E)
A empresa fornece outros equipamentos além do computador/monitor	Sim (B; G)	29% (2)	Vale equipamento de caráter permanente (B) A pedido do empregado (G)
	Não (A; C; D; E; F)	71% (5)	Os demais equipamentos são de responsabilidade do empregado (A; C; D; E; F;)
Ajuda de custo para despesa com energia e/ou <i>internet</i>	Sim (B; G)	29% (2)	Auxílio <i>home office</i> para energia e <i>internet</i> (B) Auxílio para <i>internet</i> (G)
	Não (A; C; D; E; F)	71% (5)	A empresa deveria arcar com os custos de <i>internet</i> (A; B; C; D; E; F; G) A empresa deveria arcar parcialmente com os custos de energia (A; B; C; D; E; F; G)
Benefícios fornecidos pela empresa	Sim (B; D; F; G)	57% (4)	Ticket refeição (B; D) Férias, feriados e folgas (B; D; F) Seguro saúde (B; D; G) Seguro estomatologia (B; D) Seguro de vida (B; G)
	Não (A; C; E)	43% (3)	Plano de reforma (B) Participação acionária e distribuição de lucros (G) Empresa deveria oferecer benefícios (A; C) Preferência por receber o valor do benefício em dinheiro (A; E)
Grau de satisfação pelos benefícios fornecidos pela empresa	Satisfeito (B; E; D; F; G)	71% (5)	Os benefícios fornecidos são suficientes (F) É importante a empresa fornecer benefícios ticket refeição e férias remuneradas (A; B; C; D; E; F; G)
	Insatisfeito (A; C)	29% (2)	O salário é mais importante que os benefícios (A; E)

Continua

Custos, benefícios e condições de trabalho			
Categoria	Resposta	%	Subcategoria
Importância dos benefícios para permanência na empresa	Importante (A; B; C; E; F)	71% (5)	À procura de ofertas de trabalho que ofereçam benefícios (A; C) Pretensão de desligamento em caso de uma vaga com mais benefícios (A; C; E; F)
	Sem importância (D; G)	29% (2)	Valorização das tecnologias trabalhadas na empresa (D) Valorização do ambiente de trabalho (G)

Fonte: Elaboração própria

Por fim, diante do conteúdo apresentado, pode-se considerar que todos os entrevistados concordam que a empresa deveria cobrir no mínimo, parcialmente, os custos de funcionamento em relação a energia e a *internet*. Entretanto, há uma ligeira divergência entre os entrevistados quanto à importância dos benefícios.

Foi observado uma relação do grau de importância dos benefícios entre os profissionais que recebem algum tipo de benefício e os que não recebem nenhum. Para aqueles profissionais que não recebem quaisquer tipos de benefícios, eles julgam ser importantes e relevantes para sua permanência na empresa. Já aqueles que recebem algum benefício, não os julgam tão importantes para continuar na organização. Todavia, 71% dos entrevistados concordaram que além dos benefícios, o salário é o fator mais importante para sua permanência na empresa.

4.2.5 Compromisso e ambiente organizacional

De acordo com os profissionais de TI entrevistado no estudo, 57% afirmaram se sentir mais motivados e comprometidos com a organização no exercício do teletrabalho. Segundo um dos entrevistados, estes fatores estão relacionados com obtenção de mais horas de sono, pois “não preciso me deslocar diariamente de casa para o escritório. Quando trabalhava no escritório eu chegava em casa tarde e ia dormir às 2 horas da manhã e acordava às 6h. Com o teletrabalho eu consigo dormir meia-noite e acordar às 8h da manhã”. Ainda segundo este entrevistado, o teletrabalho permite balancear melhor a vida pessoal e a profissional. Este relato corrobora com o estudo realizado por Beasley et al. (2001), onde constatou-se que a satisfação geral no trabalho aumentou em profissionais de TI que exerciam o teletrabalho. O referido estudo consistiu numa análise de 132 profissionais de TI de ambos os gêneros que considerou o aumento da satisfação como o 5º maior motivador para o exercício do teletrabalho.

Em contrapartida, 2 entrevistados afirmaram que a motivação e o comprometimento organizacional não estão relacionados ao teletrabalho e sim a outros fatores como salário, benefícios e à cultura organizacional da empresa. Segundo um deles “Hoje, o trabalho remoto para profissionais de TI não é mais um benefício e sim uma realidade”.

A declaração do entrevistado acima citado já não mais converge com a visão apreendida no estudo de Sikes et al. (2011), no qual considerava o teletrabalho um fator motivacional e um benefício para a empresa permitir que o funcionário exerça esta modalidade.

Como pode ser observado, 11 anos se passaram e a visão de teletrabalho para os profissionais de TI mudou. Antes as empresas poderiam utilizar o teletrabalho como uma vantagem na retenção desses profissionais, entretanto, atualmente esta modalidade deixou de ser um diferencial e outros fatores influenciam os profissionais de TI na permanência na empresa.

Outros dois entrevistados apontaram que teletrabalho nem sempre melhora a motivação e/ou comprometimento, pois para ele, os funcionários têm uma visão limitada do que está acontecendo na empresa como um todo, onde na maioria das vezes, esta visão é restrita à execução das suas tarefas.

Quanto ao ambiente organizacional, os resultados apontam que este fator está muito mais relacionado com a atuação da empresa na forma de lidar com o teletrabalhador. Assim, empresa deve fomentar a interação, a integração e o bem-estar dos funcionários em teletrabalho, pois pode causar um sentimento de não pertencimento à empresa.

Os dados recolhidos apresentam-se de forma integrada na tabela 12, a qual foi elaborada com base nos relatos dos entrevistados sobre compromisso e ambiente organizacional.

Tabela 12

Análise sobre compromisso e ambiente organizacional dos casos em estudo

Compromisso e ambiente organizacional			
Pergunta	Resposta	%	Categoria
O exercício da atividade em teletrabalho ajuda os trabalhadores a sentirem-se motivados e comprometidos com a organização?	Sim (B; C; F; G)	57% (4)	A motivação está relacionada ao salário e aos benefícios(A) Flexibilidade de horário e de lugar de trabalho (D; G) Limita a visão geral da empresa pelo emprego (D)
	Não (A; D; E)	43% (3)	Deslocação (F) Mais horas de sono (F) Organização do tempo (D; G)
O teletrabalho melhora ou piora o ambiente organizacional?	Melhora (B; C; D; F)	57% (4)	Visão limitada da empresa (A; D) Sentimento de não pertencimento (A; E; F)
	Piora (A)	14% (1)	Aumenta a produtividade (B; G; F) Proporciona equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (C; E; F)
	Indiferente (E; G)	29% (2)	Está relacionado à maturidade/cultura da empresa (E; G) Diminui fofocas e picuinhas (F)

Fonte: Elaboração própria

Em síntese, os resultados indicam que 57% dos entrevistados consideram que o teletrabalho melhora a motivação e o comprometimento organizacional; 29% consideram que estes fatores não estão relacionados com o teletrabalho, mas ao salário, aos benefícios, bem como, à cultura organizacional da empresa; 14% consideram que o teletrabalho piora a motivação e o comprometimento, tendo em vista a restrição de uma visão geral da empresa.

4.2.6 Fatores positivos e negativos do exercício do teletrabalho, permanência no exercício do teletrabalho e retenção dos profissionais de TI

Como pode ser visto nos tópicos anteriores, o teletrabalho tem fatores positivos e negativos, entretanto quais fatores e quão importante são para os profissionais de TI na continuidade do exercício do teletrabalho? Neste tópico será abordado, na perspectiva dos 7 entrevistados, o impacto dos fatores positivos e negativos do trabalho “*home office*” para os profissionais de TI, bem como quais as intenções de permanência no exercício do teletrabalho e quais dificuldades as empresas enfrentam na retenção destes profissionais.

Os fatores positivos mais mencionados pelos entrevistados foram: deslocamento e trânsito diário; economia de tempo e de dinheiro; flexibilidade de horário; qualidade de vida; melhores salários; e a capacidade de passar mais tempo com a família. Os entrevistados ainda mencionaram outros fatores como a segurança, alimentação mais saudável, organização da estação de trabalho, flexibilidade do local de trabalho e menos interrupções no trabalho.

Segundo o estudo de Beasley e Seubert (2001), a redução do tempo de viagem em termos de deslocamento de e para o trabalho foi considerado um importante motivador para o exercício do teletrabalho, bem como a capacidade de evitar batalha diária com o trânsito. Segundo os relatos dos entrevistados o tempo desperdiçado no deslocamento traz qualidade de vida, pois conseguem descansar mais e passar mais tempo com a família. Além disso, ainda foi mencionado que o teletrabalho se torna menos estressante por evitar o trânsito caótico pela manhã, na ida para o escritório e no fim da tarde, na volta para casa.

Relativamente à economia, assim como encontrado nos estudos Beasley e Seubert (2001); Grantham e Paul (1995); Spillman e Markham (1997), nos quais afirmam que a economia desempenha um papel importante relativamente à motivação para o exercício do teletrabalho, os entrevistados relataram que o teletrabalho reduz o desperdício de tempo e de dinheiro. Quanto à economia de dinheiro, eles afirmaram que houve uma grande redução nos custos de transporte “...vendi até meu carro depois de alguns meses que iniciei o teletrabalho”.

Além da economia com a deslocação, alguns entrevistados afirmam que obtiveram também uma efetiva redução nos custos com alimentação fora de casa, pois como passam mais tempo em casa devido ao teletrabalho, conseguem preparar suas refeições, inclusive, de forma mais saudável.

Os entrevistados consideram a flexibilidade do horário de trabalho como um dos fatores positivos mais importantes do teletrabalho, pois está diretamente associada com a qualidade de vida, com a motivação e com um ambiente de trabalho menos estressante, assim como comprovado no estudo de Grantham & Paul (1995) no qual afirmam que o teletrabalho permite diminuir o estresse relacionado com as tarefas profissionais.

A flexibilidade de horário do teletrabalho também proporciona passar mais tempo com a família, que para Grantham e Paul (1995), é um dos fatores mais apreciados pelos teletrabalhadores. De acordo com um dos entrevistados “Quando se tem um horário flexível, o trabalho remoto ajuda a ter uma melhor qualidade de vida” ou como mencionado por outro entrevistado “...quando estou cansado eu paro um pouco, vou jogar um *videogame* e depois volto. Para mim, a flexibilidade é um fator essencial”.

O conforto, a privacidade, um ambiente tranquilo e sem perturbações, também foram considerados pelos entrevistados como fatores positivos do teletrabalho, ou seja, dependendo da tarefa que o profissional esteja desempenhando torna-se necessário não ser interrompido, o que seria mais difícil no escritório da empresa, como relata um dos entrevistados: “...quando estou tendo um momento de criatividade, não gosto de ser interrompido, pois “corta” o meu raciocínio. Como moro sozinho, não tenho interrupções e consigo render muito mais no trabalho”. Segundo (Spillman & Markham, 1997), ter a liberdade de trabalhar sozinho e sem perturbações, é considerada uma das razões pelas quais os funcionários apreciam a oportunidade do teletrabalho (Beasley & Seubert, 2001). Assim como, muitas vezes os funcionários relatam que seu desempenho é melhor remotamente devido não ocorrer distrações com interrupções de escritório e trocas sociais (Sikes et al., 2011)

Em relação ao conforto e flexibilidade do local de trabalho, foi relatado que poder trabalhar de qualquer lugar, é mais um fator positivo do teletrabalho. Um dos entrevistados afirmou que devido ao teletrabalho ele pode visitar os seus pais que moram muito distante sem a preocupação de ter que voltar para o escritório. Além disso, ele comentou “...desde que tenha conexão de *internet*, eu posso trabalhar de qualquer lugar do mundo”.

Também foi mencionada pelos entrevistados a questão do vestuário. A maioria comentou que se vestem com roupas mais confortáveis em casa, pois não há necessidade de se vestirem da mesma forma que no escritório. Um dos entrevistados mencionou “eu fico trabalhando de *shorts* e *t-shirt* ou até mesmo de pijama. Quando tem uma reunião e preciso ligar a câmera, eu visto apenas uma camisa mais apresentável”. Os entrevistados ainda relataram não ter qualquer interesse em trabalhar para uma empresa que exija um “*dress code*”. A declaração deste entrevistado ratifica as evidências encontradas no estudo de Beasley e Seubert (2001), onde descobriram que o aumento da flexibilidade do guarda-roupa ou a capacidade de vestir qualquer roupa durante o trabalho, foi considerada uma motivação importante entre os participantes da pesquisa. Ainda foi constatado que muitos profissionais de TI têm

interesse em usar roupas confortáveis no trabalho e são atraídos por posições em que o “*business casual*” é o padrão de vestuário na empresa.

Quanto à segurança, os entrevistados informaram que se sentem mais seguros trabalhando em casa, pois o teletrabalho evita riscos com roubos e furtos, com acidentes de trânsito “quando batiam no meu carro no trajeto de casa para o trabalho ou *vice e versa*, eu tinha que arcar com toda a despesa do acidente, além de perder horas de trabalho”.

Outro fator bastante mencionado pelos entrevistados foi o salário, que para àqueles que trabalham para empresas fora da cidade ou mesmo do país, afirmam que conseguem obter salários melhores em relação aos salários da cidade onde residem. Um dos entrevistados relatou que o teletrabalho concedeu a oportunidade de poder trabalhar para uma empresa dos Estados Unidos, recebendo o seu salário em dólar. Para ele, devido à burocracia de vistos e autorizações de residência, seria quase impossível trabalhar para uma empresa americana e ser remunerado em dólar que convertendo para o real, dificilmente uma empresa brasileira pagaria o mesmo salário.

Relativamente aos fatores negativos do teletrabalho, os entrevistados mencionaram fundamentalmente o isolamento, a solidão, interação superficial entre os colegas de trabalho. Alguns entrevistados citaram a redução da empatia entre as pessoas, a dificuldade de se criar uma rotina, a inversão do significado de lar, a responsabilidade pela infraestrutura como a *internet*, bem como a responsabilidade pelos custos de energia e *internet*.

Para Coelho et al., (2020), Morrison et al., (2019), Pyöriä (2011) e Wang e Haggerty, (2011), o teletrabalho pode contribuir para o isolamento social dos trabalhadores, pois limita a capacidade de socialização e construção de laços informais com os colegas, isolando os funcionários tanto social quanto profissionalmente. Segundo os entrevistados o contato virtual é superficial e muitas vezes não permite criar uma amizade fora do ambiente de trabalho, pois as interações são diretamente relacionadas ao trabalho.

Segundo um dos entrevistados, a comunicação virtual diminui a empatia entre os colegas de trabalho, pois o contato pessoal permite perceber melhor os sentimentos das pessoas e ter empatia por elas. Como mencionou o entrevistado: “no escritório eu conseguia saber se uma pessoa estava bem ou mal, se estava passando por alguma dificuldade e poderia oferecer minha ajuda. Já no teletrabalho é difícil notar isto”. Ele ainda afirma que a falta de empatia as vezes atrapalha na resolução de tarefas de trabalho, pois causa um certo desconforto em pedir ajuda a quem não demonstra estar disponível para ajudar. Esta declaração pode ser confirmada nos estudos de Hislop e Axtell (2007); onde afirmam que a ausência de interação face a face regular entre colegas inibe o desenvolvimento de relações de confiança.

Quanto à dificuldade de se criar uma rotina e da inversão do significado de lar, dois entrevistados comentaram que sentem falta da rotina de acordar, tomar um pequeno-almoço e sair para trabalhar. De acordo com eles, como o teletrabalho é dentro de casa, geralmente acorda-se em cima da hora de trabalhar pois o escritório está a poucos metros de distância.

Um dos entrevistados ainda comentou que considerando o trabalho *home office* há uma inversão do significado de lar, pois ele deixa de ser um lugar para onde se retorna no final do dia. Esta visão é ainda mais intensa para àqueles profissionais que têm o espaço de trabalho dentro do quarto, pois não há nem uma troca de ambiente. Segundo os entrevistados, o descanso e férias em casa já não são mais interessantes.

Os entrevistados que não possuem ajuda de custo com energia e *internet* ainda mencionaram que se sentem desconfortáveis e não acham justo ter que arcar com estes custos no teletrabalho. Além disso, um dos entrevistados comentou que “é difícil conseguir manter a *internet* 100% estável e no meu caso, já tive que trocar de operadora algumas vezes por causa do fornecimento do serviço de *internet* não atender às necessidades do trabalho”.

Na tabela 13, colocada em abaixo, podem ser consultados os fatores positivos e negativos apontados por cada entrevistado.

Tabela 13

Análise sobre os fatores os positivos e negativos do teletrabalho

Teletrabalho	
Fatores Positivos	Fatores Negativos
Melhores salários (A; B; C; D; E; F; G)	
Possibilidade de trabalhar para empresas de outra cidade/país (A; B; C; D; E; F; G)	
Flexibilidade de horário e de local de trabalho (A; B; C; D; E; F; G)	
Qualidade de vida (A; B; C; D; E; F; G)	Isolamento/a solidão (A; B; C; F)
Deslocamento (A; B; C; D; E; F)	Interação superficial entre os colegas de trabalho (A; B; C; D; E; F; G)
Capacidade de passar mais tempo com a família (A; C; E; F; G)	Redução da empatia entre as pessoas (F)
Segurança (B; D; E; F)	Dificuldade de se criar uma rotina (D)
Alimentação saudável (B; D; G)	Inversão do significado de lar (C)
Organização da estação de trabalho (C)	Responsabilidade pela infraestrutura de <i>internet</i> (F)
Redução de interrupções (A; C; E; F; G)	Responsabilidade pelos custos de energia e <i>internet</i> (A; C; D; E; F)
Economia de tempo e dinheiro (A; B; C; D; E; F; G)	
Uso de roupas confortáveis (A; B; C; D; E; F; G)	
Organização do tempo (D; E; F; G)	
Vestuário - uso de roupas confortáveis (A; B; D; F; G)	

Fonte: Elaboração própria

Todos os entrevistados afirmaram que não aceitariam trabalhar no escritório com o trabalho idêntico ao atual, com o mesmo salário e benefícios, ratificando os resultados encontrados no estudo de Coelho et al., (2020) onde constatou que os empregados se sentem muito mais satisfeitos e motivados em continuar trabalhando na modalidade de teletrabalho.

Os entrevistados ainda citaram que poderiam aceitar se o trabalho fosse no modelo híbrido e de caráter facultativo. Um dos entrevistados mencionou “tenho zero interesse em voltar a trabalhar presencial. O trabalho remoto me permite evitar diversos estresses, “picuinhas” de escritório e focar no que importa, que é entregar resultado e minha qualidade de vida”.

Sikes et al., (2011); Bernthal e Wellins (2001) afirmam que o teletrabalho é um benefício atraente para muitos funcionários de TI e que após se acostumar a trabalhar em casa, um funcionário de teletrabalho pode ficar resistente em voltar aos escritórios durante toda a semana de trabalho. Assim, a manutenção do equilíbrio entre trabalho e vida para os funcionários é uma grande motivação para que os funcionários de TI permaneçam com sua organização atual e o teletrabalho muitas vezes ajuda a atender a essa necessidade.

Para uma melhor compreensão dos dados recolhidos apresenta-se a tabela 14, com a divisão em categorias e subcategorias das intenções do exercício das atividades em teletrabalho.

Tabela 14

Análise sobre as intenções do exercício das atividades em teletrabalho

Intenção do exercício das atividades em teletrabalho	
Categoria	Subcategoria
Intenção do exercício das atividades em teletrabalho	O teletrabalho é indispensável (B; C; D; E; F; G)
	É importante, mas não é determinante (A; G)
	Modelo híbrido (facultativo) é aceitável (A; B; C; D; E; F)
Fatores importantes para continuidade do exercício do teletrabalho	Salários melhores (A; B; C; D; E; F; G)
	Possibilidade de trabalhar para empresas de outras cidades ou país (A; B; C; E; F; G)
	Deslocação (A; B; C; D; E; F)
	Flexibilidade de horário e de local de trabalho (A; B; C; D; E; F; G)
	Segurança (B; D; E; F)
	Qualidade de vida (A; B; C; D; E; F; G)
	Capacidade de passar mais tempo com a família (A; C; E; F; G)
	Economia de tempo e dinheiro (A; B; C; D; E; F; G)
Uso de roupas confortáveis (A; B; C; D; E; F; G)	

Fonte: Elaboração própria

Os resultados apontaram que a maioria dos entrevistados não consideram voltar a trabalhar totalmente no escritório e não aceitariam voltar ao escritório nas mesmas condições atuais de trabalho. Assim, considerando os dados apresentados, surge uma preocupação em relação à retenção desses profissionais, um desafio que continua afligindo as empresas.

Como relatado por um dos entrevistados “o teletrabalho deixou de ser um benefício e um fator decisivo para permanecer ou não na empresa, pois hoje há inúmeras empresas que oferecem vagas em trabalho remoto para profissionais. Então para mim, hoje os fatores decisivos são o salário e os benefícios ofertados”. Ele ainda complementou “Eu não preciso procurar por emprego, pois diariamente recebo ofertas de trabalho no meu *LinkedIn*...” - o *LinkedIn* é uma rede social voltada para negócios profissionais, a qual é muito utilizada entre os profissionais de TI.

Assim, considerando as oportunidades do mercado e a rotatividade dos profissionais de TI, as empresas precisam refletir sobre os fatores que são decisivos para a retenção destes profissionais, tais como salário, benefícios e ambiente organizacional, pois atualmente o trabalho remoto já não é considerado como um benefício e sim uma realidade no mercado dos profissionais de TI.

Como pode ser observado na tabela 13, quando questionados se consideram o teletrabalho como fator importante para continuar a trabalhar na organização, 86% dos entrevistados afirmaram que sim, justificando suas respostas pelos benefícios que o teletrabalho proporciona como a possibilidade de trabalhar para empresas estrangeiras e consequentemente receber um salário melhor, a oportunidade de trabalhar de qualquer lugar, bem como, o conforto e qualidade de vida que o teletrabalho oferece.

Tabela 15

Análise da importância do teletrabalho para permanência na empresa

Retenção do profissional de TI			
Categoria	Resposta	%	Subcategoria
Importância do teletrabalho para permanência na empresa	É importante (B; C; D; E; F; G)	86% (6)	O teletrabalho deixou de ser considerado um benefício para os profissionais de TI (A; B; C; D; E; F; G) É importante, mas não é determinante (A; G)
	Não é importante (A)	14% (1)	Salário é mais importante (B; C; E; F) Salário e benefícios são mais importantes (A; C) Cultura organizacional é mais importante (G) Tecnologias utilizadas na empresa são mais importante (D)

Fonte: Elaboração própria.

Hoje com o teletrabalho é possível contratar profissionais de qualquer lugar do mundo, entretanto, considerando a vasta oferta de vagas no mercado, está cada vez mais difícil para as empresas conseguirem reter estes profissionais. A escassez de profissionais de TI promove uma real disputa no

mercado de trabalho, em que desde 1980 tem sido uma tarefa difícil atrair e reter profissionais de TI altamente qualificados (Beasley et al., 2001).

Essa escassez de habilidades é um fator crítico para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações, pois os profissionais de TI costumam levar suas habilidades e conhecimentos essenciais quando deixam a organização, causando um atraso na implementação de projetos estratégicos de TI, conseqüentemente, tensão nos demais membros da equipe do projeto, provocando frustração e maior rotatividade da equipe de TI (Morooe & Burke, 2002). Ademais, tendo em conta a elevada procura pelas habilidades especializadas, substituir profissionais de TI tornou-se um exercício caro (Ghapanchi & Aurum, 2011).

5. Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

5.1 Conclusões

Desde os anos 80 tem sido uma tarefa difícil para as empresas atraírem e reterem profissionais de TI altamente qualificados. O teletrabalho foi desde sempre utilizado como um benefício para atraí-los, entretanto, devido a pandemia do Covid 19, o teletrabalho generalizou-se não só a profissionais de TI, mas também para profissionais de outras áreas. Além disso, o teletrabalho tornou-se necessário para a continuidade de laboração de algumas atividades, bem como, se tornou uma alternativa para minimizar os efeitos da crise económica mundial.

Deve enfatizar-se que uma das áreas profissionais que mais se destacou, e tornou possível, o teletrabalho de diversos outros profissionais, foi a área das tecnologias da informação, pois neste momento tão crucial, sem o auxílio destes profissionais e das tecnologias que operam, não teria sido possível dar continuidade à atividade normal das restantes organizações. Revelando a importância dos profissionais de TI para a sociedade nos dias de hoje.

Dito isto, este estudo teve como desafio principal identificar e compreender os fatores que afetam a intenção de trabalhar dos profissionais de Tecnologia da Informação no exercício do teletrabalho, por meio da análise dessas intenções. Foram identificados fatores positivos e negativos do teletrabalho na perspectiva do teletrabalhador. Acredita-se que o objetivo foi plenamente alcançado considerando o propósito desta investigação.

Tendo em vista que desde 1980 há uma grande disputa entre as empresas para atrair e reter bons profissionais de TI, este estudo ratifica a importância de identificar os fatores que são importantes para esses profissionais e que impactam na decisão de permanecer na empresa, assim fomentando a retenção desses trabalhadores nas organizações.

Os resultados apontaram que os profissionais de TI não mais consideram somente o trabalho integral no escritório como uma opção para o desenvolvimento das suas atividades, bem como, não mais encaram o teletrabalho como um benefício, mas como uma realidade para a área das TI, assim, procurando constantemente no mercado de trabalho oportunidades com benefícios mais atraentes.

Os fatores positivos do teletrabalho na perspectiva dos teletrabalhadores de TI foram: a flexibilidade de horários; o deslocamento; o trânsito; o conforto; a segurança; a organização da estação de trabalho; a redução das interrupções durante o trabalho e conseqüentemente maior concentração; a oportunidade de passar mais tempo com a família; a política organizacional da empresa; e principalmente, a possibilidade de trabalhar para organizações situadas em outros países, recebendo salários melhores em relação aos salários oferecidos nos locais de residência.

Relativamente aos fatores negativos, os resultados apontados foram: o isolamento, a solidão, a falta de interação com os colegas, a redução da empatia, os custos de energia e internet, a inversão do significado de lar, o sentimento de não pertencimento etc. Para os entrevistados que residem na mesma cidade onde a empresa executa suas atividades, foi proposto como forma atenuar o isolamento e a solidão o modelo de teletrabalho híbrido facultativo. Já os demais entrevistados que não residem no mesmo local da empresa, foi ressaltado a responsabilidade da empresa de realizar políticas de integração entre os teletrabalhadores.

Quanto ao impacto desses fatores na intenção de continuidade do exercício das atividades em teletrabalho, 71% dos entrevistados afirmaram não pretendem voltar a trabalhar na modalidade presencial e que apesar de existirem os fatores negativos do teletrabalho, esses fatores negativos são facilmente superados pelos benefícios que o teletrabalho proporciona. Além disso, 100% dos participantes afirmaram que não voltariam a trabalhar no escritório com o mesmo salário e benefícios oferecidos atualmente.

Também se identificou que, até o presente momento, o salário é o fator mais importante para os profissionais de TI na permanência na empresa. Outros benefícios como férias, auxílio *home office* para custear as despesas como *internet* e energia, seguro saúde e de vida, participações nos lucros, vale equipamento e o ambiente organizacional, foram considerados atrativos na procura de vagas, bem como para permanecer na organização.

Posto isto, as organizações devem refletir sobre os fatores que são decisivos para a permanência desses profissionais nas empresas e perceber que o teletrabalho em si já não é considerado um benefício para os profissionais de TI, portanto devem oferecer outros benefícios, de forma a atraí-los e retê-los na organização.

5.2 Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Este estudo encontrou como limitações de pesquisa a privação do contato pessoal na realização das entrevistas em decorrência do momento pandêmico atual. Outra limitação encontrada foi o número de entrevistados, que apesar de ser um número significativo para pesquisas qualitativas através de estudos de caso, seria interessante a aplicação desse estudo em uma amostra mais alargada, considerando profissionais de outras nacionalidades. Apesar de estarem representados profissionais que residem em vários países, todos os entrevistados são de nacionalidade brasileira.

Outro fator limitativo, foi o facto de considerando o trabalho já elaborado não se poder partir, por limitações temporais para um estudo mais aprofundado, de carácter quantitativo, abrangendo profissionais da área de TI para que os resultados pudessem ter aplicação mais ampla e generalizada, ficando de certa forma como o primeiro desafio para futuros estudos que pretendam abordar esta temática.

Investigações futuras podem ainda expandir este estudo, de forma a abordarem não somente a visão dos teletrabalhadores de TI, mas também a dos empregadores e assim analisarem-se os resultados numa perspetiva comparativa entre as duas entidades presentes no mercado de trabalho: trabalhadores e empregadores, criando-se indicadores mais fiáveis para a retenção dos teletrabalhadores de TI, bem como, definindo-se estratégias organizacionais que sejam suscetíveis de estar alinhadas com as expectativas destes profissionais.

Referências Bibliográficas

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Almeida, M.E. L. (2019). *O Teletrabalho e o Direito a Teletrabalhar (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal.* Recuperado de https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/28668/1/MariaAlmeida_Dissertacao.pdf
- Beasley, R. E., Lomo-David, E., & Seubert, V.R. (2001), Telework and gender: implications for the management of information technology professional. *Industrial Management & Data Systems*, (101)9, 477-482. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02635570110410663>
- Beno, M. (2018). Working in the virtual world - an approach to the "home office" business model analysis. *Journal of Interdisciplinary Research*, 25-36.
- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic D., & Cheng, J. E. (2013). Advantages, Challenges and Contradictions of the Transformative Nature of Telework: A Review of the Literature, *AMCIS 2013 Proceedings*, (4).
- Bogdan, R., & Bilken, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, (2)1, 68-80.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brimsek, T. A., & Bender, D. R. (1995). Making room for the virtual office, *Association Management*, (47)12, 71-86.
- Castro, S. M. M. (2019). *Reflexos do teletrabalho no comprometimento organizacional, intenção de sair, satisfação e exaustão no trabalho*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal Fluminense, Niterói, Brasil. Recuperado de <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2019/10/Tese-Os-reflexos-do-Teletrabalho-no-Comprometimento-e-outras-09-08-2019.pdf>
- Cattani, A. D., & Holzmann, L. (2011). Teletrabalho. In: A. D. Cattani & L. Holzmann (Orgs.), *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*, 414- 418. Porto Alegre: Zouk.
- CDW-G. (2008) *CDW-G Telework Report: Feds Stuck in Second Gear; Private Sector Puts the Pedal to the Metal*.
- Coelho F.A. Jr, Faiad, C., Rego, M.C.B., Ramos, W.M., (2020). What Brazilian workers think about flexible work and telework. *International Journal of Business Excellence* 20, (16). Recuperado de [doi:10.1504/ijbex.2020.104842](https://doi.org/10.1504/ijbex.2020.104842)
- Costa S.D.M, (2020). *Práticas, Possibilidades e Perspectivas do Trabalho Home-Office em Meio a Pandemia da Covid-19 no Brasil*. XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020.
- Desrosiers, E. I. (2001). *Telework and work attitudes: The relationship between telecommuting and employee job satisfaction, organizational commitment, perceived organizational support, and perceived co-worker support*. (Tese de Doutorado em Filosofia) – Purdue University, EUA, 2001.
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Teletrabajo: un nuevo modo de trabajo y de vida. *Revista Internacional del Trabajo*, (109)4, 470 - 471.

- Elsafy, A. S., & Ragheb, M. (2020). The role of human resource management towards employees retention during Covid-19 pandemic in medical supplies sector – Egypt. *Business and Management Studies*, 6(2), 5059–5059.
- Eom, S-J., Choi, N., & Sung, W. (2016). The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean experiences. *Government Information Quarterly*, 33(3), 562-571, Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.01.005>.
- EUROFOUND & THE INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO). (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- EUROFOUND (2020). *Living, working and COVID-19*. COVID-19 series. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Figueiredo, M. C., & Amendoeira, J. (2018). O Estudo de Caso como Método de Investigação em Enfermagem, *Revista da UIIPS – Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém*, 6(2), 102-107
- Fonner, K. L., & Stache, L. C. (2012). All in a day's work, at home: teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 242–257. doi:10.1111/j.1468-005x.2012.00290.x
- Fontana, A. & Frey, J. H. (1994). Interviewing: the art of science. In N. Denzin Y. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (pp. 361-376). Newsbury Park: Sage.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cad Saude Publica*. 27(2), 388-94 doi: 10.1590/s0102-311x2011000200020.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de Pesquisa*. (4a ed.) São Paulo: Atlas.
- Grantham, C. E., & Paul, E. E. (1995), The “greening” of organizational change: a case study. *The European Journal of Social Sciences*, (8)2, 221-33.
- Henry, M. S., Le Roux, D. B., & Parry, D. A. (2021). Working in a post covid-19 world: Towards a conceptual framework for distributed work. *South African Journal of Business Management*, 52(1) doi:10.4102/SAJBM.V52I1.2155
- Hislop, D., & Axtell, C. (2007). The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work: the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 22(1), 34–51. doi:10.1111/j.1468-005x.2007.00182.x
- INE (2020). Trabalho a partir de casa devido à pandemia abrangeu um milhão de pessoas. Trabalho a partir de casa – Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego 2.o trimestre de 2020.
- INE (2021). A taxa de subutilização do trabalho situou-se em 12,3% e a taxa de desemprego em 6,7%. Estatísticas do Emprego 2.o trimestre de 2021.
- IPEA (2021). Carta de Conjuntura. Número 52. Nota de Conjuntura 6. 3º Trimestre de 2021.
- Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro de 2009. Aprova a revisão do Código do Trabalho. Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12, subsecção V. Recuperado de <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/75194475/201707240900/73439934/diploma/indice>
- Lei 13.467 de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 10 de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União de 14 de julho de 2017, seção 1, p.1. Recuperado de

https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/KujrwoTZC2Mb/content/id/19173773/doi-2017-07-14-lei-no-13-467-de-13-de-julho-de-2017-19173618

- Losekann, R., & Mourão, H. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: Quando o home vira office. *Caderno de Administração*, 28, 71–75.
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7-8), 668–686. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02683940010378054>
- Manteu, C., Monteiro N., & Sequeira A., (2020). *O impacto de curto prazo da pandemia covid-19 nas empresas portuguesa*. Occasional Papers 2020. Banco de Portugal. Lisboa.
- Messenger, J., & Gschwind L. (2015). Three Generations of Telework New ICTs and the R(evolution) from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3).
- Milasi, S., I. González-Vázquez, & E. Fernández-Macías (2021), Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU. *OECD Productivity Working Papers*, (21), OECD Publishing, Paris.
- Morrison, J., Chigona W. and Malanga, D. F. (2019). Factors that Influence Information Technology Workers' Intention to Telework: A South African Perspective. In *Proceedings of SAICSIT'2019, Skukuza, South Africa, September, (16-18)10*. Recuperado de <https://doi.org/10.1145/3351108.3351141>
- Sikes, N., Mason, K. and VonLehmden, S. (2011). Telecommuting advantages and challenges for IT management and staff. In Proceedings of the 49th SIGMIS annual conference on Computer personnel research (SIGMIS-CPR '11). *Association for Computing Machinery*, New York, NY, USA, 20–25. doi:<https://doi.org/10.1145/1982143.1982150>
- Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & Silva, M. M. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*, (7)2, 150-170.
- OECD (2020). *Supporting people and companies to deal with the Covid-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response*. ELS Policy Brief on the Policy Response to the COVID-19 Crisis, OECD, Paris. Recuperado de <http://oe.cd/covid19briefsocial>.
- Turetken, O., Jain, A., Quesenberry B., & Ngwenyama, O. (2011). An Empirical Investigation of the Impact of Individual and Work Characteristics on Telecommuting Success. In *IEEE Transactions on Professional Communication*, (54)1, 56-67. doi: 10.1109/TPC.2010.2041387
- Pyöriä, P. (2011), Managing telework: risks, fears and rules, *Management Research Review*, (34)4, 386-399. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>
- Rice, R. E. (1992). Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media Richness. *Organization Science*, 3(4), 475–500. doi:10.1287/orsc.3.4.475
- Rodríguez, G. G., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Safuan, S., & Kurnia, T. (2021). Literature review of pandemic Covid 19 effects on employee compensation. *Journal of Business Management Review*, 2(1), 57–64.
- Santos, S. I. G. (2015). As perspetivas civis do contrato de trabalho - o teletrabalho subordinado: seu estudo nos ordenamentos jurídicos português e espanhol. (Tese de Doutoramento). Departamento de Direito Privado, Universidade de Coruña. Recuperado de https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/12840/1/TESE_DOUTORAMENTO_SUSAN_A_FSG.pdf

- SAP (2016). *Pesquisa home office Brasil: Teletrabalho e Home Office, uma tendência nas empresas brasileiras*. São Paulo.
- Semiring, M. J., Fatihudin, D., Mochklas, M., & Holisin, I. (2020). Banking employee performance during pandemic Covid-19: Remuneration and motivation. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(7), 64–71.
- Siha, S.M. and Monroe, R.W. (2006), Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*, (12)4, 455-482. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/14637150610678078>
- Singh, Y. N. (2014). *Brasileiros e Trabalho em Casa: Perfil e Escolhas do Trabalhador*. (Dissertação de Mestrado), Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.
- Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernandez-Macías E., & Bisello M. (2020). Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?, *Seville: European Commission*, JRC121193.
- Spillman, R.D., & Markham, F.B. (1997), Telecommuting: acceptance, adoption, and application. *Journal of Computer Information Systems*, (37)4, 8-12.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Sullivan, C. (2003). What's in a Name? Definitions and Conceptualisations of Teleworking and Homeworking. *New Technology, Work and Employment*, v. 18, n. 3, p. 158-165.
- Timenko, I.V., & Kot-Radojewska, M. (2018). Employee loyalty to the organization in the context of the form of employment. *O economia Copernicana*, 9(3), 511-527.
- UFPR (2020). *Relatório Técnico-Científico da Pesquisa: O trabalho Remoto/Home-office no Contexto da Pandemia COVID-19*. Recuperado de <https://www.eco.unicamp.br/remir/index.php/condicoes-de-trabalho/190-o-trabalho-remoto-home-office-no-contexto-da-pandemia-covid-19>
- Urze, P., Barroso, S. G., & Gomes, C. T. (2003). Contributos Técnico-Culturais para a Discussão do Conceito de Teletrabalho. *Revista da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas*, (15), Lisboa, Edições Colibri, 55-68.
- van der Meulen, N., Baalen, P. J., & Heck, E. (2012). Please, do not disturb. telework, distractions, and the productivity of the knowledge worker. *International Conference on Information Systems*, ICIS, (5), 4509-4519.
- Zavanella, F., & Pinto, L. O. C. (2021). 22 Anos da SOBRATT: A Evolução do Teletrabalho: Tomo I: Aspectos Jurídicos, Campinas, SP, Lacier. Recuperado de <https://books.google.pt/books?id=whc5EAAAQBAJ&lpg=PA4&ots=9tRq68-Xag&dq=Zavanella%20a%20evolu%C3%A7%C3%A3o%20do%20teletrabalho&hl=pt-PT&pg=PA19#v=onepage&q&f=false>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70 (1), 16–59.
- Wang, Y. and Haggerty, N. (2011). Individual Virtual Competence and Its Influence on Work Outcomes. *Journal of Management Information Systems*, 11(5), 112-123.
- Weinert, C., Maier, C., Laumer, S., & Weitzel, T. (2014). Does teleworking negatively influence IT professionals? an empirical analysis of IT personnel's telework-enabled stress. *In Proceedings of the 52nd ACM conference on Computers and people research (SIGSIM-CPR '14)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 139–147. Recuperado de <https://doi.org/10.1145/2599990.2600011>.

Worklife Report (1991), *Working at a distance*. Worklife Report, (8) 2, 8-9.

Workman, M. Kahnweiler, W., & Bommer, W. (2003). The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 199-219, Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00041-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00041-1).

Apêndice A - Definições do teletrabalho

Definições de Teletrabalho	Autores/Fonte
Teletrabalho é um subconjunto do teletrabalho, um termo cunhado de forma semelhante que inclui todas as substituições relacionadas ao trabalho de telecomunicações e tecnologias de informação relacionadas para viagens (da substituição de chamadas telefônicas ou correio eletrônico por visitas pessoais ao uso de full-motion videoconferência como um substituto para viagens de executivos). Em ambos os casos, a ênfase está na substituição: o trabalhador recém-engajado em tele-X-ing está alterando seu comportamento de viagem anterior.	Nilles, 1988.
“o trabalho realizado num local distante da sede ou dos centros de produção, em que o trabalhador não mantém qualquer contato pessoal com os seus colegas, mas está em condições de comunicar com eles através das novas tecnologias”.	Di Martino e Wirth, 1990.
"O uso de tecnologia de telecomunicações para substituir parcial ou completamente o trajeto de ida e volta para o trabalho."	Mokhtarian, 1991.
"Acordos de trabalho em que os funcionários realizam seu trabalho regular em um local diferente do local de trabalho comum, apoiado por conexões tecnológicas."	Fitzer, 1997.
"Os teletrabalhadores incluem indivíduos que são funcionários tempo integral ou parcial de uma organização e que realizam pelo menos alguns de seus trabalhos a partir de um local remoto em vez de no local de trabalho ou escritório central."	Desrosiers, 2001.
"Três componentes principais do teletrabalho podem ser identificados: utilização de tecnologia da informação (TI), vínculo com uma organização e deslocalização do trabalho."	Pinsonneault e Boisvert, 2001.
“uma forma de organização e/ou execução do trabalho, através do recurso às tecnologias de informação, no contexto de uma relação laboral, em que a atividade contratada, embora possa ser executada nas instalações do empregador, é exercida fora destas instalações, de forma regular”.	European Social Partners, 2002.

Continua

Definições de Teletrabalho	Autores/Fonte
"Trabalho realizado a partir de casa, muitas vezes suportado por tecnologia de telecomunicações."	Kossek, Lautsch e Eaton, 2006.
"O teletrabalho é um arranjo de trabalho alternativo em que os funcionários realizam tarefas em outro lugar que normalmente são feitas em uma unidade principal ou central local de trabalho, pelo menos em parte de seu horário de trabalho, usando a mídia eletrônica para interagir com outras pessoas dentro e fora da organização."	Gajendran e Harrison 2007.
"Trabalho que depende de comunicação mediada por tecnologia e recursos sofisticados de processamento de informações, em vez de colocação para o produção e entrega de resultados de trabalho."	Garrett e Danziger, 2007
"O teletrabalho acontece quando trabalhadores assalariados trabalham remotamente, normalmente em suas residências, todos os dias do mês, determinados dias ou de maneira ocasional."	Goulart, 2009.
"Considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação."	Lei n.º 7/2009.
"Um termo amplo usado para descrever uma variedade de acordos que envolvem trabalhar fora do campus principal do empregador ..."	Morganson, Major, Oborn, Verive e Heelan, 2010.
"O termo "teletrabalho" refere-se a um acordo de flexibilidade de trabalho sob o qual um funcionário desempenha os deveres e responsabilidades de sua posição e outras atividades autorizadas, a partir de um local de trabalho aprovado, diferente da localização a partir do qual o funcionário trabalharia de outra forma."	CONGRESS U.S., 2010.
"uma modalidade especial de contrato de trabalho realizada à distância e com recurso a tecnologias de informação e de comunicação."	Dray, 2010.

Continua

Definições de Teletrabalho	Autores/Fonte
<p>"O termo teletrabalho é geralmente usado para conotar uma forma mais ampla de teletrabalho que envolve trabalhar a partir de uma variedade de locais alternativos fora do escritório central (incluindo trabalho em tempo integral de casa, mas não necessariamente limitado a trabalho em casa) e inclui trabalho de negócios baseados em casa, telecentros e centrais de atendimento, e até mesmo trabalhar dentro do escritório central de uma organização entre indivíduos que são interagindo por meio do uso da tecnologia. [...] O teletrabalho é uma prática de trabalho que envolve membros de uma organização que substituem uma parte de suas horas regulares de trabalho (variando de algumas horas por semana a quase tempo integral) para trabalhar longe do local de trabalho central - tipicamente principalmente de casa – usando a tecnologia para interagir com outros, conforme necessário, para realizar tarefas de trabalho. "</p>	<p>Allen, Golden & Shockley., 2015.</p>
<p>"podemos sustentar que existem duas características essenciais para definir teletrabalho: o facto de o trabalho ser realizado à distância e o recurso às tecnologias de informação e de comunicação. Assim sendo, trabalho realizado à distância, mas sem o recurso às tecnologias; e o trabalho com recurso às tecnologias, mas nas instalações do empregador, não poderão ser reputados como teletrabalho. Por fim, para que o teletrabalho seja qualificado como subordinado, acresce mais uma particularidade: a comunicação entre o trabalhador e o empregador deverá ser enérgica, ou pelo menos potencial durante o período de trabalho, a fim de subsistir a chamada “telesubordinação”.</p>	<p>Santos, 2015.</p>
<p>"Teletrabalho é o trabalho feito fora das instalações do empregador em vários locais. O termo “home-based telework” é usado para se referir ao trabalho realizado em casa usando TIC."</p>	<p>EUROFOUND & ILO, 2017.</p>

Continua

Definições de Teletrabalho	Autores/Fonte
"Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo."	Lei 13.467, 2017.
"Trabalho remoto denota a realização das atividades da organização empregadora fora do escritório em um local virtual remoto."	Wang et al., 2021

Fonte: Adaptação de Henry, Le Roux & Parry, (2021); Santos (2015); Castro (2019).

Apêndice B - Guião da entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA	
Enquadramento da entrevista	<p>O presente guião de entrevista integra a dissertação de mestrado de Yvenee Borges, que se encontra em curso no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade da Beira Interior, que tem como orientador o Professor Doutor António João Santos Nunes, professor auxiliar na Universidade da Beira Interior (UBI).</p> <p>Este guião tem por objetivo subsidiar as entrevistas que pretendem dar resposta aos seguintes objetivos de estudo:</p> <p>i) Objetivo principal: Identificar e compreender os fatores presentes no exercício do teletrabalho em profissionais de Tecnologia da Informação.</p> <p>ii) Objetivos secundários: Compreender os elementos presentes na relação de trabalho para os profissionais de tecnologias de informação permanecerem na sua organização; identificar e compreender os elementos suscetíveis de motivar os teletrabalhadores a procurarem novas ofertas de trabalho em outras empresas.</p> <p>Os resultados não poderão ser generalizados com precisão estatística, tendo em vista o tipo de amostragem utilizada e ser um estudo de natureza exploratória. Dessa forma, o tratamento estatístico não se faz plausível para o estudo pois a análise de conteúdo das entrevistas visa garantir a honestidade no relato dos dados científicos.</p> <p>Antes de iniciar a entrevista importa assinalar que a presente pesquisa se destina aos profissionais de TI que exercem o teletrabalho antes da pandemia do Covid19.</p> <p>A resposta é anónima, confidencial e voluntária e os dados recolhidos através deste serão apenas utilizados no âmbito do estudo, não existindo registo dos dados de identificação direta ou indireta dos participantes. Não há remunerações para os participantes, tampouco para os investigadores, pois a pesquisa não é financiada. Os respondentes estão isentos de qualquer risco ao participar da pesquisa.</p> <p>Pode recusar a participação nesta entrevista em qualquer momento sem qualquer tipo de penalização.</p> <p>Se tiver qualquer dúvida sobre o estudo, os objetivos e conclusões, podes esclarecê-las contactando a investigadora no e-mail yvenee.borges@ubi.pt.</p> <p>Ao aceitar a presente entrevista declara ter lido e compreendido as informações acima.</p> <p>Grata por sua colaboração!</p>
Definição dos objetivos da entrevista	<p>Dar resposta às questões de investigação colocadas:</p> <p>Q1: Qual a motivação para exercer as atividades em teletrabalho?</p> <p>Q2: Quais os fatores positivos e negativos do teletrabalho para os profissionais da Tecnologia da Informação?</p> <p>Q3: Quais benefícios são oferecidos pela empresa como forma de retenção do profissional de TI que exerce o teletrabalho?</p> <p>Q4: Quais dos fatores são considerados decisivos para continuar exercendo o teletrabalho?</p>
Entrevistados	Profissionais de Tecnologia da Informação
Entrevistadores	Mestrando do 2º ano de Curso de Gestão
Prazo	Até 15 janeiro/2022

Continua

Condições logísticas	Guião de entrevista, papel e caneta, com a devida autorização dos entrevistados
Meio de comunicação	Tipo oral, entrevista presencial
Tempo da Entrevista	De 30 a 40 min
I - DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS	
1. País onde reside e onde trabalha?	
2. Género: () Masculino () Feminino	
3. Faixa Etária	
() até 18 anos	
() De 19 a 24 anos	
() De 25 a 34 anos	
() De 35 a 44 anos	
() De 45 a 54 anos	
() Acima de 55 anos	
4. Estado Civil	
() solteiro () casado () divorciado () viúvo	
5. Filhos	
() tenho e moram comigo () tenho, mas não moram comigo () não tenho filhos	
6. Qualificação Grau de instrução	
() Escolaridade obrigatória Ensino Médio () Licenciatura Graduação () Pós-graduação () Mestrado	
() Outro: Qual? _____	
II - RELAÇÃO LABORAL	
7. Há quanto tempo exerce o teletrabalho?	
7.1 Tipo de contrato	
() Contrato indeterminado Efetivo () Contrato a termo certo ou incerto () Contrato de prestação de serviços () Outro: Qual? _____	
8. Jornada contratual	
() Part-time () Full-time () Por hora () outro: Qual? _____	
9. Pratica teletrabalho para mais de 1 (uma) empresa ?	

10.		Foi estabelecido pelo empregador a frequência do exercício do teletrabalho? Ex: 2h por semana, 3 vezes por semana, tempo integral, apenas em caso de necessidade desde que justificada.
11.		Qual o local em que executa o teletrabalho? Ex: em domicílio, em telecentros comunitários ou locais, telecentro satélite ou móvel.
III - EXERCÍCIO DO TELETRABALHO		
Tema/Assunto		
12.	Motivação/ Flexibilidade	Quais as razões para a realização do teletrabalho? Justifique.
13.	Conflito entre trabalho e casa/ Sobrecarga de Trabalho	Considera que faz mais horas do que se trabalhasse no escritório, e que influência tem na sua vida familiar? Justifique.
14.	Isolamento social	No exercício do teletrabalho, sente isolamento ou dificuldades no exercício das tarefas profissionais? Justifique.
15.	Condições de Trabalho/ Custos	Sente que a sua empresa lhe permite todas as condições para o exercício da atividade em termos de equipamentos e/ou custos de funcionamento, como eletricidade e internet? Justifique.
16.	Benefícios	Quais benefícios são disponibilizados por sua empresa (ex: ticket refeição, ticket alimentação, vale cultura e diversão, seguro saúde, vale combustível, vale equipamento, vale energia, vale internet, reembolso para consultas com psicólogo ou terapeuta) e quais importantes são para sua permanência na organização? Justifique.
17.	Comprometi- mento organizacional	O exercício da atividade em teletrabalho ajuda os trabalhadores a sentirem-se motivados e comprometidos com a organização? Justifique.
18.	Ambiente Organizacional	Considera que o teletrabalho melhora ou piora o ambiente organizacional e quais os pontos positivos ou negativos que pode apontar? Justifique
19.	Fatores de intenção exerc. Teletrabalho	Considera o teletrabalho um fator importante para continuar a trabalhar na sua organização? e caso a empresa lhe ofereça um trabalho idêntico no escritório, aceitava? Justifique.
20.	Fatores positivos e negativos exerc. Teletrabalho	Na sua opinião, quais são os factores positivos e negativos do exercício do teletrabalho?
21.	Fatores de intenção exerc. Teletrabalho	Existe algum factor que não tenha sido abordado durante a entrevista e que julgue relevante quanto ao teletrabalho?
22.	Fatores de intenção exerc. Teletrabalho	Existe algum factor que foi mencionado que você considera decisivo para continuar a exercer o teletrabalho? Justifique.

Apêndice C - Tabelas resumo das respostas obtidas

Motivos para Exercício do Teletrabalho		
Pergunta	Entrevistado	Resposta
Quais as razões para a realização do teletrabalho? Justifique.	A	"No início a empresa precisava que alguns trabalhos fossem realizados fora do horário de trabalho, depois decidi sair do Brasil e a empresa me propôs o teletrabalho como forma de continuar exercendo minhas atividades sem necessidade de sair da empresa".
	B	"Poder trabalhar para empresas fora da minha cidade".
	C	"No início havia a necessidade de atender demandas fora do horário normal e de falta de pessoal. Não era exatamente uma escolha minha".
	D	"Distância da empresa. Resido em Campinas/SP e a sede da empresa é localizada em Fortaleza/CE".
	E	"Comecei a fazer alguns projetos para um amigo que morava no Canadá e trabalhava para uma empresa dos EUA, então ele me indicou, fiz o processo de seleção e fui contratado...Eu já tinha vontade de trabalhar remoto pelo conforto, pelo trânsito e porque ganha-se mais com a conversão do dólar".
	F	"Um amigo foi morar no Canadá e trabalhava para uma empresa nos EUA, então me indicou para esta mesma empresa e fui contratado (...) Depois da primeira experiência com teletrabalho, fiquei motivado em fazer apenas esta modalidade".
	G	"Sempre tive vontade de trabalhar remoto então comecei a fazer meio expediente, passava a manhã em casa e a partir do almoço ia para o escritório (...)".
Conflito entre trabalho e casa e sobrecarga de trabalho		
Pergunta	Entrevistado	Resposta
Considera que faz mais horas do que se trabalhasse no escritório, e que influência tem na sua vida familiar? Justifique.	A	"Sim, considerando que não tenho mais que perder horas devido ao deslocamento, acabo por trabalhar mais algumas horas para finalizar alguma tarefa, participar de alguma reunião ou mesmo iniciar alguma nova tarefa já que já estou em casa e não preciso me preocupar com o deslocamento ou hora. Acredito que hoje não há interferência em minha vida familiar, consigo conciliar normalmente (...) No começo eu não tinha noção de que estava em casa e que tinha que parar. Achava que estava ainda no trabalho, então não precisava me preocupar em desligar naquele momento. Hoje, quando termina a "daily meeting", que é a última reunião do dia, eu desligo o computador".
	B	"Sim, algumas vezes trabalho muito mais tempo, que quando trabalhava no escritório (...) Quando tem algum problema para resolver depois do expediente, primeiro faço minhas atividades pessoais e depois volto a trabalhar até o problema ser resolvido".

Continua

Conflito entre trabalho e casa e sobrecarga de trabalho		
Pergunta	Entrevistado	Resposta
<p>Considera que faz mais horas do que se trabalhasse no escritório, e que influência tem na sua vida familiar? Justifique.</p>	C	"Não mais. Hoje em dia consigo delimitar os horários de trabalho e descanso".
	D	"Sim, mas como uso um aplicativo de ponto para gerenciamento das horas trabalhadas, no dia que faço mais horas, fico com hora extra para tirar posteriormente".
	E	"Sim. Apesar de trabalhar mais horas, como estou em casa não tem um impacto tão negativo (...) O desafio maior está relacionado com o fuso-horário, pois como na empresa os colegas trabalham a partir de vários países e com fusos diferentes, o meu horário de trabalho é impactado pois às 18 horas no Brasil já encerrei o meu expediente, mas na Califórnia, por exemplo, ainda estão trabalhando ativamente".
	F	"Hoje em dia está mais balanceado, mas costumava a fazer mais horas que o estipulado, às vezes perdia a hora de terminar".
	G	"Não considero que faço mais horas, mas já teve vezes que deixei de ir a um show por causa de um problema que estava resolvendo do trabalho".
Isolamento Social		
Pergunta	Entrevistado	Resposta
<p>No exercício do teletrabalho, sente isolamento ou dificuldades no exercício das tarefas profissionais? Justifique.</p>	A	"Sim, o fato de estarmos em diferentes locais nos torna mais distantes de colegas, novos funcionários, além de tornar a resolução de algumas tarefas mais demoradas pois o que antes tínhamos um acesso mais rápido e direto ao colega de trabalho, hoje dependemos de uma resposta por algum chat ou outra ferramenta de comunicação."
	B	"Sim, me sinto distante do contato humano. Apenas vídeo chamadas para resolver problemas do trabalho."
	C	"Não antigamente, quando o teletrabalho era exceção e não regra. Hoje em dia posso afirmar que o isolamento é uma das piores desvantagens."
	D	"No início sim, sentia falta da comunicação direta entre o time, mas com o tempo fui acostumando e usando cada vez mais ferramentas de conversação facilitou".
	E	"Não, pois tenho sempre a presença da minha esposa e da minha filha. (...) Comecei o trabalho remoto junto com o nascimento da minha primeira filha, então estava extremamente ocupado (...) Tive que estudar um assunto novo para desenvolver minhas tarefas (...) Como eu estava muito ocupado, na verdade não sentia nem vontade de sair de casa (...) Não sinto dificuldade, pois quando preciso resolver algum problema, faço uma videochamada".

Continua

Isolamento Social		
Pergunta	Entrevistado	Resposta
No exercício do teletrabalho, sente isolamento ou dificuldades no exercício das tarefas profissionais? Justifique.	F	"Sim, sinto um pouco de isolamento, pois o trabalho remoto não se tem muita empatia e isso isola as pessoas (...) Acaba que as conversas são apenas sobre o trabalho e não se cria um vínculo de amizade com os colegas de trabalho. Tudo isso dificulta o trabalho pois é mais difícil se relacionar com pessoas que não se tem empatia (...) No escritório eu conseguia saber se uma pessoa estava bem ou mal, se estava passando por alguma dificuldade e poderia oferecer minha ajuda. Já no teletrabalho é difícil notar isto (...) Apesar de hoje saber lidar melhor com o isolamento não significa que ele não exista (...) No começo é um pouco difícil porque a comunicação precisa ser mais presente e mais proactiva e isso tem algum impacto na produtividade, mas superado isso, acho tranquilo (...) É difícil saber quem é o "dono" daquele determinado assunto e às vezes falo com uma pessoa que encaminha para outra para resolver um problema (...) A comunicação remota é assíncrona, ou seja, eu mando mensagem, mas não sei quando a pessoa vai responder "
	G	"Não sinto nenhum impacto negativo (...) Sempre tenho contato online com amigos e passo o dia conversando com eles".
Custos, benefícios e condições de trabalho		
Pergunta	Entrevistado	Resposta
Sente que a sua empresa lhe permite todas as condições para o exercício da atividade em termos de equipamentos e/ou custos de funcionamento, como eletricidade e internet? Justifique.	A	"Não, a empresa que trabalho apenas me fornece o computador, os outros equipamentos foram comprados por mim (...) A empresa deveria ajudar com custos de energia e <i>internet</i> ".
	B	"Sim, a empresa oferece um "vale equipamento" onde posso comprar os equipamentos que eu preciso para o trabalho até um valor "x" (...) Os equipamentos são meus mesmo que eu saia da empresa" (...) Recebo ajuda de custo mensal para <i>internet</i> ".
	C	"Não, exceto pelo computador e monitor, tenho que arcar com todos os custos fixos, comprar mobília e acessórios necessários".
	D	"Ainda não, recebemos os equipamentos, porém seria bom se fosse pago algum tipo de auxílio home office (para custos de luz e <i>internet</i>)".
	E	"Não. Pelo meu contrato a empresa não precisa me providenciar esses itens".
	F	"Não, tudo por minha conta, a empresa até fornece um computador (em caráter de empréstimo) mas optei por usar o meu computador pessoal (...) Já tive muitos problemas com a instabilidade da internet e tive vários custos relacionados a essa infraestrutura para permitir condições adequadas para o teletrabalho".
	G	"Sim, por padrão a empresa fornece um <i>Macbook</i> e um <i>magic mouse</i> , mas perguntam ao empregado se precisa de mais algum equipamento (...) A empresa também ajuda com o custo da <i>internet</i> ".

Continua

Custos, benefícios e condições de trabalho		
Pergunta	Entrevistado	Resposta
Quais benefícios são disponibilizados por sua empresa (ex: ticket refeição, ticket alimentação, vale cultura e diversão, seguro saúde, vale combustível, vale equipamento, vale energia, vale internet, reembolso para consultas com psicólogo ou terapeuta) e quão importantes são para sua permanência na organização? Justifique.	A	"A empresa que trabalho não fornece benefícios (...) Se uma outra empresa oferecesse o mesmo salário e as mesmas condições de trabalho das 40 horas semanais mais benefícios, sairia imediatamente, não teria o porquê de ficar".
	B	"Recebo vale equipamento sem necessidade de devolução, auxílio <i>home office</i> com ajuda de custo para <i>internet</i> e energia, também recebo outros benefícios como ticket refeição e seguro de saúde com participação, seguro de vida e plano de aposentadoria".
	C	"A empresa não me oferece nenhum benefício porque inicialmente concordamos que tudo poderia ser convertido e incluso no pagamento mensal. Hoje em dia não acho mais esse acordo vantajoso para mim e não pretendo permanecer sem benefícios futuramente (...) Atualmente estou à procura de novas oportunidades de trabalho com salário maior e mais benefícios, pois o mercado de TI mudou com a pandemia e os profissionais estão sendo bem mais requisitados e as empresas estão ofertando salários maiores e com mais benefícios".
	D	"Ticket refeição, plano saúde e plano odontológico (co-participado) e tem peso mediano para a minha permanência na empresa. As tecnologias que a empresa trabalha influencia bastante na minha permanência".
	E	"A empresa não providencia benefícios (...) Para mim os benefícios mais importantes que afetariam a minha permanência na empresa são férias, feriados, afastamento parental remunerados".
	F	"O único benefício que tenho direito seria o computador, mas acabo por usar o meu pessoal. No mais tenho 12 dias de férias, 10 feriados nacionais e 5 folgas por doença por ano. Acho que isso é suficiente em termos de benefício".
	G	"Tenho direito ao plano de saúde, seguro de vida, bônus anual na distribuição dos lucros, opção de compra de participação acionária na empresa por tempo de senioridade e ajuda de custo para internet (...) Benefícios e salário não são determinantes para mim, desde que seja suficiente para custear o meu padrão de vida. Para mim, a forma de trabalho da empresa, com flexibilidade e sem estresse é muito mais determinístico que qualquer outro benefício".
Compromisso e ambiente organizacional		
Pergunta	Entrevistado	Resposta
O exercício da atividade em teletrabalho ajuda os trabalhadores a sentirem-se motivados e comprometidos com a organização? Justifique.	A	"Para mim, não, o que faz os colaboradores motivados e comprometidos são os benefícios/condições e salário que a empresa fornece. Em nada adianta oferecer teletrabalho se posso trabalhar em outro local, indo ao escritório, ganhando mais e com mais benefícios ou benefícios melhores. Ao meu ver, hoje, o teletrabalho não é mais um benefício e sim uma realidade".
	B	"Sim, eu me sinto motivada/comprometida mesmo trabalhando de forma remota".

Continua

Compromisso e ambiente organizacional		
Pergunta	Entrevistado	Resposta
O exercício da atividade em teletrabalho ajuda os trabalhadores a sentirem-se motivados e comprometidos com a organização? Justifique.	C	"Sim, mas também acho importante a liberdade de escolha ou a adoção de um modelo híbrido. Morando na mesma cidade onde a empresa possui escritórios, eu gosto de poder ir à sede da empresa algumas vezes e talvez encontrar os colegas por lá".
	D	"Nem sempre, algumas vezes ficamos com uma visão limitada, apenas nas tarefas que estamos fazendo e não vemos a organização como o todo".
	E	"No meu caso não vejo diferença na motivação por ser remoto ou não. A cultura da empresa é que seria responsável por isso, sendo remoto ou presencial".
	F	"Sim, não preciso me deslocar diariamente de casa para o escritório. Quando trabalhava no escritório eu chegava em casa tarde e ia dormir às 2 horas da manhã e acordava às 6h. Com o teletrabalho eu consigo dormir meia-noite e acordar às 8h da manhã".
Considera que o teletrabalho melhora ou piora o ambiente organizacional e quais os pontos positivos ou negativos que pode apontar? Justifique	A	"Para mim, o teletrabalho em cem por cento, só tenho contacto com as pessoas que trabalham diretamente comigo. Então neste caso, o teletrabalho piora o ambiente organizacional, pois atualmente não consigo saber quem está ou não está trabalhando na empresa naquele momento e a quem devo me dirigir para resolver um determinado problema. (...) Não me sinto totalmente integrado aos assuntos da empresa, apenas aos do "time" que faço parte. Outro ponto negativo é em relação à interação social com outros membros da empresa, pois em teletrabalho, mesmo que exista uma interação, o assunto sempre está relacionado ao trabalho. (...) A empresa precisa ter uma política de integração social dos funcionários em teletrabalho a fim de proporcionar um ambiente organizacional mais adequado para o exercício do teletrabalho".
	B	"Melhora. Pontos positivos: não existe trânsito, produzindo mais; Pontos negativos: mistura de trabalho com descanso, solidão".
	C	"Considero que melhora mais do que piora. Acho que a maioria das pessoas de TI está mais feliz com o teletrabalho do que sem ele. Acredito que pessoas trabalhando felizes e confortáveis sem muitos custos para uma organização é um dos maiores pontos positivos. Por outro lado, não consigo apontar atividades do meu trabalho que exigiriam minha presença ou dos meus colegas no escritório e por isso não vejo quais são os pontos negativos para a organização".
	D	"Acredito que melhora, porém é preciso mais organização e preocupação com a comunicação do "time", entre os times na empresa em geral. Ponto positivo: mais flexibilidade na jornada de trabalho e requer mais organização da empresa. Ponto negativo: tempo de resposta (tirar dúvida com um colega do de outros times não é mais só chegar na mesa ao lado)".
	E	"No meu caso não vejo diferença, caso a empresa haja para manter o "time" unido e motivado (...) Por exemplo, a "minha "empresa faz encontros virtuais frequentes por videochamada, no qual fornece um vale almoço para os funcionários terem momento de interação e descontração".

Continua

Compromisso e ambiente organizacional		
Pergunta	Entrevistado	Resposta
Considera que o teletrabalho melhora ou piora o ambiente organizacional e quais os pontos positivos ou negativos que pode apontar? Justifique	G	"Para mim esta questão está relacionada à maturidade da empresa. A "minha "empresa tem reuniões organizacionais que envolve todos os funcionários já pré-agendadas, então ela sempre tenta deixar todo mundo "na mesma página", então dificilmente me sinto sem saber o que está acontecendo na empresa".
	F	"Melhora, acho que a possibilidade do trabalho remoto é bastante positiva pois permite balancear melhor a vida pessoal com a profissional, embora isso não funcione para todas as pessoas. (...) Em toda empresa há picuinhas e isso diminui bastante no teletrabalho".
Fatores positivos e negativos do exercício do teletrabalho		
Pergunta	Entrevistado	Resposta
Na sua opinião, quais são os fatores positivos e negativos do exercício do teletrabalho?	A	Positivos: "Não preciso perder horas me deslocando para o trabalho, posso aproveitar essas horas para aproveitar mais minha família, assistir o jornal, ter um pequeno-almoço mais demorado, ter algum momento de lazer ou até mesmo iniciar minhas atividades mais cedo para terminar mais cedo e o mais importante, posso trabalhar para outro país, recebendo um salário melhor". Negativos: "Isolamento, distanciamento entre os colegas de trabalho. Atualmente não sei quem entrou na empresa ou saiu, isso torna o ambiente, ao meu ver, 'estranho', pois só sei daqueles que trabalham diretamente comigo, deixo de fazer amizades com pessoas que passaram pela empresa".
	B	Positivos: "não existe trânsito, produzindo mais." Negativos: "mistura de trabalho com descanso, solidão".
	C	Positivos: "Conforto; privacidade; banheiros limpos; ninguém para bagunçar minha estação de trabalho; economia de tempo e dinheiro sem deslocamento diário; menos estresse ou riscos relacionados ao deslocamento; mais tempo para vida pessoal; menos interrupções, relacionamento com pessoas que não têm afinidade". Negativos: "Distância dos colegas e dos momentos de diversão em grupo; considerando o teletrabalho em casa: inversão do significado de lar, já que a casa deixa de ser o lugar para onde se retorna no final do dia; descanso e férias em casa não são mais interessantes.".
	D	Positivos: "Flexibilidade de horário e de local de trabalho, desde que tenha conexão de internet, eu posso trabalhar de qualquer lugar do mundo; possibilidade de poder criar a própria rotina; deslocamento; segurança; economia em relação a alimentação (...)". Negativos: "É difícil separar "casa", "pessoal" de trabalho, pois no meu caso, trabalho no mesmo quarto que durmo; Custo com energia e internet".

Continua

Fatores positivos e negativos do exercício do teletrabalho		
Pergunta	Entrevistado	Resposta
Na sua opinião, quais são os fatores positivos e negativos do exercício do teletrabalho?	E	<p>Positivo: Quando se tem um horário flexível, o trabalho remoto ajuda a ter uma melhor qualidade de vida; Possibilidade de receber um salário melhor (...) Vendi até meu carro depois de alguns meses que iniciei o teletrabalho, pois quando batiam no meu carro no trajeto de casa para o trabalho ou vice e versa, eu tinha que arcar com toda a despesa do acidente, além de perder horas de trabalho".</p> <p>Negativos: "As pessoas podem acabar se distanciando socialmente".</p>
	F	<p>Positivos: "evitar gastar horas se deslocando ao trabalho; poder se alimentar melhor; poder acordar mais tarde (isso varia de acordo com o fuso da empresa que se está trabalhando); trabalho mais focado (...) Quando estou tendo um momento de criatividade, não gosto de ser interrompido, pois "corta" o meu raciocínio. Como moro sozinho, não tenho interrupções e consigo render muito mais no trabalho; poder trabalhar para outro país recebendo um salário em outra moeda; poder ter experiência com tecnologias que não trabalharia onde moro".</p> <p>Negativos: "é difícil conseguir manter a internet 100% estável e no meu caso, já tive que trocar de operadora algumas vezes por causa do fornecimento do serviço de internet não atender às necessidades do trabalho; possibilidade de trabalhar excessivamente se a pessoa não souber controlar bem os horários; pode ser um desafio se a pessoa não tem um ambiente calmo para trabalhar".</p>
	G	<p>Positivos: "Construção dos seus próprios horários; salários melhores (...) Quando estou cansado eu paro um pouco, vou jogar um videogame e depois volto. Para mim, a flexibilidade é um fator essencial".</p> <p>Negativos: "Ausência do contato social mais direto do dia a dia".</p>
Permanência no exercício do teletrabalho.		
Pergunta	Entrevistado	Resposta
Considera o teletrabalho um fator importante para continuar a trabalhar na sua organização? e caso a empresa lhe ofereça um trabalho idêntico no escritório, aceitava? Justifique.	A	"Não, o teletrabalho deixou de ser um benefício e também um fator decisivo na hora de decidir ficar ou sair de uma companhia. Não aceitaria ir ao escritório com as mesmas condições atuais, apenas em caso de inserção de benefícios, salário melhor e vantagens que façam a diferença (...) O teletrabalho em si não é mais um benefício e sim uma realidade, pois atualmente há diversas empresas que oferecem vagas em teletrabalho para profissionais de TI".
	B	"Sim, hoje não me vejo trabalhando de forma presencial".
	C	"Considero o teletrabalho indispensável. Eu não aceitaria mais voltar completamente para o escritório".
	D	"Sim, ter a possibilidade de trabalhar de qualquer lugar, faz muita diferença pra mim. Não aceitaria, poderia aceitar a modalidade de teletrabalho híbrido, caso morasse na mesma cidade e morasse próximo à empresa, pois gostaria de forma facultativa ficar indo ao escritório umas 2 vezes na semana".

Continua

Permanência no exercício do teletrabalho.		
Pergunta	Entrevistado	Resposta
Considera o teletrabalho um fator importante para continuar a trabalhar na sua organização? e caso a empresa lhe ofereça um trabalho idêntico no escritório, aceitava? Justifique.	E	"Sim, tenho preferência por teletrabalho. Não pretendo mais trabalhar 100% num escritório, mas talvez aceitaria o modelo híbrido, desde que facultativo. Apenas aceitaria um trabalho no escritório se o salário e os benefícios forem superiores aos benefícios que tenho no teletrabalho, como a flexibilidade, poder passar mais tempo com a família etc."
	F	"Hoje tenho interesse zero em voltar a trabalhar presencial. O trabalho remoto me permite evitar diversos estresses, picuinhas de escritório e focar no que importa, que é entregar resultado e minha qualidade de vida. Sem o trabalho remoto seria quase impossível trabalhar para uma empresa dos EUA devido ao custo e à burocracia. Atualmente não tenho vontade de trabalhar num escritório o que ainda poderia pensar em aceitar seria o modelo híbrido, desde que a ida ao escritório fosse quando sentisse vontade".
	G	"Acho importante, porém não é determinante (...) Não aceitaria ir ao escritório todos os dias, no máximo um modelo híbrido".
Retenção dos profissionais de TI		
Pergunta	Entrevistado	Resposta
Existe algum fator que foi mencionado que você considera decisivo para continuar a exercer o teletrabalho? Justifique.	A	"O salário (...) Hoje, quem trabalha na área de TI tem a opção quase de escolher onde quer trabalhar (...) "Eu não preciso procurar por emprego, pois diariamente recebo ofertas de trabalho no meu <i>LinkedIn</i> ".
	B	"Poder ter vida após o fim do expediente".
	C	"Possibilidade de trabalhar para empresas estrangeiras que pagam melhor que as nacionais; deslocamento".
	D	"A possibilidade de trabalhar de qualquer lugar desde que tenha <i>internet</i> ".
	E	"O salário. O teletrabalho me proporciona ter um salário maior pois posso trabalhar para outros países".
	F	"Qualidade de vida e o conforto que o teletrabalho oferece, pois consigo ter mais tempo para atividades pessoais; Salário em outra moeda mais valorizada".
	G	"Conforto e flexibilidade".