



**Alexandre Moço Barros**

**As implicações do Teletrabalho para os indivíduos e para  
sua forma de atuação na empresa :**

**Um estudo de caso dos teletrabalhadores da Shell Brasil.**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas – opção profissional - do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. José Roberto Gomes da Silva

Rio de Janeiro

Julho de 2007



**Alexandre Moço Barros**

**As Implicações do Teletrabalho para os Indivíduos e para  
sua forma de Atuação na Empresa: Um estudo de caso dos  
teletrabalhadores da Shell Brasil**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. José Roberto Gomes da Silva**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Mônica Zaidan Gomes Rossi**

FACC - UFRJ

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 09 de julho de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização do autor, do orientador e da universidade.

### **Alexandre Moço Barros**

Graduou-se em Administração de empresas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1994. Concluiu o curso de pós-graduação Lato Sensu em nível de especialização em Marketing pelo IAG – Escola de Negócios da Puc-Rio em 2000. Já em 2005, concluiu o curso de pós-graduação Lato Sensu em nível de especialização em Gestão Empresarial também pelo IAG – Puc-Rio. Tem como área de pesquisa a área de organizações e planejamento. Desenvolve atualmente trabalhos na Shell Brasil Ltda notadamente na área de Real Estate, tendo exercido atividades em diversos projetos na área de marketing, vendas, planejamento de rede e franquias.

#### Ficha Catalográfica

Barros, Alexandre Moço

As implicações do teletrabalho para os indivíduos e para sua forma de atuação na empresa: um estudo de caso dos teletrabalhadores da Shell Brasil / Alexandre Moço Barros ; orientador: José Roberto Gomes da Silva. – 2007.

126 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Teletrabalho. 3. Home-office. 4. Relações de trabalho. 5. Indivíduos. 6. Tempo e espaço. I. Silva, José Roberto Gomes da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois foi Ele quem permitiu e abençoou através de sua misericórdia a minha trajetória até aqui.

A minha esposa Isabel que soube ser paciente comigo nas minhas ausências e dividiu o peso das atividades do dia a dia desde o momento em que me lancei nesta jornada pelo conhecimento.

A minha filha Bruna que surgiu em nossas vidas durante a execução deste trabalho como mais uma benção.

Aos meus pais que muito contribuíram pessoal e materialmente para a minha formação acadêmica, profissional e como pessoa.

Aos meus avós maternos e paternos, em especial ao seu Ruben e Dona Morena que infelizmente não viveram o suficiente para compartilharem deste trabalho.

Por fim, dedico aos teletrabalhadores espalhados pelo mundo na esperança de que este trabalho ajude a melhorar a qualidade de vida deles.

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador Professor José Roberto Gomes da Silva pela serenidade, direção e persistência virtudes sem as quais eu não teria concluído este trabalho.

Ao meu supervisor Fábio Bittencourt Marcondes por acreditar em mim e me ajudar a conciliar as tarefas profissionais e acadêmicas.

Aos teletrabalhadores da Shell Brasil pela disposição e pró-atividade em contribuir através das entrevistas.

Agradeço também a Shell Brasil por ter sido uma escola onde tenho aprendido muito durante mais de 12 anos.

## Resumo

Barros, Alexandre. **As implicações do Teletrabalho para os indivíduos e para sua forma de atuação na empresa : Um estudo de caso dos teletrabalhadores da Shell Brasil**. Rio de Janeiro, 2007. 126p. Dissertação de Mestrado (Opção profissional) - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Durante os últimos anos, com as mudanças verificadas na sociedade e com o avanço da Tecnologia da Informação e da Comunicação, novas formas de trabalho têm surgido. Dentre elas, destaca-se o trabalho em regime *home-office* ou teletrabalho. Este novo regime de trabalho vem se disseminando em diversos países e, segundo estimativas da Sociedade Brasileira de teletrabalho (Sobratt), já existem mais de três milhões de teletrabalhadores somente no Brasil. A principal característica do teletrabalho é que o funcionário de uma determinada organização executa suas tarefas de modo remoto, não necessitando mais de uma dependência física da companhia para desempenha-las e mantendo o mesmo vínculo empregatício que os demais funcionários. Por acreditar que esta mudança é duradoura e que deve ter uma série de desdobramentos para os funcionários que a adotarem, este trabalho buscou identificar de maneira clara e objetiva as principais implicações do teletrabalho para a vida dos indivíduos e para a sua forma de atuação na empresa. Para efetuar esta pesquisa, tomou-se como base os teletrabalhadores da Shell Brasil Ltda que, desde 2000, promoveu a migração de parte de seu quadro de funcionários para este tipo de regime de trabalho. Após entrevistas de caráter exploratório, chegou-se a um grupo de 15 categorias consideradas relevantes para se entender as implicações do teletrabalho para os indivíduos que fizeram parte deste estudo de caso. Após análise das 15 categorias, foram geradas conclusões sobre os aspectos positivos e negativos do teletrabalho para a vida dos indivíduos. Dentre os aspectos negativos mais relevantes, destacam-se a questão da visibilidade e da ascensão de carreira e, quanto aos aspectos positivos surgem a flexibilidade de horário e relacionamento com a família. Por fim, este trabalho também aponta para sugestões para mitigar os aspectos negativos e potencializar os aspectos positivos do teletrabalho.

## Palavras-chave

Teletrabalho, home-office, relações de trabalho, indivíduos, tempo e espaço

## Abstract

Barros, Alexandre. **The consequences of Teleworking to individuals and to their way of acting at the company : A case study of Teleworkers from Shell Brasil.** Rio de Janeiro, 2007. 126p. Dissertação de Mestrado (Opção profissional) - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

During the past years, taking into account the changes in our society and the advance in terms of information technology and communications, new ways of working have been generated. Among them, the homework or teleworking deserves special attention. This new way of work has been spread out in several countries and, according to Brazilian Society of Telework (Sobratt), there are more than three million of teleworkers only in Brazil. The main characteristic of Teleworking is that the employee of an organization performs his/her tasks on a remote way, and there is no need for a headquarter or other facilities to accomplish his/her tasks and the formal work contract remains the same. Believing that this change is going to last and it will have consequences to employees which adopt it, this study tried to identify on a direct and objective perspective the main consequences of teleworking to the life of people and to their way of performing activities in the organization. In order to generate this research, teleworkers from Shell Brasil have been interviewed, since this company has already converted part of its work force to this new way of working in 2000. After interviews with exploration perspective, 15 categories were conceived and considered important to understand the consequences of teleworking to employees analyzed in this case study. After analyzing 15 categories, conclusions related to positive and negative aspects were generated. On one hand, loss of visibility and career progress were considered as negative consequences. On the other hand, flexibility in terms of working hours and family relationship were considered as positive consequences. Finally, this study also recommends what can be done in order to mitigate the negative consequences and how to increase the positive aspects of teleworking.

## Key-Words

Teleworking, home-office, labor relationships, individuals, time and space

## Sumário

1 Descrição do Problema	11
1.1. Introdução ao problema	11
1.2. Objetivo do estudo	13
1.3. Delimitações do estudo	13
1.4. Relevância do estudo e relacionamento do pesquisador com o tema	15
1.5. Definição dos termos	16
2 Referencial Teórico	19
2.1. O contexto de teletrabalho mediado pela TI	19
2.2. O conceito de teletrabalho e delimitações de fronteiras	22
2.3. Vantagens e desvantagens do teletrabalho	25
2.4. Parâmetros a serem observados para a migração ao teletrabalho	31
2.5. Implicações de tempo e espaço no teletrabalho	33
2.6. Equilíbrio entre vida pessoal e teletrabalho	36
3. Metodologia	39
3.1 Estudo de caso com método de pesquisa	39
3.2 Unidades de análise	40
3.3 Seleção dos sujeitos	41
3.4 Coleta de dados	42
3.5 Método de análise dos dados coletados	48
3.5 Limitações do método utilizado	56
4. Resultados	57
4.1 Descrição da empresa e detalhamento do teletrabalho na mesma	57
4.2 Análise das entrevistas à luz das categorias	61
4.2.1 Comunicação e integração	61
4.2.2 Satisfação com recursos tecnológicos	64
4.2.3 Visibilidade	67
4.2.4 Impacto na carreira	71
4.2.5 Mudança de comportamento	73
4.2.6 Aderência ao teletrabalho	76
4.2.7 Contrato psicológico e relação com o trabalho	79



4.2.8 Flexibilidade de horário	83
4.2.9 Redução de custos	87
4.2.10 Espaço físico	90
4.2.11 Natureza do trabalho	94
4.2.12 Produtividade	96
4.2.13 Relacionamento com a família	98
4.2.14 Relacionamento com amigos	102
4.2.15 Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	104
5. Conclusões e Sugestões para estudos futuros	108
5.1 Conclusões à luz das categorias de análise	108
5.2 Considerações finais	120
5.3 Sugestões para trabalhos futuros	123
6. Referências Bibliográficas	125

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Principais Vantagens do teletrabalho	28
Tabela 2 – Principais Desvantagens do teletrabalho	29
Tabela 3 – Freqüência de citação das categorias de análise	49

## **Lista de Figuras**

Figura 1 – Modelo de transição da Organização Convencional para Virtual	33
Figura 2 – Modelo da dinâmica do Teletrabalho e da Qualidade de vida	37
Figura 3 – Categorias de análise	55

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados	41
-------------------------------------	----