



## IMPACTO DO TELETRABALHO NA GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL DOS STAKEHOLDERS

Área temática: Gestão Ambiental e Sustentabilidade

**Fernando Ferraz**

[fernandoferrazuff@yahoo.com](mailto:fernandoferrazuff@yahoo.com)

**Simone Castro**

[smetello@gmail.com](mailto:smetello@gmail.com)

**Tatiana Castro**

[tati.metello@gmail.com](mailto:tati.metello@gmail.com)

**Resumo:** *O objetivo deste estudo é pesquisar o impacto do teletrabalho nas organizações, sob o ponto de vista da responsabilidade social na gestão dos stakeholders, analisando os resultados de sua adoção em termos sociais, ambientais e econômicos (triple bottom line). Para isto é feita uma pesquisa bibliográfica em livros e periódicos nacionais e internacionais sobre o tema. Como resultados, são apresentados os benefícios e barreiras encontrados para cada tipo de stakeholder e são propostos indicadores econômicos, sociais e ambientais para avaliar o sucesso da adoção do teletrabalho em organizações.*

**Palavras-chaves:** *Sustentabilidade, Teletrabalho, Gestão, Responsabilidade social, Stakeholders.*

## 1. Objetivo

Nos últimos anos, os habitantes dos grandes centros urbanos têm sofrido com longos engarrafamentos para ir e vir de seus locais de trabalho. Os deslocamentos são lentos, custosos e estressantes. Além disso, há um aumento da emissão de gases poluentes no meio ambiente devido à quantidade de veículos que transitam nas vias públicas.

Por outro lado, o desenvolvimento da tecnologia da informação, com a proliferação do uso de computadores pessoais, da internet e do armazenamento de informações em servidores remotos, vem proporcionando flexibilização das estruturas organizacionais.

Nesse contexto, uma nova forma de trabalho vem ganhando destaque nas empresas: o teletrabalho. Segundo De Masi (2000), o teletrabalho pode ser entendido como um trabalho realizado longe dos escritórios empresariais e dos colegas de trabalho, com comunicação independente com a sede central do trabalho e com outras sedes, através de um uso intensivo das tecnologias da comunicação e da informação. De acordo com Mello (1999), o processo de teletrabalho surge como uma alternativa moderna de gestão empresarial para tornar as empresas mais competitivas e dinâmicas, diferentes daquelas acostumadas à estabilidade e à rotina do trabalho tradicional.

Como afirmou Teddy Wivel, sócio sênior da empresa Ernst and Young, “não é possível criar valor para os acionistas sem criar valor para os stakeholders” (Crowe, 1999). Assim, ao optar pela adoção do modelo de teletrabalho, a empresa deve estar atenta aos impactos que esta mudança pode acarretar para seus diferentes *stakeholders* sob a ótica do tripé da sustentabilidade (*triple botton line*), ou seja, analisando seus impactos financeiros, sociais e ambientais.

O presente artigo visa analisar as características, os benefícios e as barreiras na adoção do teletrabalho sob a ótica dos vários *stakeholders* impactados e, por fim, propor indicadores para avaliar o sucesso da adoção deste modelo de trabalho nas organizações.

## 2. Método

Este estudo foi desenvolvido através de pesquisas bibliográficas nacionais e internacionais sobre temas como teletrabalho, gestão de *stakeholders*, *sustentabilidade* e



responsabilidade social. Através de um enfoque sistêmico como método de abordagem buscou-se compreender os fenômenos aqui pesquisados e a relação entre eles.

Na primeira fase deste estudo foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre os benefícios e barreiras referentes à adoção do teletrabalho pelas organizações. Além da pesquisa nos livros citados nas referências bibliográficas, foram feitas pesquisas nas bases SCOPUS e na de Periódicos CAPES, utilizando-se as palavras chaves “telework” e “sustainability”.

Ao final, com base nos os benefícios e barreiras levantados nas pesquisas bibliográficas foram propostos indicadores para avaliação do sucesso do modelo de teletrabalho, após sua implementação em organizações.

### 3. Resultados da revisão bibliográfica

#### 3.1.O Teletrabalho

Na base SCOPUS foram encontrados 202 artigos em periódicos ou conferências com a palavra chave “telework” no título do documento. Pelas publicações é possível supor que haja um crescente aumento de interesse pelo tema.

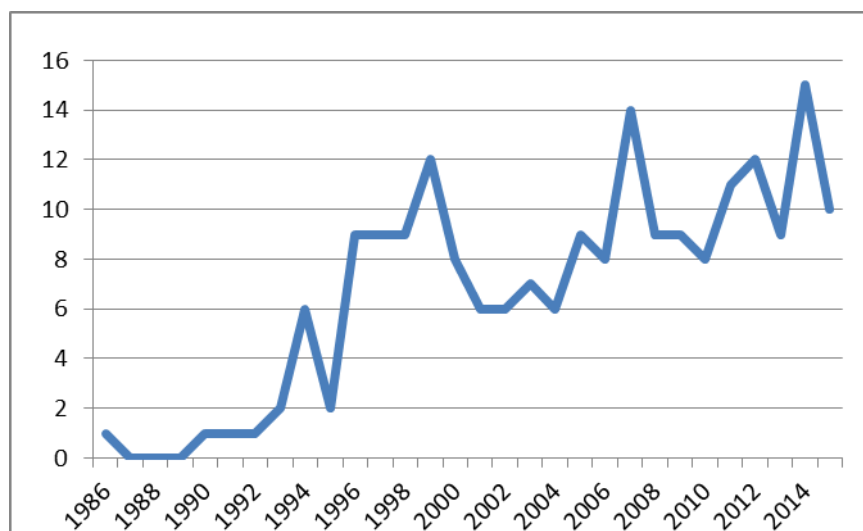


Figura 01 – Evolução das publicações com “telework” no título na Base Scopus



As áreas que mais têm publicado sobre o tema têm sido Ciências Sociais, Administração e Negócios, Ciências da Computação e Engenharia (entre 35 e 70 publicações cada uma) e logo em seguida Psicologia, Medicina, Ciências da Decisão, Ciências Ambientais, Economia e Finanças e Ciências da Saúde num segundo grupo (entre 5 e 20 publicações cada).

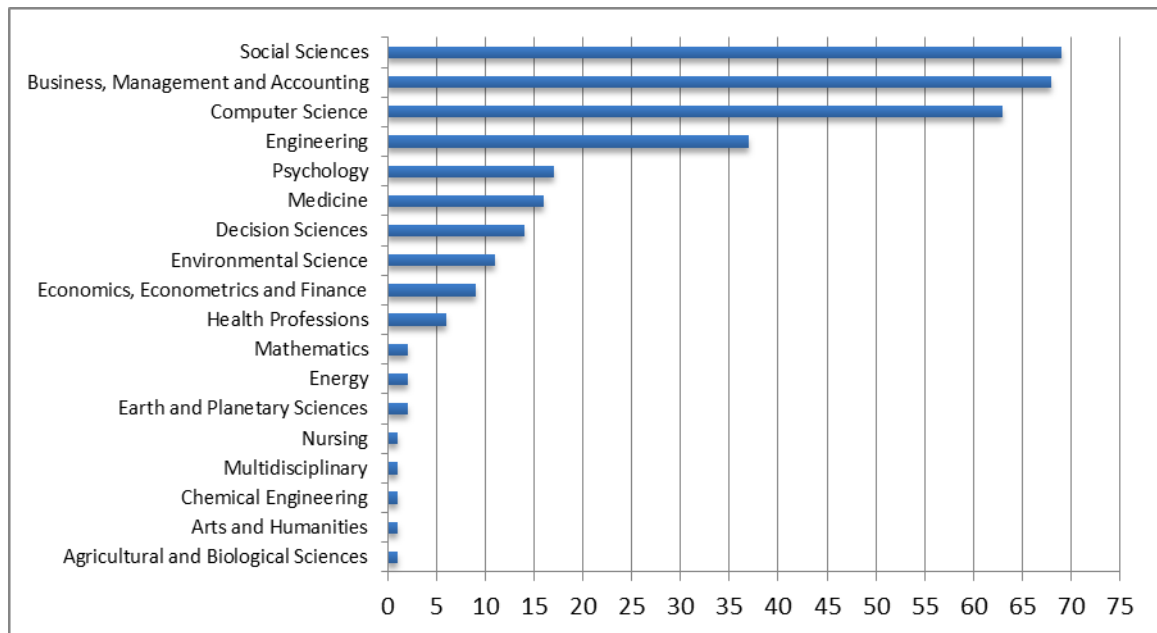


Figura 2 – Publicação por área do conhecimento na Base Scopus com “telework” no título

Ao relacionarmos o termo “telework” com “sustainability” há uma redução de publicações para um total de 5, sendo as mesmas nos anos de 2006, 2008, 2011, 2013 e 2014.

Hynes (2014) faz uma revisão de políticas públicas relacionadas a transporte e gestão do trabalho com o argumento de que o teletrabalho pode contribuir para a crescente pressão dos transportes relacionados ao ir e vir para o trabalho de forma a reduzir a necessidades de viagens e, com isto, obter diversos efeitos positivos para a sustentabilidade. Os efeitos enfatizados, neste caso, relacionam-se mais estreitamente à dimensão ambiental do *triple bottom line*.

Basso et al (2013) endereçam especificamente a questão da relação entre o teletrabalho e a sustentabilidade e sugerem que o teletrabalho pode ser visto como uma oportunidade para se melhorar o desempenho empresarial no que tange à sustentabilidade. Sugerem também que há uma aparente distância entre o desempenho econômico das empresas e seu desempenho social



e ambiental. Dessa forma o teletrabalho poderia ser uma oportunidade de se reduzir esta distância.

Rietveld (2011) por sua vez chama a atenção que, apesar da difusão da ideia de que o teletrabalho pode contribuir para a solução do consumo energético no trânsito e dos crescentes congestionamentos nos grandes centros urbanos, sua aplicação tem algumas questões ainda não muito bem resolvidas. Ele cita barreiras como organização interna das empresas, mudanças na responsabilidade social das empresas e, enfim, mudanças no estilo de vida e padrões de atividades dos trabalhadores.

Kawai (2008) investiga os efeitos de políticas urbanas baseadas em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) usando como referência um estudo de caso sobre a experiência de *Loma Linda Connected Community Program (LLCCP)*. Este foi um caso de um programa de desenvolvimento municipal baseado em TIC's. O autor sugere que apesar do crescente reconhecimento do uso do teletrabalho para o desenvolvimento de comunidades sustentáveis, o conhecimento sobre projeto urbano e arquitetônico para suportar tais comunidades, ainda necessita desenvolvimento.

Reed et al (2006) trata da questão da ética relativa à utilização e adoção do teletrabalho pelas empresas. Eles se baseiam no trabalho de Yuthas e Dillard (1999) que desenvolvem a relação entre uma perspectiva de ética pós-moderna e a teoria de “stakeholders”.

Segundo Bergum (2009), o teletrabalho é todo serviço executado por um empregado à distância, em caráter contínuo, fora das instalações da empresa empregadora, utilizando-se do apoio e facilidades das tecnologias de informação e comunicação. De forma semelhante, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) define que o teletrabalho pode ser entendido como o trabalho efetuado distante dos escritórios centrais, sedes ou dos locais físicos de produção e operação das empresas. Assim, os teletrabalhadores executam seu trabalho fora dos domínios da empresa empregadora, porém, mantem-se conectados com seus supervisores e demais colegas por meio das tecnologias de comunicação e informação.

De acordo com a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), o teletrabalho também pode ser chamado de trabalho à distância ou trabalho remoto, entretanto não tem o mesmo significado do termo *home office*. Isso porque o teletrabalho não determina



um local específico para trabalhar, pode ser desenvolvido no domicílio do trabalhador, em escritórios descentralizados da própria empresa, em áreas gratuitas ou pagas de utilização de computadores com acesso à Internet.

Em 2008, a SOBRATT realizou uma estimativa, a partir de dados de diferentes instituições, de que, naquele ano, o Brasil contava com aproximadamente 10 milhões e seiscentos mil teletrabalhadores, ou seja, cerca de 5% da população brasileira. Essa estimativa não diferencia regiões ou estados do país e inclui todos os setores e áreas, bem como todos os tipos de teletrabalhadores: formais, informais, empregados ou por conta própria, autônomos, liberais, em tempo integral, parcial, complementar e eventual, numa ampla faixa etária que vai dos 18 aos 60 anos, com utilização de acesso à Internet de uma vez por semana a uma vez por dia, considerando-se a utilização de desktops, notebooks, handhelds, smartphones, com acesso discado e/ou banda larga, para trabalhos completos ou atividades parciais.

### **3.2.A Responsabilidade Social Empresarial**

Atualmente, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é vista como um fator de competitividade para os negócios e vai além do cumprimento das obrigações legais. Além de buscar bons resultados financeiros, as empresas devem considerar o impacto de suas atividades no meio ambiente e construir relações éticas e transparentes com seus *stakeholders*: clientes, funcionários, fornecedores, governo e sociedade. Assim, uma empresa socialmente responsável deve buscar atender ao tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*). Deve buscar ter bons resultados em termos sociais, ambientais e econômicos (BROWN, 2006).

Sociais - Refere-se ao tratamento do capital humano da empresa ou sociedade.

Ambientais - Refere-se ao capital natural de uma empresa ou sociedade.

Econômico - Trata-se do lucro. É o resultado econômico positivo de uma empresa.

Existe uma vasta literatura sobre responsabilidade social empresarial, onde com frequência, especialmente no Brasil, a questão é vista como motivada pela filantropia ou idealismo ético. Porém, atualmente, a visão mais difundida para a responsabilidade social é a progressista, onde as ações são de interesse da própria empresa e beneficiam, de forma



abrangente, diversos *stakeholders* da mesma. Nesta visão progressista, busca-se além de maximizar os resultados produtivos e financeiros da empresa, dentro das regras legais, também resultados sociais e ambientais.

Em muitas situações, é do interesse das empresas a realização de ações sociais, pois melhoram a imagem da empresa perante seu mercado consumidor e a sociedade. Outro aspecto importante é a obtenção de financiamento por parte das empresas. Atualmente, para a liberação de financiamento, muitas instituições adotam princípios e padrões voltados para a promoção de uma maior responsabilidade social e ambiental, chamados de Princípios do Equador, lançados em 2003 (WRIGHT, 2012). A criação destes princípios é tida como uma das mais importantes iniciativas de governança ambiental do setor financeiro. Fornecem um direcionamento para a compreensão das funções, responsabilidades e impactos das instituições financeiras na governança ambiental global. Foram adotados por grande parte das instituições financeiras que operam no mercado de financiamento de projetos. Fortalecem a governança ambiental e social do financiamento de projetos em todos os setores da indústria e regiões geográficas. Neste contexto, para que o financiamento de qualquer projeto seja liberado, as instituições analisam o *triple bottom line* da sustentabilidade, ou seja, o que é esperado do projeto em termos sociais, ambientais e econômicos.

Nesta linha, a responsabilidade social empresarial passa a ser um importante instrumento gerencial para as empresas em um mundo cada vez mais competitivo.

### **3.3.A Gestão para os *Stakeholders***

Segundo Freeman (2001), *stakeholder* é qualquer indivíduos ou grupo de indivíduos que obtém benefícios, é prejudicado ou têm seus direitos afetados (violados, restritos ou ignorados) pelas ações de uma organização. Assim, o autor aponta como principais *stakeholders* de uma organização seus gestores, proprietários, fornecedores, funcionários, clientes e a comunidade local da qual ela é parte integrante.



**Figura 1:** Modelo da Teoria dos *Stakeholders*

**Fonte:** Adaptado de Freeman (2001)

De acordo com esse modelo de Freeman (2001), os proprietários possuem, na forma de ações ou cotas, uma porção financeira da organização e esperam um retorno por essa aplicação. Eles podem tanto ser os próprios gestores e funcionários da empresa, como ocorre em negócios familiares, quanto acionistas de grandes corporações. O negócio deverá sempre buscar a maximização dos retornos para seus proprietários.

Os funcionários, por sua vez, têm seus empregos e grande parte de sua vida pessoal dependentes da organização. Eles são um recurso fundamental para o negócio, pois vendem sua força de trabalho em troca de salário, segurança, benefícios e satisfação pessoal. Dessa forma, a empresa deve preocupar-se em atender às expectativas de seus colaboradores de forma a preservá-los na organização e mantê-los motivados a desempenhar com excelência suas atividades.

Já os fornecedores, são essenciais para o sucesso da empresa devido ao impacto que o preço das matérias-primas provisionadas pode gerar no preço final do produto. Por outro lado, a organização é cliente de seu fornecedor e, assim, também é um *stakeholder* dele. Assim, há uma relação de dependência entre as partes e ambos podem triunfar ou naufragar juntos.





Em relação aos clientes, os mesmos trocam recursos com a empresa, recebendo seus produtos e serviços e oferecendo recurso financeiro fundamental à sobrevivência da organização. Desse modo, atender e mesmo superar suas expectativas é importante atribuição de qualquer negócio.

No que se refere à comunidade local no modelo de Freeman (2001), a mesma garante à empresa o direito de construir suas instalações, recebendo em troca benefícios como taxas e contribuições. Além disso, é importante que a organização zele pela comunidade, cuidando para mitigar quaisquer externalidades negativas que possa causar, como poluição e desmatamento, por exemplo, e empenhando-se na maximização das externalidades positivas.

É possível perceber, portanto, a importância de que a organização esteja atenta às relações da empresa com todos estes atores e a como mudanças na estrutura organizacional podem afetar positivamente ou negativamente cada um deles.

#### **4. Teletrabalho na Gestão dos *Stakeholders***

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 1997), a inovação organizacional é definida no como a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Desse modo, implementação do teletrabalho em uma empresa pode ser considerada uma inovação organizacional, pois tem a capacidade de impulsionar mudanças nos processos do negócio e nas relações da empresa com seus *stakeholders*.

A seguir, são apresentados impactos do teletrabalho sobre vários *stakeholders* de uma empresa, encontrados na pesquisa bibliográfica deste estudo.

##### **4.1. Gestores**

Segundo Pérez et al. (2002), a gestão feita com base nos resultados do funcionário e não no tempo que ele permanece no escritório é um dos fatores de sucesso do teletrabalho. Os autores ressaltam ainda vantagens da utilização desse modelo de trabalho relacionadas aos indicadores de *turnover*. Eles afirmam que a natureza flexível do teletrabalho, é reconhecida como um benefício incomparável pelos empregados. Desse modo, o recrutamento de novos



funcionários e a retenção dos já pertencentes à organização requer menor esforço por parte dos gestores.

Além disso, de acordo com Pérez et al. (2002), o trabalho remoto também proporciona redução na taxa de absenteísmo dos colaboradores. Isso ocorre porque, não sendo necessário o esforço de deslocamento por parte do teletrabalhador, é possível realizar suas atividades ainda que não esteja se sentindo completamente bem, o que talvez se tornasse inviável caso ele devesse deslocar-se até o escritório da empresa. Também é possível se continuar a realizar o trabalho, mesmo com problemas meteorológicos ou nos transportes públicos.

Apesar das vantagens destacadas, Jardim (2003) afirma que o teletrabalho exige um maior grau de autonomia do trabalhador e nem todos os trabalhadores enquadram-se nessa modalidade de trabalho. Nesse contexto, Goulart (2009) explica que, para a implantação do modelo proposto para o teletrabalho é necessário conhecer o modelo de gestão da empresa, analisar as atividades realizadas por cada um dos cargos e respectivas características psicossociais dos empregados e capacitar o empregado para o eficaz cumprimento de suas atividades a serem realizadas remotamente.

Desse modo, considerando os aspectos do teletrabalho que afetam os gestores da organização podemos utilizar como indicadores do sucesso deste modelo de trabalho o *turnover* da empresa, sua taxa de absenteísmo e a produtividade dos funcionários.

## **4.2. Proprietários**

De acordo com Kobal et al. (2009), a adoção do teletrabalho pelas organizações pode proporcionar às mesmas benefícios como a diminuição dos custos com estrutura física e equipamentos, já que a empresa não precisará mais dispor de um local para abrigar esses colaboradores e nem mesmo de equipamentos para o desenvolvimento das funções, e o aumento da produtividade do funcionário. Nesse contexto, Pérez et al. (2002) apontam que o aumento da produtividade pode ocorrer devido a fatores como o aumento da motivação dos funcionários ou a estipulação de um sistema de pagamentos e recompensas relacionado ao desempenho dos colaboradores.



Já para Winter (2005), o aumento da produtividade é consequência de uma melhor administração do tempo por parte do funcionário, uma vez que ele não precisará mais realizar os deslocamentos entre a empresa e sua residência. Assim como Kobal et al. (2009), Winter (2005) ressalta a redução de custos nas organizações que adotam o teletrabalho, afirmando que as mesmas podem aproveitar benefícios como o de uma maior flexibilidade organizacional e maior flexibilidade econômica ao reduzirem seus custos com imobiliários e mão-de-obra, como vale-transporte, telefone, água, café, energia elétrica, dentre outros.

O teletrabalho, entretanto, também acarreta preocupações aos proprietários das organizações que o adotam. Dentre elas, pode-se destacar a redução da confiabilidade na segurança dos dados da empresa. Conforme explica Machado (2002), para desenvolver suas atividades, o funcionário se inter-relaciona com as atividades do sistema de informações de sua empresa, seja alimentando-o com novas informações, seja acessando as informações armazenadas. Assim, a possibilidade do acesso remoto aumenta os riscos à integridade, confidencialidade e disponibilidade das informações necessárias à manutenção das organizações. Além disso, a organização poderá ter que arcar com custos adicionais para aumentar a segurança e a confiabilidade da conexão entre o ambiente residencial e a rede corporativa, adotar ferramentas de comunicação unificada e hospedar suas aplicações corporativas, como *e-mail* e *sharepoint*, em estruturas de computação em nuvem, para obter um modelo de teletrabalho eficiente.

Desse modo, conforme a análise de Greco e Martins (2001), se por um lado o teletrabalho proporciona uma redução de custos de produção, por outro pode representar à organização riscos na segurança de suas informações, dado que o teletrabalhador passa a dispor de material corporativo fora do ambiente da empresa.

Assim, para medir os impactos que o teletrabalho ocasiona aos proprietários, são sugeridos como indicadores a produtividade dos funcionários, os custos com infraestrutura predial e de tecnologia da informação (TI), além dos custos com horas extras.



### **4.3. Fornecedores**

De acordo com Neely (2007), o sucesso de uma organização depende de sua habilidade para integrar as relações de sua rede de negócios e gerenciar estes relacionamentos. Desse modo, ao permitir uma maior dispersão geográfica dos colaboradores, o teletrabalho possibilita que a empresa se aproxime dos diferentes fornecedores que têm suas instalações distantes da organização, aumentando, assim, a integração da cadeia de suprimentos.

Além disso, a utilização de ferramentas de colaboração, muito adotadas pelos teletrabalhadores, também pode ser ampliadas de forma a englobar a cooperação com clientes e fornecedores. Nesse contexto, Coenen e Kok (2013) afirmam que a adoção do teletrabalho em projetos de desenvolvimento de novos produtos pode aumentar a colaboração entre a empresa e seus fornecedores, já que possibilita a integração de membros da equipe dispersos geograficamente. Desse modo, é possível agregar diferentes competências, imprimindo maior velocidade e qualidade ao desenvolvimento de produtos, o que trará benefícios para toda a cadeia de suprimentos.

O sucesso de uma maior integração na cadeia de suprimentos pode ser medido por meio de indicadores como a produtividade referente ao custo de desenvolvimento de novos produtos.

### **4.4. Funcionários**

Segundo Nilles (1997), quanto mais flexível o regime de trabalho em uma organização, maiores as chances de que seus funcionários permaneçam motivados para desempenhar suas tarefas de forma efetiva e orientada para os resultados. Com base nos estudos realizados por este e outros autores, Pérez et al. (2002) destacam os benefícios e as barreiras da adoção do teletrabalho do ponto de vista dos funcionários.

<b>Benefícios</b>	<b>Barreiras</b>
Flexibilidade	Dificuldades organizacionais
Autonomia	Dificuldades para trabalhar em equipe
Liberdade pessoal	Percepção de perda de status
Trabalho autônomo	Dificuldade de promoção
Redução de custos	Problemas psicológicos
Redução de problemas trabalhistas	
Oportunidades aos portadores de deficiência	

**Tabela 1:** Benefícios e barreiras do teletrabalho para os funcionários

**Fonte:** Adaptado de Pérez et al. (2002)

Em uma organização cuja gestão engloba a adoção do teletrabalho, seus funcionários poderão usufruir de maior flexibilidade de horário em sua jornada de trabalho, maior facilidade para conciliar sua vida pessoal e profissional e redução dos custos relacionados a transporte, estacionamento e vestuário. Além disso, é possível que haja uma maior autonomia do funcionário em relação às atividades desenvolvidas.

Conforme afirmam Greco e Martins (2001), no modelo de teletrabalho, o funcionário não precisará enfrentar a poluição das cidades, e eventualmente da própria empresa, nem o congestionamento do tráfego, o tempo nele perdido e os gastos de transporte. Assim, o teletrabalho possibilitará a redução ou eliminação do tempo de deslocamento para o local de trabalho, principalmente nos grandes centros urbanos, e o aumento da inserção de portadores de deficiência que possuam dificuldades de deslocamento no mercado de trabalho.

Por outro lado, algumas barreiras deverão ser superadas pelos funcionários de uma empresa que adote o teletrabalho. Dentre elas, podemos destacar o isolamento do empregado em relação aos demais colaboradores da organização. Isso poderá acarretar dificuldade na realização de trabalhos em equipe e na transferência de conhecimento entre os funcionários.



Segundo Jardim (2003), o teletrabalho pode ocasionar, ao funcionário, dificuldade de distinção entre a vida profissional e a vida particular, além de isolamento social, menor ajuda na execução do trabalho e menores possibilidades de ascensão na carreira profissional. Assim, ao limitar o convívio social do empregado, o teletrabalho poderá reduzir sua possibilidade de obtenção de promoções na carreira, já que seu trabalho poderá tornar-se menos evidente, além de aumentar o risco de surgimento de problemas psicológicos provenientes do isolamento, como a depressão.

Além disso, Winter (2005) afirma que o teletrabalho pode ocasionar o aumento de horas trabalhadas em casa, na tentativa de se alcançar um objetivo determinado.

Dessa forma, os resultados obtidos com a utilização do teletrabalho podem ser medidos por meio de indicadores de satisfação dos funcionários, contratação de pessoas portadoras de necessidades especiais, taxa de acidentes de trabalho, taxa de acidentes de deslocamento, taxa de afastamentos por doenças e custos relacionados a questões trabalhistas e horas extras realizadas pelos funcionários.

#### **4.5. Clientes**

No que se refere ao atendimento aos clientes, Mello (2006) explica que a utilização do teletrabalho permite que as organizações trabalhem com equipes espalhadas pelo país ou pelo exterior, sem a necessidade de concentrá-las em um espaço físico determinado. Assim, é possível que a empresa esteja mais próxima de seus clientes geograficamente dispersos.

Isso pode ser observado no caso da empresa Ticket. De acordo com a resolução da SOBRATT (2013), a matriz da companhia em São Paulo possuía cerca de 800 colaboradores, sendo 150 no modelo *home office*. O estudo mostra que a adoção do teletrabalho permitiu à Ticket aumentar seu foco no cliente: maior proximidade e agilidade no atendimento aos clientes. Assim, conseguiu melhorar a rentabilidade da organização. Além disso, essa mudança possibilitou que a empresa atuasse em quatro novos territórios geográficos sem a necessidade de aumentar seu quadro de funcionários e ampliou a quantidade média de visitas aos clientes em 1,5 visitas ao dia.



É possível, portanto, mensurar o sucesso do teletrabalho no que tange aos clientes por meio da utilização de indicadores de satisfação dos clientes e produtividade referente à quantidade de vendas realizadas.

#### **4.6. Comunidade Local**

De acordo com Mello (2011), a utilização do teletrabalho nas organizações poderá proporcionar os seguintes benefícios à sociedade:

- Aumento na geração de empregos, devido ao menor custo de investimento em instalações físicas e infraestrutura urbana.
- Diminuição dos congestionamentos nas grandes cidades, principalmente em horários de grande fluxo de movimentação de pessoas e veículos.
- Redução da emissão de poluentes pelo consumo de energia de origem fóssil.
- Aumento da quantidade de empregos nas zonas rurais, uma vez que, com o uso da tecnologia, eles se tornam viáveis mesmo em locais remotos.

A resolução da SOBRATT (2013), por sua vez, divide os impactos do teletrabalho relacionados à sustentabilidade em três pilares fundamentais: economia, meio ambiente e sociedade.

No que se refere à sustentabilidade econômica, a resolução da SOBRATT (2013) explica que, de acordo com os estudos realizados, as empresas, a comunidade e os funcionários somariam ganhos de mais de US\$ 900 bilhões com a adoção do teletrabalho. Isso ocorreria devido a fatores como o aumento da produtividade, a economia em imóveis e custos relacionados ao absenteísmo e à rotatividade de pessoal.

Além disso, com a redução da quantidade de pessoal e de empregados circulando pela cidade e pelas estradas, os acidentes de trânsito e os custos deles decorrentes também seriam mitigados. A resolução SOBRATT (2013) afirma que, de acordo com um estudo publicado em 2013, pela Fundação Getúlio Vargas, os custos anuais de congestionamentos na cidade de São Paulo são estimados em R\$ 40 bilhões.



Já na dimensão ambiental, assim como Winter (2005), a resolução da SOBRATT (2013) faz referência aos benefícios ambientais, ressaltando os menores índices de poluição decorrentes da redução dos congestionamentos do trânsito, o que contribui para a mitigação do efeito estufa e da poluição atmosférica.

Em relação à sustentabilidade social, os benefícios apontados são o aumento das oportunidades a pessoas portadoras de necessidades especiais, funcionários com filhos pequenos ou pais idosos, dentre outros. O menor número de pessoas circulando pelas ruas também tende a reduzir a criminalidade, principalmente nos grandes centros urbanos.

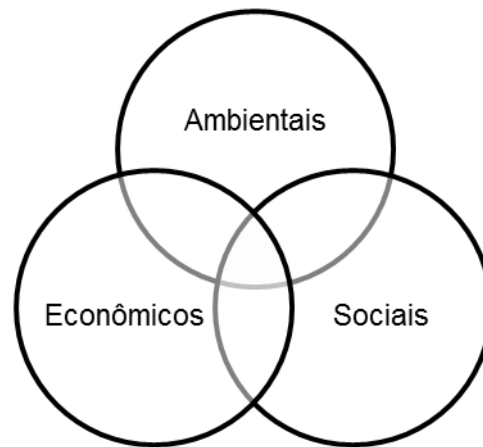
Além disso, o convívio à distância pode permitir que colaboradores sejam conhecidos por seus colegas primeiro por sua capacidade de trabalho, reduzindo, assim, a probabilidade de ocorrerem preconceitos baseados na aparência física ou comportamental dos mesmos.

No que se refere aos indicadores a serem utilizados para medir o impacto da adoção do teletrabalho na comunidade à qual uma organização pertence, pode-se considerar a pegada de carbono da empresa, a quantidade de funcionários contratados, a quantidade de empregados que vivem em zonas rurais e a quantidade de portadores de necessidades especiais.

## **5. Conclusões sobre como avaliar o sucesso do teletrabalho**

Considerando os aspectos descritos anteriormente, para medir o sucesso do teletrabalho diante dos impactos nos vários *stakeholders* e da visão do tripé da sustentabilidade são propostos os seguintes indicadores:





**Figura 2:** Tripé da Sustentabilidade

**Fonte:** Adaptado de Brown (2006)

### **Econômicos**

- Produtividade
- *Turnover*
- Custos com questões trabalhistas
- Custos com acidentes de trabalho
- Custos com horas extras
- Custo com vale transporte
- Absenteísmo
- Custos com infraestrutura predial (aluguel, luz, água, etc)
- Custos para implantar o teletrabalho
- Custos por não cumprimento da cota de PCD ( pessoas com deficiência)

### **Sociais**

- Satisfação dos funcionários
- Afastamento por doença
- Satisfação dos clientes
- Quantidade de funcionários
- Quantidade de funcionários vivendo em zonas rurais ou outras cidades



- Quantidade de funcionários portadores de necessidades especiais

### **Ambientais**

- Quantidade de acidentes de trabalho
- Quantidade de acidentes de deslocamento
- Pegada de carbono
  - Kilometragem casa-trabalho
  - Meio de transporte utilizado ( a pé, carro, ônibus, trem, metro, outros)

## **6. Considerações Finais**

No desenvolvimento desse artigo, buscou-se analisar as características do teletrabalho e da teoria dos *stakeholders* proposta por Freeman (2007). Com base em tais informações e considerando a perspectiva do *triple bottom line*, foi possível propor indicadores que ajudem a mensurar o sucesso do teletrabalho nas empresas em que é adotado.

Desse modo, espera-se que tal estudo possa contribuir para a orientação de gestores no que se refere a decisões relativas ao teletrabalho em suas organizações e para a realização de futuras pesquisas que visem aprofundar o tema discutido. Nesse contexto, recomenda-se que novos estudos sejam realizados com o objetivo de realizar outras abordagens que não foram incluídas nesse artigo. Por exemplo, será oportuno analisar os impactos do teletrabalho em diferentes tipos de organizações. Seria possível também a realização de um estudo comparativo entre os indicadores de empresas semelhantes que adotem e que não adotem o teletrabalho.



## Referências

- BERGUM, S. **Management of Teleworkers: managerial communication at a distance.** Tukum Kauppakorkeakoulu, Turku School of Economics. Turku: Uniprint, 2009.
- BASSO, R.B.F., BATTISTELLE, R.A.G. & CAVENAGHI, V. **Telework and management: Technology for a more sustainable environment**, 22nd International Conference on Production Research, ICPR, 2013.
- BROWN, D.; DILLARD, J.; MARSHALL, R. S. **Triple Bottom Line: A business metaphor for a social construct.** Portland State University, School of Business Administration, 2006.
- COENEN, M. KOK, R.A. W. **Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules.** Nijmegen: Radboud University Nijmegen, 2013.
- CROWE, R. **Winning with integrity.** Londres: The Guardian, 27 November 1999.
- DE MASI, D. **O ócio criativo.** 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- FREEMAN, R. **A stakeholder theory of the modern corporation.** Perspectives in Business Ethics Sie, v. 3, p. 144, 2001.
- FREEMAN, E. R. **Managing for Stakeholders.** University of Virginia: Darden Business Publishing, 2007.
- GOULART, J. O. **Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível.** Brasília: Senac, 2009.
- GRECO, M. A.; MARTINS, I. G. S. **Direito e Internet: relações jurídicas na sociedade informatizada.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.
- HYNES, M. **Telework Isn't Working: A Policy Review.** The Economic and Social Review, v. 45, n. 4, Winter, p. 579-602, 2014.
- JARDIM, C. C. S. **O teletrabalho e suas atuais modalidades.** São Paulo: LTr, 2003.
- KAWAI, Y. **Work/life community by telework-possibilities and issues in the case of loma linda,** Journal of Green Building, vol. 3, no. 2, pp. 128-139, 2008.
- KOBAL, F. V. G; AGNER, T.; OLIVEIRA, A. C. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho: uma pesquisa de campo em uma multinacional.** Salvador: XXIX Encontro Nacional De Engenharia De Produção, 2009.
- MACHADO, C. S. **Gerenciamento da segurança da informação em sistemas de teletrabalho.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.



MELLO, A. A. **O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclientes atuantes no Brasil: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2011.

MELLO, A. A. **A virtualização de empresas: a prática do teletrabalho em uma organização privada.** São Paulo: IX SEMEAD - Administração no Contexto Internacional, 2006.

MELLO, A. A. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora.** 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NEELY, A. **Business performance measurement: unifying theory and integrating practice.** 2 ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

NILLES, J.M. **Fazendo do Teletrabalho uma Realidade.** Ed. Futura. São Paulo, 1997.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenio sobre Teletrabajo.** Revista de la OIT, Espanha. n. 44, out. 2002. Disponível em: <<http://international.vlex.com/vid/convenio-teletrabajo-176950>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** Brasil: ARTI/FINEP, 1997.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, P. L. **Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy.** Zaragoza, Espanha: Technovation, 2002.

REED, A., HUNTON, J. E., & NORMAN, C. S. (2006). **A postmodern stakeholder analysis of telework, Advances in Accounting Behavioral Research, Volume 9, 2006, Pages 209-235** doi:10.1016/S1475-1488(06)09008-9

RIETVELD, P. **Telework and the transition to lower energy use in transport: On the relevance of rebound effects,** Environmental Innovation and Societal Transitions, vol. 1, no. 1, pp. 146-151, 2011.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES - SOBRATT. <<http://www.sobratt.org.br/>> Acesso em: 20 out. 2014.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES; **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividades no estado de São Paulo.** Resolução SMA No 24 de 10 de abril de 2013

YUTHAS, K., DILLARD, J.F. **Ethical development of advanced technology: A postmodern stakeholder perspective.** Journal of Business Ethics, 19 (1), pp. 35-49, 1999.

WINTER, V. R. L. **Teletrabalho: uma forma alternativa de emprego.** São Paulo: LTr, 2005.



CONGRESSO NACIONAL DE  
**EXCELÊNCIA EM GESTÃO**

ISSN 1984-9354



XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO  
& III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA.

29 e 30 de setembro de 2016.

**WRIGHT, C. Global Banks, the Environment, and Human Rights: The Impact of the Equator Principles on Lending Policies and Practices.** Global Environmental Politics, Volume 12, Number 1, February 2012, pp. 56-77.