FUNDAÇÃO DOM CABRAL
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

TELETRABALHO: UM ESTUDO ACERCA DE SUAS CARACTERÍSTICAS E APLICABILIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL COM FOCO NO SETOR DE TRANSPORTES

FABIANA MACEDO VIOTTO
GABRIELA REYES ORDOÑEZ DE SOUZA
LAÍS FARIA DE PAULA LINHARES
MARIA LEONOR F. DE PAIVA GENELHU
RENATA CORRÊA DIAS FERREIRA

Rio de Janeiro
2018

FABIANA MACEDO VIOTTO
GABRIELA REYES ORDOÑEZ DE SOUZA
LAÍS FARIA DE PAULA LINHARES
MARIA LEONOR F. DE PAIVA GENELHU
RENATA CORRÊA DIAS FERREIRA

TELETRABALHO: UM ESTUDO ACERCA DE SUAS CARACTERÍSTICAS E APLICABILIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL COM FOCO NO SETOR DE TRANSPORTES

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios SEST/SENAT.

Professor Orientador: Heloisa Machado
Gerente do Programa: Andréa Guerra

Rio de Janeiro

2018

AGRADECIMENTOS

Nosso agradecimento, primeiramente, a Deus que nos deu sabedoria, resiliência e tranquilidade durante a condução e a realização de todo o processo até a conclusão deste trabalho.

Agradecemos especialmente as nossas famílias, pais, maridos, filhos e irmãos pela compreensão verdadeira, pelo incentivo incessante e pelo apoio incansável, sempre dispostos a nos engajar em nossas missões.

Nossa gratidão às nossas empresas e gestores por confiar, investir e acreditar no potencial de cada uma e também por ter proporcionado esta oportunidade incrível de aprendizado e de compartilhamento de ideias.

Ficamos muito gratas também ao SEST SENAT e a Fundação Dom Cabral por esta iniciativa inovadora, exemplar e muito importante para todos os modais e, principalmente, por proporcionar ganhos para a sociedade e para o Brasil.

A participação dos colaboradores da Gol Linhas Aéreas Inteligentes, bem como a disponibilidade da Elleven Tech, também merecem nosso sincero agradecimento, pois nos ajudaram muito com a realização das pesquisas e com o levantamento das informações para compor nosso trabalho.

Não poderíamos deixar de agradecer a nossa orientadora Heloisa que, conduziu com maestria nosso projeto, nosso sonho, nossos anseios, oferecendo diretrizes exemplares e coerentes. Agradecer também a Prof. Janaina Ferreira pelas suas valiosas contribuições e pela condução no início desse trabalho.

E, por fim, agradecemos umas às outras, pelo respeito, pela dedicação, pela cumplicidade e pela união. Uma equipe que se formou há pouco mais de um ano e que, hoje, além de colegas de classe, nos tornamos amigas para a vida.

“De todos os meios de transporte que já inventaram, a vontade é o melhor deles.” (TOLEDO, 2018).

RESUMO

Este projeto aplicativo tem como objetivo geral demonstrar como os avanços da tecnologia possibilitaram o surgimento de uma nova modalidade de trabalho, o teletrabalho, bem como sua aplicabilidade e requisitos necessários para a implementação no ambiente organizacional, demonstrando seus aspectos na visão de funcionários, empresas e sociedade. Para este fim, foi realizado um aprofundamento bibliográfico em estudos e pesquisas sobre o tema, levantando as principais propriedades do modelo e como essa modalidade de trabalho foi se desenvolvendo e tem sido realizada nos dias atuais, além de analisar quais tem sido os efeitos originados de seu desempenho. Buscando retratar a realidade deste tipo de trabalho, optamos ainda pelo estudo de caso do modelo *home based* implantado na empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes, além de entrevistas com alguns dos *stakeholders* envolvidos na operação. Foram analisadas questões de tempo, produtividade, custos, gestão, engajamento, relacionamentos, perfil comportamental e adoção ao modelo, buscando estabelecer sob alguns aspectos um comparativo entre teletrabalhadores e trabalhadores tradicionais.

Palavras-chave: Teletrabalho. *Home based*. Qualidade de vida. Custos. Produtividade. Estudo de caso.

ABSTRACT

This project's overall objective is to demonstrate how advances in technology have enabled the emergence of a new modality of work, telework, as well as its applicability and requirements necessary for implementation in the organizational environment, demonstrating its aspects in the vision of employees, companies and society. For this purpose a bibliographic deepening was carried out in studies and researches on the subject, raising the main properties of the model and how this modality of work was developed and has been carried out in the present days, besides analyzing what has been the effects originated from its performance. Seeking to portray the reality of this type of work, we also chose the case study of the home based model implanted in the company Gol Linhas Aéreas Inteligentes, in addition to interviews with some of the stakeholders involved in the operation. The questions of time, productivity, costs, management, engagement, relationships, behavioral profile and adoption of the model were analyzed, trying to establish in some aspects a comparison between teleworkers and traditional workers.

Keywords: Telework. Home based. Quality of life. Cost. Productivity. Case study.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Evolução do número de passageiros transportados pela Gol..... 29
Gráfico 2 - Market Share do Mercado Aéreo – (ano base 2018)..... 29
Gráfico 3 - Benefícios mais relevantes no modelo HB 42
Gráfico 4 - Desvantagens do HB 43
Gráfico 5 - Redução de custo operacional 44
Gráfico 6 - Metodologias usadas em treinamentos HB..... 45
Gráfico 7 - Principal Técnica para identificação do perfil HB..... 48
Gráfico 8 - Índice de absenteísmo no modelo HB..... 48
Gráfico 9 - Índice de Turnover no modelo HB..... 49
Gráfico 10 - Ganho de tempo diário..... 50
Gráfico 11 - Você se sente ENGAJADO/FAZENDO PARTE da sua empresa?..... 51
Gráfico 12 - Principais Desvantagens do HB..... 51
Gráfico 13 - Você considera o AMBIENTE DE CASA favorável para a produtividade? 52
Gráfico 14 - Você percebeu MUDANÇAS no gasto familiar em face do trabalho em HB?..... 53
Gráfico 15 - IMPACTOS EMOCIONAIS da rotina no sistema HB..... 54
Gráfico 16 - Fatores que motivam trabalhar em HB..... 55
Gráfico 17 – Cronograma de Implantação 67
Figura 1 - Panorama Mundial do Teletrabalho 25
Figura 2 - Guia de Implantação do *Home Based*..... 58
Figura 3 - Vantagens do Teletrabalho 69
Quadro 1 - Análise SWOT do Teletrabalho no Setor de Transportes 27
Quadro 2 - Pesquisas 56

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABS	Absenteísmo
APP	Aplicativo
CRC	Central de Relacionamento com o Cliente
EAD	Ensino a distância
HB	*Home Based*
HJ	Hotjar
IPTU	Imposto Predial Territorial Urbano
ISS	Imposto sobre serviços
KPI	*Key Performance Indicator* / Indicador-Chave de Desempenho
MBA	*Master in Business Administration* / Mestre em Administração de Negócios
MM	Milhões
P.P.	Pontos Percentuais
RH	Recursos Humanos
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
TI	Tecnologia da Informação
TIR	Taxa Interna de Retorno
TO	*Turnover*
TT	Teletrabalho / Teletrabalhador

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO 10
2 BASES CONCEITUAIS 13
2.1 O TELETRABALHO 13
2.2 BREVE HISTÓRICO E CONCEITO 13
2.3 MODELOS DE TELETRABALHO 14
2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO MODELO 15
2.4.1 Para as empresas 16
2.4.2 Para o funcionário 18
2.4.3 Para a sociedade 19
2.5 A IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO 20
3 METODOLOGIA DE PESQUISA 22
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFOMAÇÃO 24
4.1 ANÁLISE DO SETOR 24
4.1.1 Panorama do teletrabalho 24
4.1.2 O teletrabalho no setor de transportes – uma visão estratégica 26
4.2 REALIDADE ORGANIZACIONAL 28
4.2.1 Implantação do home based 30
4.2.1.1 Perfil da equipe HB 32
4.2.1.2 Modelo de gestão 33
4.2.1.3 Recrutamento e Seleção 34
4.2.1.4 Treinamento e Desenvolvimento 36
4.2.1.5 Ferramentas para controle de jornada 36
4.2.1.6 Modelos de integração e interação 37
4.2.1.7 Desenvolvimento da liderança 38
4.2.1.8 Plano de desenvolvimento e carreira 38
4.3 PESQUISAS 39
4.3.1 Fornecedor de tecnologia home based 39
4.3.2 Gestores de home based 42
4.3.3 Área de gestão de pessoas 47
4.3.4 Funcionários home based 49
4.3.5 Análise das Pesquisas 55

5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO 57
5.1 PROPOSTA DE SOLUÇÃO 57
5.2 GUIA DE IMPLANTAÇÃO DO HB 57
5.2.1 Diagnóstico 59
5.2.2 Estruturação 61
5.2.3 Implementação 63
5.2.4 Monitoramento/Expansão 65
5.3 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO 66
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 69
REFERÊNCIAS 72
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO FORNECEDOR DE TECNOLOGIA HOME BASED 79
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO GESTORES 81
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS 83
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO OPERADORES 85

1 RESUMO EXECUTVO

A chamada "Era da Informação" possibilitou a quebra de barreiras físicas entre pessoas e lugares e o compartilhamento de informações com cada vez mais velocidade. A disponibilidade de tecnologia a qualquer hora e lugar nos permite estar o tempo todo conectados, reforçando os modelos de trabalho feitos remotamente, nomeados pelo termo teletrabalho que, apesar de não ser um conceito novo, apresenta-se como inovador neste cenário de crescentes avanços tecnológicos.

> A difusão de novas tecnologias de informação e comunicação no escritório e em casa tornaram as organizações menos dependentes da localização de seus trabalhadores no tempo e no espaço. Como consequência, o trabalho está cada vez mais desconectado do espaço de escritório tradicional e edifícios de escritórios e pode ser conduzido em locais mais adequados ou convenientes. Em particular, durante as últimas décadas, trabalhar em casa com o apoio de computadores e ferramentas de telecomunicações emergiu como uma maneira nova e promissora de realizar trabalhos para grandes segmentos do mercado (VITTERSØ et al., 2003, p. 206, tradução nossa).

Conceituando o termo, onde pela etimologia da palavra, "tele" significa "longe, à distância", o teletrabalho pode ser didaticamente definido como trabalho à distância. O prefixo remete ainda às telecomunicações, elemento essencial para execução do teletrabalho, que engloba todos os sistemas de comunicação e transmissão de informações.

Embora já praticado há algumas décadas, o teletrabalho ainda carece de divulgação e disseminação. Apesar disso, tem evoluído de forma crescente e ganhado representatividade no Brasil e no mundo, se consolidando como uma tendência, sendo ratificado inclusive, por novas regulamentações de trabalho como é o caso da Lei nº 13467 de 13/07/2017 que predispõe em seu artigo 75 sobre esse regime de trabalho (BRASIL, 2017).

Um estudo realizado em 2017 pela Academia Internacional de Teletrabalho para América Latina e o Caribe sobre a teleatividade no Brasil[1], sinalizou que o país desponta na América Latina com o maior número de teletrabalhadores, sendo este da ordem de 7,5 milhões, seguido pelo México com 2,6 milhões e pela Argentina com 2 milhões.

---

[1] Título original "En el marco de la celebración de los 20 años del Teletrabajo en Brasil" (ACADEMIA INTERNACIONAL DE TELETRABAJO PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE, 2017).

Numa perspectiva mundial, segundo Duarte (2008), o teletrabalho tem sido bastante difundido em diversos países, principalmente na Europa,como Portugal, Espanha, França e Itália, e também nos EUA, onde o termo mais usado é *telecommuting*. Lá o teletrabalho começou a ganhar força nos anos 90 quando foram promulgadas a lei Clean Air Act, relacionada à limpeza do ar, e a lei nº 3923, que concede bônus às empresas que reduzem o número de trabalhadores que se deslocam até a sede da empresa.

Ainda de acordo com Duarte (2008), tem sido muito adotado também o teletrabalho transacional, em que o empregado realiza seu teletrabalho em países diferentes da sede da empresa, estando muitos dos trabalhadores concentrados em países como Índia, Coréia do Sul e México. Em seu estudo, o autor coloca que os benefícios oferecidos por esse modelo são inúmeros e vão ao encontro da tão debatida questão da sustentabilidade, visto que atende os seus três pilares, social, econômico e ambiental, com flexibilidade, inclusão social, geração de novos polos de trabalho e como solução para grandes problemas enfrentados pela sociedade, como as questões de mobilidade urbana e geração de poluentes. As vantagens se apresentam ainda no aumento da qualidade de vida dos funcionários, no engajamento e como alternativa para o aumento de produtividade e lucratividade das empresas.

Nesse sentido, podemos considerar que o teletrabalho se apresenta como uma oportunidade para o setor de transportes no Brasil, que atualmente tem encarado muitos desafios. Eles se manifestam logo na extensão territorial, a quinta maior do mundo, e são difundidos nas deficiências na matriz de transportes, onde a perna rodoviária está sobrecarregada com a maior parte das movimentações e as possibilidades de integração intermodais e de desenvolvimento dos demais segmentos são atravancados por falta de investimento e questões políticas. As empresas do setor, portanto, tem buscado estratégias para conseguir se destacar no mercado e alavancar seu crescimento e diferencial competitivo no âmbito dos transportes e perante os demais setores da economia, com foco na atração de investimentos.

Desta forma, o objetivo geral deste projeto é elencar e analisar os pré-requisitos para implementação de um modelo de teletrabalho com foco no setor de transportes, bem como identificar as vantagens e desvantagens para as empresas e *stakeholders*, buscar práticas de empresas referência em teletrabalho, estudar a aplicação e os efeitos deste modelo de trabalho no segmento e estudar e analisar um caso de operação *home based* (HB).

Apesar de não termos encontrado, por meio de pesquisas, outras empresas de transporte que utilizam teletrabalho, a operação *home based* da empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes, trazida neste trabalho, é um exemplo sólido da aplicação do modelo e se torna uma importante

contribuição para esclarecer estratégias de produtividade e competitividade e como alternativa de melhoria do desempenho das pessoas e das organizações no segmento.

A GOL opera no Brasil há 17 anos e teve um crescimento expressivo desde então, ocupando hoje o primeiro lugar em participação de mercado entre as aéreas nacionais. A empresa atualmente atende 52 destinos nacionais e 11 internacionais, com mais de 700 voos diários e continua em ritmo de crescimento, apostando em estratégias de inovação sem deixar, no entanto, de considerar seu valor baixo custo, presente desde o início da sua operação e na identificação da empresa perante o mercado. A companhia foi pioneira no país ao implementar o modelo *home based* em sua central de relacionamento com o cliente há cerca de 10 anos (GOL LINHAS ÁREAS INTELIGENTES, 2017b).

Inicialmente, no capítulo 2, pesquisou-se sobre o histórico e conceito do teletrabalho, seus desdobramentos e tipos e o panorama do tema. Abordou-se ainda como este tipo de atividade tem se dado nos dias atuais, as vantagens e desvantagens do modelo para as empresas, funcionários e sociedade e os pontos a serem avaliados para implantação do teletrabalho.

Já no capítulo 3, foi abordada a metodologia focada na pesquisa exploratória qualitativa e os métodos utilizados nessa pesquisa para obtenção e análise de informações. No capítulo 4, foi apresentado um panorama do teletrabalho no país e no setor de transportes, além da apresentação da empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes e de sua operação home based, objeto de estudo nesse caso, onde procuramos analisar, avaliar e demonstrar o modelo de gestão, perfil da equipe, ferramentas de controle, processos de engajamento, integração, treinamento e capacitação, as etapas de recrutamento e seleção e de desenvolvimento de carreira. Para corroborar a nossa análise quanto a aplicação do modelo de teletrabalho, foi realizada e apresentada também nesse capítulo, uma pesquisa por meio de questionários com profissionais envolvidos na operação HB da Gol.

O capítulo 5 apresenta a nossa proposta para o setor de um modelo de implantação de teletrabalho, elencando etapas que devem ser consideradas, bem como as áreas que devem ser envolvidas na inserção do modelo nas empresas.

Concluímos, no capítulo 6, apresentando os resultados da nossa análise sobre a ferramenta de teletrabalho, mostrando benefícios como redução de custos, mais produtividade para as organizações, além de qualidade de vida para os colaboradores.

2 BASES CONCEITUAIS

Este capítulo apresenta: a) uma apresentação do teletrabalho; b) uma análise sobre seu histórico e conceito; c) uma exploração dos modelos de teletrabalho mais utilizados pelo mercado; d) uma análise das vantagens e desvantagens do modelo para empresas, funcionários e sociedade; e) considerações sobre pontos a serem avaliados e considerados na implantação de um modelo de teletrabalho.

2.1 O TELETRABALHO

A qualidade de vida relacionada ao trabalho é uma busca constante do ser humano e o teletrabalho surge como um modelo eficaz de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Além disso, estamos vivendo num mundo digital, repleto de tecnologia e inovação que aproximam pessoas, otimizam o tempo e aumentam a sinergia das tarefas, gerando um novo ritmo de trabalho para as pessoas. É o que diz Christensen (1988, p. 93 tradução nossa):

> Mudanças na natureza de trabalho em escritório, a composição da força de trabalho e a estrutura dos mercados econômicos, bem como a eliminação das restrições ao emprego doméstico comercial, levaram a um aumento do interesse em trabalhar em casa.

2.2 BREVE HISTÓRICO E CONCEITO

Apesar de não existir um marco da existência do teletrabalho, alguns autores dão conta de que a primeira experiência do tipo foi em 1857 na *Pennsylvania Railroad*, companhia de trens, na qual John Edgar Thomsom era presidente e utilizou um modelo de gestão remota para algumas divisões descentralizadas da companhia, através de uma rede de operações utilizando o telégrafo (ABREU, 2016).

Já os primeiros indícios da consolidação do teletrabalho como um modelo remetem à década de 70, quando o economista Frank Schiff, interessado em arranjos de trabalho mais transigentes como uma alternativa para demissões ou para a migração das mulheres do mercado de trabalho, difundiu o termo *flexiplace*, numa tradução livre, local flexível. Segundo ele, foram observados ganhos de produtividade substanciais onde o trabalho era desempenhado em locais fora do escritório (FRANK, 2006).

Outra vertente surgida na época foi a de Jack Nilles com o termo *telecommuting* e posteriormente *telework*, sendo este último mais próximo do que é utilizado atualmente e nesse trabalho. Nilles o desenvolveu na época como resposta a problemas de trânsito e mais tarde, com o apoio da *Nacional Science Foundation* (Fundação Nacional para a Ciência), abordou o modelo em um conceito mais amplo para a criação de uma política de relacionamento entre telecomunicações e transporte (NILLES, 1997).

Apesar do termo teletrabalho já existir há algumas décadas, o conceito ainda segue em formação quanto à sua abrangência, devido às inúmeras possibilidades e modalidades de serviços à distância, porém é de senso comum a definição de que: "o teletrabalho é o trabalho realizado em lugar distinto do ambiente físico da organização, utilizando tecnologias apropriadas para execução de atividades passíveis de serem remotamente realizadas" (BRASIL, 2005, p. 6).

De forma mais objetiva, Souza (2011, p. 14) ressalta que "[...] o teletrabalho implica em trabalho, distância e tecnologia. Ou seja, trabalho à distância facilitado pelas tecnologias de informação e comunicação no espaço e no tempo".

No mundo atual, tão globalizado, veloz e dinâmico, o teletrabalho tem sido uma boa solução para suprir problemas das organizações tradicionais. É o que ressalta Boonen (2003, p. 112):

> As insatisfações geradas pelos requisitos organizacionais como os sistemas de remuneração tradicionais, o exaustivo processo de ida e volta ao trabalho diariamente, conflitos trabalho/família causado pelo aumento de mulheres na força de trabalho e a queda da qualidade de vida dos trabalhadores provocada pela falta de tempo para a família passam a exigir dos administradores mais flexibilidade quanto ao horário e local de se realizar o trabalho [...].

2.3 MODELOS DE TELETRABALHO

Na atualidade as tipologias mais utilizadas dentro do modelo são o *home office, coworking* e *home based*. Todos partem do conceito de trabalho a distância, porém alguns de forma mais abrangente e outros mais híbridos.

Considera-se *home office* "quando o profissional desempenha regularmente parte de suas atividades em sua residência e parte no escritório da empresa" (TERRIBILI FILHO, 2011, p. 237). Neste tipo de trabalho o funcionário tem mobilidade do escritório para locais diversos e em dias alternados, sem deixar, no entanto, de ter um local de trabalho e de trabalhar nele nos dias acordados. Esta é uma solução para dar maior flexibilidade aos funcionários,

principalmente àqueles que viajam com frequência, trabalham em postos no cliente ou que tenham uma rotina que permita ser desconectada do escritório. Isso possibilita que as empresas consigam otimizar seus escritórios estabelecendo espaços – mesa, computador, etc. – que podem ser compartilhados por vários funcionários.

Outra alternativa que vem ganhando força é o *coworking*, que surge "como antídoto ao isolamento das pessoas" (TERRIBILI FILHO, 2011, p. 237). Neste conceito, um mesmo escritório pode ser compartilhado por várias pessoas, sejam da mesma empresa ou não, inclusive por profissionais autônomos, que trabalham de forma independente. Essa é uma resposta para os problemas recorrentes no teletrabalho de relacionamento, *network* e compartilhamento entre pessoas.

E, por fim, há ainda entre os modelos mais utilizados, o *home based*, objeto de estudo nesse trabalho pela análise do caso da Companhia Aérea Gol Linhas Aéreas Inteligentes. No "h*ome based* [...] o funcionário fica baseado exclusivamente em sua residência. [...] Todas as reuniões são virtuais e a presença do profissional em escritórios da organização é rara" (TERRIBILI FILHO, 2011, p. 238). Essa chamada base em casa, diferentemente dos demais tipos de teletrabalho, não tem mobilidade quanto ao local físico. Nela o trabalhador opera todas as suas funções remotamente, via tecnologia da informação, em um local único definido, a própria casa. Muito utilizado pelas empresas nos setores de relacionamento com o cliente e na área de tecnologia da informação, o trabalhador possui um escritório em casa que atende aos requisitos da função e os equipamentos necessários, podendo a empresa fornecê-los ou não. Na maioria dos casos, o recurso fornecido pela empresa é o *software* que permite a operação e a comunicação e envio de dados para a empresa, visando garantir a efetividade das operações e segurança da informação.

2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO MODELO

O modelo de teletrabalho é um caminho moderno e atual para a relação entre funcionários e empresas. Esta alternativa surge como resposta às necessidades do mundo contemporâneo, retratadas atualmente pelo conceito VUCA[2], bem como às dificuldades

[2] VUCA é uma sigla utilizada para descrever a volatilidade (*volatility*), a incerteza (*uncertainty*), a complexidade (*complexity*) e a ambiguidade (*ambiguity*) nos ambientes e situações. O conceito VUCA expressa a complexidade da nossa sociedade contemporânea, devido à interdependência e a globalização, situações que antes tinham pouco impacto, mas que agora refletem em toda sociedade (BRASILIANO, 2015).

geradas pela sucessão de crises econômicas em diversos segmentos e países, que levou as empresas a repensarem sua forma de trabalhar, buscando ser mais produtivas e eficientes ao menor custo de operação possível.

Este novo modelo de trabalho possui fatores que podem ser consideradas vantagens ou desvantagens, os quais serão analisados neste capitulo sob a perspectiva de três públicos: empresas, funcionário e sociedade.

2.4.1 Para as Empresas

Entre as vantagens que o modelo apresenta a que mais tem chamado atenção dos empresários é em relação à redução de custos, é o que afirma Pantaleão (2018, não paginado):

> A redução de custo com vale transporte, refeição, transporte da empresa, uniforme, bem como com o imobilizado da empresa como mesa, cadeira, telefone, computador, dentre outros custos fixos que a empresa mantém por ter um posto de trabalho no seu ambiente pode ser considerável, comparado com a possibilidade de ter o empregado prestando os mesmos serviços no ambiente residencial.

As economias, portanto, podem ser observadas em redução infraestrutura, tanto de espaço em escritórios, quanto de equipamentos, tecnologia, além dos gastos básicos com descartáveis, material de escritório e higiene. Pode haver economia também com as equipes de suporte, como os funcionários de manutenção, segurança e limpeza dos escritórios. Isso pode contribuir para tornar a empresa mais competitiva no mercado, considerando as taxas apertadas de lucratividade e o aumento crescente dos custos de infraestrutura. É o que dizem Mello e Santos (2014, não paginado): “Em cenário de preços de aluguel de lajes corporativas crescente, o Teletrabalho se apresenta como uma boa opção para redução de custos e despesas operacionais, além de gastos com investimentos”.

Essa redução de custos, contabilizada nos resultados da empresa, poderá permitir que se entregue o mesmo produto ou serviço com um custo reduzido e até mesmo por menor valor ao cliente final. Volk (2015) estima que a TIR de alocação de 20% dos funcionários trabalhando em casa um dia da semana é de 100% em custos para empresa e de até 200% considerando ganhos sociais e ambientais.

A empresa que possui funcionários trabalhando à distância pode ter ainda como vantagem a redução de estresse devido aos problemas de trânsito e dos riscos e acidentes de trabalho. De acordo com Volk (2015, não paginado), “um levantamento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), de 2013, indica que os paulistanos perdem em média 85 minutos

por dia no trânsito". Para Kaminski (2012 apud Vasconcellos, 2012, não paginado), "não seria espantoso se a incidência de acidentes no teletrabalho for menor se comparada ao trabalho exercido de forma tradicional, no local do empregador".

Outro fator que chama a atenção dos gestores é em relação ao rendimento dos funcionários em teletrabalho, que costuma ser maior. Volk (2015) revela que o aumento da produtividade costuma crescer entre 10 e 40%, além de redução de cerca de 10% em turnover e 25% em absenteísmo, gerando redução de custos com processo seletivo e recrutamento de novos funcionários. Muitos desses indicadores se devem à harmonia do ambiente domiciliar, é o que afirma Boonen (2003, p. 115), "ao trabalhar em casa, o indivíduo pode dar um curso mais tranquilo às suas ideias, tornando o trabalho mais produtivo e eficiente".

A satisfação dos profissionais pode ser considerada um dos maiores ganhos desse modelo para a empresa. De acordo Melo (2011, p. 17) "implementações da modalidade teletrabalho nos últimos 25 anos em empresas privadas e estatais, conduziram a um aumento da satisfação profissional no trabalho". Para Cairncross (2000), citado por Cifarelli e Souza (2016), esse tem sido o fator mais importante proporcionado pelo teletrabalho, associado à redução do estresse do trabalhador. Os níveis desse quesito para os teletrabalhadores tem sido superior ao observado nos demais colaboradores, é o que aponta Melo (2011, p. 25) em sua pesquisa, onde verificou que "relativamente à satisfação profissional verifica-se que são os teletrabalhadores, que melhor percepcionam esta dimensão [...] comparativamente aos trabalhadores tradicionais". É o que revelam também Cifarelli e Souza (2016, p. 74) em seu estudo: "Pesquisa de clima organizacional realizada pela empresa revelou que os funcionários em TT apresentaram maior satisfação na execução de suas atividades". Ainda de acordo com os autores, para os teletrabalhadores é viabilizado mais tempo para lazer e família, além da oportunidade de um melhor equilíbrio das atividades profissionais com as pessoais.

O modelo por sua vez, apresenta alguns desafios que precisam ser tratados pelas organizações para não se apresentarem em desvantagens. Um deles é que este tipo de trabalho, não deve ser executado por qualquer pessoa, mas sim por um perfil que, de acordo com Boonen (2003), tenha desenvolvido características de autogestão, que tenha confiança e seja apto a trabalhar de forma independente, sem o acompanhamento diário de um gestor, que se reconheça socialmente, disponha e desenvolva uma boa comunicação e que tenha, sobretudo, autodisciplina para gerir seu tempo e atividades. A empresa precisa também ser uma facilitadora nesse processo, é o que destacam Barros e Silva (2010, p. 77), "adicionalmente às habilidades dos trabalhadores necessárias para que ele esteja apto a desempenhar o papel de teletrabalhador, é necessário que a empresa tenha processos que facilitem a autonomia deste profissional".

Outro ponto de esforço adicional para empresa que o modelo exige é a estruturação de um bom sistema motivacional, é o que ressalta Boonen (2003, p. 114), “os teletrabalhadores dizem que o reconhecimento dos chefes é importante para que os subordinados permaneçam motivados”. É preciso, portanto, constituir processos de engajamento, que evitem a solidão e isolamento do funcionário na atividade em casa, a perda de identidade organizacional, além da falta de interação entre os funcionários da empresa e os teletrabalhadores, que pode gerar abismos de comunicação (BOONEN, 2003). Estes processos precisam, portanto, ser acompanhados de perto pelos gestores para não gerar ruídos ou distorções entre as equipes, causando impactos na produtividade do negócio.

De acordo com o estudo Home Office Brasil, realizado pela SAP Consultoria (2016) em parceria com a Sobratt, com a implantação do teletrabalho, foram percebidos pelas empresas como principais ganhos a produtividade (54%) e aumento da satisfação e engajamento de colaboradores (85%). Já em relação aos obstáculos ao *home office,* estão relacionadas à cultura da empresa, segurança das informações, aspectos legais, gestão de atividades e aspectos tecnológicos/infraestrutura. De acordo com as empresas pesquisadas, espera-se dos candidatos ao teletrabalho as características de independência (80%), afinidades com aspectos tecnológicos (58%), compreensão de seu trabalho (54%) e produtividade (51%)”.

2.4.2 Para o Funcionário

Em termos de benefícios para o teletrabalhador no domicílio, para Mello e outros autores (2014) as vantagens vão desde a redução de gastos com vestuário para o trabalho até a melhoria na qualidade de vida pelo fato de poder realizar suas atividades de casa. O lar tem se tornado, portanto, uma base eficiente para o teletrabalho.

O acesso a empregos, que poderiam não assistir alguns perfis, considerando a necessidade de deslocamento e a falta de flexibilização de horários, tem levado diversos trabalhadores a migrar para a opção do teletrabalho. Neste contexto, segundo Pinto (2003), a possibilidade de conciliar o trabalho remunerado com as responsabilidades domésticas, a redução dos tempos improdutivos gastos com engarrafamentos de trânsito ou ainda as conduções lotadas no trajeto casa-trabalho-casa, diminui o estresse e traz benefícios ao teletrabalhador.

Além destas vantagens, é possível identificar ainda mais algumas oportunidades que potencializam as vantagens de se executar o trabalho em domicílio. Dentre elas temos: a

possibilidade de aproveitar totalmente os períodos de maior produtividade, que varia por pessoa, o chamado relógio biológico, a possibilidade de passar mais tempo com a família, o aumento da autonomia para a execução do trabalho, a redução de interferências e interrupções que existem no ambiente das organizações e o aumento da produtividade (SILVEIRA; SEOANE; GOMBAR, 2014).

Assim como os empregadores, o teletrabalhador também sofre com algumas desvantagens, dentre as quais podemos citar a confusão entre o espaço pessoal e o espaço profissional. Esta mistura de papéis é factível, uma vez que desempenhando as funções diretamente do seu lar, haja uma indefinição sobre os momentos em que ele é um prestador de serviço e os momentos que é membro integrante de uma família. A inexistência da separação entre as fronteiras de onde se inicia o trabalho e onde começa a vida pessoal faz com que os papéis sociais desempenhados se confundam (CASTELAN, 1987), o que pode ocasionar um *overlap* de funções e posteriormente um aumento da carga de trabalho.

É uma desvantagem também a falta de condições adequadas para execução das atividades. Steil e Barcia (2001, p. 82) destacam, portanto, que "é recomendado para os teletrabalhadores que estabeleçam um espaço dentro de seus domicílios, para que possa ser utilizado como local de trabalho, sendo possível estabelecer um escritório dentro das instalações da própria casa".

O isolamento é outro ponto de atenção, Clementino (2002), comenta que a distância do escritório onde outros colegas executam a atividade, pode induzir uma sensação de não pertencimento, o que prejudica a motivação para o trabalho. Tal distância pode também gerar insegurança diante das mudanças organizacionais.

Além das dificuldades citadas, Silveira, Seoane e Gombar (2014) ainda abordam os possíveis prejuízos ao trabalhador com relação às oportunidades de desenvolvimento e promoções na carreira e o desafio de adotar uma forma de trabalho sem estar próximo de elementos da empresa, como superiores hierárquicos, por exemplo. Vale lembrar ainda que, geralmente, neste tipo de trabalho, os custos associados à infraestrutura correm por conta do trabalhador (OIT, 1995).

2.4.3 Para a Sociedade

Para a sociedade como um todo, os ganhos obtidos pela utilização do teletrabalho vão desde a oferta de novos postos de trabalho para as pessoas com deficiências físicas, por exemplo, até benefícios indiretos como a conservação de energia e redução de poluição. Para

Pinto (2003), tais constatações, considerando as questões socioambientais, constituem forte motivação para o incremento do teletrabalho em empresas públicas ou privadas.

Diante de uma legislação ambiental cada vez mais rígida e o aumento representativo de carros no trânsito dos grandes centros urbanos – locais que normalmente oferecem maiores oportunidades de emprego –, é possível constatar que a implantação do trabalho a domicilio, torna-se ainda mais favorável. Neste contexto, o teletrabalho possibilita até uma redistribuição do emprego, permitindo que haja uma descentralização das zonas de maior ocupação, levando o trabalho para fora dos grandes centros urbanos (CLEMENTINO, 2002).

Ainda dentro deste aspecto socioambiental, Mello e Santos (2014, não paginado) revelam que "em estudo do governo americano no estuário de Puget Sound, estado de Washington, a implantação do teletrabalho reduziu o consumo de energia em 10%". Os autores destacam ainda a incidência de forças propulsoras de natureza social para implantação do teletrabalho, uma vez que grandes empresas estão sujeitas a regulamentações como a Lei que determina Cotas de geração de emprego para pessoas com deficiência que, neste caso, podem ser mais facilmente cumpridas pelas empresas por não ser necessária a adequação do ambiente de trabalho (escritório). O teletrabalho neste contexto se torna um instrumento para ajudar a integrar deficientes na vida ativa (FREIRE, 2000 apud CLEMENTINO, 2002).

Como desvantagem, avaliando pelo critério sociedade, Silveira, Seoane e Gombar (2014) citam a dificuldade de uma fiscalização do trabalho por entes públicos. Outros aspectos negativos dizem respeito às dificuldades de execução das tarefas com supervisão remota e a exploração e perda de benefícios do teletrabalhador que é classificado como "trabalhador comum" quanto ao desempenho de suas funções e obrigações, mas como "trabalhador independente" quanto ao pagamento de benefícios e seguridade social (PME NEGÓCIOS, 2018).

2.5 A IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO

Até este ponto as considerações sobre o teletrabalho se concentram em suas características, vantagens e desvantagens. Entretanto é necessário desenvolver uma discussão acerca do instrumento de implantação, ou seja, aquilo que deva ser considerado, empregado para conseguir o resultado esperado.

Um dos pontos principais que deve ser considerado para se atingir os resultados esperados ao se utilizar a estratégia de adoção do teletrabalho está relacionado à tecnologia de

informação. Segundo a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades – Sobratt (2017), esta área deve prover e orientar quantos aos instrumentos e sistemas necessários para acesso remoto e execução das atividades, bem como para a comunicação remota efetiva e segurança da informação do trabalho que será desenvolvido fora das instalações da empresa.

Ainda acerca do instrumento de implantação é importante considerar as questões legais envolvidas. Dentro deste âmbito, a Sobratt (2017) afirma que devem existir orientações sobre as condições dos contratos dos funcionários em Home Office, abordando as questões relacionadas à jornada, benefícios que serão ou não mantidos, pagamentos ou não das despesas dos funcionários para manter o teletrabalho em casa, responsabilidades quanto ao cumprimento das orientações de ergonomia, ambiente físico, acidentes de trabalho dentre outros aspectos jurídicos. Recomenda-se que os teletrabalhadores domésticos possuam em casa uma área bem definida, identificada como local de trabalho.

Além de todos os pontos citados acima, é fato que as características individuais dos teletrabalhadores, devem ser consideradas para implantação ou não do teletrabalho. Nilles (1997) afirma que um teletrabalhador precisa possuir algumas características, que o tornem apto a este tipo de trabalho. São elas: automotivação para realização das tarefas, autodisciplina necessária para a realização das tarefas nos prazos combinados, flexibilidade e criatividade, além de uma análise da fase da vida que o trabalhador esteja, se é favorável ao trabalho em casa e da família, pois pessoas que trabalham em casa não devem ser analisadas isoladamente (NILLES, 1997).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Tendo em vista o objetivo proposto pelo presente trabalho, foi escolhida como metodologia a pesquisa exploratória qualitativa, uma vez que o resultado esperado é a identificação de padrões sociais/comportamentais dos indivíduos envolvidos no modelo e suas percepções.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória é feita nos momentos iniciais de uma pesquisa, para possibilitar o aprofundamento de um tema, ou a definição dos objetivos do estudo. Godoy (1995) ressalta ainda que a pesquisa qualitativa evidencia o ponto de vista dos envolvidos no caso estudado por meio do pesquisador.

Este trabalho buscou informações na modalidade de teletrabalho *home based* implantada há cerca de 10 anos na área de atendimento ao cliente da empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes. A empresa atua no setor de transporte aéreo de passageiros em rotas nacionais e internacionais, tendo operações consolidadas e bom posicionamento de mercado. Foram utilizados na exploração do modelo da companhia os tipos de pesquisa estudo de caso e pesquisa experimental.

Foi escolhido o método estudo de caso, pois, de acordo com Yin (2001), este se propõe a investigar profundamente um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, através do uso de fontes de evidência: entrevistas, arquivos, documentos, observação etc. De acordo com Gil (2002), as pesquisas experimentais são baseadas em informações solicitadas a um grupo específico de pessoas visando conhecer melhor seus comportamento e posteriormente validar as hipóteses criadas com dados qualitativos retirados das pesquisas feitas. Considerando que existem dificuldades para se realizar um censo, onde são consultados todos os integrantes do universo pesquisado, foi estabelecida a pesquisa com parte da população estudada (GIL, 2002).

Para este estudo foram utilizados dois modelos de investigação distintos, que visam explorar os diferentes aspectos e *stakeholders* envolvidos no HB da Gol, sendo eles entrevista presencial e por meio de questionários, que foram destinados diretamente às pessoas cujo comportamento se desejava conhecer. Foram consultados, respectivamente, o fornecedor de tecnologia *home based*, gestores da operação HB, a equipe de teletrabalho e o setor de gestão de pessoas.

Com o fornecedor foi realizada uma entrevista, parametrizada em perguntas previamente enviadas ao respondente, cujas questões buscavam elucidar os aspectos abordados

na pesquisa bibliográfica e estudo de caso. As perguntas tinham o campo de resposta aberto visando obter informações além das obtidas em nosso estudo e ainda para que não enviesassem o posicionamento do entrevistado. A entrevista foi realizada presencialmente em um encontro, onde, além da devolutiva das questões propostas, foi feita uma explanação acerca do tema e da tecnologia desenvolvida pela empresa.

Já as entrevistas com gestores, operadores e área de gestão de pessoas foram realizadaspor meio de questionários enviados através da ferramenta Survey Monkey[3], que buscava dar aos entrevistados maior sensação de segurança e sigilo, através da ruptura de qualquer ligação com a empresa e interesses organizacionais.

Foram entrevistados 27 gestores da operação *home based* de um universo de 60, entre eles supervisores, coordenadores e gerentes. Para o questionário dos gestores foram escolhidas 17 perguntas, sendo elas 05 questões fechadas, nas quais a intenção era validar dados recolhidos no levantamento bibliográfico, 04 questões em que os entrevistados poderiam escolher entre as opções a que melhor refletissem o seu cotidiano, 08 questões abertas, nas quais tinha-se como objetivo coletar informações ainda não obtidas e observar as diferentes compreensões e aplicabilidades do modelo em sua realidade e 01 questão aberta que buscava explorar assuntos não abordados pesquisa.

Já os operadores, foram compostos em uma amostra de 99 respondentes, selecionados aleatoriamente, cujo questionário continha 21 perguntas, sendo 04 demográficas, buscando traçar o perfil do grupo, 15 questões fechadas que buscavam retratar a realidade de suas funções e da execução do teletrabalho, algumas permitindo a seleção de mais de uma alternativa e 01 questão abertaque buscava explorar assuntos não abordados pesquisa.

Por fim, a pesquisa com a área de gestão de pessoas foi enviada a 05 pessoas que interagem estrategicamente com a operação estudada e respondida por todas em um questionário que continha 02 questões demográficas e08 questões buscando observar a interface e contribuição do setor para a operação HB e 01 questão aberta que buscava explorar assuntos não abordados pesquisa.

---

[3] *Survey Monkey* é uma plataforma para criação de questionários que permite enviá-los a um determinado público, coletar e analisar os dados obtidos (SURVEYMONKEY, 2018).

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Este capítulo apresenta: a) uma análise do contexto atual do teletrabalho e do setor de transportes, bem como da aplicação do modelo no setor; b) uma explanação acerca da realidade organizacional da empresa alvo dessa pesquisa, Gol Linhas Aéreas Inteligentes c) uma análise da implantação do modelo de teletrabalho *home based* na companhia e d) a apresentaçãodos resultados das pesquisas sobre o *home based* feitas com distintos *stakeholders* da operação da Gol.

4.1 ANÁLISE DO SETOR

Este capítulo apresenta: a) um panorama do teletrabalho no Brasil e no mundo, demonstrando como o modelo tem se disseminado e as empresas que tem adotado esta modalidade de trabalho; b) uma visão sobre a realidade atual do setor de transportes, bem como uma avaliação de como o teletrabalho pode se inserir nesse contexto, além de uma análise SWOT da aplicação do modelo no setor.

4.1.1 Panorama do teletrabalho

No Brasil, uma das primeiras práticas de teletrabalho disseminadas foi a do SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados) por meio de um projeto-piloto lançado em 2005 (BRASIL, 2005). Essa corrente foi evoluindo e, de acordo com Presidente da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt), Wolnei Tadeu Ferreira, em 2017, 70% das empresas privadas no Brasil já adotavam o teletrabalho (AGÊNCIA CÂMARA NOTÍCIAS, 2017).

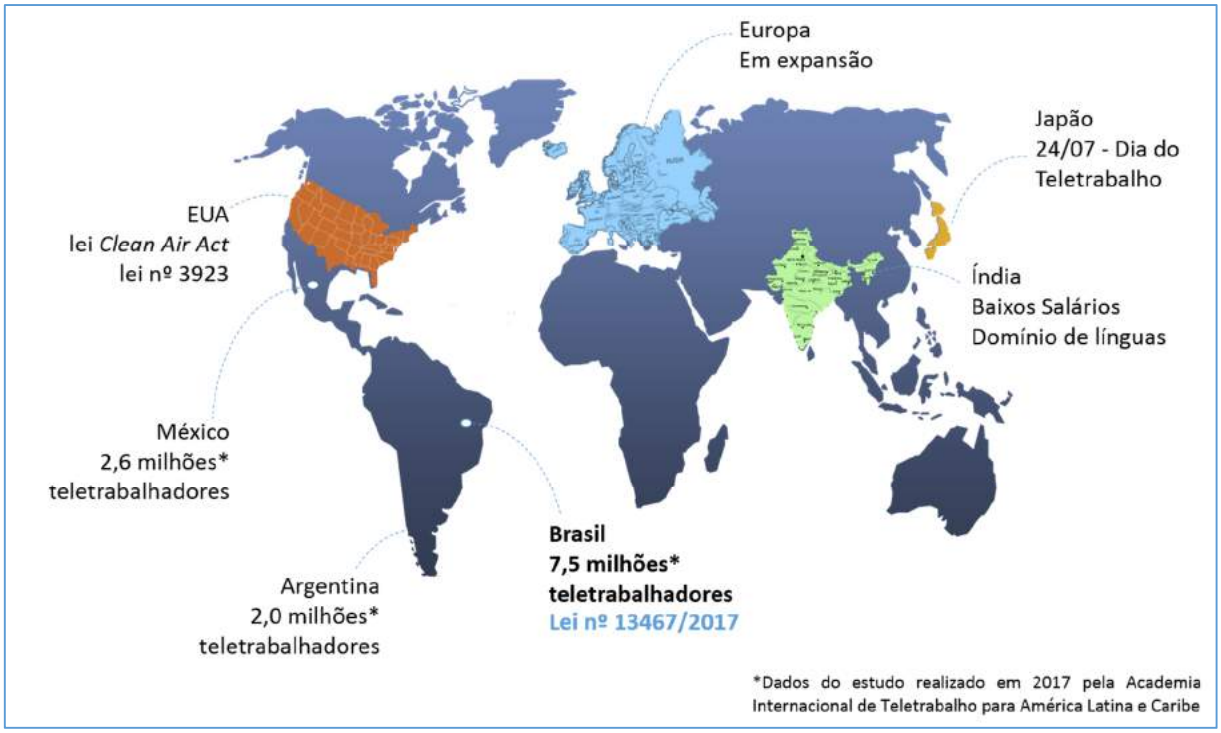
O crescimento da teleatividade no país foi legitimado pela sanção da Lei nº 13.467 em 13/07/2017 que admitiu o modelo e definiu as normas para sua aplicação. Em seu artigo 75 dispõe que “considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (BRASIL, 2017, não paginado).

Nos termos de Timo (2017), tanto o setor público quanto a iniciativa privada adotam o teletrabalho. De acordo com a autora:

> A Lei n. 13.467/2017 contempla tal realidade, consolidando na legislação um regime de trabalho que se afasta do controle de jornada (principalmente ao excepcionar o teletrabalho da aplicabilidade das regras do capítulo que regulamenta a duração normal da jornada) e se aproxima do controle por atividade [...] (TIMO, 2017, não paginado).

Já sob uma perspectiva maior, Álvaro Melo, presidente da Sobratt, afirma que "o *home office* é uma tendência mundial e envolve 32,5% da população economicamente ativa, com cerca de 1 bilhão de pessoas utilizando esse método" (MAYRINK, 2015, não paginado). De forma mais detalhada, o relatório "Trabalhar a qualquer hora, em qualquer lugar: Efeitos sobre o mundo do trabalho" do Eurofound (2017) aponta o índice de teletrabalhadores por país, onde verifica-se que nos EUA 20% dos trabalhadores já aderem ao modelo, na Índia são 19% na economia formal e 16% no Japão (Figura 1).

Figura 1 – Panorama Mundial do Teletrabalho



Fonte: As autoras

Um exemplo da adoção do TT de forma mais abrangente é o da Hotjar, uma empresa global que oferece uma ferramenta de análise das interações de usuários com o *website* de seus clientes. Planejada para ser um empreendimento remoto, a HJ tem 100% de seus funcionários trabalhando virtualmente. A empresa, sediada na Ilha de Malta, tem funcionários trabalhando

de diversos países das Américas, África, Ásia e Europa. Sua cultura é baseada na diversidade da equipe e tem entre seus valores honestidade, velocidade e respeito à equipe.

Entre as iniciativas da empresa para manutenção do teletrabalho, a interatividade e integração da equipe podem ser consideradas os pontos principais. Através da plataforma de trabalho e chats informais, a companhia reforça a comunicação entre os membros da equipe e a criação de laços de amizade e sentimento de grupo. Além disso, contatos presenciais da equipe também são valorizados e, pelo menos uma vez por ano, é realizado um encontro com todos os funcionários associando engajamento organizacional e lazer. Inclusive, as rotinas de trabalho são flexíveis, podendo o funcionário cumprir sua jornada no horário que lhe convier. Eles recebem ainda, além de salários e bônus, subsídios para lazer, bem-estar e adequação do espaço de trabalho (HOTJAR, 2018).

Outra empresa que migrou totalmente para o home office foi a Automattic, dona da plataforma de blogs WordPress. A empresa fechou no último ano o seu escritório em San Francisco e seus cerca de 500 colaboradores tem autonomia para trabalharem de onde quiserem, seja em casa, em espaços de trabalho compartilhados ou até mesmo em cafeterias, com o café pago pela empresa inclusive (AUTOMATTIC, 2018). Assim como a Hotjar, a empresa oferece subsídios para compra de equipamentos e para criação de uma estrutura de trabalho, realiza encontros duas vezes por ano e tem como base do seu modelo de teletrabalho a comunicação e interatividade entre a equipe.

No Brasil o teletrabalho já está presente em diversas empresas como Bosch, Cisco, DuPont, HP, IBM, Natura, Nextel, Ticket e Shell.

4.1.2 O teletrabalho no setor de transporte – uma visão estratégica

Segundo Erhart e Palmeira (2006) os sistemas de transportes são essenciais para a movimentação da economia de um país, sem os quais os produtos não chegariam até os consumidores, as indústrias não teriam acesso as matérias-primas e nem teriam condições de escoar sua produção, bem como as pessoas não teriam condições de se locomoverem, ou seja, este setor ajuda a movimentar todos os demais setores da economia.

No contexto atual no Brasil, entretanto, a falta de planejamento da matriz de transportes, que concentra a maior parte das movimentações no transporte rodoviário, tem gerado um elevado custo país, causando perda de competitividade e produtividade das empresas nacionais e se tornando um fator limitante para o desenvolvimento regional e internacional do Brasil.

Dessa forma, de acordo com Erhart e Palmeira (2006), o Brasil acaba desperdiçando bilhões de reais, devido aos acidentes, roubos de carga, além das ineficiências operacionais e energéticas.

Diante desse cenário, fatores para acelerar ganhos em produtividade e gerar diferencial competitivo tem sido o foco das empresas. De acordo com Goret e colaboradores (1997) a competitividade neste setor pode ser proporcionada principalmente pela adoção de tecnologia de ponta disponíveis e utilização de mão de obra qualificada. Essa associação pode ser claramente traduzida nos modelos de teletrabalho, que, apesar de ainda pouco explorados no setor de transportes, representam possibilidades de se integrar ferramentas e dispositivos que podem trazer muitos benefícios.

Ao avaliarmos o teletrabalho como uma estratégia para o setor de transporte, é possível identificarmos várias oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como várias forças e fraquezas dentro da própria área (Quadro 1).

Quadro 1 – Análise SWOT do Teletrabalho no Setor de Transportes

	Forças	Fraquezas
INTERNA	• Qualidade de vida para os funcionários em *home based* • Redução de custos – Ganho de produtividade dentro do setor	• Falta de controle da jornada nos colaboradores • Falta de gestores preparados para atuação com empregados em teletrabalho
EXTERNA	• Mobilidade e deslocamento, principalmente nos grandes centros urbanos • Baixa exploração do teletrabalho no setor – diferencial competitivo	•Poucas iniciativas de implementação do teletrabalho no setor para comprovação de eficácia •Deficiências em infraestrutura de rede e internet em diversas cidades brasileiras
	Oportunidades	Ameaças

Fonte: As autoras

Como oportunidade, podemos elencar a questão da mobilidade e deslocamento, principalmente nos grandes centros urbanos, que são reduzidos consideravelmente com os empregados em teletrabalho, permitindo que o transporte nas grandes cidades seja menos caótico. Tal oportunidade também pode ser analisada como uma força dentro do ambiente interno, uma vez que funcionários neste modelo também sofrem os impactos positivos da redução do trânsito, sofrendo menos com o stress e ganhando em qualidade de vida, além de todos os demais ganhos possibilitados pelo teletrabalho.

Outra oportunidade está na baixa exploração deste modelo de trabalho no setor de transporte, cuja adoção pode trazer diferenciação e agregar competitividade ao negócio. Essa oportunidade, todavia, pode se apresentar como ameaça se considerarmos que ainda não existem muitas iniciativas de teletrabalho que possam servir de base para comprovar a eficácia do modelo na área.

Outra ameaça a ser considerada é relativa às deficiências em infraestrutura de rede e internet em diversas cidades brasileiras, que não oferece velocidade compatível com a qualidade necessária para se trabalhar remotamente. Analisando as fraquezas, fatores que podem ser propulsores são a falta de controle da jornada nos colaboradores e possivelmente a falta de gestores preparados para atuação com empregados neste modelo.

Buscamos por meio de pesquisas, empresas do setor que utilizam teletrabalho, como um diferencial competitivo e não encontramos. Deste modo, o estudo da aplicação do *home based*, na GOL se torna uma importante contribuição para esclarecer alternativas e estratégias de produtividade e competitividade no setor de transporte.

Sob a ótica estratégica, por tudo que já apresentamos até aqui e que será corroborado pelo estudo de caso adiante, recomenda-se a aplicação do teletrabalho neste cenário competitivo que estamos vivendo, principalmente para mitigar os desafios enfrentados pelo setor de transporte no Brasil.

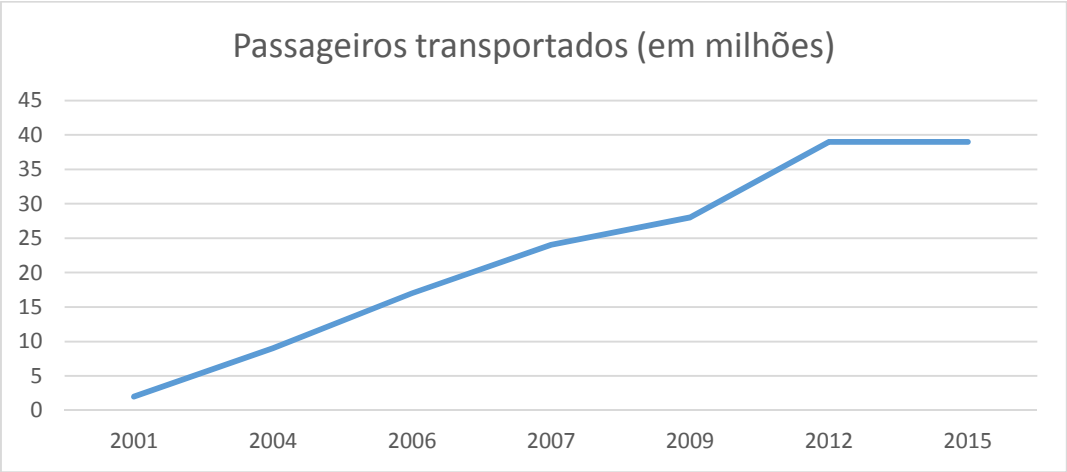
4.2 REALIDADE ORGANIZACIONAL

A GOL Linhas Aéreas Inteligentes[4] entrou no mercado brasileiro há 17 anos com o objetivo de democratizar o transporte aéreo no país, com uma operação *low cost*. A empresa liderou o processo de redução do preço de passagens aéreas no país, contribuindo para que cerca

[4] Informações obtidas na página oficial da empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes, disponível em: <voegol.com.br>.

de 18 milhões de brasileiros viajassem de avião pela primeira vez no seu tempo de existência. Adquiriu a **Varig**, em 2007, e a **Webjet**, em 2012.

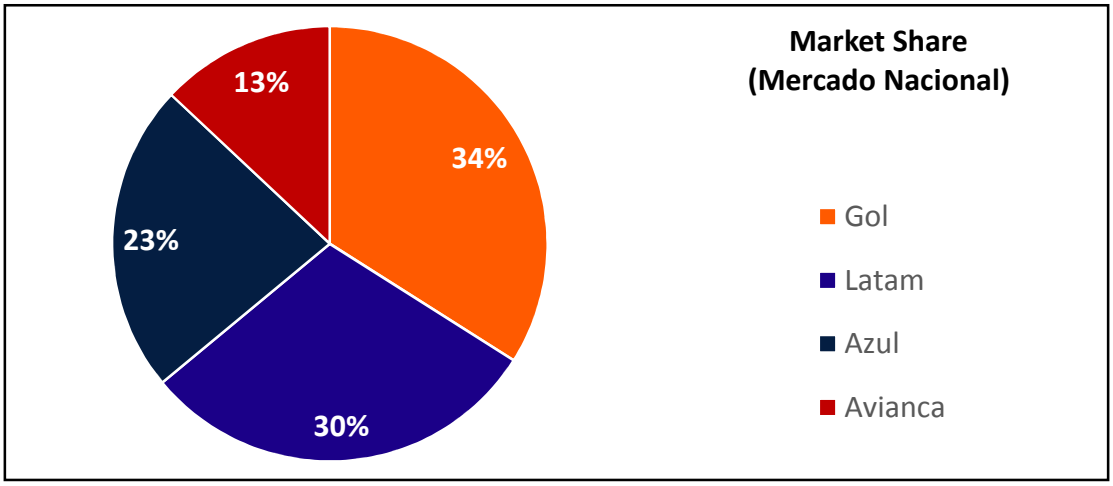
Gráfico 1 - Evolução do número de passageiros transportados pela Gol



Fonte: Gol Linhas Aéreas Inteligentes (2017b, p. 13).

Hoje, com cerca de 15 mil funcionários e um bom índice de *market share* (Gráfico 2), estimado em 34% no mercado nacional e 8% no mercado internacional (ANAC, 2018), a Gol é a empresa de aviação que mais transporta passageiros no Brasil, realizando cerca de 700 voos por dia, com 119 aeronaves que atendem rotas no Brasil, na América do Sul e no Caribe.

Gráfico 2 - Market Share do Mercado Aéreo – (ano base 2018)



Fonte: ANAC (2018).

A empresa tem como missão aproximar pessoas com segurança e inteligência, como Visão ser a melhor companhia aérea para viajar, trabalhar e investir e seus Valores são Segurança, Baixo Custo, Time de Águias, Inteligência e Servir.

No portfólio de marcas associadas estão a Smiles, o programa de relacionamento parceiro da GOL que opera o programa de milhagens; a GOLLOG, serviço de transporte de cargas e logística da GOL que conta com mais de 90 unidades espalhadas pelo Brasil e atende mais de 2400 cidades; e o Voe Fácil que permite ao cliente parcelar as compras sem a necessidade de utilizar o limite do seu cartão de crédito.

Acompanhando as evoluções do mercado, lançou em 2017 uma grande campanha de ressignificação da marca. Além disso, se manteve pelo quarto ano consecutivo na liderança em pontualidade, com o índice de 94,77% dos voos decolando no horário previsto, de acordo com os dados da Infraero (GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES, 2017b), sendo reconhecida ainda como a mais pontual no Brasil pela avaliação da OAG (Official Airline Guide), empresa especializada e independente para monitoramento de pontualidade mundial.

A GOL foi ainda pioneira na digitalização das operações, com iniciativas como a possibilidade de compra de passagens pela internet, a antecipação de voos via aplicativo, com o serviço de geolocalização em *mobile* e, recentemente, com a disponibilidade de acesso à internet nos voos com *Wi-Fi* a bordo. Pode-se perceber que o investimento em inovação tem estado presente na estratégia da companhia que busca oferecer produtos e serviços diferenciados, acompanhando os novos cenários e melhorando a experiência do cliente (GOL LINHAS ÁREAS INTELIGENTES, 2017a).

4.2.1 Implantação do home based

Neste capítulo apresentamos as características e desenvolvimento do modelo *home based* implantado na Central de Relacionamento com o cliente da Gol. As informações foram obtidas em julho de 2018 por meio da Gerente de Qualidade e Treinamento da Central.

No ano de 2009, a Gol Linhas Aéreas Inteligentes iniciou o processo de migração de parte das operações da área de relacionamento com o cliente para atendimento em *home based*. A ação iniciou-se com um projeto piloto que foi realizado com dois colaboradores que atendiam exclusivamente o canal de *chat*. Durante aquele ano e ao longo de 2010, após observada a eficácia operacional e aderência ao modelo, todo o atendimento via *chat* passou a ser feito nessa

modalidade. A migração dos demais canais (voz e e-mail) aconteceu de forma faseada entre 2011 e 2013.

Atualmente a operação remota compreende cerca de 70% dos funcionários do atendimento ao cliente e se concentra na cidade de São Paulo e região metropolitana por questões de decisão estratégica e operacional da companhia, que reforça encontros presenciais periódicos na sede da empresa.

Alinhado ao valor da companhia, inteligência, ao seu posicionamento *low cost* e associado a uma visão estratégica, o projeto surgiu como uma estratégia para redução de custos e aumento de produtividade, aliado a possibilidade de proporcionar aos colaboradores maior qualidade de vida, uma vez que não gera a necessidade de deslocamento diário entre a residência e a empresa, o que lhes permite aproveitar melhor o tempo para outras atividades, como estudos, por exemplo.

Durante a evolução do projeto, conforme a quantidade de colaboradores trabalhando em casa foi aumentando, algumas ações tiveram que ser tomadas para que o êxito da atividade permanecesse. Dentre essas ações, uma que merece destaque é a criação da célula de suporte *home based*.

Os colaboradores dessa célula prestam atendimento aos colaboradores HB, para esclarecimento de dúvidas ou quando necessitam realizar procedimentos cuja alçada não lhes permite. Este grupo, além de auxiliar diretamente os colaboradores em atendimento, também gera insumos para a liderança dos setores, através de relatórios com os principais motivos de contato com a célula, normalmente associados a dúvidas e deficiências de conteúdo, permitindo assim que os gestores atuem de forma mais eficaz nos pontos a serem desenvolvidos.

O sucesso do modelo na empresa foi comprovado através das pesquisas de clima aplicadas após o processo de migração da Central de Relacionamento para *home based*, o público HB foi o que apresentou o maior grau de satisfação dentre todas as áreas da companhia, com índices na faixa de 80%.

Os principais aspectos positivos pós implantação do HB são os ganhos em qualidade de vida, relatados pelos colaboradores por feedbacks e sinalizados nas pesquisas de clima, o que implica em um índice de rotatividade muito baixo, cerca de 8 p.p. abaixo dos índices de mercado, fazendo com que os colaboradores acabem por desenvolver grande senioridade nas tarefas sob suas responsabilidades. Essa é uma vantagem também para a empresa, que consegue fazer um melhor aproveitamento desses colaboradores para cargos diversos nas inúmeras áreas da companhia, além da própria área de relacionamento.

Os maiores desafios, por sua vez, estão relacionados à gestão dos colaboradores, que exigem da liderança o desenvolvimento de habilidades específicas para criar aproximação com seus times, mesmo estando à distância.

Pelo pioneirismo da ação no Brasil, o *home based* é motivo de muito orgulho para a companhia que frequentemente recebe empresas de diversos ramos em busca de informações (benchmarking) sobre este tipo de implantação. Além disso, ao longo dos últimos anos foram apresentadas melhoras crescentes no grau de satisfação dos clientes e de indicadores operacionais (Tempo Médio Operacional, Qualidade, Vendas etc.).

4.2.1.1. Perfil da Equipe HB

A equipe da operação *home based* da Gol é formada por teleoperadores que atendem o público em geral através da área de relacionamento com o cliente por ligações telefônicas, *chat*, e-mail e redes sociais. Eles fazem atendimentos nas áreas de vendas, suporte aos passageiros, informações, programa de milhagens, alteração/remarcação de voos, além do SAC para elogios, sugestões ou reclamações.

O time é formado majoritariamente por homens e mulheres com idades na faixa de 25 a 40 anos, residentes na cidade de São Paulo/SP e funcionários da empresa há mais de dois anos. O trabalho é desempenhado exclusivamente na residência dos funcionários, sendo necessária a presença na empresa apenas em ocasiões pontuais.

Com aproximadamente 8 anos de implantação do *home based*, a empresa pode perceber o quão atrativa tem sido esta modalidade de trabalho, tendo alguns casos de funcionários que deixaram empregos anteriores em que, inclusive, recebiam remuneração maior, para aderir ao HB. Também foi possível notar que o modelo Gol tem atraído candidatos com maior nível de escolaridade, diferentemente dos trabalhos de teleatendimento convencionais.

Devido, principalmente, à oportunidade de estarem mais próximos de suas famílias e ao aumento da qualidade de vida, já houve ainda casos de colaboradores de outros setores, que solicitaram adequação de cargo para migrar para o *call center* e poder usufruir da oportunidade que o modelo oferece.

Os funcionários desta operação têm como características:

a) facilidade para atendimento (lidar com todo tipo de questões e clientes);

b) boa comunicação;

c) bons argumentos;

d) aptidão para trabalho em equipe;

e) autonomia e independência (não tem supervisão a todo tempo).

4.2.1.2. Modelo de gestão

A gestão dos trabalhadores em HB é bem similar à que é feita com os trabalhadores da Central, o único aspecto que diferencia é o meio de comunicação, pois em vez do contato pessoal diário, são utilizados e-mail, sistemas de comunicação e telefone. Os funcionários também comparecem periodicamente à Central para realização de feedbacks com a liderança, ações de engajamento, reuniões e para treinamentos. É previsto no contrato desses trabalhadores a sua presença na Central pelo menos uma vez por mês para essas tratativas.

O teletrabalhador também é avaliado anualmente por suas competências (avaliação 90º) e mensalmente por meio de monitorias realizadas pela gestão e pela equipe de qualidade, além do acompanhamento diário de seus indicadores operacionais (KPI's/Metas) que, contribuem para feedbacks rotineiros aplicados pela gestão com foco no desenvolvimento do colaborador.

O gestor também respeita o Manual de Conduta e segue a régua disciplinar aplicando medidas, conforme a necessidade para correções de desvios ou comportamentos/atitudes inadequados.

Mesmo trabalhando em casa o acompanhamento e apoio ao colaborador é contínuo. Através do acesso ao sistema de trabalho (ambiente virtual), eles têm acesso às mesmas ferramentas de trabalho e controle que os teleoperadores da Central de Atendimento. Além disso, eles contam ainda com a célula de suporte, que é composta por funcionários que atendem exclusivamente os operadores para esclarecimento de dúvidas, e com o auxílio online da supervisão que fica disponível via chat e e-mail para tratar, principalmente, de assuntos relacionados à gestão.

Ainda que o controle à distância seja eficaz, a presença periódica na Central é um aspecto muito importante para os gestores que buscam manter assim o "sentimento de pertencer". Para isso é observada a necessidade de envolvê-los nos acontecimentos da equipe como reuniões e eventos que são realizados na Central.

Para possibilitar que a operação em casa tenha o menor número de intercorrências possível, são realizados muitos treinamentos, que são desenvolvidos, em sua maioria, em uma plataforma *e-learning* para realização à distância, justamente para evitar que os teletrabalhadores tenham que se deslocar.

A empresa ainda mantém ainda cerca de 30% dos operadores na Central, para garantir estrutura centralizada por questões de contingência (queda de energia, telefonia, greves, etc.). Na Central trabalham os colaboradores que não tem interesse em migrar para casa, seja por falta de estrutura adequada ou por questões de conveniência mesmo.

4.2.1.3. Recrutamento e seleção

Os processos de recrutamento e seleção são realizados pela área de Recursos Humanos da companhia para teleoperadores vindos do mercado.

Os requisitos para os candidatos ao *home based* são:

a) residir na cidade de São Paulo (podendo ser contemplados também residentes do ABC Paulista e regiões próximas, que tenham fácil acesso ao escritório da empresa);
b) ter entre 25 e 50 anos;
c) possuir Ensino Médio Completo;
d) ter experiência com atendimento ao cliente (não necessariamente com *call center*);
e) ter os equipamentos necessários para trabalhar em casa: Computador convencional com torre CPU, internet fixa, espaço para trabalho em casa que não tenha ruídos e mobiliário (mesa padrão de escritório e cadeira padrão NR17 - regulagem de altura, encosto e braços);
f) tender os requisitos mínimos exigidos pelo fornecedor da tecnologia para implantação do modelo na estação de trabalho, que serão verificados por eles na etapa de vistoria online.

As etapas da seleção são:

a) divulgação da oportunidade (pelo site Vagas.com) - com descrição de todos os requisitos para o cargo, inclusive de equipamentos;
b) triagem dos currículos;
c) pré-entrevista por telefone - é feita uma ligação para o candidato para validação de todas as informações do currículo, para saber mais sobre o interesse pela oportunidade, verificar se a pessoa possui boa comunicação, se possui os equipamentos e, se não possuir, se tem disponibilidade para providencia-los;
d) etapa de testes - inicialmente é feita uma apresentação da empresa e da função, esclarecimento de todas as dúvidas com relação a equipamentos, horário de

trabalho, treinamentos e vistorias, além da verificação da escolaridade do candidato (comprovante escolar).

d.a) teste de português;

d.b) teste de geografia;

d.c) este de raciocínio lógico;

d.d) teste de comandos;

d.e) questionário (perguntas pessoais, ex.: "eu gosto quando as pessoas dizem que sou...");

d.f) *Check List* (perguntas referentes aos equipamentos).

Vale salientar que todos os testes possuem 10 questões de alternativa na qual somente uma é correta.

Os testes são corrigidos e é dado retorno negativo aos candidatos que não atingiram a nota de corte (80% para todos os testes, porém, caso a pessoa acerte 80% em português, geografia e comandos, é permitido um rendimento de até 60% no teste de lógica). Os aprovados nos testes realizam um teste online de perfil comportamental (*PI - Predictive Index*) e são chamados para a dinâmica de grupo.

a) Dinâmica de grupo: a dinâmica é realizada pelo RH junto com um supervisor da CRC. Na primeira etapa é realizada uma atividade em grupo os confrontando diante de uma situação típica da rotina de um teleoperador. Devem resolver a questão e apresentar o resultado de acordo com a interpretação que tiveram. Na segunda etapa é realizada uma entrevista individual com cada candidato;
b) Vistoria online: os aprovados na dinâmica recebem um e-mail com as instruções para a vistoria online. Nesta etapa, cada candidato tira foto de seus equipamentos e as envia por e-mail com cópia para a equipe da CRC que irá direcionar para o fornecedor do HB para análise.
c) Exame admissional e entrega de documentação;
d) Integração: realizada nos dois primeiros dias, feita pela área de Educação Corporativa;
e) Treinamento e vistoria presencial.

A etapa de treinamentos também tem caráter eliminatório, sendo feita avaliação através da pontuação dos testes feitos durante esta etapa. Nesse período também é feita uma vistoria presencial na casa do candidato para ratificar o que foi informado na vistoria online.

4.2.1.4. Treinamento e Desenvolvimento

Os treinamentos são direcionados de acordo com a área que a pessoa irá atuar, visto que existem várias células de atendimento, o que requer equipes com características diferentes, como por exemplo a equipe de vendas que deve possuir um perfil diferente do time do SAC por exemplo.

Todos os colaboradores contratados recebem treinamentos, tanto nas habilidades técnicas, quanto comportamentais que são esperadas deles. Esses treinamentos servem para garantir que o padrão de atendimento ao cliente será observado, visando mitigar impactos na satisfação dos clientes.

O prazo para capacitação inicial varia de acordo com o canal de atendimento e o serviço/produto, mas em média é feito entre 40 a 50 dias. Nesse período os funcionários se dedicam exclusivamente às aulas, sem desempenhar nenhuma atividade da função.

Após o período de treinamento, o colaborador inicia suas atividades na Central, onde é acompanhado pelo instrutor de treinamento nos primeiros 10 dias e também por um supervisor dedicado por 30 dias. Uma vez observado que desenvolveu as habilidades necessárias e que já esteja com a aprovação técnica validada pelo fornecedor, o funcionário recebe um kit contendo os equipamentos necessários para seu atendimento e, no dia seguinte, já pode iniciar suas atividades em casa.

4.2.1.5. Ferramentas para controle de jornada

Para controlar as jornadas dos teletrabalhadores é fundamental a adoção de sistemas. Existem disponíveis na empresa muitas ferramentas para este fim. Abaixo listamos os mais utilizados:

a) Sistema *Optimus (Mutant)*: ferramenta adotada pela área de planejamento, responsável por acompanhar, controlar e mensurar os KPI's da Central Home Based, tais como: TMO (tempo médio de atendimento), NS (Nível de Serviço), cumprimento das pausas e aos horários de entrada e saída e ABS (ausência). Também é adotado pela gestão (supervisão), o módulo "linha do tempo" do sistema

Optimus para justificativas como *login* tardio ou *logout* prévio, além de justificativas como: consultas médicas, atrasos, atestados, licenças;

b) Sistema *DEV Elleven*: monitoramento online das telas e dos sistemas do colaborador. É possível checar a latência, conexão internet, instabilidades de rede, etc. A ferramenta também oferece a opção "*chat*" onde o supervisor pode acionar o colaborador para orientá-lo;

c) Sistema *Callcopy*: responsável por gravar e armazenar todas as ligações, armazenando todos os dados de voz e tela para consultas e monitorias;

d) Sistema *CMS*: sistema de acompanhamento da performance do colaborador em atendimento. Essa ferramenta mostra, por exemplo, se o operador está atendendo, e há quanto tempo. É possível observar ainda: *Login / logout* (início e fim do expediente), Pausas (tipos e quantidade), TMO (tempo médio operacional), TMA (Tempo médio de atendimento), Quantidade de ligações atendidas (volume de chamadas), Relatórios e acompanhamento online (gráficos, tabelas, dashboards);

e) Monitoramento online: escutas de ligações online para acompanhar as ligações da operação;

f) Sistema RH *online:* sistema de registro do ponto eletrônico.

4.2.1.6. Modelos de integração e interação

O *e-book* (intranet) é a principal ferramenta integradora para a equipe HB, que possui além de manuais, informações e procedimentos, notícias da equipe, fotos dos colaboradores e de eventos, *quizzes* (com distribuição de brindes), descrição das campanhas, revista digital com reportagens com funcionários, depoimentos, divulgação dos destaques da operação, novidades, etc. Funciona como uma rede social da equipe em termos de recebimento de conteúdo.

Além disso as iniciativas presenciais também são valorizadas pela empresa para integração dos teletrabalhadores e são feitas de diversas maneiras, como cafés com a gestão, campanhas temáticas (festa junina, *halloween*, outubro rosa, etc.), campanhas de vendas, café com executivos e presidente, além de muitas outras organizadas pelo time de gestores e/ou pela equipe de engajamento.

Há também ações corporativas e relacionadas a marca que são realizadas a nível de empresa pelas áreas de Recursos Humanos, Educação Corporativa, Comercial ou Marketing.

4.2.1.7. Desenvolvimento da Liderança

Apesar de não existir um protocolo formal, existem características básicas que são requeridas para os gestores designados à operação HB, entre elas as de serem um líder dinâmico e flexível, que não tenha dificuldades para delegar e que tenha e gere confiança à sua equipe. O desenvolvimento da liderança é realizado pela área de Treinamentos da Central de Relacionamento.

Eles são realizados com os supervisores por meio de treinamentos e workshops comportamentais ou técnico-operacionais (sistemas, produtos e serviços), presenciais ou a distância (*e-learning*). Porém é preciso ressaltar que grande parte dos supervisores foram operadores anteriormente, então sua formação também é moldada pela experiência na função e pelo conhecimento da realidade organizacional de seus liderados.

Para os níveis de coordenação e gerência, além dos métodos mencionados acima, existem também ações promovidas pelas áreas de Recursos Humanos e Educação Corporativa em parceria com Consultorias. Além disso, há um processo de avaliação 360º, com *feedbacks* de pares, gestores, subordinados e também com PDI (Plano de Desenvolvimento Individual). Outro método utilizado é a metodologia 9BOX, avaliada e aplicada por um comitê onde participam gestores e RH (*business partner*).

Existem também nos níveis gerenciais iniciativas para incentivo ao estudo, como bolsas para especialização e MBA, além de descontos e bolsas para idiomas.

4.2.1.8. Plano de Desenvolvimento e Carreira

O plano de desenvolvimento para os teletrabalhadores é baseado, assim como para os gestores, em treinamentos e reciclagens recorrentes, comportamentais ou técnico-operacionais (sistemas, produtos e serviços), presenciais ou à distância (*e-learning*).

O funcionário que possui bons resultados operacionais e comportamento adequado, pode receber reclassificação na função, passando de Teleoperador I para Teleoperador II ou ser promovido à monitor da qualidade, que também desempenha as funções em HB. É possível também participar de processos seletivos para outros cargos dentro da diretoria e/ou em outras áreas da companhia como nos setores de treinamento, administrativo, ou como supervisor da operação HB. Todos esses trabalhos, no entanto, são desempenhados na sede da empresa.

4.3 PESQUISAS

Este capítulo apresenta o resultado das pesquisas sobre o *home based* feitas com distintos *stakeholders*, a saber: a) um fornecedor de tecnologia home based; b) gestores de *home based*; c) área de gestão de pessoas da organização alvo, e; e) funcionários *home based*. Buscou-se traçar uma visão sobre os diferentes aspectos da operação em *home based* e a contribuição dos diversos *stakeholders* nesse processo. Além disso, serão demonstrados como se coletaram os dados, os sujeitos selecionados para a pesquisa e, por fim, a análise e discussão dos resultados obtidos.

4.3.1 Fornecedor de Tecnologia Home Based

Na Elleven Tech, atual fornecedora da tecnologia para operação em *home based* da Gol, foi realizada uma entrevista com o sócio-diretor administrativo comercial. A coleta de dados ocorreu no mês de junho de 2018 e foi aplicado um questionário com 18 perguntas previamente planejado.

A empresa começou sua operação no país em 2003 vendendo soluções de VDI[5], infraestrutura de *desktop* virtual, baseada em modelos utilizados em empresas americanas. Ela conta atualmente com 32 funcionários, possui 2 sócios fundadores e possui 40% de *market share* no modelo Home Based.

Com base nas necessidades do cliente Gol Linhas Aéreas, foi desenvolvida pela empresa uma solução para atender ao modelo *home based,* baseada em um *software* anteriormente utilizado pela companhia aérea em parceria com outra empresa do ramo de tecnologia.

Levando em consideração que cada segmento tem uma necessidade distinta, a empresa oferece modelos customizados para cada cliente, que estão em constante evolução. Atualmente a empresa fornece esta tecnologia, além dos serviços de VDI, para vários segmentos, entre eles transporte aéreo, tecnologia, benefícios, *e-commerce*, financeiro, entre outros e atua em áreas como *backoffice*, gerencias administrativas, TI, planejamento, etc., demostrando que o modelo *home based* não se limita ao setor de *contact center*.

O fornecedor oferece duas opções de produto, a compra somente da licença de operação da tecnologia ou modelo *full-service*, em que ela é responsável pelo treinamento,

---

[5] VDI é uma infraestrutura de desktop virtual e refere-se ao processo de executar um desktop de usuário em uma máquina virtual hospedada em um servidor no datacenter (CITRIX, [200-?]).

implementação do sistema, e acompanhamento com a área de TI do cliente, operação e suporte aos colaboradores em regime *home based*, além da opção de solicitar diversos relatórios, que gestores e área de planejamento utilizam para acompanhar a operação, como os de horas trabalhadas, funcionários online, funcionários que deveriam estar online e até mesmo o monitoramento em tempo integral das ações dos colaboradores. Todo cliente que opta pelo *home based* precisa contratar o modelo *full-service*.

Para implantação, a empresa faz uma análise de viabilidade em conjunto com o time de TI do potencial cliente, para entender de que forma devem ser integrados os sistemas, discutem em conjunto qual dispositivo será utilizado para acesso ao VDI, levando em conta as políticas de cada empresa. É feita, também, uma medição da maturidade da equipe que será migrada para HB, para determinar o percentual elegível a utilizar o modelo.

Os requisitos básicos de infraestrutura solicitados pelo fornecedor ao cliente são os sistemas operacionais necessários e o DAC[6] de voz, caso esta seja necessária. Já as máquinas virtuais oferecidas por eles possuem armazenamento, firewall[7] de acesso interno, proteção contra DDOS[8] e outros serviços providos pela Elleven.

Não existe um mínimo de funcionários para que o contratante possa solicitar os serviços da empresa, porém é recomendado que a migração seja feita de forma faseada, implementando um piloto, medindo resultados e posteriormente fazendo os ajustes necessários.

As negociações para aquisição da solução, em geral, levam em média seis meses para serem finalizadas e posteriormente implementadas. Isso se deve não à dificuldade do modelo ou necessidades de adaptação da área de TI à nova tecnologia, e sim à resistência dos gestores em geral, com o sentimento de que perderão força/controle em relação aos funcionários.

Após encerrado o período de negociação a empresa recomenda a contratação de uma consultoria de transição, para que sejam feitos ajustes culturais nos funcionários, buscando uma melhor aceitação do novo modelo. A implementação do HBleva em média 45 dias, mas depende, fundamentalmente, do apoio do cliente para que esse prazo seja cumprido.

---

[6] DAC (Direcionador Automático de Chamadas) é um sistema de distribuição de ligações. Ele opera capturando e direcionando as chamadas para um operador livre (ABREU, 2016a).

[7] Firewall é um dispositivo de segurança da rede que monitora o tráfego de rede de entrada e saída e decide permitir ou bloquear tráfegos específicos de acordo com um conjunto definido de regras de segurança (CISCO, [200-?]).

[8] DDOS (Distributed Denial-of-Service) refere-se à tentativa de tornar um serviço on-line indisponível sobrecarregando-o por meio do tráfego de várias fontes (SEMPRE UPDATE, 2016).

A tecnologia desenvolvida não requer certificado PCI[9], uma vez que não realiza transações. Toda transação é feita por *links* de pagamento ou pela URA[10], não sendo sua responsabilidade ter esta certificação.

Após a aprovação da nova Lei Trabalhista não foram feitas modificações no modelo que já era oferecido pela empresa, entretanto a procura pelo modelo aumentou consideravelmente, principalmente porque com a nova lei de terceirização agora é possível fornecer uma VDI para um terceiro, dando acesso ao ambiente da empresa de forma totalmente controlada e monitorada.

Em relação ao valor, a solução custa atualmente R$ 600,00 por usuário/mês, podendo esse valor ter um abatimento de até 30% considerando prazo e tamanho do contrato. Em um comparativo, para uma operação própria, considerando que os funcionários HB continuam sendo próprios, os gastos para contratação de uma posição de atendimento (PA) em uma terceirizada de call center num regime de atendimento de 12h, é de em média R$ 2.500,000 por PA (Call Center Associados), ou seja, a solução HB reduz os custos em cerca de 76%.

A redução de gastos pode ser melhor observada ainda na implantação com a tecnologia da Elleven, por exemplo, com o mesmo custo de R$ 600,00 por usuário/mês + o custo do funcionário próprio que é de cerca de R$ 3250,00 (Salário x 2,5 de encargos e benefícios), total de R$ 3850,00, frente a uma posição de atendimento (PA) em uma terceirizada com funcionário também terceiro, que pode variar entre R$ 6 a 12 mil por mês/PA (Teleperformance). Nessa conta, considerando uma operação com 1000 atendentes, a economia é de, no mínimo, R$ 25MM/ano.

O fornecedor informou ainda que cerca de 70 a 80% pode ser compensado considerando apenas a economia com o benefício de vale transporte, que precisaria ser fornecido em caso de deslocamento até a sede da empresa, é o que confirma Pantaleão (2018). Dessa forma, o retorno do investimento pode ser considerado imediato.

Tomando como base os *cases* de clientes atendidos pela empresa, a economia potencial do projeto é em média 40% do custo pré-implementação. Um dos mais novos contratos tem perspectiva de aumentar em 0,5% a margem da empresa. Considerando que no 1º trimestre de 2018 essa empresa reportou EBITDA de R$185,9MM, resultado que gerou uma margem de

---

[9] PCI é uma certificação de segurança de dados padrão para a Indústria de Cartões de Pagamento. Essacertificação é necessária para todas as empresas que processam, armazenam e transmitem dados de cartões pela internet, e é exigida para garantir a segurança desses dados (VINDI, 2013).

[10] URA (Unidade de Resposta Audível) é uma ferramenta utilizada em telefonia como um menu digital, que direciona o cliente para o setor ou serviço desejado sem a necessidade de interaçãocom atendentes no início da chamada (CONFESSOR, 2014).

28,5%, o aumento de 0,5% com a implantação irá gerar um incremento de quase R$ 1 mi no resultado por trimestre.

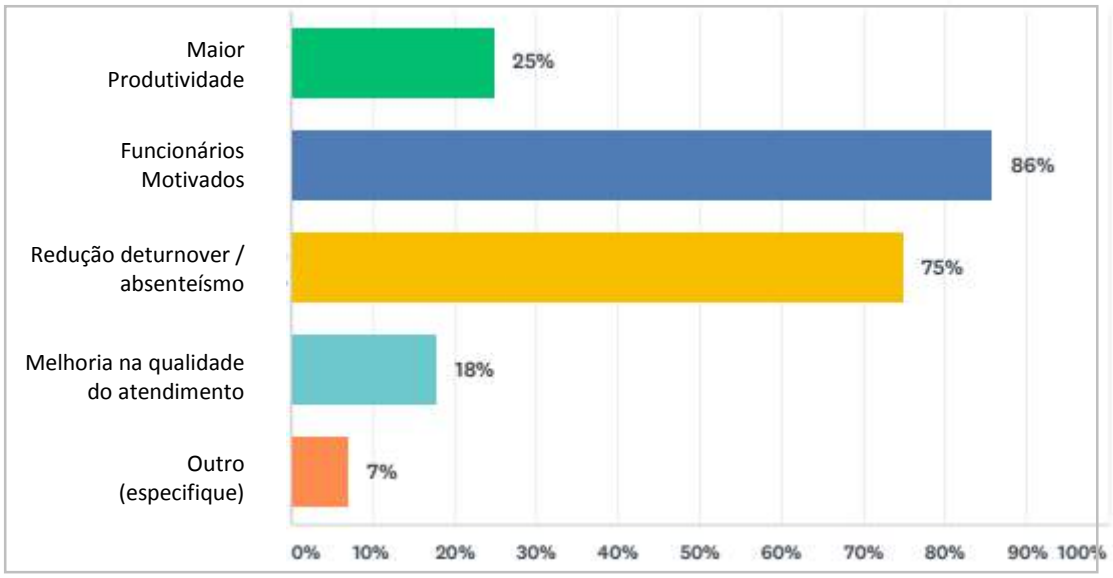
Por fim, hoje a empresa trabalha em conjunto com alguns legisladores na formulação de um projeto de lei que contribuirá ainda mais com a expansão da utilização do modelo, seguindo o caminho já aberto pela nova lei trabalhista. De acordo com o entrevistado, no texto, que está em fase de desenvolvimento, é proposto uma redução de 1p.p no ISS de empresas que implementarem o modelo e isenção do IPTU para os colaboradores.

4.3.2 Gestores de Home Based

Em relação aos gestores, foi realizada uma pesquisa com os profissionais da operação *home based* da Gol que ocupam cargos de gerência, coordenação e supervisão. A coleta de dados ocorreu no mês de junho de 2018 e foi realizada através de questionários enviados via ferramenta *Survey Monkey*.

Ao questionar os gestores se eles enxergavam que o modelo home based tinha benefícios, todos dos entrevistados responderam que sim, sendo as principais vantagens apontadas: funcionários motivados (86%); redução de turnover/absenteísmo (75%); maior produtividade (25%); e melhoria na qualidade do atendimento (18%), o que é confirmado por Volk (2015) (Gráfico 3).

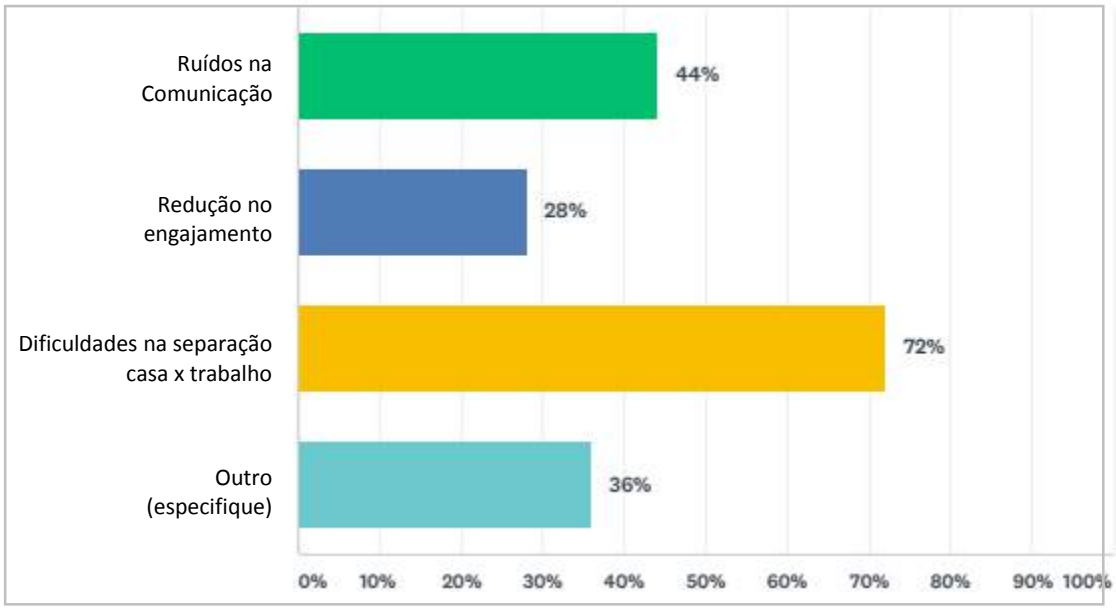
Gráfico 3 - Benefícios mais relevantes no modelo HB



Fonte: As autoras.

Por outro lado, não são percebidos somente benefícios. Em relação às desvantagens no modelo de *home based,* 86% dos gestores as percebem, sendo as principais na percepção deles: as dificuldades na separação casa x trabalho (72%), destacado por Castelan (1987) que ressalta a inexistência de separação entre as fronteiras entre trabalho e vida pessoal; os ruídos na comunicação (44%); e a redução no engajamento (28%), ressaltado por Boonen (2003) (Gráfico 4).

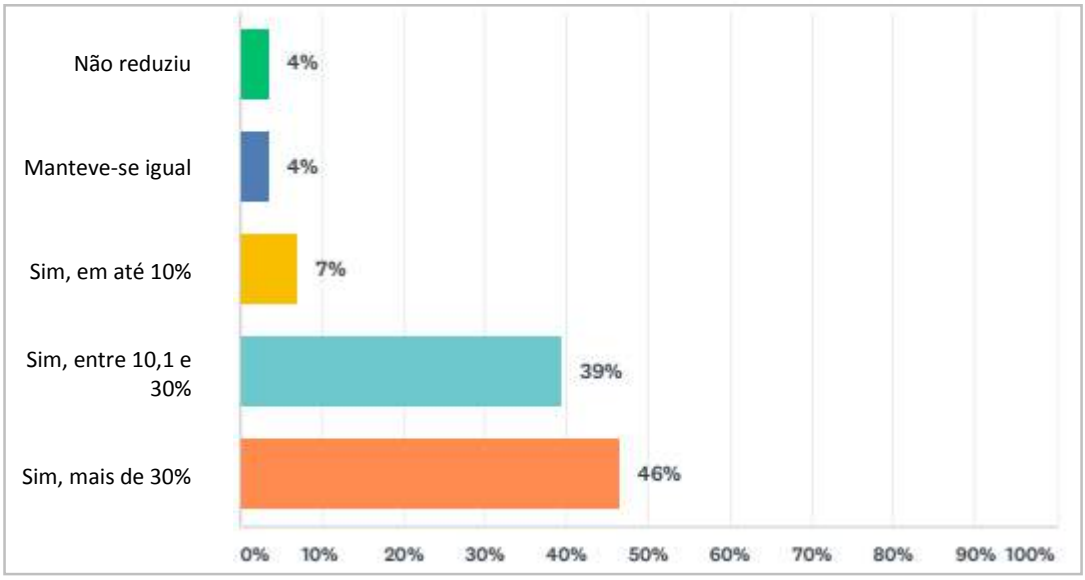
Gráfico 4 - Desvantagens do HB



Fonte: As autoras.

Em relação aos custos operacionais, para 46% dos gestores o modelo *home based* pode gerar reduções de custo maior do que 30% em relação modelo de trabalho tradicional, o que reflete no cálculo de Volk (2015) sobre a taxa retorno do modelo. Para 39% dos pesquisados a redução varia entre 10,1 e 30%; e para 7% há uma redução de até 10%. Apenas 8% dos entrevistados consideram que não houve redução de custo (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Redução de custo operacional

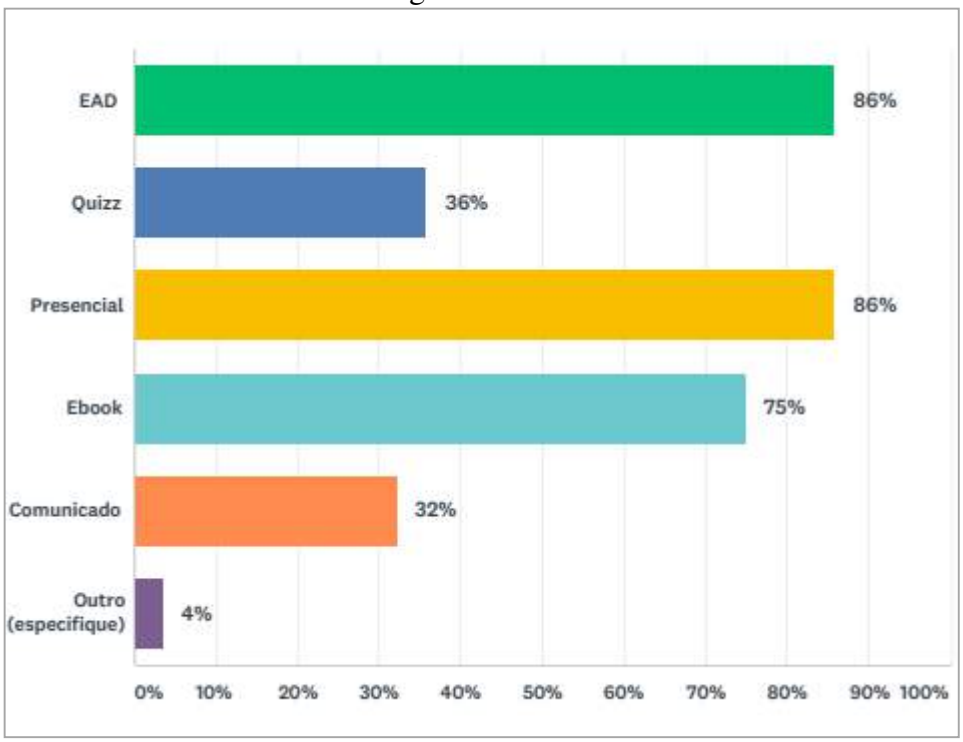


Fonte: As autoras.

A produtividade dos funcionários que trabalham no modelo HB, frente à do funcionário que trabalha na central de serviço, também foi pesquisada e para 36% dos gestores ela aumentou no HB, para 50% dos respondentes ela se manteve a mesma e está menor para 14% dos entrevistados. Apesar de os resultados ficarem bem aquém dos ganhos de produtividade indicados por Volk (2015) e pela pesquisa SAP Consultoria (2016) que chega a indicar aumento de 54%, os ganhos também foram percebidos.

Assim como em outras modalidades de trabalho, os funcionários lotados no modelo home based recebem treinamentos. E, conforme informações fornecidas pelos gestores da empresa são usadas as seguintes metodologias nestes treinamentos: ensino à distância - EAD (86%), presencial (86%), E-book (75%), Quizz (36%), e comunicados (32%) (Gráfico 6). Cabe destacar que os comunicados são enviados pela área de conteúdo aos agentes e lideranças para orientar, informar ou reforçar procedimentos.

Gráfico 6 - Metodologias usadas em treinamentos HB



Fonte: As autoras.

Em relação à periodicidade com que os treinamentos são feitos, as respostas indicam que são preparados sob demanda, quando há necessidade. Apesar de não ter havido consenso, a frequência mais citada foi a mensal.

Os principais canais de comunicação utilizados para contatar os funcionários lotados na modalidade *home based* são, segundo os gestores, informativos/comunicados (89%), e-mails (89%), e-book (75%) e telefone (50%). Além desses, aplicativos de troca de mensagens também são citados como meio de comunicação com estes funcionários.

Considerando o acompanhamento e mensuração do desempenho dos trabalhadores em HB os gestores informaram que eles são avaliados através de indicadores operacionais (KPI's) como absenteísmo, pausas e indicadores de vendas, por exemplo. Além disso, existe uma equipe de qualidade que monitora aleatoriamente as ligações e diante de qualquer desvio o gestor é informado para ajuste imediato. Outra forma de mensurar o desempenho destes funcionários são as provas aplicadas para medir o conhecimento em termos de atividades.

Ainda como metodologia de avaliação de desempenho, os gestores citaram o ciclo de gestão de pessoas utilizados pela GOL, como um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento dos funcionários durante o ano. No caso destes funcionários é utilizado o modelo de avaliação 90°.

Em relação à orientação dos funcionários sobre a gestão do tempo entre trabalho e família, a maioria dos gestores afirmam que utilizam o *feedback* formal e informal para abordar o tema. Eles aproveitam deste momento para apresentar exemplos práticos, relacionando com os valores e manual de conduta da empresa. Eles ainda informaram que também utilizam de comunicados e treinamentos para reforçar esta questão que também é abordada no momento em que ingressam no modelo HB.

Quanto à gestão das atividades desses funcionários, os gestores têm um sistema de monitoramento, que permite a visualização e acompanhamento de indicadores por hora, dia, semanas e mês. Através de relatórios extraídos deste sistema é possível acompanhar os indicadores de disponibilidade e performance dos funcionários. Eles também citaram o monitoramento das gravações feito pela equipe de qualidade e a visualização de tela como forma de gerir as atividades destes funcionários. Visita no posto de trabalho também foi abordada como forma de gerir as atividades.

O controle da jornada de trabalho possui características parecidas com o controle de atividades e é realizado pelos gestores através de relatórios e por sistemas da área de operação e de áreas de apoio como o RH e planejamento, podendo ser feito em tempo real.

Outro ponto importante para a manutenção da satisfação dos funcionários, elencada como a maior vantagem do sistema de teletrabalho da Gol são as iniciativas de engajamento, elencadas pela pesquisa da SAP Consultoria (2016) como indicadoras de ganhos de 85%. Segundo os gestores, campanhas motivacionais são as inciativas mais utilizadas, presente em 62% das respostas. Outras estratégias citadas são encontros, premiações, *feedback* e reconhecimento público.

Ao serem questionados sobre o perfil de profissional que consideram adequados para atuar no sistema HB, os gestores responderam de forma bastante diversificada. As características mais recorrentes foram, respectivamente, comprometimento, disciplina e foco/concentração. Outras características citadas foram responsabilidade, autonomia, engajamento e maturidade. Todas as características citadas estiveram presentes nos estudos de Boonen (2003) e Nilles (1997).

Alguns pontos julgados importantes pelos gestores não abordados de forma direta na pesquisa são sobre a necessidade de análise do perfil do colaborador para contratação para o HB e um alerta para a necessidade de mais inciativas de reconhecimento.

4.3.3 Área de Gestão de Pessoas

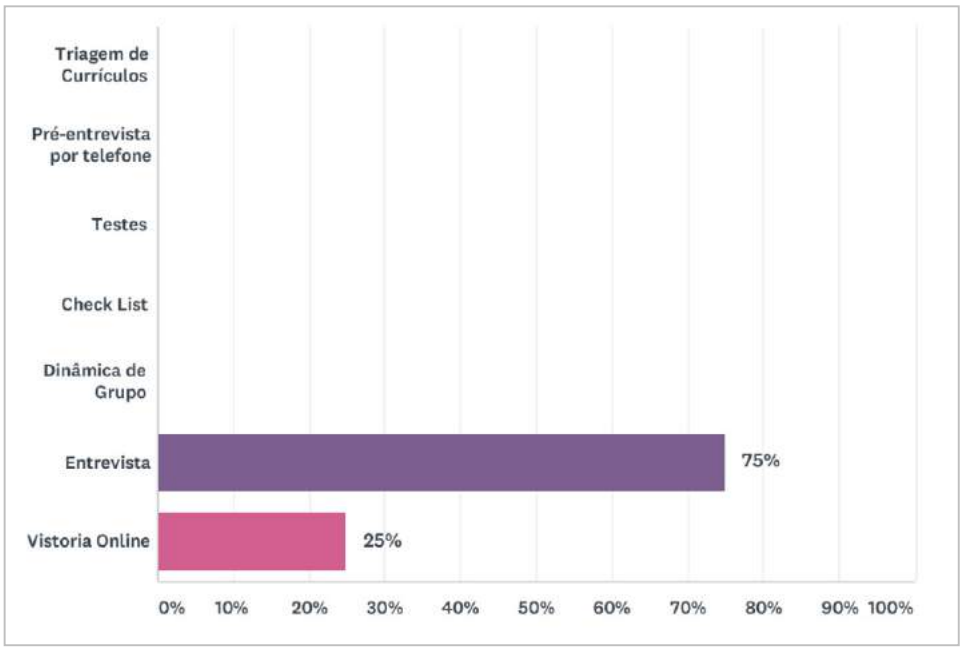
Com relação ao setor de Gestão de Pessoas da Gol, foi realizada uma pesquisa com pessoas estratégicas que dão suporte a operação HB no setor, visando entender como atua esta área tão importante para o sucesso da implementação do modelo *home based*. Os entrevistados possuem os cargos de: Supervisora de Conteúdo e Capacitação, Analista de Processos e Gestão, Analista de Treinamento e Coordenador de Treinamento. A coleta de dados ocorreu no mês de junho de 2018 e foi realizada através de questionários enviados via ferramenta *Survey Monkey.* Compõem esta amostra um total de 4 pessoas com idades na faixa de 26 a 35 anos, sendo três do sexo feminino e uma do sexo masculino.

Quando questionados sobre quais seriam as três principais competências técnicas que devem fazer parte do perfil do profissional selecionado para trabalhar no modelo home based, todos os entrevistados citaram noções básicas de informática, considerando que o computador seja a ferramenta de trabalho fundamental para o teletrabalhador, conforme evidenciado por Steil e Barcia (2001) e Vittersø e outros autores (2003). Foram elencados também conhecimento das ferramentas utilizadas para vendas de passagens e questões de ensino básico como português e geografia.

Ao serem perguntados sobre quais são as três principais competências comportamentais que devem fazer parte do perfil de profissional para trabalhar no modelo de *home based*, os entrevistados responderam comprometimento, disciplina e organização, tendo as três características sido apresentadas em 50% das respostas cada. Foram citados também foco, maturidade, habilidades de comunicação, relacionamento interpessoal e aptidão para servir. Essas características parecem ser de senso comum sobre o perfil do teletrabalhador, tendo sido citadas por Boonen (2003) e Nilles (1997).

Todos os entrevistados responderam que existe uma técnica mais relevante para identificação do perfil adequado para o trabalho HB, sendo que 75% consideram mais importante a etapa da entrevista no processo seletivo, fundamental para a identificação do perfil do candidato, evidenciada e citada por Boonen (2003) e Nilles (1997), enquanto 25% consideram a vistoria online, onde é feita a verificação da adequação dos equipamentos através de fotos enviadas pelos candidatos, o mais importante (Gráfico 7).

Gráfico 7 - Principal Técnica para identificação do perfil HB

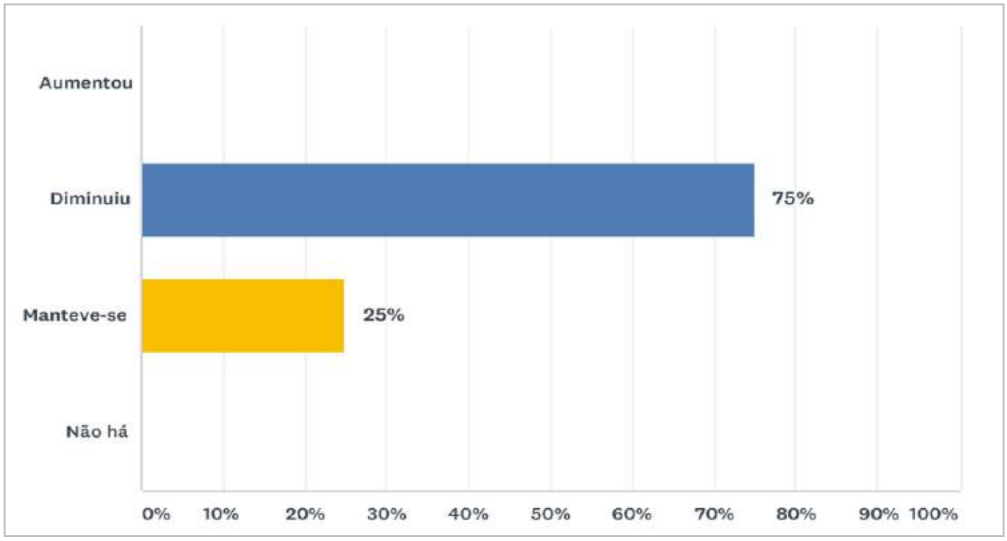


Fonte: As autoras.

Quantos aos riscos trabalhistas, 75% dos entrevistados acreditam que a incidência se manteve no modelo *home based*, se comparado ao modelo tradicional, já 25% consideram que o risco trabalhista diminuiu. É possível que esses indicadores se sustentem na aprovação da lei da terceirização (BRASIL, 2017).

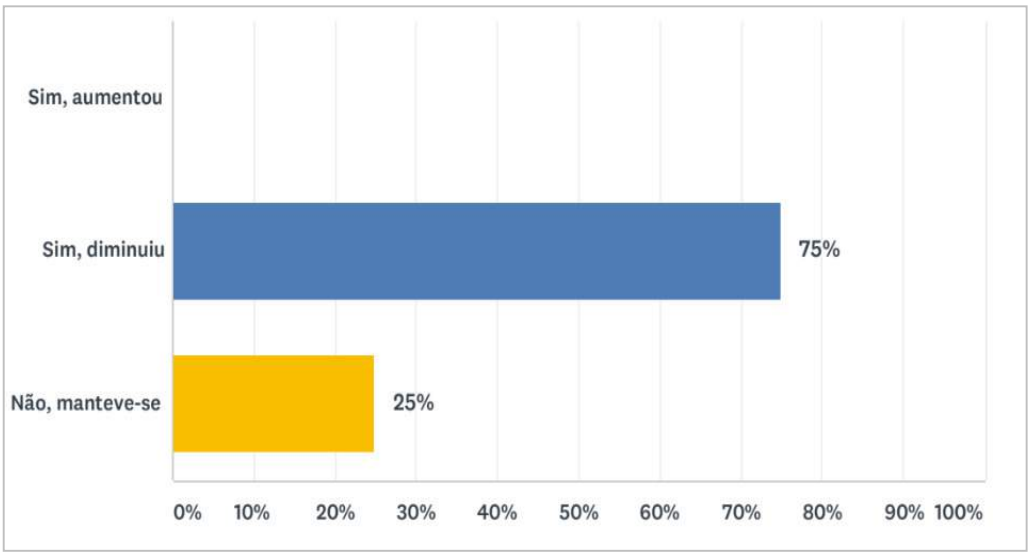
Em relação ao absenteísmo e índice de *turnover*, 75% dos entrevistados acreditam que ambos diminuíram no modelo *home based*, conforme afirmou Volk (2015) (Gráficos 8 e 9).

Gráfico 8 - Índice de absenteísmo no modelo HB



Fonte: As autoras.

Gráfico 9 - Índice de Turnover no modelo HB



Fonte: As autoras.

Vale destacar que, de acordo com um dos entrevistados, os funcionários que trabalham no modelo *home based* apresentaram os maiores índices de satisfação entre todas as áreas da empresa nas duas últimas pesquisas de clima que foram realizadas, o que foi ressaltado por Melo (2011) e também por Cifarelli e Souza (2016) nos estudos que evidenciaram que os funcionários em HB apresentaram maior nível de satisfação no trabalho.

4.3.4 Funcionários Home Based

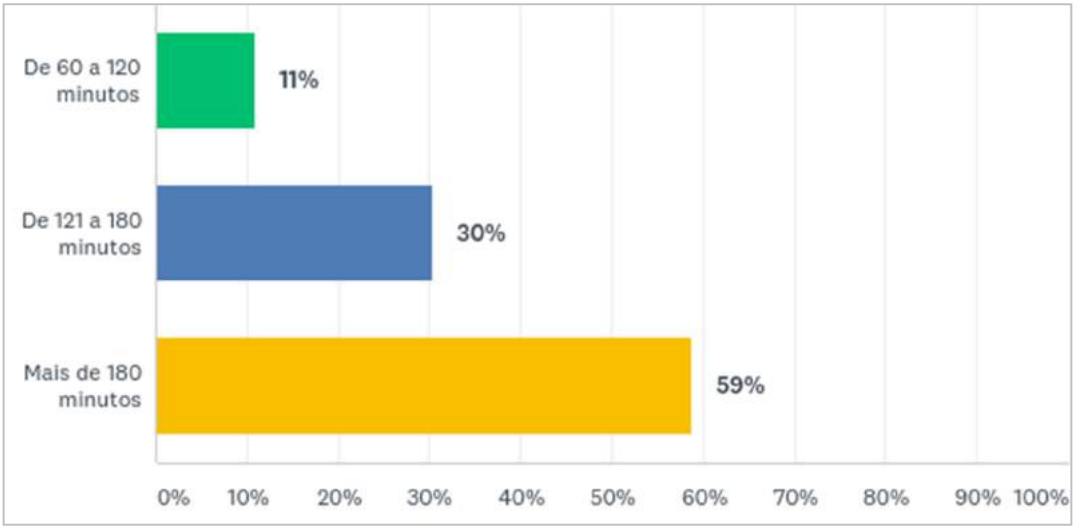
Também foi realizada em junho de 2018 pesquisa com os funcionários que trabalham na operação *home based* da Gol através de questionário aplicado via ferramenta *Survey Monkey*. Participaram das entrevistas 99 teleoperadores, sendo 11% do sexo masculino e 89% do sexo feminino, conforme evidenciado por Boonen (2003) que retrata o ingresso das mulheres à força de trabalho como motivador do teletrabalho. Em relação a faixa etária, a maioria dos funcionários (87%) tem idade acima de 30 anos.

Dos entrevistados colhemos ainda a informação de que 64% são casados e 68% tem filhos, o que confirma as tendências indicadas em diversos estudos e teorias sobre o perfil do teletrabalhador que tem como principal motivação conciliar o trabalho e a família, principalmente para criação dos filhos, como citado por Boonen (2003), Silveira, Seoane e Gombar (2014) e Nilles (1997).

Aferimos ainda a informação de que 62% trabalham há 03 anos ou mais na empresa, sendo que 40% trabalham há menos de 02 anos em *home based* e cerca de 53% há mais de 03 anos.

Quando se trata do *home based*, 95% dos entrevistados afirmam que obtém ganho de tempo nesse modelo de trabalho, sendo que 59% afirmam ganhar mais de 180 minutos por dia (Gráfico 10), o que representa um ganho que vai além das perdas com deslocamento, evidenciada por Volk (2015) em cerca de 85 minutos.

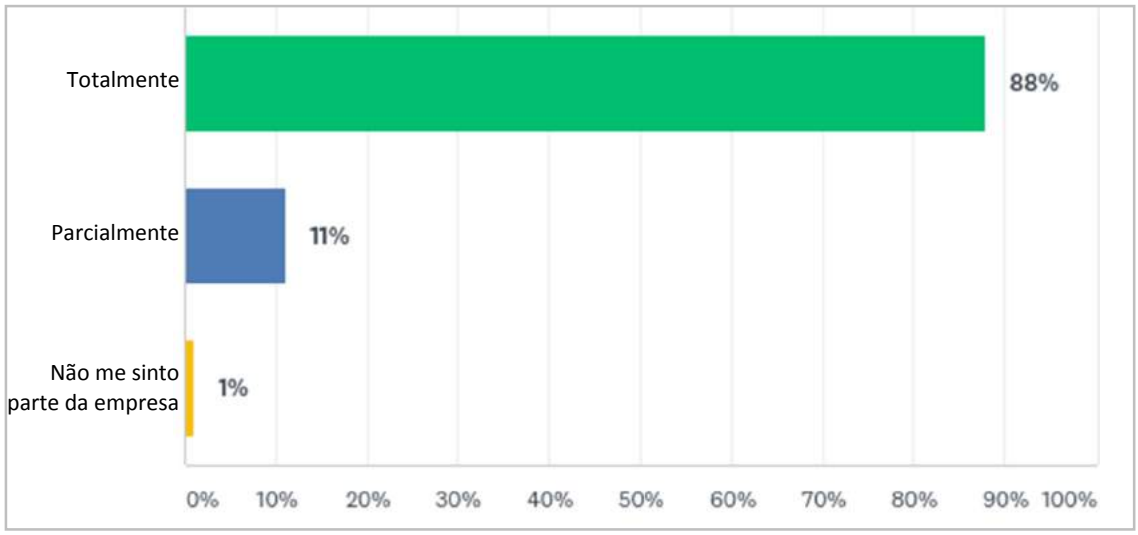
Gráfico 10 - Ganho de tempo diário



Fonte: As autoras.

Quanto aos fatores engajamento e sentimento de pertencer à empresa, mesmo trabalhando de casa, 88% dos entrevistados afirmam que se sentem totalmente integrados à organização, confirmando os dados de engajamento da pesquisa SAP (2016), que aferiu esse quesito como ganho por 85% dos gestores. Por outro lado, 11% se sentem parcialmente aderidos e apenas 1% não se sente parte da empresa (Gráfico 11).

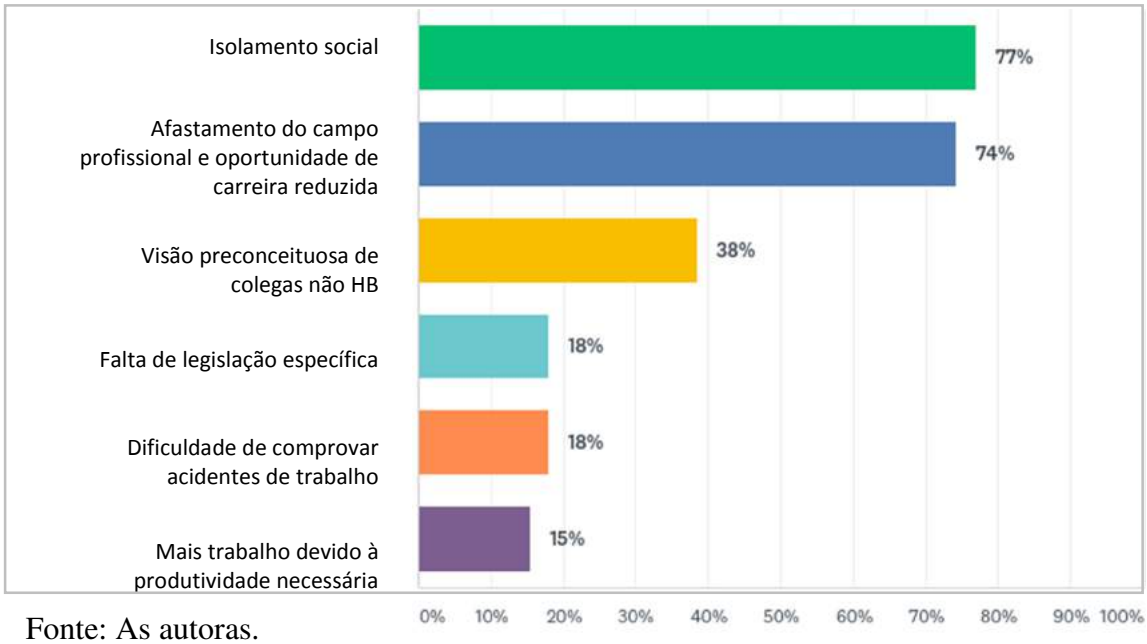
Gráfico 11 - Você se sente ENGAJADO/FAZENDO PARTE da sua empresa?



Fonte: As autoras.

Assim como nos modelos de trabalho tradicionais e como destacado no referencial teórico, o trabalho em *home based* possui vantagens e desvantagens.Na entrevista com os operadores, 62% dos entrevistados não percebem desvantagens no trabalho em casa e 38% as percebem. Estes últimos, destacaram como desvantagens o isolamento social (77%), citado por Boonen (2003) e Filho (2011), afastamento do campo profissional e oportunidade de carreira reduzida (74%), visão preconceituosa de colegas não HB (38%), citado por Clementino (2002), além de falta de legislação específica (18%), dificuldade de comprovar acidentes de trabalho (18%) e mais trabalho devido à produtividade necessária (15%) (Gráfico 12).

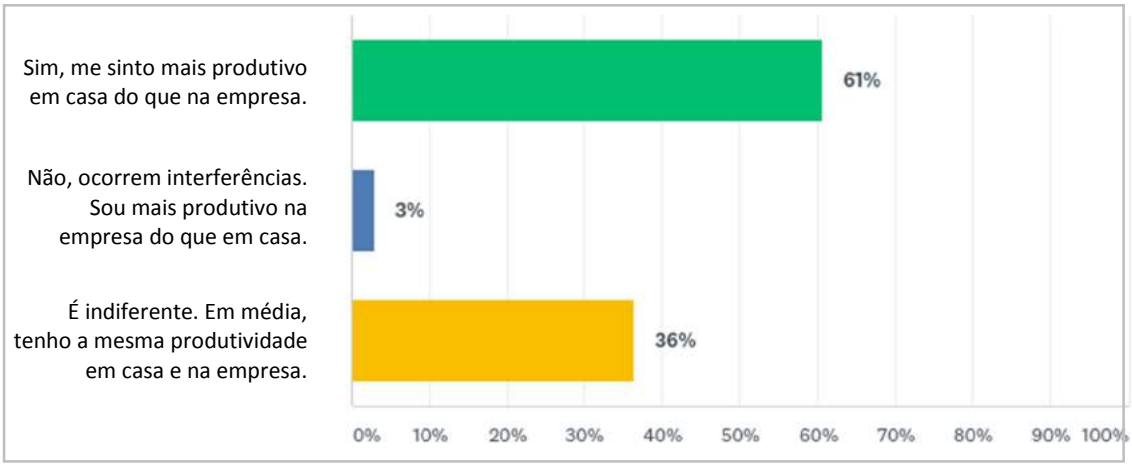
Gráfico 12 - Principais desvantagens do HB



Fonte: As autoras.

Confirmando a teoria de Mello e colaboradores (2014), Silveira, Seoane e Gombar (2014), SAP Consultoria (2016), Volk (2015) entre outros autores, 61% dos funcionários que responderam à entrevista se sentem mais produtivos trabalhando em casa do que no escritório, o que evidencia a produtividade como uma das principais vantagens no modelo de teletrabalho. Dizem ter a mesma produtividade em casa e na empresa 36% dos respondentes e, por fim, apenas 3% alegam ter sua produtividade impactada negativamente pelas interferências que ocorrem em casa (Gráfico 13).

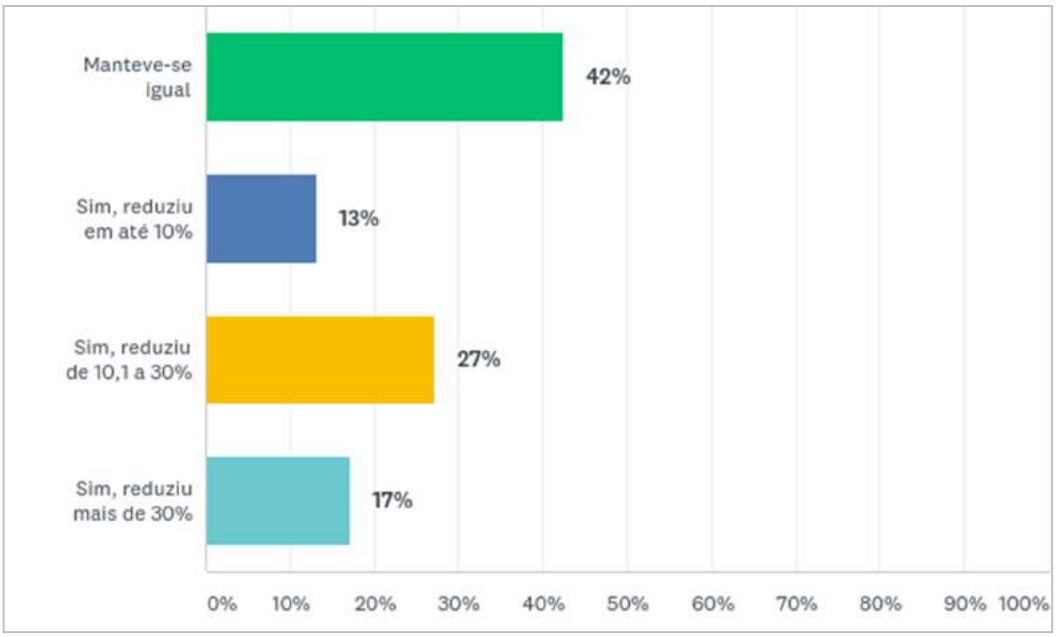
Gráfico 13 - Você considera o AMBIENTE DE CASA favorável para a produtividade?



Fonte: As autoras.

Quanto a mudanças no orçamento familiar, 57% dos entrevistados reportaram redução dos gastos, ressaltado como uma das vantagens para o funcionário por Mello et al (2014). Entre os que perceberam diminuição nas despesas, 17% afirmaram obter uma redução de mais de 30%, 27% diminuíram gastos na faixa entre 10,1 a 30% e 13% afirmaram ter até 10% de economia no orçamento. Por outro lado, 42% dos entrevistados afirmam que os gastos se mantiveram iguais (Gráfico 14).

Gráfico 14 - Você percebeu MUDANÇAS no gasto familiar em face do trabalho em HB?

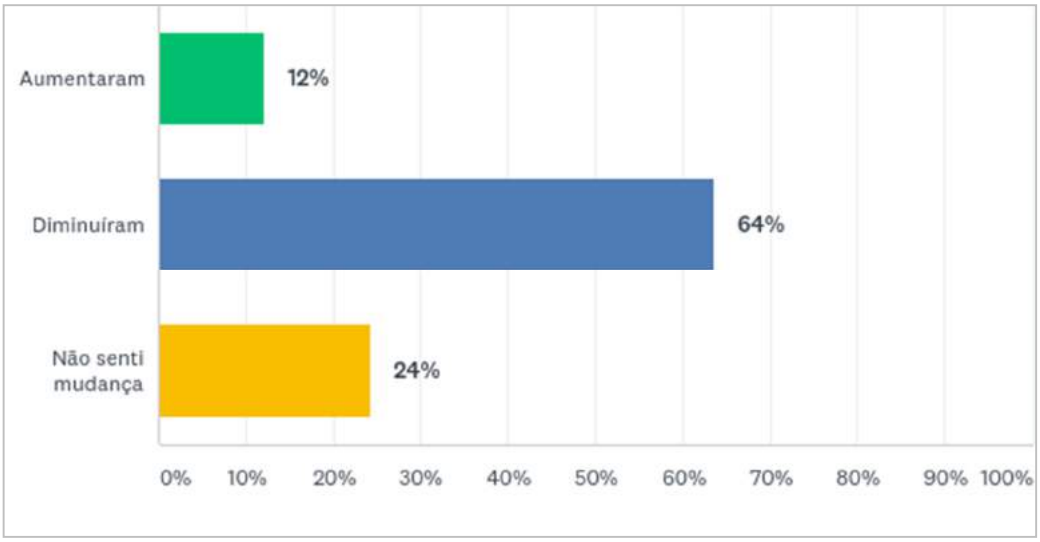


Fonte: As autoras.

Quando questionados sobre a contribuição do trabalho em HB para conciliar vida profissional e pessoal, 94% dos entrevistados identificam que o modelo contribui para uma melhor relação entre estes aspectos da vida do funcionário, conforme afirma Goulart apud Abreu (2016b). Apenas 4% não identificam contribuições e 2% acreditam ter piorado a conciliação entre vida pessoal e profissional.

Em relação aos impactos emocionais, foi questionado aos funcionários como eles os avaliavam depois que começaram a trabalhar no modelo HB. A maior parte dos teleoperadores (64%) consideraram que houve uma redução do cansaço, estresse e ansiedade, o que confirma a teoria de Pinto (2003) e Volk (2015), sobre o impacto do HB na vida dos funcionários. Outros 24% não perceberam mudanças e 12% acreditam ter aumentado a incidência de impactos emocionais (Gráfico 15).

Gráfico 15 - IMPACTOS EMOCIONAIS da rotina no sistema HB



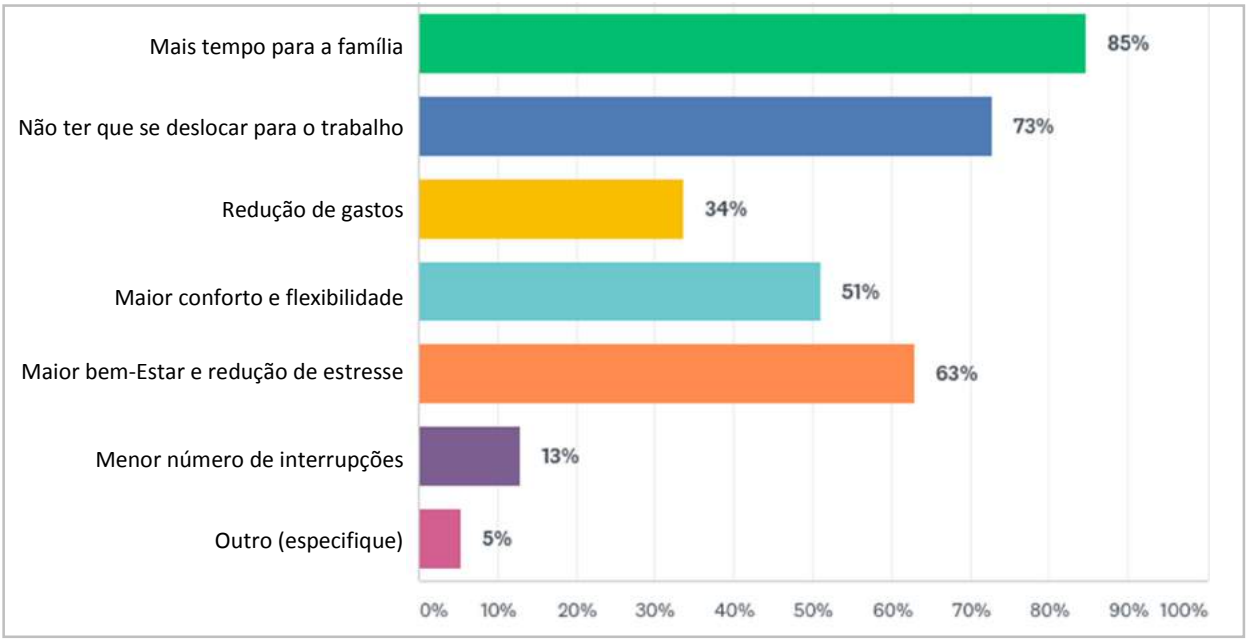
Fonte: As autoras.

Para reforçar a questão do engajamento no modelo, consultamos os funcionários sobre em que situação eles aceitariam deixar o sistema HB e 67% dos respondentes disseram que somente o fariam em caso de uma proposta com promoção. Apenas 7% disseram aceitar sair do HB independentemente de promoção e 26% sentem-se aderidos ao modelo à ponto de recusar uma nova proposta ainda que fosse dada uma promoção.

Ao questionarmos os funcionários sobre como eles avaliam o relacionamento com seus gestores, 89% dos respondentes disseram que se sentem próximos deles, o que atenua uma das dificuldades levantadas por Silveira, Seoane e Gombar (2014) e pela pesquisa SAP (2016) que aponta o distanciamento como barreira ao teletrabalho. Há ainda os que se sentem distantes (4%) e os que avaliam o relacionamento como indiferente (7%).

Por fim questionamos também se os funcionários se sentem mais motivados por trabalhar em HB e 95% das respostas foram positivas. Dentre os fatores que promovem a motivação destacaram-se o maior tempo com a família (85%), não ser necessário o deslocamento para o trabalho (73%) e maior bem-estar e redução de estresse (63%), assim como apontado por Mello e outros (2014) e Pinto (2003). Foram citados também maior conforto e flexibilidade (51%) e redução de gastos (34%). A redução de interrupções citada por Silveira, Seoane e Gombar (2014), apesar de não ter sido um dos principais fatores foi indicado como um dos motivadores por 13% dos respondentes (Gráfico 16).

Gráfico 16 - Fatores que motivam trabalhar em HB

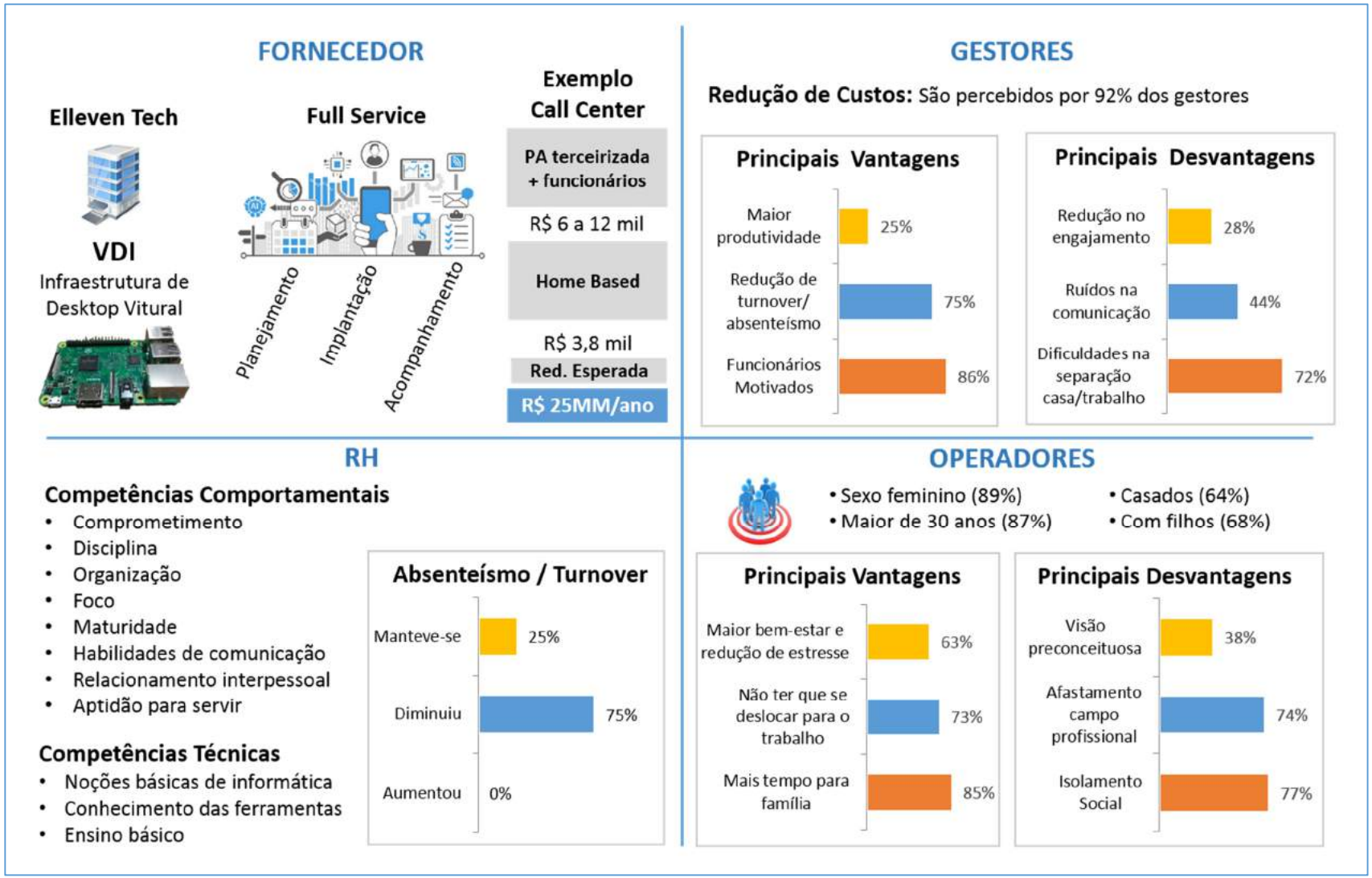


Fonte: As autoras.

4.3.5 Análise das Pesquisas

Analisando as pesquisas feitas com os *stakeholders* da operação HB da Gol, podemos observar que as principais vantagens e desvantagens citadas no referencial teórico desse trabalho se confirmam na pesquisa experimental, bem como refletem e se relacionam entre os públicos entrevistados. O quadro abaixo traz de forma resumida as informações relevantes obtidas, bem como os principais pontos observados nos resultados da pesquisa (Quadro 2).

Quadro 2 - Pesquisas



Fonte: As autoras

5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Este capítulo apresenta: a) uma proposta ao setor de transporte de aplicação do modelo *home based* pautada nas informações levantadas neste trabalho; b) um guia de implementação dessa proposta dividido em etapas; c) uma proposta de cronograma de implantação do HB.

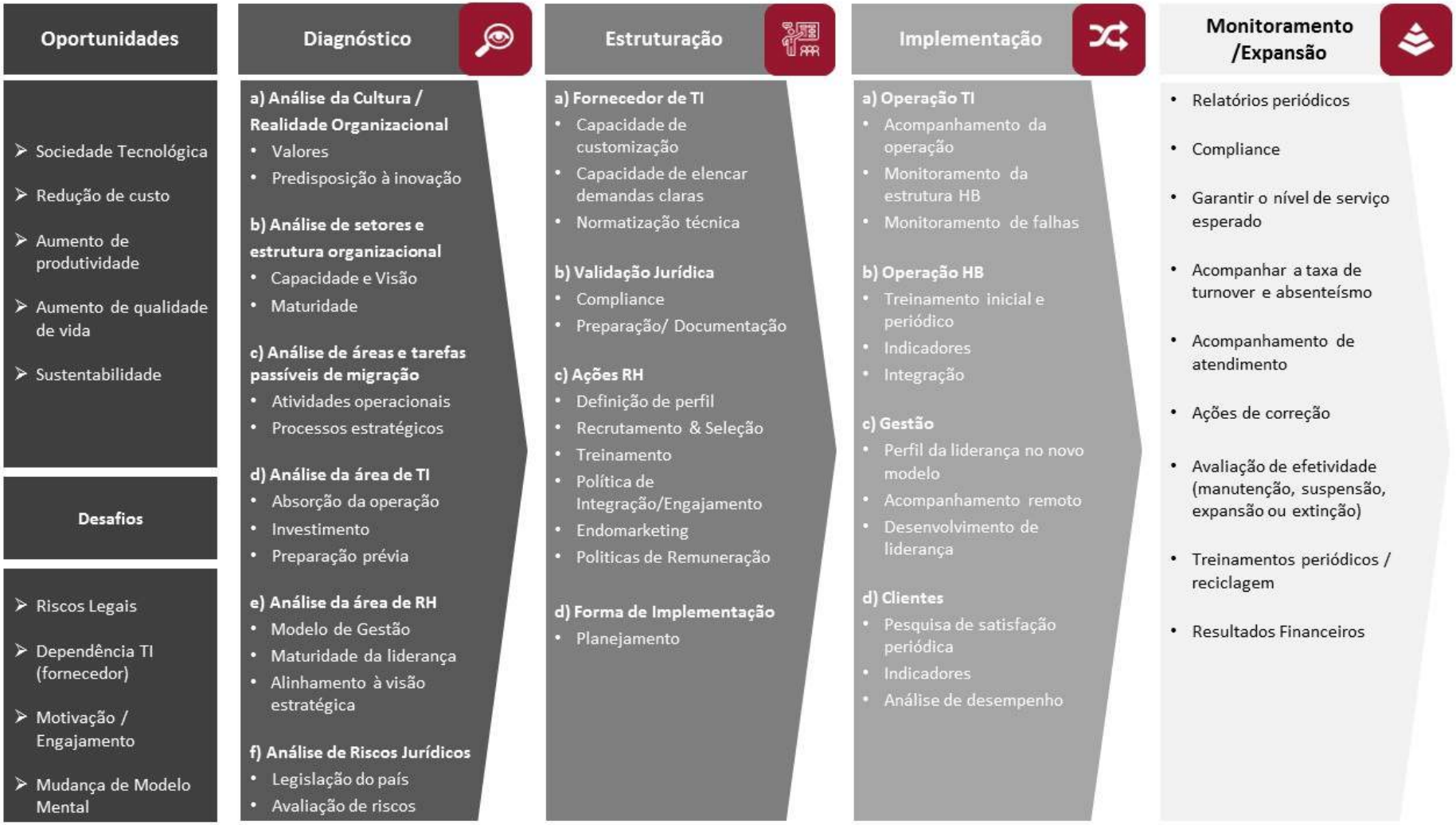
5.1 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Baseado nos estudos realizados neste projeto, concluímos que uma empresa, ao decidir implementar uma operação *home based*, deve se certificar de atender alguns pré-requisitos para quea inserção do modelo seja bem-sucedida. Essas condições são indispensáveis para que o HB consiga ser implementado e para que possa se sustentar no ambiente organizacional, reduzindo custos operacionais e mantendo o nível de serviço.

5.2 GUIA DE IMPLANTAÇÃO DO HB

Apresentamos a seguir, um guia que apresenta as citadas orientações, classificadas em quatro fases: Diagnóstico, Estruturação, Implementação e Monitoramento/Expansão, onde buscamos descrever cada uma das etapas e seus desdobramentos para melhor entendimento. O modelo também mostra de forma resumida as oportunidades que a implementação do HB traz, bem como seus desafios (Figura 2).

Figura 2 - Guia de Implantação do *Home Based*



Fonte: As autoras.

5.2.1 Diagnóstico

a) Análise da Cultura e Realidade Organizacional:

O primeiro passo ao iniciar o diagnóstico é a avaliação dos valores da organização, para verificar se a abertura a inovações e a mudanças está presente nas crenças da empresa e se são praticadas regularmente.

Uma empresa que está aberta a avaliar o seu ambiente externo e as tendências tecnológicas, que trabalha em uma hierarquia horizontal, tem capacidade de dar respostas ágeis, tem foco em redução de custo e busca as adaptações necessárias para responder às demandas do mercado atual, já tem uma inclinação maior à implantação e adaptação a modelos de teletrabalho.

Se, pelo contrário, a empresa se encontra em um modelo de gestão mais tradicional, com estruturas hierárquicas rígidas e processos muito engessados, recomenda-se uma discussão prévia sobre a abertura à inovação e a real predisposição de se efetuar uma discussão cultural a respeito deste valor. A cultura da empresa é de extrema importância para o modelo HB, ela pode contribuir para o sucesso da implementação do modelo ou pode ser uma barreira;

b) Análise de setores e estrutura organizacional:

Também é necessária uma avaliação prévia dos setores da empresa que serão migrados, farão interface, darão suporte ou serão de alguma forma impactados pelo modelo, para verificar o quanto estão preparados em processos de gestão para a implantação do modelo.

É importante que estas áreas tenham capacidade técnica para discutir aspectos inerentes aos novos processos, bem como maturidade das lideranças para que possam desenvolver as atividades dentro de conceitos muito novos e desafiadores. É necessária uma visão de trabalho em equipe, delegação, comunicação interna, motivação e acompanhamento através de indicadores.

Caso esta avaliação indique que uma ou mais áreas estão em estágio menos desenvolvido, recomendamos que seja feito um trabalho prévio para efetuar as mudanças necessárias, garantindo que o novo modelo tenha as bases indispensáveis para ser iniciado;

c) Análise de áreas e tarefas passíveis de migração:

A partir dos estudos realizados nesse trabalho, conseguimos identificar que este modelo de trabalho pode ser implementado em várias áreas dentro de uma empresa, não apenas no *call center*, como no caso da GOL. Em linhas gerais, pudemos perceber que este modelo consegue ser aplicado com facilidade em áreas que possuem atividades operacionais, repetitivas ou com rotinas bem estabelecidas, como TI, *pricing, revenue management*, assessoria de imprensa, RH administrativo, financeiro, entre outras.

Em contrapartida, áreas estratégicas, onde as pessoas precisam estar em contato constante para tomadas de decisões, atividades de atendimento ou que necessitam de interface com parceiros, clientes ou stakeholders, não são recomendáveis para implantação do HB;

d) Análise da área de TI:

Antes de optar pela implementação de um modelo HB, a empresa deve verificar com a área de Tecnologia da Informação a viabilidade técnica (software e hardware) da operação. Deve verificar sua disponibilidade tecnológica e se a estrutura de tecnologia que ela possui é compatível para absorver o atendimento HB.

Caso não se tenha a infraestrutura mínima, é possível fazer um planejamento para investir em infraestrutura compatível e somente depois implementar o modelo HB. Ou ainda cabe avaliar se o momento não é viável para o investimento, descartando então a implementação do HB;

e) Análise da Área de RH:

É necessário que se analise o modelo de gestão da empresa, como se dão as diretrizes para tomada de decisão, as políticas de desenvolvimento de lideranças, a maturidade atual do corpo executivo e o alinhamento com a visão estratégica de inovação. Esses pontos devem estar niveladose em harmonia para que se passe para a etapa seguinte de estruturação. Uma decisão isolada e autônoma de um nível hierárquico superior, sem que os pré-requisitos estejam atendidos, pode significar o insucesso da implantação do modelo;

f) Análise de riscos jurídicos:

Por se tratar de recente evolução da sociedade, com legislação ainda em adaptação, deve-se avaliar criteriosamente os riscos trabalhistas/sindicais da implantação do *home based*. Todos os processos e relações devem ser previamente examinados pelo setor jurídico para que faça as ressalvas e adaptações necessárias. É muito importante que o departamento jurídico da empresa avalie se a implementação do modelo tem algum risco para área escolhida, para o momento que a empresa vive, para algum sindicato especifico, entre outros aspectos legais.

Empresas multinacionais, devem se preocupar ainda em verificar a compatibilidade da legislação de cada país com a implementação do modelo. Os riscos legais devem ser avaliados e levados em consideração, antes que a implementação do HB seja feita.

5.2.2 Estruturação

a) Fornecedor de TI:

É preciso buscar um parceiro tecnológico que ofereça uma solução adequada e customizada para e empresa/atividade, visando uma implementação mais rápida. Idealmente deve se optar por um fornecedor que já tenha a tecnologia desenvolvida e que seja apenas "*plug and play*" na infraestrutura de TI da empresa.Ou seja, a empresa precisa buscar no mercado um parceiro que consiga atender as suas necessidades na implementação no modelo HB escolhido.

Não sugerimos que as empresas tentem desenvolver internamente esta solução tecnológica, visto que hoje no mercado já existem empresas especializadas neste software e com isso a implementação é muito mais ágil, menos onerosa e o ganho de aprendizado é infinitamente superior, pois normalmente o sistema é atualizado de acordo com as evoluções do mercado;

b) Validação jurídica:

Toda a documentação para a implantação do modelo deve ser previamente preparada e produzida pelo departamento jurídico, visando garantir que todas as implicações estejam devidamente estabelecidas e asseguradas. Contratos com fornecedor(es), funcionários, acordos sindicais e outros devem ser preparados nesta fase da implantação. Dessa forma, se obtém a segurança de que a documentação da empresa estará em ordem para a operação e que não advirão problemas e prejuízos quando do início da operação;

c) Ações de RH:

O RH é peça chave por estar presente logo no início da implantação, ou seja, é quem vai garantir o desempenho dos demais processos que se seguirão. Ele é responsável por fazer todo o arcabouço e delineamento da operação, garantindo que o elemento vital, que são as pessoas, executem o seu papel e as atividades da forma como foi planejado e para que tenham o desempenho esperado.

O funcionário selecionado para trabalhar neste modelo, como vimos e evidenciamos na pesquisa, tem características especificas e imprescindíveis que precisam ser observadas no processo seletivo. Se estas características não fazem parte dos pré-requisitos, tem-se grandes chances do funcionário selecionado não ser adequado e a empresa perderá tempo e dinheiro tendo que selecionar uma nova pessoa para o mesmo cargo no futuro. É preciso estabelecer, portanto, em conjunto com a área a ser migrada, o perfil ideal e os pré-requisitos necessários dos candidatos.

Além disso, é necessário constituir processos sólidos de recrutamento e seleção, observando todos os critérios para seleção de candidatos, preparar políticas de integração e engajamento dos novos colaboradores, estruturar os treinamentos necessários tanto na função, quanto para desenvolvimento dos funcionários, desenvolver plano de carreira e remuneração, ser propagadora da estratégia e do modelo na empresa, reforçando sua aplicação e expansão, entre outras iniciativas. Outro ponto importante, é que deve ser desenvolvido juntamente com a área de aplicação do HB a estruturação de um modelo de gestão compatível com o acompanhamento à distância;

d) Forma de Implementação:

Para a migração de determinada área e ou atividade para teletrabalho, considerando o alto grau de mudança e de possíveis impactos, é necessário que seja feito um planejamento minucioso de toda a estratégia que será utilizada, visando abranger todas as possibilidades de ocorrências e intercorrências no modeloe preencher quaisquer lacunas que possam se apresentar no processo.

Recomendamos ainda que a mudança seja feita de forma faseada, preferencialmente através de um projeto piloto que seja devidamente acompanhado e ajustado antes de expansão

oureplicação. Possibilitando que sejam observadas, dessa forma, todas as características do novo modelo de trabalho, bem como suas forças, fraquezas, resultados e implicações.

5.2.3 Implementação

a) Operação de TI:

A área de TI é encarregada de manter a operação funcionando, sendo responsável pelo acompanhamento do desempenho do software terceiro e da interface com os sistemas próprios, monitorando e reparando falhas e *gaps* que dificultem, atrasem ou impossibilitem o desempenho das atividades e buscando melhorias e funcionalidades que deem mais eficiência às operações.

Além disso, deve viabilizar suporte e estrutura tecnológica, definindo também os equipamentos e requisitos técnicos necessários para cada posto de trabalho, sejam eles providenciados pela empresa ou pelo próprio teletrabalhador, como é feito na Gol. É recomendado ainda definir uma equipe de suporte exclusiva para a operação em teletrabalho, dado que esta não pode ser desempenhada sem a viabilidade tecnológica;

b) Operação HB:

Depois de realizado o recrutamento e seleção adequados para o modelo HB, a etapa subsequente se refere ao treinamento. Todo funcionário precisará receber um treinamento antes de começar a trabalhar de fato, para garantir que todos estejam cientes de suas atribuições e do desempenho esperado. É ele que vai balizar o nível de atendimento às solicitações e realização das tarefas, além de possibilitar que o trabalho seja feito de forma remota, sem supervisão próxima. É preciso estar ciente ainda que o treinamento inicial é de suma importância, mas que precisa ser reforçado e atualizado periodicamente, dado o ambiente tão dinâmico e de mudanças constantes em que estão inseridas as organizações atuais. Portanto, programas de treinamento recorrentes têm que ser estruturados, sejam eles *online*, presenciais, através de manuais, intranet ou outro meio que a empresa julgar adequado.

Outro fator de extrema importância e que pode viabilizar ou não uma operação em teletrabalho, são as questões de engajamento e pertencimento. É essencial que sejam estabelecidos métodos e ferramentas que consigam promover a integração e sinergia do time,

seja entre o funcionário e seus pares, como entre funcionários e seus gestores, fazendo com que se sintam parte da área e da empresa e que estejam comprometidos com o trabalho mesmo estando à distância.Iniciativas como o compartilhamento de novidades e fotos do dia a dia, encontros, ligações em conferência, viagens em grupo, etc., podem ser bem eficazes na manutenção dos fatores de envolvimento. Enfim, existem várias formas e não existem regras, a empresa precisa apenas definir e comunicar como, quando e em que periodicidade o funcionário vai estar em contato com a empresa, gestores e pares, alinhando as expectativas e introduzindo-o no círculo relacional da empresa.

Demanda atenção ainda o estabelecimento de indicadores e metas, que são imprescindíveis para que se possa ter um acompanhamento quantitativo da realização dos processos em HB. Considerando uma supervisão à distância, isso permite que se possa ter uma gestão mais assertiva e que todos os funcionários tenham ciência dos resultados e performance esperados;

c) Gestão:

O gestor que terá a equipe em *home based* precisa ter as prerrogativas comportamentais e profissionais que proporcione aos seus funcionários o ambiente adequado para o desempenho de trabalhos à distância. O líder precisa, portanto, dar liberdade e autonomia aos seus subordinados, construir um relacionamento sólido e de confiança com a equipe, assistir as necessidades do time, alinhar expectativas, manter a comunicação constante e fluida e definir rotinas sustentáveis.

É preciso também desenvolver um modelo de gestão que sustente as atividades em teletrabalho e que permita que o funcionário se desenvolva mesmo distante de seu supervisor. O modelo apresenta vários riscos nesse sentido que normalmente estão relacionado ao funcionário se sentir desmotivado, ao desalinhamento com a estratégia organizacional, ou ainda a dúvidas sobre o que se espera da operação.

São tantos elementos que podem prejudicar o bom andamento do trabalho, que o grande desafio dos gestores é fazer com que sua gestão, mesmo que remota, seja de fato efetiva e percebida pelos seus funcionários. Não existe fórmula pronta, cada empresa vai ter que pensar no modelo de gestão que vai desenvolver voltado para sua realidade, mas este planejamento é de extrema importância e obrigatoriamente terá que ser pensado e desenvolvido para sustentabilidade do modelo HB.

Nessa modalidade de trabalho, outro ponto que deve ser considerado, é o desenvolvimento da liderança, tanto na supervisão dos funcionários HB, que deve estar em constante aprimoramento, quanto no desenvolvimento nos teletrabalhadores da capacidade de serem líderes de si mesmo e serem efetivos na gestão do tempo e de seu trabalho;

d) Clientes:

Como em toda organização e operação, o foco deve ser sempre o cliente, seja ele externo ou interno. Dessa forma o acompanhamento da experiência do cliente, bem como da performance de atendimento, fazendo um balanço do nível de serviço antes x depois da implantação do *home based*, é vital para garantir pelo menos o mesmo nível de serviço que o cliente recebia antes da migração. A avaliação do atendimento pode ser feita por meio de pesquisas de satisfação periódicas ou através de indicadores atrelados a este trabalho, que consigam de fato mensurar que o serviço permanece da mesma forma ou melhor que antes da migração.

5.2.4 Monitoramento/Expansão

É essencial monitorar os resultados periodicamente para garantir que os resultados qualitativos e quantitativos esperados antes da implementação do modelo HB estão sendo alcançados. Sem esse monitoramento, a empresa não sabe se seus funcionários estão cumprindo os processos e se os mesmos precisam ser adequados para uma nova realidade, ou seja, não conseguem definir que caminho estão seguindo e como podem, caso necessário, se ajustar e se adaptar. Monitorar garante tantoa execução da performance esperada, quanto o cumprimento da estratégia.

Deve-se, portanto, serem elaborados relatórios de todas as atividades executadas em HB, bem como dos resultados da área e indicadores. É preciso acompanhar também as áreas que fazem interface com a atividade remota, com dados de TI como relatórios de falhas, paradas de sistemas, erros de operador, dentre outros,do RH com dados de TO, absenteísmo, indicadores de preenchimento de vagas, acidentes de trabalho, resultados de pesquisas de clima, além de relatórios de *compliance* e de nível de atendimento.

Devem ser efetuadas ainda ações de avaliação e correção da operação como um todo, definindo os rumos que serão tomados, seja na comprovação da eficiência e estudo de expansão

para outras áreas e atividades, seja na percepção de falhas graves e/ou resultados negativos que comprometam a continuidade do modelo ou ainda na subsistência da operação fazendo a devida manutenção.

Treinamento é outro elemento que vai estar presente no modelo HB em diversos momentos e no monitoramento ele se concentra na continuidade e perenidade do modelo, reforçando os treinamentos anteriores e desenvolvendo novas orientações, oriundas de necessidades e aprendizados adquiridos no desempenho dos processos.

E por fim, um item de extrema importância que é o acompanhamento de relatórios financeiros e de resultados, avaliando se a operação tem sido eficiente na otimização de recursos e na rentabilidade para a empresa e investidores.

Estas diretrizes: diagnóstico, estruturação, implementação e monitoramento são igualmente necessárias e importantes para o sucesso do modelo HB. As fases de diagnóstico e estruturação, entretanto, devem ser analisadasde forma minuciosa, pois são elas que darão base para que a implementação seja bem-sucedida. O modelo de monitoramento também tem que ser pensado antes do final da implementação, para que os controles estejam adequados quando a operação iniciar.Podemos observar, portanto, que a decisão da implementação do modelo *homebased* requer um planejamento bastante estruturado por parte das empresas que optarem por lhe adotar, fazendo as devidas adaptações.

Cada empresa vive um momento, vive uma realidade, está presente em um mercado que pode ser ou não similar ao da empresa estudada neste trabalho. Mas o que conseguimos analisar e concluir com o trabalho é que se uma empresa pensar em todas etapas acima, ela pode verificar se está preparada para implementar o modelo HB e, caso não esteja, pode desenvolver um plano para estar e no futuro implementar. Não é possível analisar as etapas em nível de importância, acreditamos que todas são essenciais e complementares para o sucesso da implementação do modelo HB e de sua sustentabilidade. Por isso nossa sugestão para as empresas que se interessem pelo modelo *home based* é de que estudem, pensem e analisem essas fases antes de tomar a sua decisão.

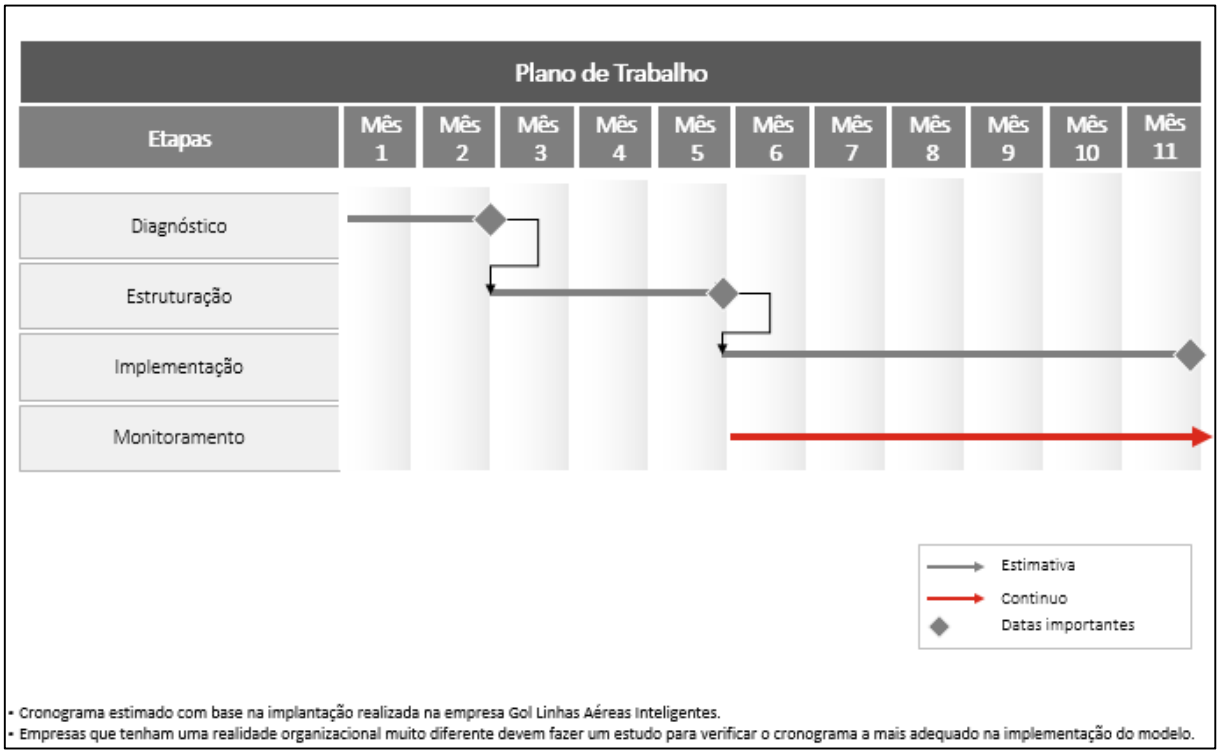
5.3 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

Seria difícil indicar um cronograma de implantação aplicável a qualquer empresa interessada na introdução do *home based* como forma de trabalho já que, como dito anteriormente, os universos são muito distintos e particulares, impossibilitando esta indicação.

O que podemos afirmar é que, para uma empresa do porte e características similares a empresa estudada, a Gol, os prazos médios para cada etapa são (Gráfico 17):

a) Diagnóstico: de 01 a 02 meses;
b) Estruturação: de 01 a 03 meses;
c) Implantação: de 03 a 06 meses.

Gráfico 17 – Cronograma de Implantação



Fonte: As autoras

Os prazos estipulados servem como referência para implementação de um projeto piloto. A leitura de como será desenvolvido o HB nesse período é que vai estipular os prazos para expansão da operação em teletrabalho e para fazer modificações e ajustes. A implantação do *home based* na área do *call center* da Gol levou cerca de 04 anos.

O monitoramento deve ser contínuo, abrangendo, principalmente:

a) Revisão de riscos: mensais, podendo ser alterada pela criticidade da operação, do tipo de atividade, exigências do negócio, necessidade de certificações, etc;
b) Indicadores operacionais: deve ser feito em tempo real, a todo tempo;

c) Indicadores de TI: acompanhamento mensal e anual de abertura de chamados de problemas e/ou falhas e monitoramento diário de latência de internet;
d) Indicadores de RH: mensal e anual, avaliando volume de admissões, *turnover*, volume de faltas, volume de afastados/licenciados;
e) Resultados Financeiros: Acompanhamento mensal de horas extras, produtividade, relacionada a ABS e TO, e aderência, pois representam custos operacionais. Avaliação a cada 03 anos para analisar os custos e despesas dos funcionários no modelo x custos de mercado.

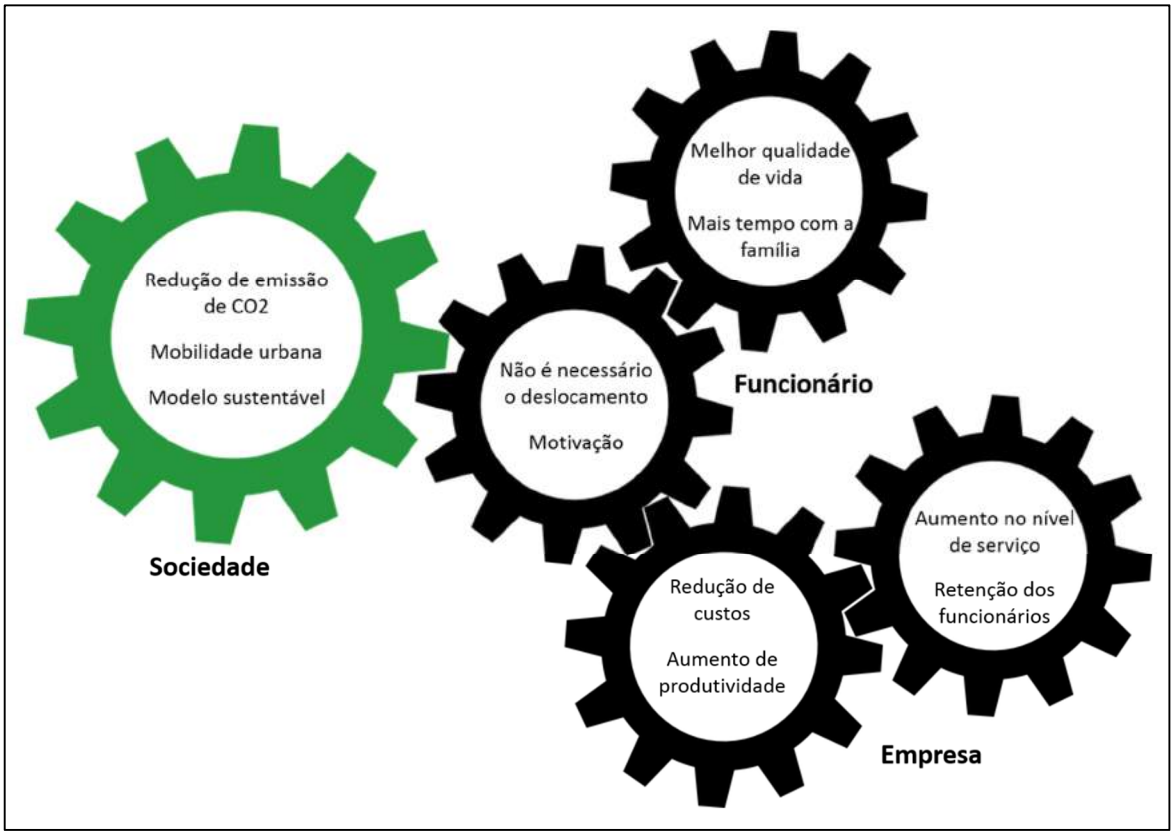
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este Projeto Aplicativo estudou o *home based* como uma das formas de teletrabalho e confirmou as indagações sobre o modelo ser uma alternativa de melhoria no desempenho das pessoas e das organizações do setor de transportes no Brasil e também como metodologia de organização da força de trabalho nos dias contemporâneos.

Apesar do acesso bastante restrito a pesquisa, ao tema ainda pouco difundido, principalmente no Brasil e da falta de material disponível para consulta no que diz respeito a referencial teórico, analisamos a bibliografia disponível e realizamos um estudo de caso e pesquisa sobre a empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes, conforme visto nos capítulos anteriores.

Deste trabalho, confirmamos que as vantagens que se destacam no teletrabalho e, particularmente, no *home based* são: a) aumento da qualidade de vida dos colaboradores; b) redução de custos e; c) aumento da produtividade das empresas. Observa-se ainda que a implementação do modelo de tem vantagens para três principais beneficiários: sociedade, empresas e funcionários (Figura 3).

Figura 3 – Vantagens do Teletrabalho



Fonte: As autoras

A vantagem relacionada à sociedade, que é a contribuição para o meio ambiente e para a mobilidade urbana, ainda requer dados quantitativos que confirmem essa afirmação. Acreditamos que esses dados ainda não se encontram disponíveis pela novidade do tema e pelas iniciativas ainda sem respaldo em dados de pesquisa efetiva. De toda forma, acreditamos que existem grandes vantagens ao se reduzir o deslocamento da força de trabalho diariamente de sua casa para as empresas, como redução do uso de energia, redução da poluição, redução do trânsito, redução do desperdício de recursos renováveis ou não.

Assim, afirmamos, com base neste estudo, que as vantagens mencionadas anteriormente são, de fato, observáveis quando se implanta um modelo de *home based*. Recomendamos, portanto, sua aplicação e ampliação para empresas do setor de transportes, como forma de aumento da qualidade de vida dos funcionários e, portanto, aumento do sentido do trabalho e motivação dos indivíduos, redução de custos e aumento da produtividade.

No sentido do aumento da qualidade de vida, observamos que os trabalhadores nesse modelo têm obtido benefícios, principalmente no que diz respeito a possibilidade de maior convívio familiar, aos ganhos em tempo por não ser necessário o deslocamento casa/trabalho/casa e ainda pela maior disponibilidade para o desempenho de outras atividades como lazer, estudo e atividades físicas, conforme dados obtidos na pesquisa.

Já em relação à redução de custos, esta pode ser observada tanto pelo espectro da empresa, quanto pelo do funcionário. Na empresa, as economias normalmente estão relacionadas a toda a parte de estrutura e suporte, principalmente nos escritórios e quantitativamente mensurada no comparativo de custo no modelo HB x tradicional, que, conforme a análise dos custos da solução utilizada no modelo *home based* estudado nesse trabalho, pode apresentar economias de mais de 70% e ganhos na ordem de milhões de reais considerando uma operação equitativa à da Gol.

Na visão do funcionário, a economia pode ser percebida nas questões de deslocamento, com economia de combustível e sem os descontos de vale transporte. Além disso, para quem tem filhos ou parentes que necessitam de cuidado integral, a economia com creches ou cuidadores/babás poderiam representar uma queda significativa nos gastos familiares. Os gastos com alimentação representam outra vantagem, pois a alimentação fora de casa, além de nem sempre ser saudável/equilibrada, tem um custo bem mais alto.

Outro ganho que pode ser percebido é em relação a produtividade. De acordo com a Elleven, o aumento de produtividade observado na Gol com a implantação do modelo *home based* foi de cerca de 26%. Na pesquisa podemos obter ainda os dados de que 61% dos

funcionários disseram se sentir mais produtivos nesse modo de trabalho do que no escritório, além disso 25% dos gestores elencaram a produtividade como um dos principais benefícios do HB.

Por fim concluímos que existem grandes oportunidades de ampliação do modelo, ainda pouco explorado no Brasil, tanto para a implantação, quanto de embasamento teórico e informação.

Recomendamos aprofundamento da vantagem relacionada à sociedade, ou seja, a contribuição para o meio ambiente e para a mobilidade urbana, temas que podem ser objetos de estudos futuros que façam a correlação entre o modelo e os impactos positivos e/ou negativos para a sociedade, incluindo, eventualmente, dados sobre diferenças locais e características geográficas e culturais distintas. Esta vantagem pode ser também explorada de forma mais aprofundada como oportunidade dentro do setor de transporte, principalmente no modal rodoviário, dado a questão da mobilidade nos grandes centros urbanos.

Cabe ainda como recomendação, uma avaliação das empresas de transporte do possível impacto negativo na demanda de passageiros que, com a disseminação do teletrabalho, não precisarão se deslocar de casa para o trabalho. É preciso considerar, tendo em conta todas as informações e análises realizadas nesse trabalho, de que a adoção do teletrabalho por parte das empresas é iminente e, portanto, essa é uma questão que deve ser debatida pelos gestores das empresas e instituições do setor.

REFERÊNCIAS

ABREU, Ariane. Qual o significado de DAC?. **TOTALIP**, São Paulo, 09 nov. 2016a. Disponível em: <https://totalip.com.br/qual-o-significado-de-dac/>. Acesso em: 04 jul. 2018.

ABREU, Erico Verissimo Xavier de. A adoção do teletrabalho: uma análise da aceitação do uso do trabalho a distância com jovens trabalhadores. 2016. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, 2016b. Disponível em <http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/view/3958/2077>. Acesso em 29 jun. 2018.

ACADEMIA INTERNACIONAL DE TELETRABAJO PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE. En el marco de la celebración de los 20 años del Teletrabajo en Brasil. **ITA-LAC**, São Paulo, p. 1-59, 2017. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/16102017-entrega-relatorio-ita-lac-teletrabaho-america-latina-e-caribe/>. Acesso em: 18 abr. 2018.

AGÊNCIA CÂMARA NOTÍCIAS. Brasil tem 15 milhões de teletrabalhadores. **Câmara dos Deputados**, Brasília, 15 mar. 2017. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/524331.html>. Acesso em: 08 abr. 2018.

ANAC (Brasil). **Anuário do Transporte Aéreo 2016**. Brasília, DF: Anac/Superintendência de Regulação Econômica e Acompanhamento de Mercado, 2016. Disponível em: <http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/anuario/Anuario2016.zip>. Acesso em 29 jun. 2018.

ANAC (Brasil). **Indicadores do Mercado de Transporte Aéreo**. Brasília, DF. Disponível em: < http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/consulta-interativa/demanda-e-oferta-ranking-de-empresa>. Acesso em 10 set. 2018.

AUTOMATICC. All around the world, building a new web, and a new workplace. **Automaticc**, California, 2018. Disponível em: <https://automattic.com/about/>. Acesso em: 29 jun. 2019.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1679-39512010000100006&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 29 jun. 2018.

BLOGHUMA. Muito além do salário: afinal, qual o custo de um funcionário para a empresa?. **LG – Lugar de Gente**, São Paulo, 09 maio 2017. Disponível em: <https://www.lg.com.br/blog/muito-alem-salario-afinal-qual-o-custo-de-um-funcionario-para-empresa/>. Acesso em: 27 jul. 2018.

BOONEN, Eduardo Magno. As várias faces do teletrabalho. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 3, n. 5, p. 106-127, 2003.

BRASIL. Lei no 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). **Diário Oficial da União**, Brasília, 2017. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm>. Acesso em: 29 jun. 2018.

____. Ministério da Fazenda. Serviço Federal de processamento dos dados (SERPRO). Estudo da viabilidade para implantação do Teletrabalho no SERPRO. Brasília, DF, 07 jul. 2005. Disponível em: <http://crasp.gov.br/wp/wp-content/uploads/07_07_2005_Casos_de_sucesso_do_Teletrabalho_no_Brasil_Implantacao.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2018.

BRASILIANO, Antonio. O mundo "VUCA" e a gestão de riscos: estamos preparados?. **Linkedin**, São Paulo, 09 set. 2015. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/o-mundo-vuca-e-gest%C3%A3o-de-riscos-estamos-preparados-antonio-brasiliano>. Acesso em: 16 abr. 2018.

BREDA, Marcia. Como funciona o home office do WordPress.com. **Adoro Home Office**, São Paulo, 20 mar. 2018. Disponível em: <http://adorohomeoffice.com.br/2018/03/20/home-office-do-wordpress-com/>. Acesso em 21 jul. 2018.

CALL CENTER ASSOCIADOS. Sugestão de tabela básica para preços em Call Center. **Call Center Associados**, Santa Catarina, [200-?]. Disponível em: <http://www.callcenterassociados.com.br/telemarketing/tabela_basica_precos.htm>. Acesso em: 08 jul. 2018.

CARDOSO, Fernando Conter. **Aspectos relevantes para implantação do teletrabalho em empresas sediadas em cidades de pequeno e médio porte**. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

CASTELAN, Yvonne. **Introdução à psicologia social**. São Paulo: Vértice, 1987.

CHRISTENSEN, Kathleen. **The new era of home-based work**: directions and policies. Boulder: Westview Press, 1988.

CIFARELLI, Roseli.; SOUZA, Mario de. A implantação do teletrabalho apoiado na responsabilidade social corporativa: um estudo de caso em empresa de tecnologia. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, São Paulo, v.1 n.2, p. 69-83, 2016.

CISCO Systems. O que é um firewall?. **Cisco**, San Jose, [200-?]. Disponível em: <https://www.cisco.com/c/pt_br/products/security/firewalls/what-is-a-firewall.html>. Acesso em: 04 jul. 2018.

CITRIX. O que é o VDI?. **Citrix**, Santa Clara, [200-?]. Disponível em: <https://www.citrix.com.br/glossary/vdi.html>. Acesso em 28 jun. 2018.

CLEMENTINO, Nancy Viviana. **Ambiente de trabalho colaborativo para o teletrabalho utilizando ferramentas freeware**. 2002. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de

Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Santa Catarina, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/83417>. Acesso em: 08 abr. 2018.

CONFESSOR, João Paulo. O que é uma URA?. **Evolux**, São Paulo, 07 ago. 2014. Disponível em: <https://www.evolux.net.br/blog/o-que-e-uma-ura>. Acesso em: 04 jul. 2018.

DUARTE, Leonardo Gularte. Teletrabalho: um novo modelo de trabalho. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. 11, n. 59, nov. 2008. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=5352>. Acesso em 13 ago. 2018.

ELLEVEN. O que a greve dos caminhoneiros nos ensinou sobre home office. **Elleven Tech**, São Paulo, 21 jun. 2018. Disponível em: <http://www.elleventech.com/category/vdi/>. Acesso em: 02 jul. 2018.

ERHART, Sabrina; PALMEIRA, Eduardo Mauch. Análise do setor de transporte. **Observatorio de la economia latinoamericana**, Pelotas, n. 71, p. 1-6, dez. 2006. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/06/semp.htm>. Acesso em: 25 jul. 2018.

EUROFOUND. Working anytime, anywhere: the effects on the world of work. **Publications Office of the European Union**, Luxembourg, 2017. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2018.

FRANK Schiff: influenced foreign and domestic economic policy. **Washington Post**, Washington, DC, 28 ago. 2006. Disponível em: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/08/27/AR2006082700911.html>. Acesso em: 06 abr. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, 1995. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n4/a08v35n4.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2018.

GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES. GOL é eleita a companhia aérea mais pontual do Brasil em 2016. **Press Porter Novelli,** São Paulo, 06 jan. 2017a. Disponível em: <https://www.voegol.com.br/pt/a-gol/imprensa/gol-e-eleita-a-companhia-aerea-mais-pontual-do-brasil>. Acesso em: 29 jun. 2018.

____. **Perfil**. 2018. Disponível em: <http://www.voegol.com.br/pt-br/a-gol/quem-somos/perfil/paginas/default.aspx>. Acesso em: 29 jun. 2018.

____. Relatório anual de sustentabilidade 2016. **Gol 15 anos**, São Paulo, p. 1-68, 19 set. 2017b. Disponível em: <http://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=53862&conta=28&id=248321>.

Acesso em: 29 jun. 2018.

GONÇALVES, Mario Jorge de Queiroz; SALLES, José Alberto Costa; PIZOLLATO, Nélio Domingues. Implantação de uma Usina Eólica: avaliação estratégica e análise da viabilidade operacional e econômica do projeto. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA OPERACIONAL E LOGÍSTICA DA MARINHA – SPOLM, 4., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/spolm/sites/www.marinha.mil.br.spolm/files/082.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2018.

GORET, Paulo et al. Cenários para o setor de transporte no Brasil. **Revista Transportes**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 1-28, 1997. Disponível em: <https://www.revistatransportes.org.br/anpet/article/view/278>. Acesso em: 25 jul. 2018.

HOTJAR. Culture at hotjar. **Atlassian**, Malta, 2018. Disponível em: <https://careers.hotjar.com/>. Acesso em: 21 jul. 2018.

LOVE MONDAYS. Salários de Teleoperador Home Based na GOL Linhas Aéreas. **Love Mondays**, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.lovemondays.com.br/trabalhar-na-gol-linhas-aereas/salarios/cargo/teleoperador-home-based>. Acesso em: 27 jul. 2018.

MAYRINK, José Maria. Brasileiros aderem ao home office. **Estadão**, São Paulo, 03 ago. 2015. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasileiros-aderem-ao-home-office,1736785>. Acesso em 18 abril 2018.

MELLO, Álvaro Augusto Araújo et al. Teletrabalho Como Fator de Inclusão Social e Digital em Empresas de Call Center/Contact Center. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/8794>. Acesso em: 29 jun. 2018.

MELLO, Álvaro Augusto Araújo; SANTOS, Cláudio Gonçalves dos. Teletrabalho: uma alternativa para a mobilidade urbana em São Paulo. **Canal Tech**, São Paulo, 12 maio 2014. Disponível em: <https://canaltech.com.br/mercado/Teletrabalho-uma-alternativa-para-a-mobilidade-urbana-em-Sao-Paulo/>. Acesso em: 29 jun. 2018.

MELO, Elizabete Regina de. Teletrabalho, **Qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional**: um estudo exploratório numa amostra de profissionais na área da Tecnologia da Informação. 2011. 31 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2011. Disponível em: <repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4955/1/ulfpie039656_tm.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2018.

NILLES, Jack. **Fazendo do Teletrabalho uma realidade**: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. São Paulo: Futura, 1997.

OIT (Organización Internacional del Trabajo). **Proteccion social de los trabajadores à domicilio**. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 1990. (Documentos considerados en la reunión de expertos sobre la protección social de los trabajadores a domicilio).

PANTALEÃO, Sérgio Ferreira. Teletrabalho e a possibilidade legal de reduzir os custos e manter o emprego. **Sobratt**, São Paulo, 28 mar. 2018. Disponível em:

<http://www.sobratt.org.br/index.php/28032018-teletrabalho-e-a-possibilidade-legal-de-reduzir-os-custos-e-manter-o-emprego/>. Acesso em: 29 jun. 2018.

PINTO, Joselma Oliveira. **Avaliação da viabilidade de implantação do teletrabalho no domicílio**: um estudo de caso no Serpro. Florianópolis: UFSC, 2003.

PME NEGÓCIOS. Vantagens e desvantagens do teletrabalho. **Yunit Consulting**, Lisboa, 2018. Disponível em: <http://www.pmelink.pt/manuais/recursos-humanos/vantagens-e-desvantagens-do-teletrabalho>. Acesso em: 29 jun. 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.

RAUBER, Marcelo Luiz. **O teletrabalho e os novos traços da subordinação jurídica**. 2014. 51 f. Monografia (Especialização em Direito do Trabalho) – Departamento de Direito Econômico, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/128071>. Acesso em: 08 abr. 2018.

ROBERTSON, Tara. How to grow and run a remote business: the Hotjar Way. **OutsidetheJar**, Malta, 04 fev. 2016. Disponível em: <https://www.hotjar.com/blog/2016/02/04/how-to-grow-and-run-a-remote-business-the-hotjar-way/>. Acesso em: 21 jul. 2018.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho**: a tecnologia transformando as relações de trabalho. 2011. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/pt-br.php>. Acesso em: 21 jul. 2018.

SALOMÃO, Karin. Dona do WordPress leva home office ao extremo. **Exame**, São Paulo, 18 jun. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dona-do-wordpress-leva-home-office-ao-extremo/>. Acesso em: 21 jul. 2018.

SAP CONSULTORIA. Home Office, uma tendência nas empresas brasileiras. **Pesquisa Home Office Brasil 2016**, Campinas, 2016. Disponível em: <http://sapconsultoria.com.br/homeoffice/resultados-2016/>. Acesso em: 18 abr. 2018.

SASSE, Adelino et al. **Teletrabalho**: Uma necessidade para as dimensões do Brasil. Blumenau: FURB, 2000. Disponível em: < http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:o8LU7HgSS8sJ:home.furb.br/wilhelm/COMPETIV/Art_Tele_trabalho_PEC2.doc+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 13 ago. 2018.

SEMPRE UPDATE. DDoS: o que é? E o que significa?. **SempreUpdate**, São Paulo, 12 jun. 2016. Disponível em: <https://sempreupdate.com.br/ddos-o-que-e-e-o-que-significa/>. Acesso em: 04 jul. 2018.

SILVEIRA, Marina Gomes Coelho Iribarrem; SEOANE, Yasmin Lange; GOMBAR, Jane. Teletrabalho na sociedade Pós-moderna. **Rev. Ele. Fac. Direito UFPEL**, v. 1, n. 1, p. 1-20, 2015. Disponível em:

<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/revistadireito/article/view/4127/3947>. Acesso em: 08 abr. 2018.

SOBRATT. **Cartilha de orientação para implantação do teletrabalho e home office**. São Paulo: SOBRATT, 2017. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2017/01/1__010917_AF_CARTILHA_TELETRABALHO_APOS_OLIMPIADA1.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2018.

SOUZA, Anadélia Viana. Teletrabalho e suas implicações no direito trabalhista brasileiro. **E-gov**, Santa Catarina, p. 1-28, 04 mar. 2011. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br:8080/portal/conteudo/eletrabalho-e-suas-implica%C3%A7%C3%B5es-no-direito-trabalhista-brasileiro> Acesso em: 29 mar. 2018.

STEIL, Andrea Valéria; BARCIA, Ricardo Miranda. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Rev Adm. USP**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 74-84, 2001. Disponível em: < http://www.spell.org.br/documentos/ver/16554/um-modelo-para-analise-da-prontidao-organizacional-para-implantar-o-teletrabalho/i/pt-br>. Acesso em: 29 mar. 2018.

SURVEYMONKEY. Crie diferentes tipos de pesquisas. **SurveyMonkey**, California, 2018. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com./mp/survey-types/?ut_source=megamenu>. Acesso em: 29 jun. 2018.

TERRIBILI FILHO, Armando. Home Office, Home Based ou Coworking: qual será o escritório do futuro?. In:____. **Gerenciamento de Projetos em 7 Passos**. São Paulo: M.Books, 2011, p. 237-239.

TIMO, Desirée. Reflexões sobre o teletrabalho no Brasil: antes e depois da Lei n. 13.467/2017. **Conselho Nacional da Indústria**, Brasília, 01 set. 2017. Disponível em: < http://www.sobratt.org.br/index.php/01092017-reflexoes-sobre-o-teletrabalho-no-brasil-antes-e-depois-da-lei-n-13-4672017/>. Acesso em: 29 jun. 2018.

TOLEDO, Dann. Dann Toledo. **O Pensador**, 20 ago. 2018. Disponível em: < https://www.pensador.com/frase/MTA4MjkwOQ/>. Acesso em: 20 ago. 2018.

VASCONCELLOS, Marcos de. Tecnologia dificulta separação de trabalho e lazer. **Conjur**, Rio de Janeiro, 31 jan. 2012. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2012-jan-31/identificar-acidentes-medir-producao-dificil-teletrabalho>. Acesso em: 29 jun. 2018.

VINDI. PCI Compliance (Segurança). **Blog Vindi**, São Paulo, 26 nov. 2013. Disponível em: <https://blog.vindi.com.br/pci-compliance/>. Acesso em: 04 jul. 2018.

VITTERSØ, Joar et al. Impacts of Home-Based telework on quality of life for employees and their partners: quantitative and qualitative results from a european survey. **Journal of Happiness Studies**, Holanda, v. 4, n. 2, p. 201-233, fev. 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/23545496_Impacts_of_Home-Based_Telework_on_Quality_of_Life_for_Employees_and_Their_Partners_Quantitative_and_Qualitative_Results_From_a_European_Survey>. Acesso em: 09 abr. 2018.

VOLK, Sérgio. Teletrabalho: reduza custos e aumente a produtividade. **IBEF SP**, São Paulo, 23 abr. 2015. Disponível em: <http://ibefsp.com.br/publicacoes/teletrabalho-opcao-para-reduzir-custos-e-aumentar-produtividade/>. Acesso em: 29 jun. 2018.

WEISSHUHN, Willy. **Análise de custos na formação de preços em uma empresa de Call Centers**: um estudo de caso. 2004. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Willy_Weisshuhn.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2018.

YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO FORNECEDOR DE TECNOLOGIA HOME BASED

Nome da Empresa

Local da Sede

Telefone

Nome do informante

Número de Funcionários

Qual a sua formação?

Qual o posicionamento da empresa no mercado? (*Market share*) _____

Questões

1. Este modelo de software foi desenvolvido em conjunto com algum cliente? Ou foi trazido de um modelo utilizado no exterior?

2. Vocês têm este mesmo modelo implementado em outras empresas? Em quais setores da economia e áreas organizacionais?

3. O modelo pode ser implementado em outras áreas corporativas ou somente no *contact center?*

4. Quais são os requisitos básicos de infraestrutura que a empresa precisa ter para implementação deste modelo?

5. Vocês implementam um modelo padrão ou vocês fazem algum tipo de customização?

6. Qual o prazo médio de implementação?

7. Vocês fazem alguma análise de viabilidade no cliente que solicita a implementação do sistema?

8. Em relação à viabilidade operacional vocês analisam os recursos necessários (pessoas, equipamentos, materiais, etc.). Quais seriam os requisitos mínimos?

9. Nesta análise, foi incluída a recomendação de *headcount* mínimo que a empresa precisa para dar suporte à ferramenta após a implementação?

10. E sobre a viabilidade estratégica, vocês discutem se o projeto atende aos objetivos estratégicos da empresa cliente? Que aspectos devem ser considerados?

11. Vocês fazem suporte ao cliente na implementação do projeto? Qual?

12. Que tipo de relatórios/*report* eles têm?

13. Vocês possuem certificado de PCI? Quais?

14. Após a aprovação da lei de terceirização, houve uma busca maior pela solução? Foram feitas modificações no sistema após a lei?

15. Qual o custo em média de implantação?

16. Qual o retorno esperado com a implantação do produto/serviço? Ele tem se mostrado viável frente ao investimento realizado?

17. Estima-se quanto tempo para que o investimento se pague e dê retorno?

18. Você gostaria de acrescentar algo que considere relevante e que não tenha sido abordado nas questões propostas?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO GESTORES

A Fundação Dom Cabral obteve autorização para a participação dos colaboradores da Companhia Aérea Gol Linhas Aéreas Inteligentes nas entrevistas e respostas aos questionários que farão parte da coleta de dados do Projeto Aplicativo - PA.

Ressaltamos que os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, e serão tratados e analisados globalmente, garantindo-se o sigilo das respostas e dos respondentes.

Agradecemos desde já sua colaboração e informamos que, ao final do estudo, encaminharemos um resumo executivo para os participantes.

Perguntas		Opções de resposta	
01	Existem benefícios no modelo de gestão HB?		Sim
			Não
02	Em caso afirmativo na questão acima, indique os **DOISbenefícios** mais relevantes. Em caso negativo, passe para a questão seguinte.		Maior Produtividade
			Funcionários Motivados
			Redução de turnover/absenteísmo
			Melhoria na qualidade do atendimento
			Outro (especifique)
03	Existem desvantagens no modelo de gestão HB?		Sim
			Não
04	Em caso afirmativo na questão acima, indique as **DUASdesvantagens** mais relevantes. Em caso negativo, passe para a questão seguinte.		Ruídos na comunicação
			Redução no Engajamento
			Dificuldade na separação casa x trabalho
			Outro (especifique)
05	O **custo da operação** reduziu com a implantação deste modelo? Quanto em média?		Não reduziu
			Manteve-se igual
			Sim, em até 10%
			Sim, entre 10,1 e 30%
			Sim, mais de 30%
06	Como você considera a **produtividade do funcionário** HB comparado ao trabalhador na Central?		Maior
			Menor
			Igual
07	Os funcionários HB recebem **treinamentos**?		Sim
			Não
08	Em caso afirmativo na questão acima, indique as **TRÊS** principais **metodologias** usadas nesses treinamentos. Em caso negativo, passe para a questão seguinte.		EAD
			Quizz
			Presencial
			Ebook
			Comunicado

			Outro (especifique)
09	Marque os **TRÊS** principais **canais de comunicação** usados com o funcionário HB?		Informativos/ Comunicados
			Ebook
			Por email
			Por telefone
			Outro (especifique)
10	Se for adotada alguma **avaliação de desempenho** para os funcionários HB, indique ao lado a metodologia utilizada. Em caso negativo, passe para a questão seguinte.		Escuta de Ligações (Monitoria)
			Pesquisa de Satisfação com Clientes
			Cliente Oculto
			Outro (especifique)
11	Caso vocês orientem o funcionário HB na **gestão do tempo entre trabalho e família**, indique como isso é feito.		Campo aberto para resposta
12	Caso vocês realizem a **gestão de atividades** do funcionário HB, indique como isso é feito.		Campo aberto para resposta
13	Caso vocês façam o **controle da jornada de trabalho** do funcionário HB, indique como isso é feito.		Campo aberto para resposta
14	Caso existam iniciativas para **reconhecimento e engajamento dos funcionários**, indique quais são adotadas.		Campo aberto para resposta
15	Caso os funcionários recebam **treinamentos** para que se mantenham atualizados e alinhados às estratégias organizacionais, indique a **periodicidade** com que são feitos.		Campo aberto para resposta
16	Indique as **TRÊS** principais **características comportamentais** do perfil profissional que você considera adequado para o trabalho em HB.		Campo aberto para resposta
17	Você gostaria de abordar mais algum tema que julga importante e que não foi mencionado acima?		Campo aberto para resposta

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A Fundação Dom Cabral obteve autorização para a participação dos colaboradores da Companhia Aérea Gol Linhas Aéreas Inteligentes nas entrevistas e respostas aos questionários que farão parte da coleta de dados do Projeto Aplicativo - PA.

Ressaltamos que os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, e serão tratados e analisados globalmente, garantindo-se o sigilo das respostas e dos respondentes.

Agradecemos desde já sua colaboração e informamos que, ao final do estudo, encaminharemos um resumo executivo para os participantes.

Perguntas		Opções de resposta	
01	Idade		18 a 25 anos
			26 a 35 anos
			36 a 45 anos
			Acima de 45 anos
02	Sexo		Masculino
			Feminino
03	Cargo		Campo aberto para resposta
04	Quais são as três principais **COMPETÊNCIAS TÉCNICAS** que devem fazer parte do perfil do profissional para trabalhar em HB?		Campo aberto para resposta
05	Quais são as três principais **COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS** que devem fazer parte do perfil do profissional para trabalhar em HB?		Campo aberto para resposta
06	Nas etapas do processo seletivo existe uma **TÉCNICA MAIS RELEVANTE** para identificação de perfil adequado para o trabalho em HB?		Sim
			Não
07	Em caso afirmativo na questão acima, indique a **TÉCNICA MAIS RELEVANTE** para identificação de perfil adequado para o trabalho em HB. Em caso negativo, passe para a questão seguinte.		Triagem de Currículos
			Pré-entrevista por telefone
			Testes
			Check List
			Dinâmica de Grupo
			Entrevista
			Vistoria Online
08	Como você avalia a **INCIDÊNCIA DERISCOS TRABALHISTAS** no modelo HB comparado ao modelo de trabalho na Central?		Aumentou
			Diminuiu
			Manteve-se
			Não há
09	Como você avalia o nível **ABSENTEÍSMO** no modelo HB comparado ao modelo de trabalho na Central?		Aumentou
			Diminuiu
			Manteve-se
			Não há
10			Sim aumentou

	Houve mudanças nos índices de **TURNOVER** no HB comparado ao trabalho na Central?		Sim, diminuiu
			Não, manteve-se
11	Você gostaria de abordar mais algum tema que julgue importante e que não foi mencionado acima?		Campo aberto para resposta

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO OPERADORES

A Fundação Dom Cabral obteve autorização para a participação dos colaboradores da Companhia Aérea Gol Linhas Aéreas Inteligentes nas entrevistas e respostas aos questionários que farão parte da coleta de dados do Projeto Aplicativo - PA.

Ressaltamos que os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, e serão tratados e analisados globalmente, garantindo-se o sigilo das respostas e dos respondentes.

Agradecemos desde já sua colaboração e informamos que, ao final do estudo, encaminharemos um resumo executivo para os participantes.

Perguntas		Opções de resposta	
01	Idade		18 a 20 anos
			21 a 30 anos
			31 a 40 anos
			Acima de 40 anos
02	Sexo		Masculino
			Feminino
03	Estado Civil		Solteiro
			Casado
			Divorciado
			Viúvo
04	Quantidade de Filhos		0
			1
			2
			3
			Mais de 3
05	Tempo de empresa		0 a 2 anos
			2 a 3 anos
			3 a 4 anos
			5 anos ou mais
06	Cargo		Campo aberto para resposta
07	Há quanto tempo você trabalha em HB?		2 a 3 anos
			3 a 4 anos
			5 anos ou mais
08	O sistema de trabalho em HB proporciona algum **GANHO DE TEMPO**?		Sim
			Não
09	Em caso afirmativo na questão acima, indique o ganho de tempo diário. Em caso negativo, passe para a questão seguinte.		De 60 a 120 minutos
			De 121 a 180 minutos
			Mais de 180 minutos
10	Você se sente **ENGAJADO/ FAZENDO PARTE** da sua empresa?		Totalmente
			Parcialmente
			Não me sinto parte da empresa
11	Você percebe **DESVANTAGENS** por trabalhar no sistema HB?		Sim
			Não
12			Isolamento social

	Em caso afirmativo na questão acima, indique as **TRES PRINCIPAIS DESVANTAGENS**. Em caso negativo, passe para a questão seguinte.		Afastamento do campo profissional e oportunidade de carreira reduzida
			Visão preconceituosa de colegas não HB
			Falta de legislação específica
			Dificuldade de comprovar acidentes de trabalho
			Mais trabalho devido à produtividade necessária
13	Você considera o **AMBIENTE DE CASA** favorável para a produtividade?		Sim, me sinto mais produtivo em casa do que na empresa.
			Não, ocorrem interferências. Sou mais produtivo na empresa do que em casa.
			É indiferente. Em média, tenho a mesma produtividade em casa e na empresa.
14	Você percebeu **MUDANÇAS** no gasto familiar em face do trabalho em HB?		Manteve-se igual
			Sim, reduziu em até 10%
			Sim, reduziu de 10,1 a 30%
			Sim, reduziu mais de 30%
15	Como você avalia a contribuição do trabalho em HB para conciliar a **VIDA PESSOAL COM A PROFISSIONAL**?		Contribui
			Não contribui
			Piorou
16	Como você avalia os **IMPACTOS EMOCIONAIS** da rotina (estresse, cansaço, ansiedade, etc.) depois que começou a trabalhar em HB?		Aumentaram
			Diminuíram
			Não senti mudança
17	Como você responderia uma **PROPOSTA** para sair do modelo HB?		Aceitaria, em caso de promoção
			Aceitaria, independente de promoção
			Não aceitaria
18	Como você avalia o **RELACIONAMENTO COM O SEU GESTOR**?		Próximo
			Distante
			Indiferente
19	Você se sente **MAIS MOTIVADO** por trabalhar em HB?		Sim
			Não
20	Em caso afirmativo na questão acima, indique os **TRES FATORES QUE MAIS TE MOTIVAM.** Em caso negativo, passe para a questão seguinte.		Mais tempo para a família
			Menor número de interrupções
			Não ter que se deslocar para o trabalho
			Redução de gastos
			Maior conforto e flexibilidade
			Maior bem-Estar e redução de estresse
			Outro (especifique)
21	Caso você queira abordar algum tema não mencionado acima, use o espaço ao lado		Campo aberto para resposta