3. Metodologia

Este capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada para analisar o problema central desta dissertação. Primeiramente, aborda-se a escolha do estudo de caso como método de pesquisa e as principais razões que nortearam esta decisão. Após esta explicação, discorre-se sobre as unidades de análise escolhidas para, em seguida, apresentar como foram feitas a coleta de dados e a seleção dos sujeitos. Na seqüência, apresentam-se os procedimentos utilizados para tratamento dos dados. Por fim, analisam-se as limitações que o método de pesquisa escolhido apresentou.

3.1 Estudo de caso com método de pesquisa

Apesar de atualmente estarem disponíveis vários métodos de pesquisa, tais como as cinco tradições apresentadas por Creswell (1997) (biografia, fenomenologia, *grounded theory*, etnografia e estudo de caso), para explorar melhor a pergunta impulsionadora deste trabalho, que foi elaborada com a palavra "quais", a metodologia de estudo de caso pareceu ser a que melhor se encaixa dentro deste contexto. Isto porque o que se deseja estudar é a implicação para a vida de profissionais da nova modalidade de trabalho á distância – *home-office*.

Segundo Stake (1995, *apud* Creswell, 1997), existem três tipos distintos de estudo de caso: intrínsecos, instrumentais ou coletivos. Intrínsecos são os que se referem a um caso em particular. Instrumentais ocorrem quando se deseja obter *insights* sobre um tópico ou explicar alguma teoria. Já os coletivos, por sua vez, envolvem estudos de vários casos instrumentais simultaneamente.

Neste caso, como esta pesquisa pretende se concentrar em apenas uma empresa e, ao mesmo tempo, dar conta de gerar *insights* para explicar as

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA

implicações para o profissional que trabalha em regime de *home-office*, optou-se pela metodologia de estudo de caso instrumental.

3.2 Unidades de análise

Uma vez que foi escolhido o estudo de caso como método de pesquisa e com caráter instrumental, a determinação de unidades de análise foi feita de acordo com as organizações disponíveis para efetuar este tipo de pesquisa. Ou seja, uma organização que apresente funcionários em regime *home-office* e que esteja aberta a pesquisadores interessados em entender melhor essa nova modalidade de trabalho.

Conforme Creswell (1997) argumenta, estudos de caso não devem ter mais do que quatro unidades de análise. O pesquisador que não respeitar este número máximo terá sérios problemas para concluir o trabalho. Primeiramente, porque a massa de dados será extremamente grande para ser coletada e, posteriormente, catalogada e analisada. Segundo, porque quanto mais variáveis, mais dificilmente se chegará a alguma conclusão.

Deste modo, esta pesquisa foi efetuada em uma empresa com sede no Rio de Janeiro que utiliza a modalidade de teletrabalho – A Shell Brasil, empresa multinacional de origem anglo-holandesa. Os fatores preponderantes para a escolha desta empresa foram a questão da acessibilidade do pesquisador à mesma, bem como o tempo em que esta já implementou o teletrabalho para considerável parte de seu quadro de funcionários. A empresa em questão demonstrou ser um campo muito fértil para pesquisa nesta área uma vez que ela fez a migração por completo de sua força de vendas para a modalidade *home-office* em 2000. Desde então, gradativamente outros cargos foram migrados para este novo regime de trabalho. Hoje dos aproximadamente 1660 funcionários, 242 trabalham em regime de *home-office*.

Logo, uma vez definida a empresa, as unidades de análise utilizadas para elaboração deste estudo foram os discursos dos teletrabalhadores da Shell Brasil.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA

3.3 Seleção dos sujeitos

Como já exposto anteriormente, foram entrevistados 15 funcionários da Shell Brasil que trabalham em regime de *home-office* há vários anos. Para detalhar um pouco mais o perfil dos entrevistados, o Quadro 1 apresenta detalhes como sexo, idade, estado civil, número de filhos, número de pessoas que residem na mesma casa com o teletrabalhador.

Observe-se que as médias apresentadas na última linha do Quadro 1 são apenas ilustrativas. Não se pretendeu, portanto, gerar qualquer tipo de medição estatística ou método quantitativo na seleção dos sujeitos. No quadro, notamos que dos 15 entrevistados, doze são homens e três são mulheres. Do mesmo modo, apenas três entrevistados exercem supervisão e os demais não possuem subordinados. A grande maioria dos entrevistados já trabalha em regime de *home-office* há mais de seis anos, sendo que um dos entrevistados alegou que já trabalhava há exatos 11 anos nesta modalidade. Isto porque este funcionário atendia uma região remota do interior do país onde não existia qualquer tipo de escritório da Shell na região. Por fim, no que tange o estado civil dos entrevistados, dez funcionários são casados e, dentre eles, nove entrevistados possuem filhos.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

	Idade	Cidade	Sexo	Casado	Residentes	Filhos	Tempo de cia	Supervisor	Tempo de teletrabalhador
Entrevistado 1	42	Rio de Janeiro	Masculino	Sim	4	2	12	Não	7
Entrevistado 2	36	Sorocaba	Masculino	Sim	3	1	6,5	Não	6,5
Entrevistado 3	34	São Paulo	Masculino	Não	1	0	8	Não	7
Entrevistado 4	36	São Bern.do Campo	Masculino	Sim	4	2	11,8	Não	7
Entrevistado 5	43	Rio de Janeiro	Masculino	Sim	5	2	20	Sim	7
Entrevistado 6	39	Americana	Masculino	Sim	4	2	19	Não	11
Entrevistado 7	39	São Paulo	Masculino	Sim	2	0	10	Não	7
Entrevistado 8	42	Niteroi	Masculino	Sim	5	2	17	Não	7
Entrevistado 9	30	São Paulo	Feminino	Não	2	0	5	Não	5
Entrevistado 10	36	São Paulo	Masculino	Não	1	0	12	Sim	7
Entrevistado 11	34	São Paulo	Feminino	Sim	4	1	6,5	Não	6,5
Entrevistado 12	39	São Paulo	Feminino	Não	1	0	14	Não	7
Entrevistado 13	26	São Paulo	Masculino	Não	2	0	6	Não	6
Entrevistado 14	35	Niteroi	Masculino	Sim	3	1	14	Sim	4
Entrevistado 15	43	São Caetano do Sul	Masculino	Sim	3	1	18	Não	7
Média	**37**				**3**	**1**	**12**		**6,8**

Importante notar que quase todos os entrevistados estão acima dos 30 anos sendo que apenas um deles apresentava 26 anos. Logo, também se pode afirmar que são funcionários com carreiras longas na Shell, uma vez que todos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA

têm mais de cinco anos de contribuição para a referida empresa, sendo que a maioria apresenta inclusive mais de dez anos de trabalho.

Outro aspecto relevante é o fato de que seis entrevistados residem em cidades da região metropolitana de São Paulo e Rio de Janeiro. Ou seja, boa parte dos entrevistados teria que se locomover por várias horas para chegarem aos respectivos escritórios nestas duas cidades, caso não fossem teletrabalhadores.

Por último, é importante destacar que a maioria dos entrevistados migrou para o regime *home-office* quando a Shell implantou esta forma de trabalho no Brasil (2000), sendo que apenas dois foram contratados para trabalhar diretamente como teletrabalhadores.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA

3.4 Coleta de dados

Existem diversas formas de coleta de informações aplicáveis a uma pesquisa qualitativa, tais como grupos de foco, entrevistas em profundidade, observação, técnicas de projeção, pesquisa etnográfica e pesquisa-ação. No presente estudo, optou-se pela aplicação de entrevistas individuais em profundidade, por se focalizar um tipo de fenômeno em que as percepções dos indivíduos se tornam mais relevantes do que as descrições genéricas ou as visões coletivas. Em um primeiro momento, pensou-se também na possibilidade de utilização de grupos de foco, visando a se obter acesso à percepção de um maior número de pessoas. Mas percebeu-se que, nesta técnica, os pesquisados poderiam tender a apresentar opiniões convergentes ou excessivamente focalizadas nas características do programa desenvolvido pela empresa, não apontando para as especificidades de suas próprias experiências. Esta limitação poderia até mesmo ser contornada com a utilização de um bom mediador, mas a possibilidade de reunir três ou mais pessoas que trabalham em regime *home-office* ao mesmo tempo e no mesmo lugar seria mais difícil de viabilizar.

Deste modo, o estudo baseou-se em 15 entrevistas individuais feitas com os funcionários da empresa que atuam no eixo Rio - São Paulo e que adotaram o regime de trabalho *home-office*. Logo, é importante frisar que o foco deste estudo são os teletrabalhadores empregados em uma empresa com vínculo formal. Não são abordadas, portanto, as experiências de profissionais liberais que também fizeram de suas residências o seu próprio local de trabalho. Ainda que este tipo de estudo pudesse fornecer uma visão mais ampla sobre o

fenômeno do teletrabalho, tal amplitude de observações faria com que se perdesse foco no eixo central de comparação das experiências individuais de pessoas que atuam em um mesmo tipo de contexto. A vantagem percebida, em se analisar indivíduos de uma mesma empresa, reside no fato de que existe homogeneidade nos recursos disponibilizados e de que todos estão submetidos a uma mesma política corporativa, ressaltando, assim, as diferenças das experiências individuais.

Os entrevistados são funcionários da Shell Brasil que respondem por atividades locais e globais e a escolha levou em conta um critério que buscou, dentro do possível, o equilíbrio entre sexo, tempo de trabalho na empresa, estado civil, número de pessoas que residem na casa dos entrevistados e outros atributos que pudessem gerar uma maior diversidade de conclusões. Entretanto, cabe ressaltar que houve uma certa dificuldade em atingir este equilíbrio no quesito sexo, tendo em vista uma maior concentração de funcionários do gênero masculino, uma característica própria do quadro de funcionários da empresa.

No que tange o tipo de entrevistas, apesar de existirem basicamente três tipos – aberta, focada e estruturada (Creswell, 1997), optou-se pela utilização da entrevista focada por ser a que demanda menos tempo do pesquisado para responder as perguntas (em torno de quarenta minutos até uma hora) e permite a geração de *insights*, ainda que em menor número que a modalidade aberta. Como não se trata de um trabalho quantitativo, a entrevista estruturada foi descartada inicialmente.

Deste modo, temos, a seguir, as perguntas elaboradas que fizeram parte do questionário aplicado a cada entrevistado e respectivos objetivos:

- ✓ **Há quanto tempo trabalha na referida organização e desde quando trabalha em regime *home-office*?**

Objetivo : Avaliar se o funcionário tem condições de atestar as diferenças advindas da migração para o trabalho *home-office*.

- ✓ **Qual a natureza do trabalho executado (criativo, repetitivo, reativo, introspectivo)?**

Objetivo: Entender a natureza do trabalho do funcionário para validar o impacto desta na migração para o regime *home-office*, uma vez que Mitchell (1996) coloca este item como um dos sete parâmetros

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA

a serem observados na tentativa de entender um contexto de teletrabalho.

- ✓ **Quais foram as razões que o (a) levaram a trabalhar em regime *home-office*. Foi uma escolha ou uma demanda do tipo *Top-down* da companhia?**

Objetivo: Esta pergunta procura entender primeiramente as causas que levaram o indíviduo a migrar para nova modalidade de trabalho e começando a entender as expectativas destes quando da migração. Segundo Tremblay (2002), uma migração para um regime *home-office* tende a ter mais sucesso quando é voluntária e não imposta pela companhia.

- ✓ **Quais foram as mudanças que tiveram que ser feitas em sua residência para atuar neste regime? Elas foram suficientes? Precisam ser melhoradas? O que faltaria?**

Objetivo: Esta pergunta busca identificar o que teve que ser alterado no novo ambiente de trabalho (sua residência) e o que ainda falta ser feito, avaliando desta forma as questões referentes ao espaço físico.

- ✓ **Como foi a receptividade dos outros membros da família com relação ao regime *home-office* ?**

Objetivo: Entender se a família aceitou completamente esta nova forma ou se isto provocou algum desequilíbrio na relação do indivíduo com sua família ou se foi até mesmo benéfico.

- ✓ **Como ficou a jornada de trabalho ?**

Objetivo: Identificar se a carga de trabalho aumentou, diminuiu ou se até mesmo permaneceu estável em relação ao regime de trabalho anterior, uma vez que este item foi apontada por Mann, Varey

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA

e Button (2000) e Ward e Shabha (2001) como um dos pontos negativos do teletrabalho.

- ✓ **Em termos de relacionamento com os demais membros da equipe, clientes e supervisor. O relacionamento permaneceu inalterado, melhorou ou piorou?**

Objetivo: Identificar se o funcionário percebeu esta mudança como um fator de isolamento e diminuição do contato com as pessoas, conforme apontado por Mann, Varey e Button (2000), Tremblay (2002) e Ward e Shabha (2001).Se for esta a situação, quais as ações que foram tomadas para garantir uma melhoria do relacionamento, conforme observado por Felstead, Jewson and Walters (2003), por parte dos supervisores.

- ✓ **A organização disponibilizou os recursos tecnológicos necessários? Ela conseguiu/consegue dar o suporte necessário?**

Objetivo: Entender se o indivíduo possui todas as ferramentas necessárias para desempenhar o teletrabalho e identificar se existe alguma falta de suporte por parte da organização, uma vez que Tremblay (2002) aponta para este problema como uma possível desvantagem do teletrabalho e Mitchell (1996) define este item como um dos sete parâmetros para se entender um contexto de trabalho *home-office*.

- ✓ **As expectativas com relação ao regime *home-office* foram atingidas? O que deixou de acontecer? Por que?**

Objetivo: Identificar quais eram as expectativas dos funcionários quando migraram para o regime *home-office* e se elas de fato ocorreram e também o que por ventura não foi imaginado e acabou ocorrendo.

- ✓ **Qual foi o ponto mais gratificante desta mudança ? Qual foi o aspecto mais negativo ?**

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA

Objetivo: Entender o que melhorou e o que piorou com o novo regime de trabalho dentro de um contexto mais amplo, confirmando o grupo de vantagens e desvantagens elencadas por Mann, Varey e Button (2000), e acrescentando novos *insights*.

- ✓ **Qual o impacto percebido desta mudança em termos de carreira e ascensão profissional?**

Objetivo: Avaliar se os funcionários interpretaram esta mudança como fonte de novas oportunidades de carreira ou até mesmo como mais um empecilho nesta direção. Também se pretendeu identificar se os funcionários interpretaram como um fator limitador ou propulsor de suas respectivas ascensões profissionais a migração para o *home-office*, uma vez que vários autores Tremblay (2002) e Mann, Varey e Button (2000) apontam a ascensão na carreira como uma desvantagem do regime *home-office.*

- ✓ **Em termos de custos. Eles aumentaram ou diminuiram após a migração para o regime *home-office* ?**

Objetivo: Identificar se os funcionários perceberam esta mudança como um fator de redução de seus próprios custos (ex.: vestuário , deslocamento, etc) ou se estes permaneceram inalterados, uma vez que Mann, Varey e Button (2000) apontam os custos tanto como vantagens e desvantagens para o teletrabalhador.

- ✓ **O sujeito-participante aceitaria voltar para a modalidade de trabalho anterior, isto é, na própria empresa ?**

Objetivo: Entender se, no somatório dos aspectos positivos e negativos do novo regime, o teletrabalhador efetivamente aceitou esta nova modalidade e aderiu a ela em definitivo ou se está descontente com a mesma.

- ✓ **Quais eram as expectativas da organização? Elas foram atingidas?**

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA

Objetivo : Compreender se a organização comunicou claramente os seus objetivos com a implementação da nova modalidade de trabalho e se, na visão dos funcionários, estes objetivos foram verdadeiramente atingidos.

- ✓ **A rotina da casa mudou após a migração para o regime *home-office*?**

Objetivo: Entender quais foram as mudanças para a família do teletrabalhador após a migração para o novo regime.

- ✓ **Como os demais familiares, amigos e vizinhos percebem o teletrabalho?**

Objetivo: Conhecer e entender melhor a forma como os teletrabalhadores são percebidos nos vários grupos sociais a que pertencem e possíveis problemas de aceitação nestes grupos. Um vez que Perin (1998) sugere que a participação dos indivíduos nestes grupos têm assumido um papel bastante importante nos últimos anos.

- ✓ **Como ficou a relação com o trabalho após a migração para o *home-office*?**

Objetivo: Compreender como ficou o contrato psicológico de trabalho do indivíduo com a organização e quais as possíveis mudanças nas expectativas do teletrabalhador em relação a sua empresa, um dos aspectos importantes levantado por Perin (1998) para se entender o teletrabalho.

As entrevistas foram obtidas durante os meses de fevereiro e março de 2007 e tiveram duração entre 30 e 45 minutos. Elas foram realizadas ou em dependências da empresa ou em locais públicos. Nenhuma das entrevistas ocorreu, portanto, na própria residência do teletrabalhador. A escolha destes locais se deveu tanto a questões de ordem prática quanto à tentativa de preservar o ambiente domiciliar de cada um.

Cada entrevista foi gravada em meio digital, transcrita para um texto em formato Word e teve o seu conteúdo analisado em detalhes, juntamente com as

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA

demais. Na análise das entrevistas, buscou-se uma integração da teoria dos principais autores que publicaram livros ou artigos (já descritos no referencial teórico) em contraposição com a experiência de vida narrada pelos entrevistados.

3.5 Método de análise dos dados coletados

O conteúdo transcrito de cada entrevista foi analisado e categorizado com o auxílio do software Atlas TI. Este sistema contém uma séria de recursos que permitem uma análise mais elaborada das entrevistas que podem ser fragmentadas em categorias e que, posteriormente, podem ser estudadas sob diversos aspectos.

Uma vez importadas as entrevistas para o Atlas-TI, o desafio passou a ser a criação de potenciais categorias que ajudassem a entender as implicações do teletrabalho para o funcionário. Este trabalho, apesar de complexo, revelou-se de suma importância para a interpretação dos dados obtidos.

Num primeiro momento, surgiram 26 categorias que mereciam especial atenção dentre as mudanças a que os teletrabalhadores estavam sujeitos. Segue abaixo a lista completa destas categorias:

- ✓ Relacionamento com a família
- ✓ Espaço Físico
- ✓ Jornada de trabalho
- ✓ Relacionamento com equipe
- ✓ Redução de custos
- ✓ Aderência ao Teletrabalho
- ✓ Flexibilidade de horário
- ✓ Impacto na carreira
- ✓ Satisfação com recursos tecnológicos
- ✓ Natureza do trabalho
- ✓ Relacionamento com amigos
- ✓ Comunicação e integração
- ✓ Isolamento
- ✓ Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho
- ✓ Produtividade
- ✓ Contrato psicológico e relação com o trabalho

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA

- ✓ Avaliação de desempenho
- ✓ Objetivos da organização
- ✓ Disciplina
- ✓ Mudança de comportamento
- ✓ Visibilidade
- ✓ Reuniões p/ interação
- ✓ Deslocamento
- ✓ Interação com outras áreas
- ✓ Suporte ao teletrabalho
- ✓ Segurança

Vale ressaltar que as categorias não surgiram e nem foram citadas nesta mesma ordem. Também não há qualquer tipo de ordenação em função de relevância ou número de vezes em que a categoria foi citada. Neste sentido, através da utilização de um recurso do Atlas-TI, gerou-se a Tabela 3, que apresenta a freqüência de citação de cada categoria.

Tabela 3 – Freqüência de citação das categorias de análise

	Entrevistados															
Categorias	# 1	# 2	# 3	# 4	# 5	# 6	# 7	# 8	# 9	# 10	# 11	# 12	# 13	# 14	# 15	**Totais**
Aderencia ao Teletrabalho	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	20
Avaliação de desempenho	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	2	1	1	2	11
Comunicação e integração	1	0	0	3	0	0	2	0	0	2	2	0	0	5	1	16
Contrato psicológico e relação com o trabalho	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	12
Deslocamento	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	5
Disciplina	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	0	3	9
Equilibrio entre vida pessoal e trabalho	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	3	2	1	1	1	13
Espaço físico	2	2	1	2	1	4	4	0	3	1	1	2	1	1	6	31
Flexibilidade	1	3	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	20
Impacto na carreira	1	0	2	0	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	2	19
Interação com outras áreas	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4
Isolamento	1	0	1	2	0	1	1	2	3	0	2	1	0	1	0	15
Jornada de trabalho	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	3	1	3	1	3	25
Mudança de comportamento	1	0	1	0	0	2	1	0	1	1	0	0	0	0	1	8
Natureza do Trabalho	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	17
Objetivos da Organização	1	1	1	1	1	0	2	0	0	0	1	1	1	0	0	10
Produtividade	0	2	0	0	2	2	4	1	1	0	0	1	0	0	0	13
Satisfação com recursos tecnológicos	1	1	1	0	3	1	1	0	2	0	2	1	2	0	3	18
Redução de custos	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	0	2	2	20
Relacionamento com a família	2	3	0	1	5	8	2	2	4	2	1	1	3	4	2	40
Relacionamento com amigos	1	0	1	2	1	3	1	0	1	0	1	1	1	3	1	17
Relacionamento com equipe	1	1	1	1	4	1	0	1	1	1	0	2	1	3	3	21
Reuniões p/ interação	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	2	0	6
Segurança	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Suporte ao tele-trabalho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	4
Visibilidade	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	7
Totais	21	22	20	22	32	32	28	14	24	17	27	29	23	31	40	**382**

Como demonstrado na Tabela 3, as categorias mais citadas foram relacionamento com a família (40 citações) seguida por espaço físico (31 citações) e jornada de trabalho (25 citações). É interessante observar que nem

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA

todos os entrevistados são casados ou residem com outras pessoas, como já exposto anteriormente no item perfil dos entrevistados. Mesmo assim, o relacionamento com a família foi uma categoria muito citada pelos entrevistados. Com relação ao espaço físico, o fato de surgirem várias menções a esta categoria pode ser encarado de maneira natural, tendo em vista que todos os entrevistados tiveram que adaptar suas residências para efetivamente trabalharem em condições adequadas. Já a grande quantidade de menções à jornada de trabalho também era esperada, uma vez que o próprio questionário dá ênfase a esta categoria. Entretanto, ela foi citada mais de uma vez por vários funcionários, o que também denota certa relevância deste item para o estudo.

Num outro extremo, algumas categorias tiveram poucas citações, tais como suporte ao teletrabalho (quatro citações), interação com outras áreas (quatro citações) e segurança (uma citação). Isto não denota necessariamente que estas categorias não tenham muita relevância para este estudo. Na verdade, elas podem estar associadas a outras que, por sua vez, foram mencionadas mais vezes. Notadamente, este foi o caso de "suporte ao teletrabalho" que estava associada com os "recursos tecnológicos disponíveis" e "Interação com outras áreas", o que também pode ser associado com a "comunicação".

Diante da possibilidade de re-agrupar estas categorias que emergiram da análise das entrevistas no Atlas-TI, numa segunda etapa efetuou-se uma nova análise e posterior rearranjo, de acordo com a semelhança e interação entre as mesmas. Ou seja, após análise cuidadosa de cada categoria e seu significado dentro da perspectiva dos entrevistados, buscou-se uma simplificação das mesmas em um número menor de grupos sempre que possível. Isto sempre no intuito de melhorar a observação dos resultados e, conseqüentemente, atingir uma análise melhor, gerando conclusões mais embasadas. Deste modo, optou-se pelas seguintes simplificações:

- ✓ Comunicação e integração – por ser uma categoria mais abrangente e estar relacionada com a maneira como os teletrabalhadores se comunicam com as diversas pessoas da organização, ela acabou por englobar as categorias "reuniões para interação", "relacionamento com equipe" e "interação com outras áreas". Isto só foi possível porque estas três categorias estavam sendo citadas nas entrevistas dentro da perspectiva de troca de informações e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA

experiências, não havendo motivos para não fundi-las em uma só categoria;

- ✓ Satisfação com recursos tecnológicos – esta categoria reúne todas as ferramentas disponibilizadas para que o teletrabalhador possa desempenhar as suas atividades corretamente e analisa o grau de satisfação dos teletrabalhadores em relação à mesma. Como a categoria "suporte" surgiu nas entrevistas sempre relacionada com problemas tecnológicos, optou-se por englobar a mesma nesta categoria;

- ✓ Visibilidade – esta categoria está relacionada com a falta de contato presencial com as demais pessoas da organização. Sendo assim, optou-se por englobar a categoria "isolamento" que tem significado muito semelhante conforme as entrevistas. Vale acrescentar que a categoria "visibilidade" também esteve associada a categoria "avaliação de desempenho" mas não a ponto de ser fundida com esta outra categoria;

- ✓ Impacto na carreira – esta categoria está relacionada com as possibilidades de ascensão de carreira e movimentações em geral. Apesar de esta categoria não ter exatamente o mesmo significado da categoria "avaliação de desempenho", as duas sempre surgiram associadas em praticamente todas as entrevistas. Deste modo, optou-se por fundir estas duas categorias em uma só que passou a ter um sentido ainda mais abrangente;

- ✓ Mudança de comportamento – esta categoria compreende todo esforço de adaptação em termos de comportamento feito pelo teletrabalhador para se ajustar à nova modalidade de trabalho. Na maior parte das entrevistas, ela esteve associada à categoria "Disciplina" que surgiu como sendo um dos grandes requisitos para esta adaptação. Sendo

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA

assim, para efeito deste estudo estaremos analisando estas duas categorias como sendo uma única;

- ✓ Aderência ao teletrabalho – esta categoria surgiu da necessidade de se medir de alguma forma o grau de adesão do funcionário ao regime de *home-office*. Ou seja, se o funcionário estava realmente adaptado à nova modalidade de trabalho ou se apenas estava aceitando esta opção como um arranjo temporário do qual ele pretendia mudar assim que possível. Esta categoria é talvez a mais ampla, pois sofre influência de várias outras, mas não houve possibilidade de simplificação de nenhuma outra categoria que se fundisse a esta;

- ✓ Contrato psicológico e relação com o trabalho - esta categoria engloba todas as expectativas dos funcionários que migraram para o regime *home-office* em relação ao trabalho que desempenham bem como todo o tipo de recompensas da empresa. Vale ressaltar que mesmo que a companhia não tenha feito alterações no contrato formal de trabalho, tacitamente existem expectativas de lado a lado que acabaram por vir à tona nas entrevistas. Como a categoria "Objetivos da organização" expõe a opinião dos entrevistados sobre os motivos que levaram a empresa a implantar este novo regime de trabalho, ficou demonstrada uma grande sinergia entre as duas categorias. Deste modo, estas duas categorias passaram a ser analisadas em conjunto;

- ✓ Flexibilidade de horário – esta categoria pode ser definida como a autonomia que é dada ao teletrabalhador que passa a controlar a duração de suas atividades. Ela é apontada como uma grande vantagem do regime *home-office* em relação aos demais regimes de trabalho. Como a categoria "Jornada de trabalho" está diretamente relacionada com a duração das atividades do funcionário

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA

dentro de um período (dia, semana ou mês), optou-se pela fusão das duas em uma só categoria;

- ✓ Redução de custos – esta categoria surgiu nas entrevistas como uma das vantagens do teletrabalho para os indivíduos que passaram a trabalhar segundo este novo regime. Foram citados vários aspectos tais como redução de custos de deslocamento, custos com vestuário e etc. Quase sempre associado a redução de custos, a categoria "Deslocamento" também foi abordada pelos entrevistados como outro ponto positivo para os teletrabalhadores que economizam o tempo gasto com o deslocamento entre suas residências e os locais de trabalho. Já a categoria "Segurança", tão pouco citada nas entrevistas, explica a importância do *home-office* para o teletrabalhador que passa a ter uma exposição menor aos problemas de violência, acidentes de trânsito dentre os diversos obstáculos aos quais estão sujeitos os trabalhadores que se deslocam para o trabalho diariamente. Deste modo, quando comparadas as três categorias, surge a possibilidade de fusão das mesmas em uma única. Cabe no entanto ressaltar que, a categoria "Deslocamento" foi tratada pelos entrevistados dentro de uma perspectiva mais ampla, não apenas na perspectiva de custos. Porém este fato não impede a análise conjunta das três categorias;

- ✓ Espaço físico – esta categoria está relacionada com as adaptações que foram feitas nas residências dos teletrabalhadores para que o trabalho pudesse ser desempenhado de maneira adequada, bem como o ambiente final designado para as atividades profissionais. Por mais que houvesse interação desta categoria com outras, optou-se por mantê-la isolada para ser estudada em profundidade;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA

- ✓ Natureza do trabalho – esta categoria pode ser entendida como o tipo de trabalho desempenhado pelo teletrabalhador. Basicamente, ela explica se o teletrabalhador desempenha atividades repetitivas, rotineiras, de pouco ou muito contato com outras pessoas da organização. Sendo assim, optou-se pelo estudo em separado desta categoria;

- ✓ Produtividade – esta categoria está relacionada com a percepção do teletrabalhador quanto a sua capacidade de produção dentro do regime de *home-office*. A ótica é sempre a do teletrabalhador e não a ótica da empresa. O que foi observado é a sensação de poder produzir mais e melhor que foi experimentada por alguns dos entrevistados. Mais uma vez não houve possibilidade de fusão desta categoria com outra que tivesse similaridade com a mesma;

- ✓ Relacionamento com a família – esta categoria trata das relações entre os teletrabalhadores e respectivas famílias. Observou-se basicamente como o fato do indivíduo trabalhar em casa afetou a família e como este foi afetado no decorrer de suas atividades profissionais pela mesma família. Também não houve possibilidade de re-agrupar ou simplificar esta categoria.

- ✓ Relacionamento com amigos – esta categoria explica como foi a receptividade dos amigos dos teletrabalhadores ao trabalho em regime *home-office* e que tipo de mudança foi acarretada nestas relações. Como não houve nenhuma categoria com significado próximo desta categoria, mais uma vez optou-se pela manutenção desta categoria sem nenhum tipo de simplificação;

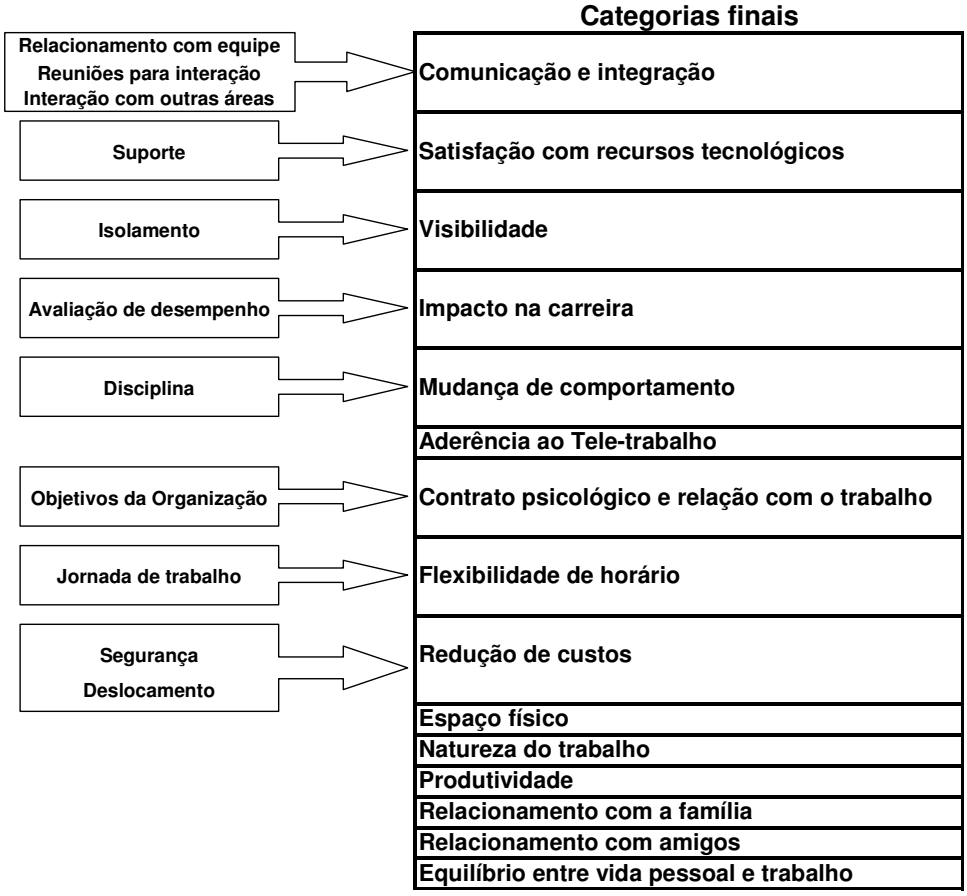
- ✓ Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho – esta categoria consiste na análise da busca dos teletrabalhadores por uma espécie de meio-termo entre o trabalho e a vida

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA

pessoal de cada um deles. Notadamente, vários entrevistados fizeram menção a este tipo de busca e cada um se apoiou em alguma outra categoria para exemplificar que tipo de ações práticas estavam sendo tomadas para se alcançar um equilíbrio. Deste modo, apesar de existir relações desta categoria com outras categorias, optou-se pela manutenção da mesma como uma categoria independente a ser analisada em separado;

Após as definições e re-arranjos citados acima, as 26 categorias que emergiram inicialmente das entrevistas foram reduzidas para 15, as quais foram analisadas detalhadamente no capítulo que trata dos resultados. Apenas para ilustrar melhor a convergência destas categorias, a Figura 3 apresenta as categorias finais e as respectivas categorias iniciais que foram englobadas pelas mesmas.

Figura 3 – Categorias de análise



PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA

Cabe ressaltar que as categorias englobadas continuaram sendo estudadas. O que mudou é que as mesmas foram analisadas em conjunto com as categorias que as englobaram.

3.5 Limitações do método utilizado

A primeira limitação deste método foi o fato de que as entrevistas com os teletrabalhadores não foram realizadas em suas próprias residências, ou seja, nos seus ambientes de trabalho. Isto teria permitido uma melhor compreensão do contexto do teletrabalho de cada entrevistado além de eliminar possíveis distorções entre o discurso e a prática dos teletrabalhadores. Em outras palavras, nas entrevistas foram feitas várias afirmações que não puderam ser comprovadas através do acompanhamento da rotina de trabalho dos entrevistados.

A segunda limitação do método é que o perfil dos entrevistados apresentou certa homogeneidade, apesar do esforço do pesquisador em buscar a maior diversidade possível entre os teletrabalhadores pesquisados. Isto pode gerar uma convergência de percepções que é indesejável em uma pesquisa exploratória que pretende entender todas as implicações do teletrabalho para a vida dos indivíduos. Cabe lembrar, no entanto, que esta homogeneidade de perfis, deveu-se, em parte, aos tipos de profissionais que são elegíveis ao regime de teletrabalho pela empresa estudada. Além disso, como existe uma maior concentração de homens no quadro de funcionários da empresa, não foi possível gerar um grande número de entrevistas com teletrabalhadores do gênero feminino, o que poderia ter enriquecido um pouco mais este estudo.

A terceira limitação foi o fato de não se ter entrevistado todos os supervisores de todos os teletrabalhadores que foram entrevistados. Isto poderia ter gerado mais *insights* e novas conclusões acerca das afirmações dos entrevistados que poderiam ser confirmadas pelos supervisores ou até mesmo contestadas, embora alguns supervisores tenham sido também ouvidos.

Por último, por mais que o pesquisador tenha buscado um distanciamento e uma imparcialidade na análise do que foi observado, pode ter existido algum viés, tendo em vista o fato de trabalhar na referida empresa e de já ter experimentado o regime de trabalho *home-office*.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510863/CA