

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Francieli Hau

**O TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS TELETRABALHADORES E GESTORES:
UM ESTUDO DE CASO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS
2016**

Francieli Hau

O TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS TELETRABALHADORES E GESTORES:
UM ESTUDO DE CASO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305
como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração pela Universidade Federal de Santa
Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: RH Estratégico

Orientadora: Prof^a. Dra. Marilda Todescat.

FLORIANÓPOLIS
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Hau, Francieli

O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e gestores:
um estudo de caso no Poder Judiciário de Santa Catarina / Francieli
Hau ; orientador, Marilda Todescat - Florianópolis, SC, 2016.
104 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico. Graduação em
Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Teletrabalho. 3. Teletrabalhadores. 4. Gestores.
5. Poder Judiciário de Santa Catarina. I. Todescat, Marilda. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

Francieli Hau

**O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e gestores:
um estudo de caso no Poder Judiciário de Santa Catarina**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Cuso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de novembro de 2016.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^a. Marilda Todescat, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Bernardo Meyer, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento desse trabalho fez com que eu refletisse sobre o valor do tempo e como este pode ser considerado um dos bens mais preciosos nesta vida terrena. Desta forma, começo pensando no significado do tempo durante a minha jornada acadêmica.

Aos meus pais, Helio e Zenilda, por todo o apoio, incentivo e confiança desde a mudança de cidade, mesmo sabendo que a ausência causada pela distância seria necessária em muitos momentos, fato esse que me fez refletir sobre o valor do tempo destinado aos momentos e pessoas que estão ao nosso redor.

Àquelas que mais me dedicaram seu tempo nos últimos quatro anos através do seu apoio, companheirismo, amizade leal e confiança incomparáveis. Jullyane, Izel, Thariane e Silvana, meu maior agradecimento, sem o apoio de vocês jamais teria chegado até o final.

Ao Xedes, coordenador do Programa de Teletrabalho no PJSC, seu apoio e sua disponibilidade certamente possuem um significado ímpar na realização deste trabalho.

À minha orientadora professora Marilda, por sua seus ensinamentos valiosos, seu apoio, motivação e crítica, igualmente insubstituíveis e essenciais na construção deste trabalho.

Aos meus irmãos Ricardo, Thais e Evelyn, pelo apoio e compreensão na ausência de muitos momentos. Especialmente ao meu irmão, pelo apoio sem o qual eu não conseguiria ter concluído este curso.

Àqueles que se dispuseram a responder os questionários da pesquisa.

A todos que, de alguma forma, fizeram ou fazem parte da minha vida e que compartilharam o desenvolvimento desse trabalho, muito obrigada!

RESUMO

Este trabalho aborda um tema proveniente das transformações nos ambientes organizacionais impulsionadas, principalmente, pela globalização e avanço das tecnologias da informação e comunicação, o teletrabalho. Esta nova modalidade vem crescendo nas organizações que buscam manter competitividade, aprimorar seu desempenho e melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores. Neste contexto, o presente trabalho busca analisar a implantação do teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina de acordo com a percepção dos teletrabalhadores e seus gestores, no que se refere ao perfil dos sujeitos, motivações para ingresso na modalidade, vantagens e desvantagens e por fim, melhorias ao programa. Para isso, além de uma revisão bibliográfica abordando os elementos teóricos importantes para a pesquisa, utilizou-se como procedimentos metodológicos a abordagem qualitativa, a estratégia de estudo de caso e também o estudo longitudinal dividido em duas coletas de dados, realizadas através de questionários contemplando a turma ingressante por meio do edital 2/2016. As informações obtidas derivam de relatos de 34 teletrabalhadores na primeira coleta, 26 na segunda coleta, de 10 gestores e também do coordenador do programa. Os resultados indicam, em sua maioria, teletrabalhadores do sexo feminino, casados ou em união estável, com no mínimo graduação e possuem uma característica de perfil de personalidade essencial para a modalidade, a capacidade de conciliação das relações pessoais e profissionais no mesmo espaço. No que se refere às principais vantagens e motivações para ingresso na modalidade, na percepção dos teletrabalhadores, está a qualidade de vida em família proporcionada pelo teletrabalho, quanto as principais vantagens na percepção dos gestores, aponta-se a maior produtividade e motivação dos teletrabalhadores. A análise dos dados também permitiu concluir que o programa não possui grandes desvantagens na percepção dos sujeitos, sendo citados por uma pequena parcela de teletrabalhadores apenas as oportunidades de carreira reduzida e isolamento social, e pelos gestores a falta de legislação específica e vulnerabilidade de dados e recursos. Pode-se concluir também que há melhorias a serem construídas ao longo da implantação inicial do teletrabalho, tais como a capacitação/treinamento dos gestores para uma melhor conscientização, necessidade de adequação e clareza na definição de metas, uma comunicação mais efetiva entre as partes e maior divulgação acerca das regras e resultados do programa.

Palavras-chave: teletrabalho, teletrabalhadores, gestores, Poder Judiciário de Santa Catarina.

ABSTRACT

This study approaches a theme coming from the transformations in the organizational environments, driven mainly by globalization and the advance of technologies in the information and communication technologies, telecommuting. This new modality has been growing in organizations that seek to maintain a competitive edge, hone their performance and improve the quality of life. In this context, the study seeks to analyze the implementation of telecommuting in the Judiciary of Santa Catarina according to the perception of teleworkers and their managers. To achieve that, in addition to a bibliographical review approaching important theoretical elements for there search, the methodological procedures used were a qualitative approach, a case study strategy and a longitudinal study divided into two data collections, applying a questionnaire to the new group of entrants through the 2/2016 edict. The information obtained comes from reports of 34 telecommuters in the first collection, 26 in the second collection, 10 managers and also the coordinator of the program. The results indicate, for the most part, female teleworkers, married or in a stable union, with at least graduation and have a personality profile essential for the modality, the ability to reconcile personal and professional relationships in the same space. In regards to the main advantages and motivations for entering the modality, in the perception of teleworkers, is the quality of family life provided by telecommuting, while the main advantages in the perception of managers, higher productivity and motivation of teleworkers were pointed out. Data analysis also all owed us to conclude that the program does not have major disadvantages in the perception of the subjects, with only a small number of telecommuters being pointing out reduced career opportunities and social isolation, and for managers lack of specific legislation and vulnerability of data and resources. It canal so be concluded that there are improvements to be built during the initial implementation of telework, such as the grooming/training of managers for a better awareness, the need for adequacy and clarity in setting goals, a more effective communication between the parts involved and the dissemination of the program's rules and results.

Key words: telecommuting, teleworkers, managers, Judiciary Power of Santa Catarina.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO.....	19
2.2 RH NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO	21
2.3 TELETRABALHO	24
2.3.1 Histórico, conceitos e características.....	24
2.3.2 Legislação.....	33
2.3.3 Teletrabalho no Setor Público	34
3. METODOLOGIA	37
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	37
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	38
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	38
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	42
4. RESULTADOS	43
4.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO PROGRAMA DE TELETRABALHO.....	43
4.3 PERFIL DOS TELETRABALHADORES	45
4.4 MOTIVAÇÕES PARA INGRESSO NO TELETRABALHO	58
4.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS TELETRABALHADORES E GESTORES.....	63
4.6 SUGESTÃO DE MELHORIAS	73
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
5.1 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisa base de dados SCIELO.....	14
Quadro 2 - Pesquisa base de dados CAPES	15
Quadro 3 - Pesquisa base de dados IBITC	16
Quadro 4 - Pesquisas similares ao tema	17
Quadro 5 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho	29
Quadro 6 - Coleta de dados	38
Quadro 7 - Categorias de análise.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Área de atuação gestores	56
Tabela 2 - Critérios de motivação teletrabalhadores	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo teletrabalhadores	46
Gráfico 2 - Idade teletrabalhadores	47
Gráfico 3 - Estado civil teletrabalhadores	47
Gráfico 4 - Escolaridade teletrabalhadores.....	48
Gráfico 5 - Filhos teletrabalhadores	49
Gráfico 6 - Tempo de trabalho no PJSC teletrabalhadores	49
Gráfico 7 - Localidade onde trabalha teletrabalhadores	50
Gráfico 8 - Tempo do trajeto casa-trabalho teletrabalhadores	51
Gráfico 9 - Experiência com o teletrabalho	51
Gráfico 10 - Nível de satisfação teletrabalhadores	52
Gráfico 11 - Perfil de personalidade dos teletrabalhadores	55
Gráfico 12 - Sexo gestores.....	56
Gráfico 13 - Tempo de trabalho dos gestores no PJSC	57
Gráfico 14 - Tempo no cargo atual gestores.....	57
Gráfico 15 - Vantagens na percepção dos teletrabalhadores	64
Gráfico 16 - Desvantagens na percepção dos teletrabalhadores.....	66
Gráfico 17 - Vantagens na percepção dos gestores	68
Gráfico 18 - Desvantagens na percepção dos gestores.....	69

1. INTRODUÇÃO

O surgimento e a constante evolução das tecnologias da informação e da comunicação ao lado do surgimento de novos modelos organizacionais e gerenciais trouxeram mudanças nas relações homem-trabalho que até algum tempo atrás eram inimagináveis. Este cenário em constante transformação exigiu que as organizações buscassem novas formas de adaptação a esta nova conjuntura fortemente ligada ao desenvolvimento tecnológico, tornando possível tanto para empresas como para os trabalhadores novas formas de execução de tarefas, na prestação de serviços e também nas próprias relações de emprego.

Essa nova conjuntura fundamentada nas tecnologias da informação e na globalização fez surgir a “necessidade de uma redefinição do tempo e do espaço, tendo como resultado novos processos na organização e no desenvolvimento do trabalho em si” (ESTRADA, 2014, p. 25). Surgiu, portanto, uma alternativa ao trabalho tradicionalmente realizado de forma presencial dentro das instalações das organizações, possibilitando às empresas e aos trabalhadores manterem contato de lugares distantes independente da distância física entre eles.

Dessa maneira surge o tema teletrabalho, que de acordo com Estrada (2014, p. 15.) pode ser definido como aquele “realizado com ou sem subordinação, usando antigas tecnologias de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo a sua execução à distância, prescindindo da presença física do trabalhador em local específico de trabalho”. Com relação ao termo teletrabalho, muitas são as nomenclaturas utilizadas como sinônimos, dentre as principais estão o telework, trabalho à distância e trabalho remoto.

Neste sentido, é oferecida ao teletrabalhador a oportunidade de gerenciar seu tempo e escolher a melhor maneira de realizar suas atividades, e desta forma, obter uma melhor qualidade de vida, satisfação profissional, aumento de produtividade entre outros benefícios. De forma similar, as organizações também podem reduzir custos, otimizar tempo, melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, aumentar a produtividade e, conseqüentemente, estarem preparadas para acompanhar as transformações geradas pelas tecnologias da informação e comunicação. Ao encontro do exposto, a sociedade e o governo também obtêm vantagens quando o assunto é teletrabalho, como por exemplo, diminuição dos congestionamentos, do consumo de energia e da poluição.

Tantas vantagens para ambos os lados da relação de trabalho vem acompanhadas de alguns entraves. O teletrabalho também tem seus pontos negativos, entre eles o isolamento social, dificuldade de equilibrar o trabalho e a vida pessoal, necessidade de organização e

autodisciplina. Já para a empresa, pode-se citar a falta de uma regulamentação, a necessidade de tecnologias específicas e a vulnerabilidade dos dados e recursos da organização como entraves nesse processo.

No Brasil esta modalidade começa a ser reconhecida e aceita através do Projeto 4.505/08 e posteriormente, na Lei 12.551 de 15 de dezembro de 2011, que alterou o artigo 6º das Consolidações das Leis do Trabalho (CLT), promovendo o reconhecimento dessa modalidade de trabalho executado no domicílio do empregado ou realizado a distância e equiparando ao trabalho realizado nas instalações do empregador, desde que estejam caracterizados os vínculos empregatícios. Porém no Brasil ainda não existe regulamentação específica para o teletrabalho, deixando uma lacuna em aberto com relação a esta modalidade.

Segundo pesquisa feita em pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) em parceria com o Ibope no ano de 2015 e publicada pela SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades), os trabalhadores brasileiros gostariam de ter mais flexibilidade no trabalho. A pesquisa realizada contou com 2002 entrevistas feitas em 140 municípios, e aponta que sete em cada dez brasileiros querem horários mais flexíveis, mas apenas 56% têm essa possibilidade hoje e 73% têm o desejo de trabalhar em casa ou em locais alternativos (GAMARSKI, 2015).

Outra reportagem publicada pela SOBRATT em abril deste ano com o seguinte título “Modalidade de *home office* ganha projeção em empresas dos setores público e privado” reafirma que tanto organizações privadas como as públicas estão aderindo ao teletrabalho (SCHMIDT, 2016). De acordo com Álvaro Mello coordenador do CETEL Centro de Estudos de Teletrabalho e de Alternativas de Trabalho Flexível da *Business School* São Paulo (BSP) e membro fundador da SOBRATT em entrevista a *Macdata News*, em 2014 o número de teletrabalhadores no país era de aproximadamente 12 milhões. Percebe-se que teletrabalho se tornará uma tendência e segundo Estrada (2014 p. 26), “esta forma de trabalho seria a mais conveniente para as exigências da globalização”.

Segundo Álvaro Mello em entrevista a SAP Consultoria, empresa da área de consultoria em RH, a expectativa da SOBRATT é que empresas, pessoas, sociedade e governos conscientizem-se da necessidade de adotar o teletrabalho como sistema de viável, dessa forma indo à causa-raiz dos principais problemas enfrentados atualmente nas cidades, empresas, sociedade e meio-ambiente, demonstrando por meio do reconhecimento formal do teletrabalho que ele é uma solução sustentável e inteligente para o momento que vivemos.

Nesse contexto, buscou-se para a realização desta pesquisa uma fundamentação teórica que dê suporte à comprovação e argumentação acerca do tema, para posteriormente

realizar um estudo de caso no Poder Judiciário de Santa Catarina, organização com jurisdição em todo o seu território, contando com 111 comarcas instaladas e 183 comarcas não instaladas e um total de 12812 colaboradores em folha, entre magistrados, servidores e outros.

O teletrabalho foi aprovado em sessão do Pleno do Tribunal de Justiça em 3 de junho de 2015 e atualmente conta com duas turmas, uma com início em outubro de 2015 e outra com início em março de 2016. Esta modalidade ganhou força com o avanço do processo eletrônico e para ingressar no teletrabalho os servidores passaram por um processo seletivo e autorização de sua chefia, observando as normas e regras dos cargos aptos a solicitarem o ingresso. Observa-se que nem todas as vagas disponíveis foram preenchidas.

Desse modo, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa:

Qual a percepção dos teletrabalhadores e de seus respectivos gestores com relação à implantação do teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina?

1.1 OBJETIVOS

Com o intuito de responder a questão de pesquisa foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a implantação do programa de teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o perfil dos teletrabalhadores do Poder Judiciário de Santa Catarina
- b) Identificar a motivação dos teletrabalhadores do Poder Judiciário de Santa Catarina com relação ao ingresso no teletrabalho
- c) Descrever as vantagens e desvantagens do teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e dos respectivos gestores do Poder Judiciário de Santa Catarina
- d) Apontar melhorias ao programa de teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante das constantes evoluções das tecnologias da informação, as mudanças passaram a ser regras dentro das organizações, seja ela pública ou privada. Essas mudanças trouxeram consigo alterações e flexibilidade nas relações de trabalho criando o teletrabalho, uma alternativa ao trabalho tradicional. Neste contexto, buscou-se analisar a percepção com relação a implantação do teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina do ponto de vista dos teletrabalhadores e seus respectivos gestores.

Considerando os objetivos da pesquisa, acredita-se que a escolha do tema seria de grande importância para um estudo relevante, visto que o tema possui poucos estudos na esfera pública que busquem identificar as vantagens e desvantagens encontradas pelos teletrabalhadores e também estudos que busquem analisar os fatores que levam os trabalhadores a optarem pelo teletrabalho. Para exemplificar esta afirmação, foi realizada uma pesquisa nas bases de dados IBITC, SCIELO e CAPES com as palavras-chave “teletrabalho, trabalho a distância e telework”, utilizando como filtro a opção “título” e publicações dos últimos 10 anos (2005-2015), e esta posteriormente separada em áreas do conhecimento, como mostra os quadros a seguir:

Quadro 1 - Pesquisa base de dados SCIELO

ÁREA	SCIELO
PSICOLOGIA	A epidemiologia do teletrabalhador: impactos do teletrabalho na saúde mental – 2012.
	Implicações do teletrabalho: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana – 2009.
	Sobre subjetividad y (tele)trabajo. Una revisión crítica – 2012.
SOCIOLOGIA	Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho – 2011.
ADMINISTRAÇÃO	Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil – 2010.
	Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades – 2007.
	Teletrabalho: desafios e perspectivas – 2005.

Fonte: elaborada pela autora, 2016.

Quadro 2 - Pesquisa base de dados CAPES

ÁREA	CAPES
COMUNICAÇÃO	Telework 2.0: redes sociais de trabalho à distância como sistemas semióticos – 2015.
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	Follow-up da pós implantação do teletrabalho no domicílio: estudo de caso do modelo implantado no SERPRO – 2008.
	Trabalho remoto: um estudo de viabilidade de implementação no setor de telecomunicações– 2010.
CIÊNCIAS SOCIAIS	Novas formas de externalização do trabalho: o teletrabalho a domicilio– 2008.
	Teletrabalho: a prática do trabalho e organização subjetiva dos seus agentes – 2005.
PSICOLOGIA	Teletrabalho domiciliar: impactos sobre as redes sociais informais dos teletrabalhadores– 2007.
DIREITO	Teletrabalho: responsabilidade civil do empregador no acidente do trabalho – 2015.
	O teletrabalho: uma análise juslaboral das suas possibilidades na legislação brasileira – 2005.
	Teletrabalho: reflexões jurídicas, inclusão social e acesso à justiça– 2015.
	Novas tecnologias e a duração do trabalho – 2009.
	A necessidade de regulamentação do teletrabalho como meio de efetivação dos direitos fundamentais dos trabalhadores – 2012.
	Pessoa com deficiência e o teletrabalho como meio de inclusão– 2013.
	Trabalho a domicílio e o princípio da dignidade da pessoa humana: um estudo sobre a legislação trabalhista brasileira e a convenção 177 da OIT – 2010.
	Novas tecnologias e relações de trabalho na sociedade da informação: o teletrabalho – 2013.
	Pessoa com deficiência, teletrabalho e inclusão social: reflexão crítica sobre a efetividade do direito fundamental ao valor social do trabalho – 2014.
	O teletrabalho na sociedade da informação e sua repercussão nos direitos à saúde e ao lazer: aspectos protetivos da lei nº 12.551 de 15 de dezembro de 2011 – 2015.
	Teletrabalho em domicílio: reflexões sócio-jurídicas sobre o trabalho à distância – 2012.
	Teletrabalho como modalidade de trabalho flexível: maior possibilidade de inserção social– 2005.
ADMINISTRAÇÃO	O teletrabalho e o ócio criativo nas relações de trabalho no mercado editorial infanto-juvenil – 2008.
	Teletrabalho e gestão de recursos humanos: estudo de caso em uma organização de prestação de serviços em tecnologia da informação – 2010.
	Teletrabalho: dificuldades tecnológicas enfrentadas pelos teletrabalhadores de uma indústria de cosméticos da região metropolitana de Belo Horizonte – 2007.
	Teletrabalho: estudo exploratório dos principais fatores que influenciam a adoção da prática formal do trabalho remoto no Brasil: estudo de caso múltiplo – 2013.
	Produção acadêmica do teletrabalho no Brasil – 2005.
	O teletrabalho nas empresas desenvolvedoras de software do estado de Santa Catarina - um estudo multicaso – 2005.
	A gestão do teletrabalho – 2014.
	Carreira e vida pessoal - impactos do teletrabalho: a percepção dos gerentes de vendas da indústria farmacêutica brasileira – 2010.
As implicações do teletrabalho para os indivíduos e para sua forma de atuação na empresa: Um estudo de caso dos teletrabalhadores da Shell Brasil– 2007.	

Fonte: elaborada pela autora, 2016.

Quadro 3 - Pesquisa base de dados IBITC

ÁREA	IBITC
DIREITO	Teletrabalho: proposta de regra jurídica fundamentada no princípio de proteção do empregado para o Brasil – 2014.
	A necessidade de regulamentação do teletrabalho como meio de efetivação dos direitos fundamentais dos trabalhadores – 2012.
	Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho – 2011.
	Pessoa com deficiência e teletrabalho: reflexões à luz do valor social do trabalho (inclusão social e fraternidade) – 2014.
	Teletrabalho transnacional: a garantia dos direitos humanos dos trabalhadores no plano internacional perante o princípio da norma mais favorável – 2014.
	Teletrabalho: a tecnologia gerando uma nova forma de trabalho – 2007.
ENGENHARIA	A mobilidade urbana na era digital: análise do teletrabalho como estratégia de gerenciamento da mobilidade – 2012.
	Impacto do teletrabalho nos padrões individuais de atividades e viagens: estudo exploratório com empresas e teletrabalhadores – 2014.
SOCIOLOGIA	Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho – 2008.
ADMINISTRAÇÃO	Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI – 2008.
	Impactos do teletrabalho nas atividades dos docentes do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) – 2007.
	Uma análise empírico-exploratória acerca do impacto do teletrabalho na carreira do teletrabalhador – 2007.
	Teletrabalho: um estudo das percepções do teletrabalhador – 2005.
	Trabalho e família no contexto de teletrabalho: o olhar de teletrabalhadores e seus co-residentes – 2009.
	Brasileiros e trabalho em casa: perfil e escolhas do trabalhador – 2014.
	O uso do teletrabalho nas empresas de callcenter e contactcenter multiclientes atuantes no Brasil: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas – 2011.
	Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto - 2014.
	O sistema de comunicação digital (Sicodi) como instrumento para efetivação do teletrabalho na fiscalização a cargo do TCE-RJ – 2008.

Fonte: elaborada pela autora, 2016.

A seguir foi construído um quadro com os trabalhos que poderiam apresentar algum tipo de similaridade e sua respectiva coleta de dados:

Quadro 4 - Pesquisas similares ao tema

TÍTULO	COLETA DE DADOS
Implicações do teletrabalho: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana – 2009.	Empresa de consultoria de seleção de profissionais do estado de São Paulo.
Teletrabalho: desafios e perspectivas – 2005.	Trabalho somente com discussão teórica.
Follow-up da pós implantação do teletrabalho no domicílio: estudo de caso do modelo implantado no SERPRO – 2008.	Cargo analista de sistemas e técnico de informática <ul style="list-style-type: none"> • Suas atividades requerem deslocamento
Teletrabalho: estudo exploratório dos principais fatores que influenciam a adoção da prática formal do trabalho remoto no Brasil: estudo de caso múltiplo – 2013.	Cargos de alta e média gerência em três de origem norte-americana favoráveis ao teletrabalho e três de origem brasileira contrárias à adoção.
A gestão do teletrabalho – 2014.	Chefia dos teletrabalhadores do setor privado.
Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI – 2008.	Possível implantação apenas com expectativas caso o teletrabalho fosse implantado.
Impactos do teletrabalho nas atividades dos docentes do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) – 2007.	Docentes do EAD.
Teletrabalho: um estudo das percepções do teletrabalhador – 2005.	Vantagens e desvantagens setor privado.
Brasileiros e trabalho em casa: perfil e escolhas do trabalhador – 2014.	14% dos respondentes servidores públicos porém não correlaciona a influência desta característica nos resultados.
Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto - 2014.	Criação de um projeto piloto para implantação na esfera pública.
O sistema de comunicação digital (Sicodi) como instrumento para efetivação do teletrabalho na fiscalização a cargo do TCE-RJ – 2008.	Servidores públicos, somente características pessoais e foco no sistema de comunicação digital.

Fonte: elaborada pela autora, 2016.

Percebe-se um número relevante de trabalhos com um enfoque jurídico e concentrando a análise em torno da regulamentação do teletrabalho, acredita-se que este fato se deve ao teletrabalho não possuir uma legislação específica para suas peculiaridades neste país. Também são encontrados trabalhos nas áreas engenharia, sociologia e psicologia porém não convergindo com o foco deste trabalho. Nota-se que o maior número de trabalhos publicados sobre o tema está na área de administração, porém poucos abordam a questão das vantagens e desvantagens do teletrabalho e a motivação que leva os teletrabalhadores a ingressarem nesta modalidade. De maneira mais específica, não foi encontrado nenhum trabalho na esfera pública com o foco pretendido neste trabalho.

A pesquisa foi realizada no Poder Judiciário de Santa Catarina por se tratar de um órgão com jurisdição em todo o seu território e sua recente implantação da modalidade de teletrabalho. Outro ponto de destaque foi a viabilidade de acesso aos teletrabalhadores e aos

gestores, devido ao fato da aluna ser estagiária da área de Gestão de Pessoas do PJSC, área responsável pela implantação do projeto na organização.

Quanto à oportunidade, a presente pesquisa é oportuna por ser realizada exatamente no início da implantação do teletrabalho, possibilitando a realização de um estudo longitudinal em duas coletas de dados. O programa possui duas turmas de teletrabalhadores, porém a turma a ser analisada é a ingressante através do edital 2/2016 que disponibilizou 50 vagas para todo o estado, e esta teve início em 01 de março deste ano.

Baseado nos argumentos anteriores acredita-se que a pesquisa contribuirá com o desenvolvimento teórico sobre o tema, bem como para a aluna quanto para a instituição e a sociedade que venha a usufruir do conhecimento gerado, também podendo contribuir com a disseminação do tema no âmbito da administração pública brasileira, contribuir com pesquisas futuras ou mesmo como um suporte na implantação de projetos similares. Ressalte-se ainda que a pesquisa contribuirá com sugestões e recomendações em termos melhoria para o projeto, identificando relações ainda desconhecidas e representar avanços na compreensão acerca do teletrabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

A origem do atual cenário mundial se deu nos últimos trinta anos do século XVIII, na chamada primeira Revolução Industrial, quando surgiram as novas tecnologias como a máquina a vapor e de forma geral, a substituição das ferramentas manuais pelas máquinas (CASTELLS, 2007). Em seguida, aproximadamente 100 anos depois com a segunda Revolução Industrial, ocorreu o desenvolvimento da eletricidade, do motor de combustão interna, dos produtos químicos com base científica e o início das tecnologias de comunicação, com a difusão do telégrafo e invenção do telefone (CASTELLS, 2007). Ainda para o autor, essas duas ondas têm importância crucial no que se refere ao conhecimento científico, difundindo-se por todo o sistema econômico e social, e que sustentou o desenvolvimento tecnológico dos próximos anos:

No fim do segundo milênio da Era Cristã, [...] uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação começou a remodelar a base material da sociedade em ritmo acelerado. [...] As redes interativas de computadores estão crescendo exponencialmente, criando novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo sendo moldadas por ela (Castells, 2007, p. 39).

Para o autor, um dos principais pensadores da Revolução Tecnológica, “a tecnologia é a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas” (CASTELLS, 2007, p. 43). Segundo o autor, apesar de indícios das tecnologias da informação serem encontrados antes da década de 1940, de fato, só na década de 70 as novas tecnologias da informação foram difundidas. Para Castells (2007), pode-se descrever três estágios que construíram a história das tecnologias baseadas em eletrônica: microeletrônica, computadores e telecomunicações. Os dois primeiros estágios foram responsáveis pela criação de dispositivos microeletrônicos e aumento da capacidade de computação, enquanto o último criou e desenvolveu os computadores em rede.

Ainda nesta linha, (CASTELLS, 2007 p. 82) cita que esses avanços ampliaram os efeitos das tecnologias da informação e comunicação (TICs), levando a criação da Internet, “talvez o mais revolucionário meio tecnológico da Era da Informação”, que trouxe consigo os navegadores, onde o mundo inteiro foi integrado, criando uma “teia mundial”. Corroborando, Zuffo (2003) afirma que o desenvolvimento dessas tecnologias, possibilitará um adensamento do que ele chama de “teia de comunicações” em nível mundial, que interligará pessoas e outros seres vivos, equipamentos e objetos. Ainda para o autor, uma infra-estrutura baseada

no desenvolvimento das tecnologias, aliada a um nível educacional mais elevado e uma cultura mais sofisticada dos seres humanos, está consolidando ao que ele chama de Infoera ou Era da Informação em países desenvolvidos e também em países em desenvolvimento.

Castells (2007, p. 119) afirma que “a informação e conhecimento sempre foram elementos cruciais no crescimento da economia, e a evolução da tecnologia determinou em grande parte a capacidade produtiva [...] e os padrões de vida, bem como formas sociais de organização econômica”. Nesse sentido, o autor correlaciona os processos de trabalho com a evolução tecnológica da seguinte maneira:

O processo de trabalho situa-se no cerne da estrutura social. A transformação tecnológica e administrativa do trabalho e das relações produtivas dentro e em torno da empresa emergente em rede é o principal instrumento por meio do qual o paradigma informacional e o processo de globalização afetam a sociedade em geral (CASTELLS, 2007, p. 265).

Para adaptar-se às mudanças geradas pela transformação econômica e tecnológica, as empresas também mudaram seu modelo organizacional de uma estrutura vertical para uma horizontal, baseada na descentralização de suas unidades e na autonomia dada a elas (CASTELLS, 2007). Para o autor, os debates e experimentos relativos à essas transformações em todos os tipos de organizações “são tentativas que buscam combinar capacidade de flexibilidade e coordenação para assegurar tanto a inovação como a continuidade em um ambiente em rápido crescimento” (CASTELLS, 2007 p. 223).

Nesse sentido, novos aspectos relacionados a flexibilidade fundamentam as transformações dos processos de trabalho, motivados pela concorrência e impulsionadas pela tecnologia (CASTELLS, 2007). Carnoy (2000) citado por Castells (2007) descreve 4 elementos dessa transformação no surgimento de padrões flexíveis de trabalho:

- a) Jornada de trabalho flexível: diferente do modelo tradicional 35-40 horas em expediente integral;
- b) Estabilidade no emprego: regido por tarefas e não possui compromisso com permanência futura no emprego;
- c) Localização: local de trabalho não se limita ao espaço físico da empresa durante parte do expediente ou durante todo o expediente;
- d) Contrato social entre patrão e empregado: baseado no compromisso entre patrão e empregado com direitos e deveres bem definidos por ambas as partes.

Ao encontro dessas características, Zuffo (2003) cita características da “infosociedade”, que segundo ele, será caracterizada por forte inter-relacionamento de organizações virtuais, a qual denomina “sociedade em redes”. São as seguintes:

- a) Crescente capacidade individual de comunicação;
- b) Organizações e empresas buscarão inovações e deverão ser adaptáveis às novas condições do mercado;
- c) Estruturação das empresas e dos indivíduos em redes cooperativas virtuais;
- d) Essencialidade dos ambientes culturais e tecnológicos;
- e) Generalização do teletrabalho autônomo e terceirização para pequenas e micro empresas;
- f) Mudança nas características do trabalho, com ênfase extrema na criatividade e no desaparecimento do trabalho voltado a tarefas específicas;
- g) Aparecimento do cliente participativo;
- h) Redução do emprego assalariado e crescimento do trabalho autônomo;
- i) Nível educacional médio do ser humano extremamente elevado e educação continuada como norma;
- j) Entre outras.

As organizações da Era da Informação terão como obrigação adaptar-se ao novo ambiente para conseguir sobreviver, e para isso, precisam possuir um vasto nível de conhecimento e uma enorme facilidade de acesso remoto a recursos humanos virtuais ou não (ZUFFO, 2003). Diante deste cenário, na busca da sobrevivência e competitividade, as organizações tiveram de se adaptar e rever os métodos utilizados no que se refere aos recursos humanos utilizados, bem como analisar o novo perfil profissional proveniente da Era da Informação. O próximo capítulo abordará a evolução do RH e a mudança gerada neste perfil.

2.2 RH NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

A área de recursos humanos surgiu com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, como horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de descontos (MARRAS, 2009). Dessa forma, no início do século XIX, a área passava uma visão de inflexibilidade. As organizações, porém, foram responsáveis pelas primeiras mudanças, realizando investimentos em pesquisas que incentivassem novas posturas de gerenciamento como forma de otimizar resultados produtivos, ainda que interessantes somente para a própria imagem e seu marketing como patrocinadora no campo da educação e da evolução da sociedade (MARRAS, 2009).

Nesse cenário começou a surgir, a partir do desenvolvimento dos processos, métodos e normas de trabalho, o estudo de outros fenômenos relacionados ao campo da psicologia

organizacional, da sociologia do trabalho e também aos relacionados ao comportamento do homem (MARRAS, 2009). Para Marília de Gonzaga Lima e Silva Tose (1997), existem cinco fases na evolução do perfil profissional de recursos humanos (RH) de acordo com épocas e serão descritas a seguir:

1. Fase contábil: anterior a 1930, a pioneira da gestão de pessoal e caracterizava-se pela preocupação com os custos organizacionais, onde “comprava-se” a mão-de-obra e esta conta possuía entradas e saídas, portanto, deveria ser registrada contabilmente.
2. Fase legal: ocorrida entre 1930 e 1950, caracterizava-se pelo surgimento da função de chefe de pessoal, centrado na manutenção das leis trabalhistas. O poder que era centrado nos chefes de produção passou para o domínio do chefe de pessoal devido as regras e normas jurídicas impostas pela CLT.
3. Fase a tecnicista: marcada pela implantação do modelo americano de gestão de pessoal que alavancou a área de RH no Brasil ao “status orgânico de gerência”. Nesta fase a indústria automobilística foi implementada, gerando mudanças no que tange a qualidade das relações entre capital e trabalho e fez com que a área de RH incorporasse treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, entre outras.
4. Fase administrativa: gerou uma revolução movida pelas bases trabalhadoras, gerando a implementação do movimento sindical chamado “novo sindicalismo”. Nesta fase houve mudança na responsabilidade do até então gerente de relações industriais, passando a ser chamado de gerente de recursos humanos e englobando responsabilidades voltadas para os indivíduos e suas relações, como sindicatos, sociedade, entre outros.
5. Fase estratégica: iniciada a partir de 1985, caracterizou-se pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico geral das organizações. Nesta fase iniciaram as preocupações de longo prazo com os trabalhadores como “parceiros de negócios” e responsáveis por uma parcela dos resultados, e também o cargo de gerente de RH passou da posição gerencial para uma posição de nível estratégico nas organizações.

O cenário sucessor das fases citadas ocorreu como consequência dos acontecimentos da era pós-moderna nas áreas econômica, tecnológica e de mercado, trazendo mudanças nas

organizações de uma magnitude e velocidade jamais imaginadas, fazendo com que a concorrência acirrada entre preços e produtos aumentasse (MARRAS, 2009). Para o autor, ao encontro dessas mudanças, surgiram mudanças também nas relações de trabalho, obrigando organizações a rever conceitos devido ao desejo de viver “qualitativamente melhor” dos seus empregados e solucionar os desafios da área de RH. De acordo com Bernardino et al. (2009), os desafios da área de gestão de recursos humanos estão relacionados às modalidades flexíveis de contratação e relações de trabalho, como as relacionadas à jornada e locais para realização do trabalho.

Para Castells (2007), a flexibilidade organizacional instituída pela Infoera criou a necessidade de trabalhadores ativos e de jornada flexível, bem como uma nova reestruturação dos sistemas de trabalho, levando a descentralização e a individualização destes. Para o autor, a forma tradicional de trabalho baseada no emprego com horário integral e projetos de carreira ao longo da vida estão deixando de existir de forma lenta, porém indiscutível. Para o autor, a tecnologia transforma profundamente a natureza do trabalho e a organização da produção, nesse sentido, uma nova reestruturação das organizações está gerando uma transformação no processo de trabalho, a sua individualização. Na mesma linha, Zuffo (2003) afirma que uma organização em rede o bem mais importante é o conhecimento e a informação, onde os pontos cruciais são o desempenho individual e a contabilidade das ações e resultados.

Apesar dos altos custos dessa flexibilidade, a nova realidade já mostra resultados positivos dos novos métodos de trabalho para a vida social, em especial para a melhoria das relações familiares e padrões mais igualitários entre os sexos (CASTELLS, 2007). Para Boonem (2002), insatisfações geradas por aspectos organizacionais como exemplo o exaustivo trajeto casa-trabalho diariamente e a queda na qualidade de vida dos trabalhadores, provocada pela falta de tempo para os familiares, passam a exigir mais flexibilidade quanto ao horário e local de se realizar o trabalho. Essa forma busca atrair empregados qualificados, além de tentar reter aqueles de boa produtividade.

Em resumo, o processo de trabalho se tornou mais flexível e mais individualizado, onde a avaliação desses processos está voltada ao desempenho e resultado, ou seja, mais baseada na capacidade de produção de cada trabalhador do que na organização da tarefa. Rodrigues (2011) diz que as transformações nas formas de trabalho foram necessárias para adaptação às novas necessidades do mercado, contribuindo para a manutenção dos níveis de emprego e criando necessidade de treinamento, qualificação e requalificação profissional.

Logo, uma vez que o teletrabalho proporciona a flexibilidade, pode se constituir num fator de atração e retenção de profissionais (BOONEM, 2002).

2.3 TELETRABALHO

Este capítulo abordará um breve histórico do teletrabalho, bem como definições, características, vantagens e desvantagens e um panorama do teletrabalho no setor público.

2.3.1 Histórico, conceitos e características

De acordo com Valentim (2000) o teletrabalho surgiu num contexto no qual o sistema fabril clássico perdeu força diante das mudanças causadas pela revolução industrial. O autor caracteriza sistema fabril clássico como o modo de produção baseado em um local específico para a realização do trabalho, em uma rígida hierarquização das relações entre empregado e empregador, no controle horário de trabalho, na divisão do processo produtivo e na alienação do trabalho humano. Em paralelo, novas tecnologias às ligadas à comunicação e informação surgiram, sobretudo nesta última metade do século. Percebeu-se que com o uso destes novos instrumentos não é mais preciso ir ao trabalho para realizar determinadas tarefas que podem ser perfeitamente executadas em casa, surge então o teletrabalho (VALENTIM, 2000). Segundo Estrada (2014), esta seria a forma mais conveniente para as exigências da globalização.

Pinel (2012), todavia, afirma que não se pode precisar a origem do teletrabalho, segundo a autora:

As primeiras ocorrências de trabalho remoto sobre as quais se tem conhecimento foram em 1857, quando J. Edgard Thompson, proprietário da estrada de ferro Penn, descobriu que poderia usar o sistema privado de telégrafo de sua empresa para gerenciar divisões remotas, desde que delegasse a elas um controle substancial no uso de equipamento e mão-de-obra. A organização seguia o fio do telégrafo e a empresa externamente móvel transformou-se num complexo de operações descentralizadas. A outra experiência descreve que na Inglaterra, em 1962, foi criado por Stephane Shirley um pequeno negócio chamado Freelance Programmers, para ser gerido por ela em casa, escrevendo programas de computador para empresas. Em 1964 o Freelance Programmers já havia se tornado a F. Internacional, com mais 4 pessoas trabalhando, e em 1988 era o F.I. Group PLC, com mil e cem teletrabalhadores (Pinel, 2012).

Apesar de não haver um momento exato para o surgimento do teletrabalho, nota-se que os autores citados anteriormente percebem o surgimento e desenvolvimento do teletrabalho nos anos finais do século XX. Também relacionam o tema à chamada Sociedade

da Informação de Castells, onde o desenvolvimento tecnológico foi um propulsor e ponto crucial para que as organizações buscassem competitividade e novas formas de atender às necessidades desse novo contexto, criando assim fontes alternativas de trabalho, como o teletrabalho.

Existe uma enorme dificuldade em se definir um conceito para o teletrabalho devido ao seu “perfil multifacetado e à multiplicidade de situações que a prática o envolve” (COSTA, 2003, p. 11) e para o autor, esta lacuna criada por não se ter uma terminologia estabelecida e clara pode impedir a sua adoção. Pinel (2012) corrobora com esta afirmação ao falar que as definições são variadas e se encontram em processo de evolução, não existindo um consenso por parte dos estudiosos do assunto, no que se refere a um conceito preciso, muitas divergências surgem em relação à utilização ou não de tecnologias da informação e comunicação e na quantidade de horas/mês despendidas. Dessa forma, abaixo encontram-se algumas definições:

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) teletrabalho é “a forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação” (OIT apud PINEL, 2012).

Conforme a Carta Europeia para o Teletrabalho, este é um novo modo de organização do trabalho, que tem o potencial de contribuir à melhora da qualidade de vida, a práticas de trabalho sustentáveis e à igualdade participação dos cidadãos, sendo tal atividade um componente chave da Sociedade da Informação, que pode afetar e beneficiar as atividades econômicas, grandes organizações, pequenas e médias empresas e também autônomos, como também à prestação de serviços públicos e a efetividade do processo político (Gbezo, 1995, p. 10).

Para Estrada (2014) muitos conceitos estão ultrapassados nos dias de hoje, pois citam que o teletrabalho utiliza somente “novas tecnologias”, sendo que este pode ser realizado com o uso de tecnologias já existentes. Outros conceitos citam como um “novo modo de organização”, mas estaria incorreto por se tratar de um tema que existe desde os primórdios e somente passou por evoluções. O potencial de contribuir para melhora na qualidade de vida citada por algumas definições também deve ser analisado à fundo pois pode não ocorrer em sua totalidade. A questão de se trabalhar fora da empresa também merece críticas, pois o teletrabalho segundo o autor também pode ser realizado de forma autônoma. Por fim muitos autores citam a subordinação e como esta fica mitigada no teletrabalho, porém segundo o

autor, nos dias de hoje as tecnologias são mais eficientes quando se trata da subordinação devido aos programas que registram todas as atividades do teletrabalhador.

Diante disso, Estrada (2014) coloca a seguinte definição para o teletrabalho:

É aquele realizado com ou sem subordinação através do uso de antigas e novas formas de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo à sua execução à distância, prescindindo da presença física do trabalhador em lugar específico de trabalho (Estrada, 2014 p.15).

Apesar das várias definições e críticas sobre o tema, Valentim (2000) cita algumas características necessárias à caracterização do teletrabalho:

- a) A execução do teletrabalho está profundamente relacionada ao uso das novas tecnologias, em especial as das áreas de telecomunicações, informática e afins, como também das tecnologias não tão novas.
- b) O relacionamento do empregado-empregador se desenvolve geralmente através do uso das tecnologias, não exigindo na maioria das vezes, o contato direto, pessoal ou contínuo do empregador com o empregado.
- c) O trabalho ocorre geralmente na casa do trabalhador, ou seja, fora do ambiente tradicional da empresa, porém também pode ser executado em local diferente da moradia do empregado, ou o trabalhador também pode realizar parte de jornada de trabalho nas dependências da empresa.

Dessa forma, no âmbito deste trabalho de conclusão de curso será utilizado o conceito da Organização Internacional do Trabalho (OIT), delimitando ao trabalho fora do ambiente físico da organização e mediado pelas TIC's.

Para Boonem (2002), o teletrabalho surgiu como uma alternativa de flexibilidade do trabalho, pois além de reduzir custos com a infraestrutura empresarial, que responde ao contexto da competitividade, também contribui para o enfrentamento de questões sociais. Ainda para o autor, as insatisfações geradas com os sistemas de remuneração tradicionais, o exaustivo trajeto casa-trabalho diariamente, queda de qualidade de vida provocada pela falta de tempo para a família também passam a exigir mais flexibilidade quanto ao horário e local de trabalho, visando atrair empregados qualificados, além de tentar manter os de boa produtividade (BOONEM, 2002).

Quanto às motivações, Jack Nilles (1997) apud Schroeder (2007) aponta como principal motivo da escolha dessa modalidade por muitos trabalhadores a redução do tempo e custos de deslocamento, sendo este o benefício mais óbvio para a maioria dos teletrabalhadores. Em seguida está o fato de que o teletrabalhador pode passar mais tempo

com a família, pode aproveitar intervalos de trabalho com os filhos, esposa ou marido, ou com amigos.

Essa nova forma de trabalho requer profissionais dotados de algumas características específicas para desenvolver seu trabalho e cumprir metas, independente da hierarquia e fronteiras organizacionais (BOONEM, 2002). Nilles (1999) citado por Schroeder (2007) entende que nem todas as pessoas, empregos ou trabalhos adaptam-se ao teletrabalho. O autor ainda aponta que o perfil de personalidade do candidato ao teletrabalho deve possuir características como automotivação, autodisciplina, experiência e competência profissional, flexibilidade e espírito de inovação, capacidade de socialização, escolha do momento certo na vida e na carreira, uma relação com a família que permita conciliação da vida profissional e familiar. Boonem (2002) vai ao encontro destas características quando afirma que a fase da vida e a situação familiar também são aspectos importantes a serem analisados no teletrabalhador.

Schroeder (2007) aponta, em contrapartida, que não devem optar pelo teletrabalho pessoas com necessidade de supervisão física direta, com menor auto-estima e disciplina, ou que necessitem de relações face a face para não se sentirem isoladas. Também não devem optar pelo teletrabalho pessoas incapazes de combater vícios que possam vir a se desenvolvidos. Ainda para o autor, o teletrabalhador precisa ter qualificação e competências específicas tanto com relação ao manuseio e utilização dos recursos tecnológicos como a habilidade de gerenciar situações em que a tomada de decisão seja necessária.

Mello (1999) em seu livro “Teletrabalho (*telework*): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora”, aponta o que ele chama de “regras” do teletrabalhador, listadas a seguir:

- a) Automotivação – o teletrabalhador é mais sensível a distrações, porém o isolamento também pode afetá-lo psicologicamente. Logo, é necessário automotivação.
- b) Autodisciplina – como o ambiente do teletrabalho não está sujeito ao controle físico e visual do ambiente tradicional, a autodisciplina é fundamental.
- c) Competências e preparação – o teletrabalhador tem de ter as competências para realizar a atividade em causa.
- d) Flexibilidade e espírito de inovação – possuir facilidade em se adaptar à novas situações.
- e) Formas de socialização – devido à restrições de socialização, soluções mistas de tempo em casa e no escritório, utilização de escritórios virtuais ou incentivo aos encontros entre teletrabalhadores e clientes são aconselháveis.

- f) Regime de voluntariado – preferencialmente a seleção de teletrabalhadores deve ocorrer de maneira voluntária e segundo critérios objetivos.
- g) Ambiente familiar – a família tem de ser considerada, pois o teletrabalho não deve ser mero recurso para resolver problemas domésticos.
- h) Combate aos exageros – o ambiente de isolamento pode gerar a dependência em relação à vícios, sendo assim, estes devem ser considerados.
- i) Ambiente adequado – espaço claramente definido para o teletrabalho, havendo separação em relação às atividades familiares.
- j) Formação – treine os candidatos ao teletrabalho, seus gerentes e suas famílias.
- k) Sistema experimental – comece com uma equipe de voluntários, um sistema experimental e ensaio de alternativas mistas.
- l) Regra número um – o teletrabalho não é um prêmio, nem sequer uma punição. É apenas uma forma diferente de trabalhar.

Mello (1999) reitera suas “regras” ao afirmar que trabalhar não significa uma atividade caseira amadora, pois é necessário disciplina, metas claras e realizáveis e um bom planejamento de ações e de vida. Schroeder (2007) acredita que o teletrabalhador deve ser uma pessoa criativa, organizada e a procura de novos caminhos na busca de uma melhor qualidade de vida.

Diante dessa perspectivas, vários autores tentaram elencar as vantagens e desvantagens do teletrabalho sob a visão do teletrabalhador, das organizações e até mesmo da sociedade. De acordo com os autores Mello (199), Pinel (2012) e Estrada (2014), essas vantagens e desvantagens gerais são as listadas abaixo:

Quadro 5 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Autor	Vantagens	Desvantagens
Mello (1999)	<p>Organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - redução de custos de infraestrutura; - aumento de produtividade; - pode-se recrutar funcionários a partir de uma área geográfica maior; - menor rotatividade de funcionários talentosos que por alguma razão necessitam mudar de local físico; - eliminação do absenteísmo. <p>Teletrabalhador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ambiente de trabalho flexível; - maior produtividade; - menos “stress” provocados pelos congestionamentos no trânsito, pelas relações conflitantes no trabalho; - há mais tempo com a família e dedicação ao lazer. 	<p>Teletrabalhador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visão preconceituosa; - isolamento social; - distração com os membros familiares e invasão do espaço profissional; - gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e desorganização de horários de trabalho.
Pinel (2012)	<p>Organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - redução de custos imobiliário e pessoal; - diminuição do absenteísmo; - maior alcance na seleção de teletrabalhadores; - oportunidade da empresa operar 24 horas; - em caso de catástrofes atividades não são suspensas; - maior agilidade e flexibilidade para a empresa; - menor rotatividade de pessoal. <p>Teletrabalhador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aumento da produtividade; - redução de custos com alimentação, vestuário e deslocamento; - diminuição do stress causado em deslocamento; - ausência de competição e clima de competição; - autonomia, próprio ritmo do trabalhador; - menor número de interrupções; - maior capacidade de concentração; - maior autonomia e independência devido à menor pressão durante o desenvolvimento de suas tarefas; - maior flexibilidade na escolha de sua residência; - melhoria da qualidade de vida em família; - maior opção de organizar o tempo livre; - retorno mais rápido depois de uma licença médica; - no caso de um portador de deficiências físicas, diminui a dificuldade de deslocamento. <p>Sociedade e governo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - geração de empregos; - diminuição de congestionamento nas cidades; - redução da poluição, combustível e energia; - maior alcance para oferecimento de seus serviços; - inclusão social de eficientes físicos; - maior quantidade de empregos em áreas rurais. 	<p>Organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - falta de lealdade para com a empresa; - objeções por parte de alguns sindicatos; - aumento de vulnerabilidade de dados e recursos; - aumento de custos a curto prazo, em relação à infraestrutura necessária de uma administração e execução de tarefas remotas; - falta de leis específicas sobre o teletrabalho; - contratos diversificados de trabalhos para administrar; - o desenvolvimento do trabalho é fortemente dependente de tecnologia. <p>Teletrabalhador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - isolamento social; - oportunidades de carreira reduzidas; - aumento dos custos relacionados ao trabalho em casa; - em caso de cortes na empresa, maior probabilidade de ser demitido; - falta de lei específica para tratar toda a relação complexa do teletrabalho.

Quadro 5 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho (continuação)

Estrada (2014)	<p>Organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - redução de gastos com espaço/infraestrutura; - oportunidade para operar as 24 horas; - em caso de catástrofes atividades não sofrerão suspensões; - maior motivação e produtividade dos teletrabalhadores; - redução dos níveis hierárquicos intermediários, possibilidade de manter o pessoal mais qualificado, oferecendo-lhes melhores vantagens de localização. <p>Teletrabalhador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - evitar estresse com deslocamento; - aumento de produtividade; - menor número de interrupções; - no caso de um portador de deficiências físicas, diminui a dificuldade de deslocamento. <p>Sociedade e governo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - geração de empregos; - diminuição de congestionamentos; - redução de poluição ambiental e combustíveis; - maior quantidade de empregos em zonas rurais; - melhor organização do território e desenvolvimento regional; 	<p>Teletrabalhador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - isolamento social; - necessidade de ambiente estruturado para que o teletrabalhador não trabalhe em condições desfavoráveis; - dificuldade de concentração quando o ambiente não é favorável; - afastamento do campo profissional e possibilidade de ascensão de carreira; - dificuldade de demonstrar acidentes de trabalho; - o teletrabalhador acaba trabalhando mais devido ao aumento de produtividade necessário; - aumento de despesas com energia, equipamentos, etc.
----------------	---	--

Fonte: elaborada pela autora, 2016.

Com relação às vantagens do teletrabalhador, o horário flexível é o destaque, cada pessoa dispõe de um ritmo próprio para trabalhar e a independência permitida por esse tipo de trabalho leva, muitas vezes, a uma maior satisfação, concentração e a uma execução mais rápida das tarefas (SCHROEDER, 2007). Pinel (2012) vai ao encontro desta afirmação quando afirma que a quantidade de interferências em casa é menor que no ambiente convencional de trabalho e que, devido aos critérios de avaliação se basearem em resultados, o teletrabalhador se sente menos pressionado durante o desenvolvimento de suas tarefas, deste modo, pode desenvolver as atividades de maneira mais autônoma e independente. Assim sendo, o teletrabalhador dispõe de uma maior liberdade e autonomia para organizar seu tempo, podendo melhorar sua qualidade de vida e tempo com a família (RODRIGUES, 2011)

Rodrigues (2011) afirma que este geralmente despende-se menos tempo para produzir em casa o que produziria no local da empresa, o que, segundo Pinel (2012) leva ao aumento da produtividade e esta seria uma vantagem para o teletrabalhador. Além disso, economizar tempo, deixar de sofrer com tensões e poluições no trânsito também são algumas das principais vantagens, isso impacta não somente na produtividade, mas também na diminuição do estresse e dos gastos com transporte, vestuário e alimentação (RODRIGUES, 2011). O teletrabalho dispõe ainda, de flexibilidade na escolha da residência, desvinculando-se do local

físico da empresa (PINEL, 2012). Ainda segundo a autora, no caso do trabalhador ser portador de deficiências físicas que impliquem em dificuldade de deslocamento, é um novo mundo de perspectivas profissionais que se abre para ele.

No que se refere ao papel da mulher, o teletrabalho permite conciliar melhor as atividades de mãe e dona de casa com o trabalho. A mulher pode trabalhar em casa, sem a rigidez de horários e ainda pode conciliar o trabalho com filhos, casa, marido, computador (GBEZO, 1995).

Outro ponto citado é o retorno mais rápido depois de uma licença médica, a grande variedade de doenças e outros impedimentos físicos são suficientemente graves para impedir o teletrabalhador de ir ao escritório, mas não tão graves que não possa trabalhar em casa (PINEL, 2012). A autora aborda ainda a questão de ausência de competição, onde o teletrabalhador não precisa conviver com pessoas indesejadas, nem em clima de competição como o ambiente convencional e competitivo.

Como maior desvantagem para o teletrabalhador pode-se citar o risco de isolamento social causado pela perda de contato com seus colegas e superiores. Para Rodrigues (2011) essa perda de contato nas relações de trabalho pode impedir, em muitos casos, a ascensão profissional e promoções. Pinel (2012) ressalta que em caso de demissões em massa, os teletrabalhadores têm maior probabilidade de serem os primeiros a serem demitidos devido à falta de estreitamento da relação com seu superior. Dessa maneira, Rodrigues (2011) aponta que esta desvantagem pode ser neutralizada ou minimizada com uma forma mista de teletrabalho, podendo haver alternância entre o comparecimento e não comparecimento em alguns dias da semana na empresa. Rodrigues (2011) cita ainda o fato de o teletrabalho abrir margem à exploração de mão-de-obra barata através da subcontratação em outros países.

Para que o teletrabalhador tenha um ritmo de produtividade mensurável, a disciplina, organização, planejamento e gerência das interrupções são os pontos essenciais (SCHROEDER, 2007). Para Rodrigues (2011), essa flexibilidade do teletrabalho merece atenção com a possibilidade dos teletrabalhadores não se disciplinarem. Schroeder (2007) ressalta que usualmente a produção cresce, podendo levar ao excesso de trabalho já que este não tem mais os rigores de horários. Segundo Nilles (1997) citado por Schroeder (2007), para que isso não ocorra, é necessário um ambiente doméstico estruturado. Conseguir conciliar o trabalho com a família dentro de casa é fundamental, sendo importante atentar para problemas de interação familiar que podem surgir, como interrupções por atividades não relacionadas ao trabalho, conflitos entre lazer e trabalho, divergências de espaço ou horário com membros da família e expectativas em relação à hora do intervalo (SCHROEDER, 2007).

Outra desvantagem é a relacionada à problemas ergonômicos em razão da exposição do teletrabalhador à condições inadequadas que podem gerar lesões, como, por exemplo, longos períodos em frente a tela do computador (RODRIGUES, 2011). Para a autora, essa questão relacionada à saúde e segurança do trabalho é uma “via de mão dupla”, pois ao passo que do empregador deve-se exigir equipamentos corretos e orientação adequada ao teletrabalhador, do teletrabalhador também se deve exigir o respeito às orientações. Estrada (2014) reafirma esta desvantagem no que diz respeito à dificuldade de demonstrar acidentes de trabalho. Por fim, Pinel (2012) cita o aumento dos custos relacionados ao trabalho em casa como energia e equipamentos, caso a empresa não arcar com eles.

Para Rodrigues (2011), no que se refere às vantagens para a empresa, a redução de custos com infraestrutura aparece como o grande incentivo para o estímulo das organizações ao teletrabalho, pois diminuem-se os custos com espaço, estacionamento, máquinas, energia elétrica, alimentação, transportes, entre outros específicos de cada organização.

Como o teletrabalho propicia a flexibilidade horária e/ou geográfica, a empresa tem possibilidade de operar 24 horas por dia, mesmo na ocorrência de catástrofes, desde que não ocorra o bloqueio da telecomunicação (PINEL, 2012). Para a autora, outra vantagem para as organizações estaria no maior alcance na seleção de teletrabalhadores e oferta de seus serviços. Ainda segundo a autora, ocorre a diminuição do absenteísmo por parte dos empregados, pois a grande variedade de doenças e outros impedimentos físicos são suficientemente graves para impedir o teletrabalhador de ir ao escritório, mas não tão graves que não possa trabalhar em casa, nesse sentido, a rotatividade também tende a ser menor.

Com relação às desvantagens para as organizações, o fato de que o desenvolvimento do trabalho ser totalmente dependente da tecnologia pode gerar maior risco quanto à segurança dos dados (PINEL, 2012). A autora aponta ainda outra desvantagem tanto para os teletrabalhadores como para as organizações, a falta de uma legislação completa e específica que regule esta relação de trabalho, abrangendo direitos e deveres específicos incidentes.

Rodrigues (2011) ressalta que as empresas enfrentam objeções por parte de alguns sindicatos na implementação do teletrabalho, já que esta modalidade pode representar o enfraquecimento da força sindical pelo distanciamento das partes. Observa-se que a questão do sindicalismo é vista pela autora como desvantagem para as empresas e também para os teletrabalhadores, pois a descentralização provocada pelo teletrabalho também gera dificuldades de comunicação e organização das novas condições de trabalho, dificultando a atividade sindical regular.

No que se refere aos benefícios para a sociedade e para o governo, o teletrabalho pode gerar empregos através da abertura de novos postos de trabalho visando ao atendimento de uma maior abrangência do mercado (RODRIGUES, 2011). A autora também cita o combate à exclusão social com a integração das pessoas com deficiência ao mercado de trabalho, pois o teletrabalho possibilita a entrada no mercado laboral, de maneira a superar as barreiras como, por exemplo, o deslocamento diante dos transportes públicos não adaptados.

Para Rodrigues (2011) a diminuição dos congestionamentos e como consequência, a redução da poluição, do consumo de combustível e da contaminação do meio ambiente geram a melhoria da qualidade do ar, sendo assim uma das maiores vantagens e ainda, segundo Estrada (2014), ocorre também à promoção e o desenvolvimento dos subúrbios e das regiões rurais já que o teletrabalho favorece a desconcentração do centro das cidades.

2.3.2 Legislação

A Conferência Geral da OIT, convocada pelo Conselho de Administração Internacional do Trabalho em 1996, estabeleceu em 1996 a Convenção nº 177 e a Recomendação nº 184, ambas sobre o mesmo assunto, teletrabalho. A proposta da OIT para os países que querem adotar essa Convenção e Recomendação é a de promover a igualdade de tratamento entre os teletrabalhadores e outros assalariados, tendo em conta as características especiais do teletrabalho em relação à alguns aspectos como: proteção contra a discriminação no emprego e na ocupação, proteção no domínio da segurança e saúde no trabalho, remuneração, proteção legal de segurança social, entre outros (SILVA, 2014).

Observa-se a preocupação da OIT pela inclusão e proteção dessa nova modalidade de trabalho, cada vez mais emergente nas economias de diversos países, sendo uma tendência a ser explorada pelo mercado de trabalho. Dessa forma, a política nacional deverá ser implementada por meio de leis, regulamentos e acordos coletivos (SILVA, 2014). Nesse sentido, publicada no Diário Oficial da União em 16 de dezembro de 2011, a lei nº 12.551 alterou o artigo 6º da Consolidação de Leis Trabalhistas, reconhecendo e equiparando essa modalidade de trabalho ao trabalho executado no estabelecimento do empregador:

Art. 6º. Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo Único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (BRASIL. Lei 12.551, 2011, art. 6).

Garcia (2012) explica que apesar da Lei nº 12.551/2011 reconhecer o teletrabalho, não refletiu alterações de destaque no sistema jurídico brasileiro, afirmando que “apesar da referida alteração legislativa, não houve uma regulamentação quanto às peculiaridades, aos direitos e deveres específicos, incidentes ao teletrabalho”. Filho (2008) ressalta a existência de um “vazio legal” sobre o teletrabalho no Brasil, mesmo esse assunto sendo cada vez mais discutido e fazendo parte da realidade brasileira.

De acordo com o site da OIT - Escritório no Brasil -, verifica-se que o Brasil ainda não ratificou a Convenção nº 177, mesmo assim, verificam-se tímidas movimentações do Governo Brasileiro para incluir, proteger e incentivar o teletrabalho a partir da aprovação da Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011 (SILVA, 2014). Sendo assim, as empresas públicas brasileiras que têm regime de trabalho celetista, podem legalmente desenvolver o teletrabalho, visto que existe reconhecimento legislativo de que o teletrabalho não se diferencia das demais modalidades de vínculo empregatício, bem como os órgãos públicos estatutários, que através de seus atos normativos internos, vêm implantando a nova forma de trabalho (SILVA, 2014).

2.3.3 Teletrabalho no Setor Público

O teletrabalho difundiu-se em todo mundo nas últimas duas décadas em virtude da amplitude e atratividade de seus benefícios, bem com o do barateamento e popularização da telemática. Em várias regiões do mundo há uma tendência de crescimento dessa modalidade, seja por adoção voluntária ou por regulamentação para organizações do setor público, entretanto ainda existem inúmeras resistências com relação a adoção do teletrabalho que impedem um crescimento ainda maior na sua adesão (Resolução SMA nº24 de 10 de abril de 2013, Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividades no estado de São Paulo).

Segundo a reportagem “A adoção do teletrabalho na Administração Pública” publicada em 2013 no site da Universidade de Brasília (UnB) e elaborada pelo professor-pesquisador José Matias Pereira, as experiências internacionais mais próximas da realidade brasileira nessa área estão na Espanha e em Portugal. A Espanha, por meio do Ministério das Administrações Públicas, adotou esse modelo no final de 2005, e mais recentemente, o governo português também aderiu ao modelo de teletrabalho no setor público.

Nos EUA, o teletrabalho ganhou força nos anos 90 com o intuito de diminuir os problemas ambientais, quando foram promulgadas a Lei *Clean Air Act* e a Lei nº 3923 relacionada à limpeza do ar e a concessão de bônus às empresas que reduziam o número de

trabalhadores que se deslocavam até a sede da empresa, respectivamente (DUARTE, 2008 apud SILVA, 2014). Além destas leis, os EUA possuem o Governo Federal como aliado, através da *Telework Exchange*, organização criada por empresas e poder público para disseminar a prática do teletrabalho. A Lei Pública 111-292 – *Telework Enhancement* de 2010, também relacionada ao tema, foi criada para aumentar o teletrabalho nos órgãos federais. Outra iniciativa relevante é a lei que garantiu, a partir de 2009, a dedução no imposto de renda para quem pratica o teletrabalho (SILVA, 2014).

Outro país que buscou formas de regulação desta modalidade foi Portugal, no intuito de incentivar projetos pilotos em grandes organizações, inclusive na Câmara Municipal de Lisboa, tendo o governo papel essencial na aplicação através da regulamentação e legislação e como apoiador à adesão através da implementação do teletrabalho na Administração Pública (SILVA, 2014).

Já no âmbito nacional, o teletrabalho trata-se de “um fato social que, por ser reflexo da evolução, carece de estudos científicos no Brasil [...]” (NASCIMENTO, 2011, p. 36), segundo o autor essa nova modalidade é reflexo da globalização que tem na informação e na tecnologia uma maneira de se diluir os conceitos de tempo e espaço, otimizando lucros.

Segundo Goulart (2009) apud SILVA (2014), o teletrabalho teve algumas manifestações no Brasil antes do ano de 1997, mas foi introduzido oficialmente neste ano, quando foi realizado o “Seminário Home Office/telecommuting - Perspectivas de Negócios”, no qual foi lançado o primeiro livro sobre o assunto na língua portuguesa. Diante disso, o teletrabalho no Brasil pode ser considerado um assunto relativamente recente, com 19 anos.

Para Silva (2015) existem muitas visões equivocadas acerca do teletrabalho. A administração pública é bastante receosa no que se refere ao tema. Porém, experiências têm se mostrado bem sucedidas, uma vez que já se observam vários exemplos no serviço público. Ainda segundo a autora, setores do governo federal brasileiro começaram a adotar o teletrabalho na tentativa de modernização da máquina pública e também por estar de olho nas agências federais americanas, que são obrigadas por lei a adotar o teletrabalho. Diante disso, pelo menos cinco órgãos brasileiros federais já têm ou estudam adotar o teletrabalho.

A primeira organização a adotar o teletrabalho foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), que presta serviços em tecnologia da informação e comunicações para o setor público e considerada uma das maiores organizações públicas mundiais nesta área. A experiência surgiu em 2006 com um projeto piloto e o programa apresentou um aumento de 10,5% de produtividade e uma economia em logística de 47,1% (SOBRATT, 2013).

Outra organização que aderiu ao teletrabalho foi o Tribunal de Contas da União (TCU) em 2009, com cerca de 10% a 12% dos seus servidores. A meta de reduzir o estoque de processos em 45% foi alcançada e o programa exige aumento de produtividade superior a 15% em relação às metas das atividades presenciais, por outro lado também atendeu necessidades das mulheres que tinham crianças pequenas (SOBRATT, 2013).

A Receita Federal também implementou um programa piloto de teletrabalho para a carreira de Auditoria em 2010, assim como a Advocacia Geral da União (AGU) ao final de 2011. O Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal se preparam para aderir ao teletrabalho aparentando uma tendência na esfera federal. Outro exemplo está no Metrô do Estado de São Paulo, onde os servidores são autorizados a levar documentos sigilosos para analisar em casa e fazer acesso remoto ao sistema informatizado da empresa (SOBRATT, 2013).

O Poder Judiciário também já possui adesão ao teletrabalho, possuindo uma Resolução Administrativa que institui e regulamenta o trabalho remoto no Tribunal Regional do Trabalho (TRT) do Mato Grosso. Esta resolução apresenta os procedimentos que devem ser adotados para o estabelecimento do teletrabalho e destaca que a modalidade não deve ser um fator que traga prejuízo ao bem-estar do funcionário. Neste documento não são apresentados os motivos para a adoção do teletrabalho, constam apenas os procedimentos burocráticos para sua implantação, bem como orientações ergonômicas (SOBRATT, 2013).

Em 2012 o Tribunal Superior do Trabalho (TST) também aprovou uma Resolução Administrativa que regulamentou o teletrabalho, onde descreve os requisitos para adesão. A implantação foi motivada pelo avanço tecnológico, especialmente com a implantação do processo eletrônico e é vedada aos servidores em estágio probatório, aos cargos de chefia e aos que tenham sofrido processos disciplinares e dá preferência aos portadores de deficiência (SOBRATT, 2013)

Para Silva (2015), o Brasil está preparado para introduzir o teletrabalho na esfera pública devido ao elevado nível de utilização de tecnologias de informação e conhecimento nas suas atividades. Para a autora, o objetivo deve guiar-se pela possibilidade de modernização do serviço público, buscando melhorar as atividades essenciais prestadas pelo poder público, aumentar a produtividade, reduzir custos e elevar o nível de transparência da gestão pública.

No próximo capítulo apresentar-se-ão os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa.

3. METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Ander-Egg (1978) citado por Lakatos e Marconi (2003, p.155) a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Sendo assim, existem várias formas de classificar uma pesquisa.

De acordo com a natureza, segundo Silva e Menezes (2001) a pesquisa pode ser definida como aplicada em sua natureza quando “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos’, envolvendo verdades e interesses locais.

Quanto à abordagem da pesquisa, será utilizada a abordagem qualitativa, pois considera que “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa”, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas. “O processo e seu significado são os focos principais de abordagem” (SILVA; MENEZES, 2001).

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois busca “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o relacionamento de relações entre variáveis” (GIL, 2002). Enquanto pesquisa descritiva, uma das características deste tipo de estudo está na utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados.

A pesquisa também pode ser classificada de acordo com a sua estratégia, assim, caracteriza-se como um estudo de caso, uma vez que tem entre seus propósitos descrever o contexto no qual a investigação está sendo realizada e explorar situações da vida real (GIL, 2002).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa será bibliográfica e documental. O aspecto bibliográfico se configura na fundamentação acerca do tema, pois utilizará material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet. Já a pesquisa documental será utilizada com intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse, nesse caso, documentos e normas internas da instituição com relação ao projeto de implantação do teletrabalho.

Outro aspecto essencial a considerar é quanto ao tipo de estudo no tempo. Nesta pesquisa utilizou-se o estudo longitudinal, quando os mesmos sujeitos são estudados sobre um

período determinado, neste caso específico, compreendendo o período de março a setembro deste ano.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Para a presente pesquisa, será utilizado o critério de população ou universo da pesquisa, ou seja, a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo, não sendo realizada a pesquisa por amostragem. Dessa forma, a presente pesquisa contou com todos os teletrabalhadores ingressantes em março de 2016 por meio do edital 02/2016, que disponibilizou 50 vagas e teve 45 vagas preenchidas. Na primeira coleta obteve-se 34 respostas e na segunda coleta 26 respostas. Além dos teletrabalhadores já citados, a pesquisa contou também os respectivos gestores, onde obteve-se 10 respondentes, e por fim, o coordenador, a fim de obter subsídios necessários para as sugestões ao projeto.

3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Lakatos e Marconi (2003) a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, com a finalidade de se obter os dados necessários e previstos. A escolha e utilização de tais procedimentos variam de acordo com o tipo de investigação e também as circunstâncias.

Na presente pesquisa foram utilizadas para a fundamentação teórica as técnicas de análise documental: documentos e normas internas do TJSC para descrever o projeto de teletrabalho; e também bibliográfica: livros, artigos, teses e dissertações. Dessa forma, para atender aos objetivos, prosseguiu-se com a coleta de dados, realizada através de pesquisa longitudinal em duas etapas, conforme quadro a seguir:

Quadro 6 - Coleta de dados

	Objetivos	Sujeitos	Coleta de Dados	Análise de Dados
1º coleta	Identificar o perfil dos teletrabalhadores	Teletrabalhadores	Questionário (questões fechadas)	Tabulação e Interpretação
	Identificar a motivação dos teletrabalhadores	Teletrabalhadores	Questionário (questão aberta)	Análise de Conteúdo
2º coleta	Identificar vantagens e desvantagens	Teletrabalhadores, gestores e coordenador	Questionários e entrevistas (questões fechadas)	Tabulação e interpretação
	Apontar melhorias no projeto	Teletrabalhadores, gestores e coordenador	Questionários e entrevista (questão aberta)	Análise de Conteúdo

Fonte: elaborada pela autora, 2016

A primeira coleta foi realizada através da aplicação de um questionário constituído por 17 questões somente para os teletrabalhadores, sendo 2 abertas e 15 fechadas de múltipla escolha, na última semana do mês de março deste ano, obtendo-se 34 respondentes. A segunda coleta foi realizada com os teletrabalhadores, gestores e coordenador. Aos teletrabalhadores foi enviado questionário com 5 questões sendo 3 questões fechadas de múltipla escolha e 2 questões abertas, aos gestores foi enviado questionário com 7 questões, sendo 2 abertas e 5 fechadas de múltipla escolha e, por fim, também foi realizada entrevista semi-estruturada com o coordenador do programa contendo 7 questões. Os questionários e entrevista encontram-se no Apêndice I, II, III e IV deste trabalho.

Uma vez feita a coleta de dados e tabulados os resultados obtidos, o passo seguinte é a análise e interpretação dos dados. Para Best (1972) apud Lakatos e Marconi (2003, p.167), a análise e interpretação “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação”. Ou seja, os dados são essenciais para que seja possível proporcionar respostas aos questionamentos levantados. A análise dos dados iniciou-se com a tabulação das respostas obtidas através dos questionários, com auxílio do programa Excel para facilitar a visualização dos resultados.

O passo seguinte foi a análise das questões, onde utilizou-se a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2006) é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados. A análise de conteúdo busca objetivar a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema. (Vergara, 2005) afirma que há a necessidade da descodificação do que está sendo comunicado através de algum procedimento, procurando identificar o mais apropriado para os dados a serem analisados. Para o presente trabalho utilizou-se a análise de categorias, que foram extraídas do referencial teórico, conforme quadro 7 e, logo após, foram feitas as comparações das informações coletadas.

Quadro 7 - Categorias de análise

Objetivo Geral: Analisar a experiência de implantação do teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores.			
Objetivos específicos	Categorias de análise	Principais Autores	Questões
Identificar o perfil dos teletrabalhadores do Poder Judiciário de Santa Catarina	<ul style="list-style-type: none"> - automotivação - autodisciplina - experiência e competência profissional, - flexibilidade e espírito de inovação, - capacidade de socialização, - escolha do momento certo na vida e na carreira, - conciliação da vida profissional e familiar 	Jack Nilles apud Schroeder	Dados pessoais (Sexo, Idade, Estado Civil, Escolaridade, Filhos, Tempo de trabalho no PJSC, Localidade onde trabalha, Tempo do trajeto casa-trabalho, Com que reside, Experiência com teletrabalho). Grau de satisfação: vida pessoal e familiar, profissional, relacionamento interpessoal no trabalho. Perfil de personalidade: automotivação, concentração, autodisciplina, iniciar novas atividades, várias atividades ao mesmo tempo, oportunidade de crescimento/desenvolvimento no trabalho, preferência por trabalhar sozinho, conciliar relações familiares e profissionais no mesmo espaço
Identificar a motivação dos teletrabalhadores do Poder Judiciário de Santa Catarina com relação ao ingresso no teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> -redução do tempo e custos de deslocamento - relação familiar 	Jack Nilles apud Schroeder	O que o motivou a solicitar inclusão no teletrabalho?
Identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho na percepção do teletrabalhadores dos respectivos gestores do Poder Judiciário de Santa Catarina	<p>Vantagens:</p> <p>Organização: Redução de custos de infraestrutura, diminuição do absenteísmo ou rotatividade, maior alcance na seleção, maior motivação e produtividade dos teletrabalhadores.</p> <p>Teletrabalhador: Aumento da produtividade, redução de custos com alimentação, vestuário e deslocamento, ausência de clima de competição, autonomia, menor número de interrupções,</p>	Mello (1999), Pinel (2012), Estrada (2014).	Quais as principais vantagens, Quais as principais desvantagens.

	maior concentração, maior flexibilidade na		
--	---	--	--

Quadro 7 - Categorias de análise (continuação)

<p>Identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho na percepção do teletrabalhadores dos respectivos gestores do Poder Judiciário de Santa Catarina</p>	<p>escolha de sua residência, melhoria da qualidade de vida em família, maior opção de organizar o tempo livre, retorno mais rápido depois de uma licença médica, ambiente de trabalho flexível, evitar estresse com deslocamento.</p> <p>Desvantagens: Teletrabalhador: Visão preconceituosa, isolamento social, distração com os membros familiares e invasão do espaço profissional, gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção de horários de trabalho, aumento dos custos relacionados ao teletrabalho, falta de lei específica, dificuldade de concentração, afastamento do campo profissional e oportunidade de carreira reduzida, dificuldade de demonstrar acidentes de trabalho, mais trabalho devido ao aumento de produtividade necessário.</p> <p>Organização: Objecções por parte de alguns sindicatos, aumento de vulnerabilidade de dados e recursos, aumento de custos a curto prazo, falta de leis específicas sobre o teletrabalho, contratos diversificados de trabalhos para administrar.</p>	<p>Mello (1999), Pinel (2012), Estrada (2014).</p>	<p>Quais as principais vantagens, Quais as principais desvantagens.</p>
<p>Apontar melhorias ao projeto de teletrabalho no PJSC</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>Tem alguma sugestão de melhoria para o projeto?</p>

Fonte: elaborada pela autora, 2016.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa limitou-se a investigar os objetivos definidos anteriormente somente com a turma ingressante do edital 02/2016, não podendo afirmar que os resultados obtidos sejam verificados em quaisquer outras turmas.

No mesmo sentido, de maneira mais ampla, o mesmo possui limitações do próprio método, o estudo de caso, que privilegia um tipo de amostra não estatística, seguindo o critério de acessibilidade e limitando os sujeitos, fazendo com que este não possa ser aplicado à outras instituições sem um prévio estudo.

4. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa.

4.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO PROGRAMA DE TELETRABALHO

Com a implantação da República em 1889 e a instituição do federalismo pela Carta Magna de 1891, introduziu-se o sistema dual - Justiça Federal e Justiça dos Estados, onde cada estado passaria a reger-se pelas constituições e leis que adotasse, respeitados os princípios constitucionais da União. Em consonância com essa diretriz, a Constituição Catarinense de 1891, explicitou que os três poderes seriam independentes e harmônicos entre si e instituiu o denominado Superior Tribunal de Justiça como órgão de segunda instância. A instalação do TJSC deu-se em 1º de outubro de 1891 e a primeira Constituição Estadual da República definiu a estrutura da Justiça em Santa Catarina: “O PJSC é exercido por um Superior Tribunal de Justiça, com sede na Capital; pelos Juízes de Direito e seus suplentes, com jurisdição nas respectivas comarcas; por Tribunais do Júri; por Tribunais Correccionais; e por Juízes de Paz, nos respectivos distritos”.

O Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, com sede na capital do Estado-Florianópolis - e jurisdição em todo o seu território, tem como missão “realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos”, e como visão “ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado”. O órgão faz parte da administração pública direta e é responsável por julgar quaisquer conflitos que possam surgir e que devam ser julgados diretamente por estes, de acordo com as leis criadas pelo Poder Legislativo e de acordo com as regras constitucionais do país. A primeira instância é a primeira jurisdição hierárquica, i.e., o primeiro órgão da Justiça ao qual o cidadão deverá dirigir um pedido de solução de conflito. Atualmente o PJSC conta com 111 comarcas instaladas e 183 comarcas não instaladas e um total de 12812 colaboradores em folha, entre magistrados, servidores e outros.

Inicialmente, entre agosto e dezembro de 2014, o PJSC implantou o projeto-piloto de teletrabalho com 8 voluntários, considerada uma experiência inédita do estado, o projeto-piloto foi desenvolvido e aprovado pelas áreas de Recursos Humanos, Saúde, Infraestrutura e Informática e todos os servidores tiveram acompanhamento psicológico e instruções ergonômicas para iniciar a modalidade.

Desta forma, a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) foi designada para coordenar o projeto, criando uma equipe, esta chama de “Equipe Multidisciplinar do Teletrabalho” e composta por quatro pessoas. Durante o projeto-piloto, o coordenador e uma integrante da equipe realizaram reuniões em Brasília com a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas do Tribunal Superior do Trabalho (TST) e com Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas da União (TCU) para compartilhamento de experiências para subsidiar o Projeto Experimental.

Após esse período experimental realizado ao longo de 2014 e os ótimos resultados obtidos, a instituição teve posicionamento favorável a implementação do teletrabalho no Judiciário Catarinense. A aprovação ocorreu por unanimidade na sessão do Tribunal Pleno de 3 de junho de 2015, órgão máximo dentro da estruturação hierárquica do Tribunal, com competência jurisdicional e administrativa, sendo integrado por todos os desembargadores. Dentre as suas diversas atribuições tendo sido regulamentada pela Resolução TJ n. 14, de 3 de junho de 2015, disponibilizada no Diário da Justiça eletrônico n. 2131, de 15 de junho de 2015, passando este de projeto-piloto a Programa de Teletrabalho.

As formas de ingresso no teletrabalho podem ocorrer de três maneiras: por designação no interesse do serviço público, por solicitação do gestor da unidade para atender determinada demanda e mediante processo seletivo. É vedada a participação do servidor que se encaixa nos seguintes critérios:

- a) ocupar cargo ou função de direção ou chefia, ou seja, gestores que possuem subordinados sob suas gerências;
- b) não tenha cumprido o estágio probatório, no caso de efetivo, ou não tenha cumprido pelo menos 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias de efetivo exercício, no caso de exclusivamente comissionado, até o da data da inscrição no Teletrabalho;
- c) tenha obtido nota inferior a 8 (oito) em qualquer dos itens das 2 (duas) avaliações de desempenho imediatamente anteriores ao término da data da inscrição no Teletrabalho; ou
- d) tenha sofrido penalidade disciplinar nos 2 (dois) anos imediatamente anteriores até o término da inscrição.
- e) nas unidades em que haja atendimento ao público interno e externo, a participação no Teletrabalho fica condicionada à manutenção de quantitativo de servidores suficiente para preservar a qualidade desse serviço.

No que se refere as características, cita-se a seguir algumas das principais e, na íntegra, inserida neste trabalho como Anexo I, a Resolução TJ n. 14 de 3 de junho de 2015, que institui e regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário Catarinense.

- a) A quantidade de servidores em teletrabalho não poderá ser superior a 30% (trinta por cento) do quadro de pessoal da respectiva unidade.
- b) A produtividade do servidor em regime de teletrabalho deverá ser, no mínimo, 20% (vinte por cento) superior à média da produção mensal de sua equipe de trabalho.
- c) Poderá participar do teletrabalho o servidor que execute atividades em meio físico ou eletrônico, compatíveis com a prestação do serviço de forma remota.
- d) O ingresso no teletrabalho ocorrerá mediante anuência do respectivo gestor.
- e) O ingresso do servidor no programa de teletrabalho pressupõe que seu perfil seja adequado à modalidade de trabalho realizado de forma remota.
- f) Compete exclusivamente ao servidor providenciar e manter, às suas expensas, as estruturas física e tecnológica necessárias à realização do teletrabalho, mediante uso de equipamentos ergonômicos e adequados.
- g) A duração do teletrabalho será de 1 (um) ano, a contar da data do efetivo início das atividades remotas pelo servidor, podendo ser prorrogado no interesse da administração.

Após a aprovação, o PJSC abriu dois editais para inscrição no programa, um para início em outubro de 2015 disponibilizando 100 vagas, e outro para início em março deste ano disponibilizando 50 vagas. A turma objeto desta pesquisa é a iniciada em março deste ano.

4.3 PERFIL DOS TELETRABALHADORES

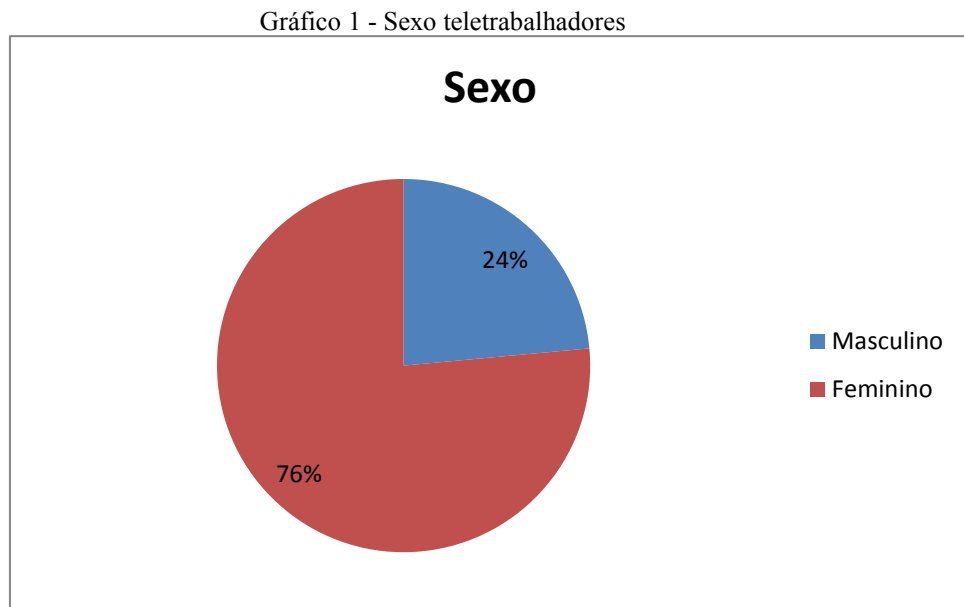
Para atender ao primeiro objetivo, identificar o perfil dos teletrabalhadores, este capítulo foi dividido da seguinte maneira: perfil pessoal, nível de satisfação com a vida pessoal e familiar, vida profissional e o relacionamento interpessoal no trabalho e, por fim, o perfil de personalidade. Foi acrescentado, como forma de contextualização, um breve perfil dos gestores e do coordenador do programa.

4.3.1 Perfil do teletrabalhadores

A seguir encontram-se listadas as informações pessoais dos teletrabalhadores com relação aos seguintes aspectos: sexo, idade, estado civil, escolaridade, filhos, tempo de trabalho no PJSC, localidade onde trabalha, tempo do trajeto casa-trabalho e experiência com teletrabalho. Esta etapa foi realizada em março deste ano e contou com 34 respondentes.

4.3.1.1 Sexo

A maior parte dos respondentes é do sexo feminino como mostra o gráfico a seguir, com 76% do total de respondentes

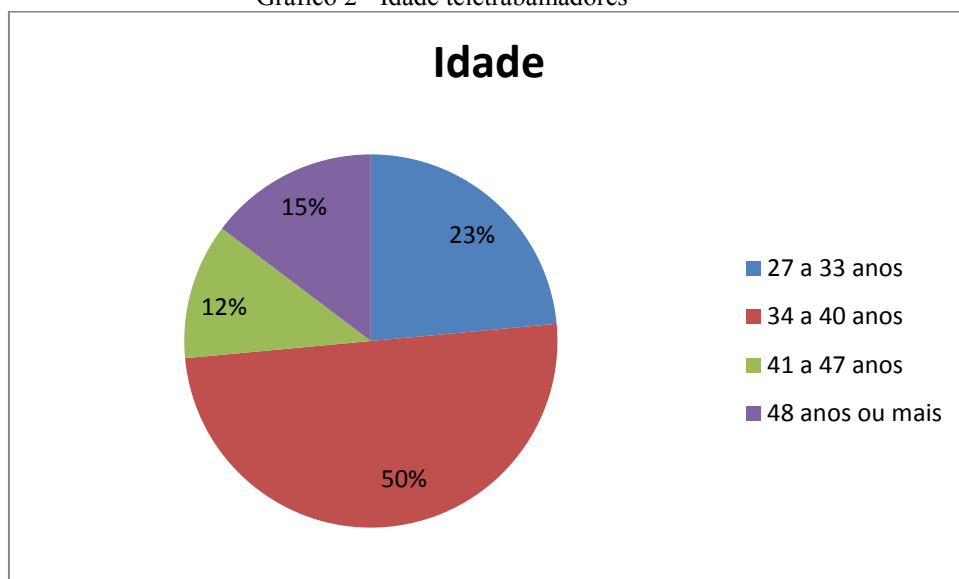


Fonte: elaborada pela autora, 2016.

4.3.1.2 Idade

Observa-se que a idade predominante encontra-se entre 34 e 40 anos com 50% do total dos respondentes, seguida de 23% entre 27 e 33 anos, 15% com mais de 48 anos e, por fim, 12% entre 41 e 47 anos.

Gráfico 2 - Idade teletrabalhadores

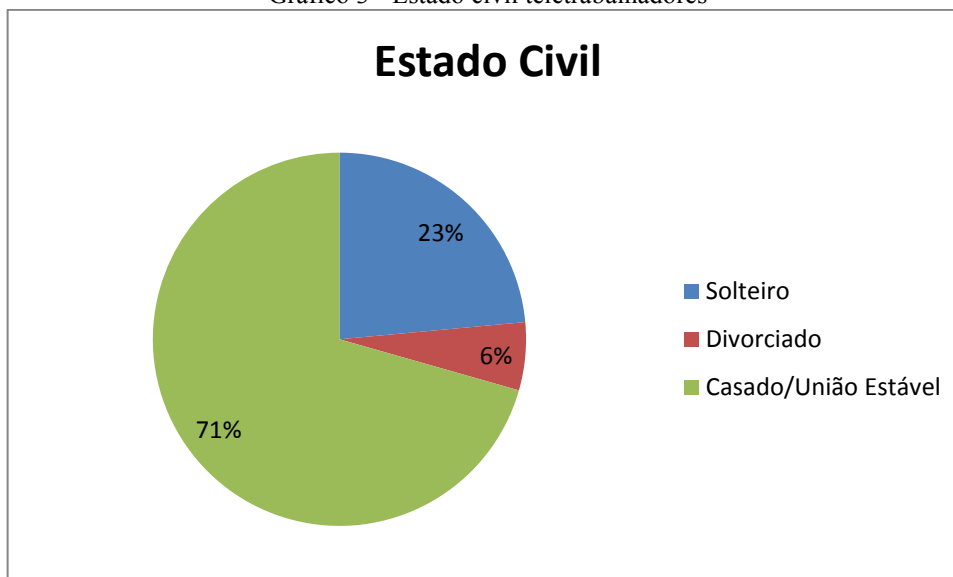


Fonte: elaborada pela autora, 2016.

4.3.1.3 Estado civil

Com relação ao estado civil, as respostas concentram maior número em casado/união estável com 71%, seguido de solteiro com 23% e divorciado com 6%.

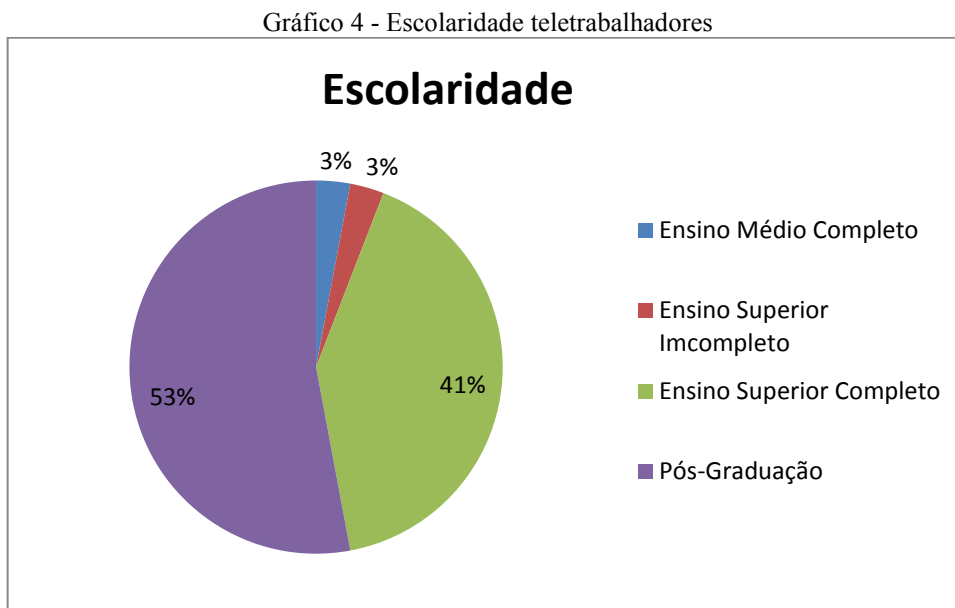
Gráfico 3 - Estado civil teletrabalhadores



Fonte: elaborada pela autora, 2016.

4.3.1.4 Escolaridade

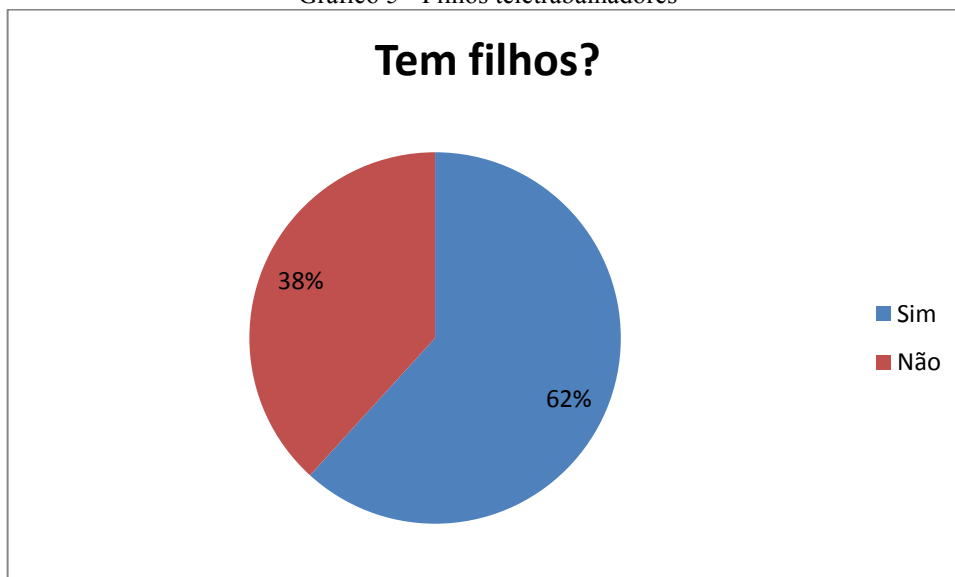
O gráfico a seguir ilustra o nível de escolaridade dos respondentes, mostrando um alto nível de escolaridade em quase sua totalidade: 94% possuem pelo menos o ensino superior completo.



4.3.1.5 Filhos

Com relação a filhos, maior parte dos teletrabalhadores possui filhos, totalizando 62% dos respondentes.

Gráfico 5 - Filhos teletrabalhadores

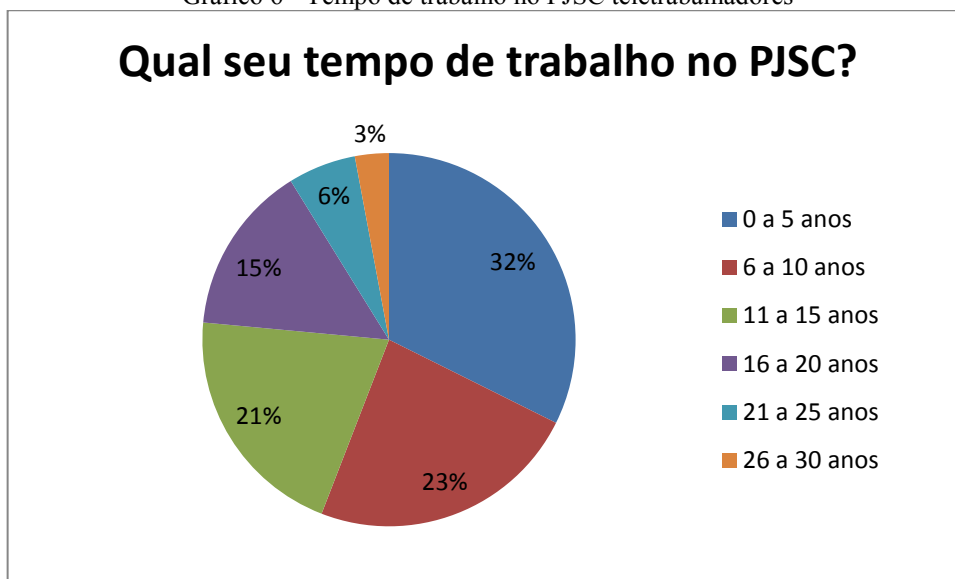


Fonte: elaborada pela autora, 2016.

4.3.1.6 Tempo de trabalho no PJSC

O gráfico 6 ilustra o tempo de trabalho no PJSC e aponta a seguinte configuração: 32% entre 0 e 5 anos, 23% entre 6 e 10 anos e 21% entre 11 e 15 anos. De maneira simplificada, 55% do teletrabalhadores possui até 10 anos de trabalho no PJSC.

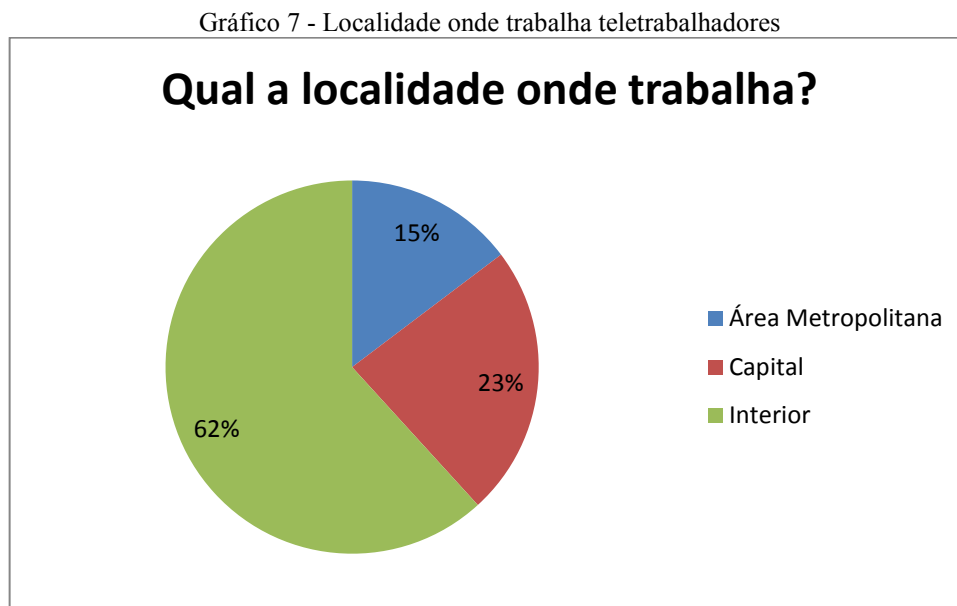
Gráfico 6 - Tempo de trabalho no PJSC teletrabalhadores



Fonte: elaborada pela autora, 2016.

4.3.1.7 Localidade onde trabalha

A maior parte dos teletrabalhadores encontra-se no interior do estado com 62% dos respondentes, seguida de 23% na capital e 15% na área metropolitana.



Fonte: elaborada pela autora, 2016.

4.3.1.8 Tempo do trajeto casa-trabalho

Observa-se no gráfico 8 que a grande maioria leva até 30 minutos para realizar o trajeto de casa até o trabalho, 64% do total. Seguindo, observa-se que 21% leva de 31 minutos a 1 hora e por fim, 15% com mais de uma hora.

Gráfico 8 - Tempo do trajeto casa-trabalho teletrabalhadores



Fonte: elaborada pela autora, 2016.

4.3.1.9 Experiência com o teletrabalho

A grande maioria nunca teve experiência similar ao teletrabalho anteriormente, como mostra o gráfico 9 a seguir, com 97% dos respondentes.

Gráfico 9 - Experiência com o teletrabalho



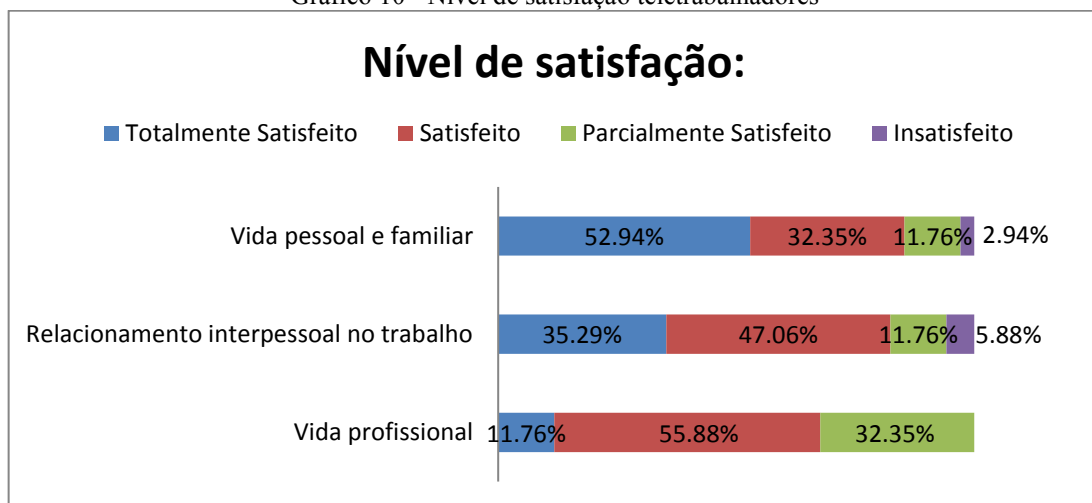
Fonte: elaborada pela autora, 2016.

4.3.2 Nível de Satisfação

O gráfico 10 mostra o nível de satisfação com a vida pessoal e familiar, vida profissional e o relacionamento interpessoal no trabalho. Este item fez parte da primeira coleta da pesquisa realizada no final de março deste ano.

Observa-se que 85,29% dos teletrabalhadores estão satisfeitos ou totalmente satisfeitos com sua vida pessoal e familiar e, apenas 14,70% possui algum tipo de insatisfação com a vida pessoal e familiar. Quanto ao grau de satisfação com o relacionamento interpessoal no trabalho, 82,35% considera-se satisfeito ou totalmente satisfeito e, apenas, 17,64% possui algum tipo de insatisfação com o relacionamento interpessoal no trabalho. Com relação ao grau de satisfação com a vida profissional, 67,64% considera-se satisfeito ou totalmente satisfeito e 32,35% considera-se parcialmente satisfeito. Observa-se que a grande maioria dos respondentes está satisfeito nas três áreas citadas.

Gráfico 10 - Nível de satisfação teletrabalhadores



Fonte: elaborada pela autora, 2016.

4.3.3 Perfil de personalidade dos teletrabalhadores

Nilles (1999) citado por Schroeder (2007) entende que nem todas as pessoas, empregos ou trabalhos adaptam-se ao teletrabalho. O autor ainda aponta que o perfil de personalidade do candidato ao teletrabalho deve possuir características como automotivação, autodisciplina, experiência e competência profissional, flexibilidade e espírito de inovação, capacidade de socialização, uma relação com a família que permita conciliação da vida profissional e familiar a também escolha do momento certo na vida e na carreira. Schroeder

(2007) aponta, em contrapartida, que não devem optar pelo teletrabalho pessoas com necessidade supervisão física direta, com menor auto-estima e disciplina, ou que necessitem de relações face a face para não se sentirem isoladas.

Mello (1999) aponta “regras” do teletrabalhador, a seguir algumas que corroboram com as listadas por Nilles (1999) citado por Schroeder (2007): automotivação, autodisciplina, competência e preparação, flexibilidade e espírito de inovação, formas de socialização, ambiente familiar e ambiente adequado.

Como citado por Mello (1999), a família deve ser considerada, pois o teletrabalho não deve ser mero recurso para resolver problemas domésticos, nesse sentido, afirma que é necessário um ambiente adequado, com espaço claramente definido para o teletrabalho, havendo separação em relação às atividades familiares. Nilles (1999) apud Schroeder (2007) corrobora afirmando que é necessário uma relação com a família que permita conciliação da vida profissional e familiar. Nota-se que a afirmação com maior número de respostas positivas trata-se de “Conseguo administrar minhas relações familiares e profissionais no mesmo espaço” com 97,06%, indicando que os teletrabalhadores conseguem administrar esta relação, não interferindo no desenvolvimento do trabalho.

A segunda afirmação com maior número de respostas positivas “Tenho facilidade de concentração”, totalizou 97,06%. Essa afirmação reitera a afirmação anterior quando relacionada ao ambiente adequado e com espaço claramente definido para o teletrabalho, possibilitando uma maior concentração a fim de desenvolver o trabalho com qualidade. A terceira afirmação, como número de respostas positivas igual à anterior, 97,06% é a seguinte “Tenho facilidade de iniciar novas atividades”, esta afirmação está relacionada à competência e preparação citada por Mello (1999). O autor aponta que o teletrabalhador tem de ter as competências para realizar a atividade em causa, neste sentido, possuir preparação e competência para iniciar atividades longe do ambiente de trabalho e supervisão do gestor, então, entende-se que o teletrabalhador está preparado para desenvolver seu trabalho distante do ambiente organizacional.

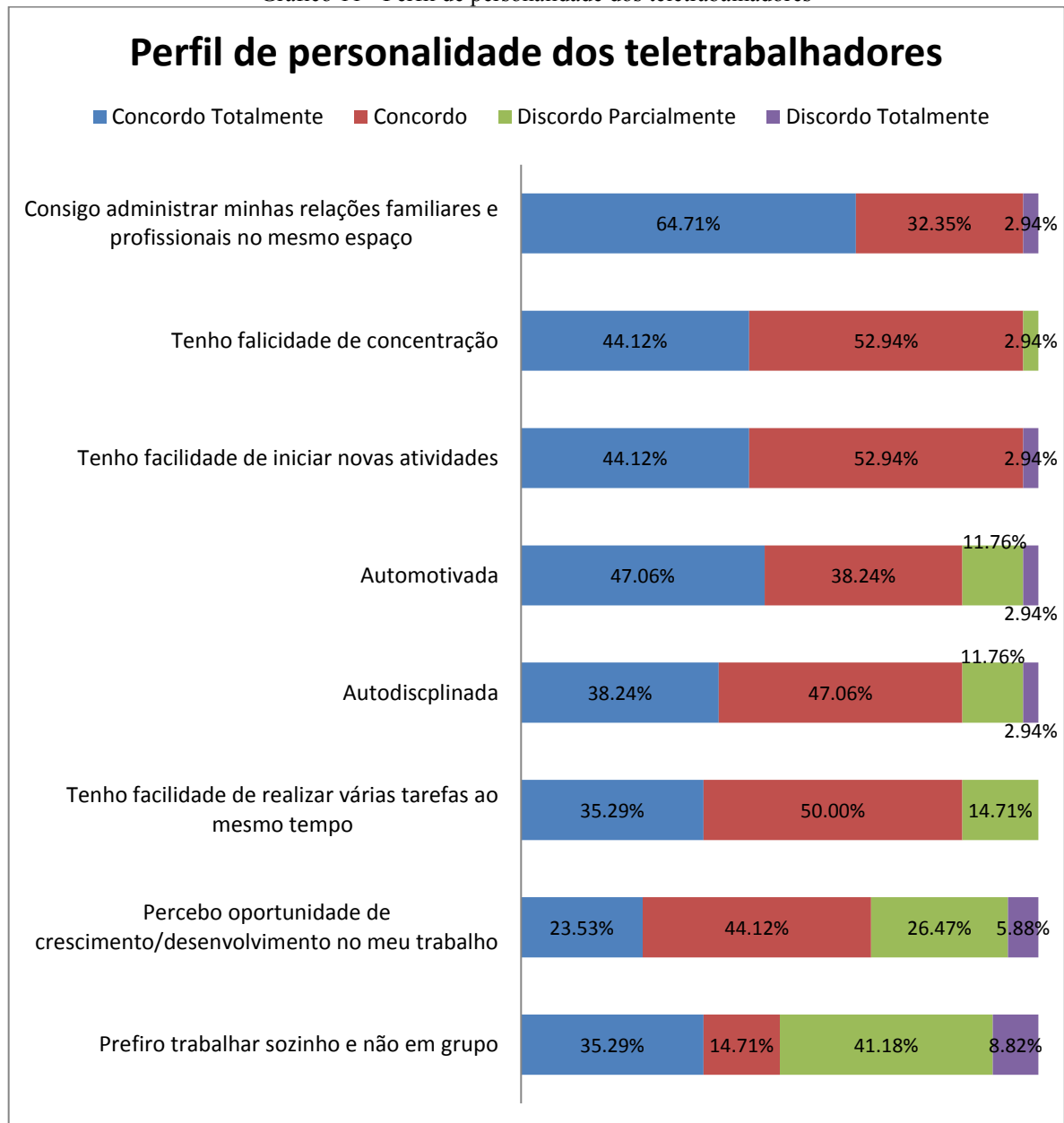
A quarta e a quinta afirmação, “Automotivada” e “Autodisciplinada”, obtiveram ambas 85,30% de respostas positivas. Devido às características desta modalidade, é necessário que o teletrabalhador seja autodisciplinado para desenvolver seu trabalho, uma vez que esta distante do ambiente físico da organização e da supervisão do gestor, e automotivado para que consiga desempenhar suas atividades com qualidade e de acordo com as metas, não deixando acumular atividades que possam fugir ao seu controle. Nota-se que, neste sentido, a maioria dos teletrabalhadores considera-se autodisciplinado e automotivado.

A sexta afirmação “Tenho facilidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo” está relacionada a flexibilidade e espírito de inovação citada pelos dois autores. Para Mello (1999) esta característica remete a facilidade em se adaptar à novas situações, neste caso, situações que possam exigir mudanças e atualizações das atividades, requerendo do teletrabalhador esta flexibilidade e espírito de inovação já que este precisará se adequar e adaptar individualmente. Esta afirmação obteve 85,29% de respostas positivas, mostrando que a grande maioria possui essa característica.

A sétima característica “Percebo oportunidade de crescimento/desenvolvimento no meu trabalho” obteve 67,65% de respostas positivas e 32,35% de respostas negativas. Nota-se que uma parcela dos respondentes possui algum tipo de insatisfação com relação ao seu crescimento e desenvolvimento profissional.

Por fim, a última afirmação “Prefiro trabalhar sozinho e não em grupo” está relacionada às formas de socialização também citada pelos dois autores. Melo (1999) afirma que, devido às restrições de socialização gerada pelas características dessa modalidade, soluções mistas de tempo em casa e no escritório, utilização de escritórios virtuais ou incentivos aos encontros entre teletrabalhadores e clientes são aconselháveis. Percebe-se que 50% dos teletrabalhadores optaram por respostas positivas e 50% discorda de alguma forma com essa afirmação. Este dado mostra certa discordância sobre esta característica, dado com percentual discrepante das características anteriores.

Gráfico 11 - Perfil de personalidade dos teletrabalhadores



Fonte: elaborada pela autora, 2016.

4.3.4 Perfil dos gestores

A seguir encontram-se listadas as informações pessoais dos gestores com relação aos seguintes aspectos: área de atuação (cargo), sexo, tempo de trabalho no PJSC e tempo no cargo atual. O questionário para identificar o perfil dos gestores foi realizado na segunda etapa desta pesquisa e obteve 10 respostas. O perfil do coordenador do programa foi incluído neste item.

4.3.4.1 Área de atuação

De acordo com a tabela a seguir, 5 respondentes são chefes de cartório, 2 juízes, 1 diretor, 1 chefe de divisão, 1 analista e por fim, o coordenador do Programa.

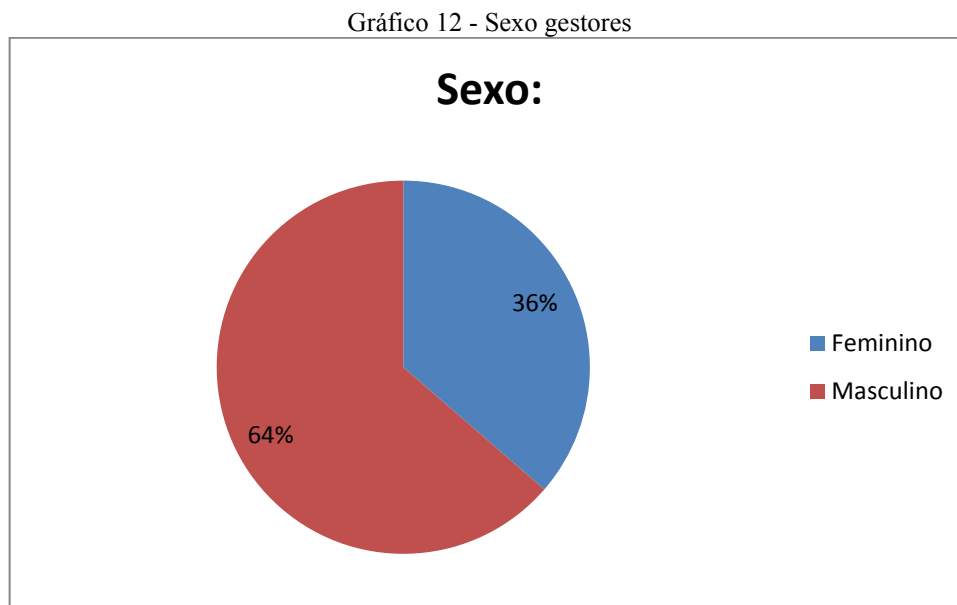
Tabela 1 - Área de atuação gestores

Qual sua área de atuação (cargo)?	
Chefe de Cartório	5
Juiz de Direito	2
Diretor	1
Chefe de Divisão	1
Analista	1
Coordenador	1
Total	11

Fonte: elaborada pela autora, 2016.

4.3.4.2 Sexo

De acordo com o gráfico a seguir, 64% dos gestores são do sexo masculino e 36% do sexo feminino.



Fonte: elaborada pela autora, 2016.

4.3.4.3 Tempo de trabalho no PJSC

O gráfico 13 mostra o tempo de trabalho no PJSC dos gestores. Percebe-se que 55% possui até 10 anos, 27% possui entre 11 e 20 anos e 18% acima de 21 anos de PJSC.

Gráfico 13 - Tempo de trabalho dos gestores no PJSC



Fonte: elaborada pela autora, 2016.

4.3.4.4 Tempo no cargo atual

Com relação ao tempo no cargo atual, 73% dos gestores possui até 5 anos no cargo e 27% de 6 a 10 anos.

Gráfico 14 - Tempo no cargo atual gestores



Fonte: elaborada pela autora, 2016.

4.4 MOTIVAÇÕES PARA INGRESSO NO TELETRABALHO

O segundo objetivo busca identificar a motivação dos teletrabalhadores do Poder Judiciário de Santa Catarina com relação ao ingresso no teletrabalho. Para isso foi realizada, na primeira coleta, uma questão aberta para que os teletrabalhadores pudessem descrever sua motivação, e a mesma questão foi repetida na segunda coleta, buscando analisar e comparar as respostas no início do programa e seis meses após o início. Por se tratar de questão aberta, esta se dará por meio da análise de conteúdo, onde as respostas serão agrupadas em categorias de análise. A primeira e a segunda coleta de dados contaram com 34 e 26 respondentes, respectivamente, onde cada teletrabalhador pode descrever os motivos que o levaram a ingressar no teletrabalho. Notou-se que a segunda coleta reafirmou quase em sua totalidade as motivações citadas na primeira, como mostra a tabela 2 a seguir:

Tabela 2 - Critérios de motivação teletrabalhadores

Critérios	1ª coleta	2ª coleta	Diferença (%)
Relação familiar	33,33%	31,58%	1,75%
Deslocamento	15,69%	26,32%	10,63%
Flexibilidade de horários	13,73%	10,53%	3,20%
Problemas de saúde	11,76%	5,26%	6,50%
Qualidade de vida	5,88%	7,89%	2,01%
Desempenho/productividade	5,88%	2,63%	3,25%
Redução de custos	3,92%	5,26%	1,34%
Outros	9,80%	10,53%	0,72%
Total	100,00%	100,00%	-

Fonte: elaborada pela autora, 2016.

Observa-se que o critério com maior número de respostas foi o da relação familiar, com 33,33% e 31,58% na primeira e segunda coleta, respectivamente. Nilles (1997) citado por Schroeder (2007) aponta como principal motivo da escolha dessa modalidade a redução do tempo e custos de deslocamento, em seguida o fato de que o teletrabalhador pode passar mais tempo com a família, pode aproveitar intervalos de trabalho com os filhos, esposa/marido ou com amigos. Percebe-se que no caso desta pesquisa ocorre o inverso, o principal motivo para ingresso no teletrabalho está relacionado às relações familiares.

Outro autor que relaciona este critério as motivações é Boonem (2002), quando afirma que a fase da vida e a situação familiar também são aspectos importantes a serem analisados no teletrabalhador. Como citado por Boonem (2002), a fase da vida e a situação familiar possuem um peso na hora da decisão de optar pelo teletrabalho, percebe-se como exemplo nos

casos citados a questão de acompanhar o esposo também funcionário público transferido para outra cidade, filhos pequenos em idade escolar e idade avançada dos pais. A seguir algumas respostas dos teletrabalhadores:

1ª coleta:

Para facilitar a convivência com meu marido, funcionário público transferido para cidade distante cerca de 250 km, a bem da administração pública, depois de indeferido pedido de acompanhamento por ausência de interesse do Poder Judiciário, [...]

Dar mais atenção a meu filho e não deixá-lo sozinho enquanto ele está em casa.

Conciliação com horário das atividades escolares dos filhos.

2ª coleta:

Necessidade de acompanhar meu esposo em outro país.

Dar mais atenção ao meu filho e meus pais idosos.

Passar mais tempo com meu filho [...]

Outro critério é o relacionado ao deslocamento, como afirma Nilles (1997) citado por Schroeder (2007) principal motivo da escolha dessa modalidade, porém neste caso específico aparecendo como segundo colocado. Percebe-se que houve um aumento de 10,63% na segunda coleta, não demonstrando um aumento considerável, porém evidenciando a importância deste critério na decisão pela modalidade. A seguir algumas respostas dos teletrabalhadores:

1º coleta:

Principalmente o tempo despendido com o deslocamento da minha casa até o local do meu trabalho [...]

[...]diminuir o risco de estar toda semana nas rodovias [...]

Economia de tempo de deslocamento.

2ª coleta:

O deslocamento diário da cidade de São Domingos para Xanxerê, são 40 km de distância, diariamente 100 km na estrada, 2 horas perdidas no trânsito correndo riscos.

Distância entre a comarca que eu sou lotada e minha cidade.

[...] estresse e riscos na estrada pelas viagens semanais [...]

O terceiro item está relacionado ao critério flexibilidade de horários, uma das principais características do teletrabalho. A seguir algumas respostas dos teletrabalhadores:

1ª coleta:

Principalmente flexibilidade e ganho de tempo (horário)

[...] Além disto, pesou o fato da flexibilidade do horário de trabalho.

[...] Trabalhar no horário que mais me convier.

2ª coleta:

A flexibilidade de horário

Flexibilidade de horários

Flexibilidade no horário de trabalho

O quarto critério com maior número de respostas é o relacionado a problemas de saúde. Este critério também pode estar relacionando a afirmação de Boonem (2002), quando aponta que a fase da vida e a situação familiar também são aspectos importantes a serem analisados no teletrabalhador. As respostas listadas a seguir mostram questões relacionadas à familiar doente e momentos que necessitam de maiores atenção à saúde:

1ª coleta:

[...] bem como para ficar auxiliar minha mãe, sequelada de AVC, a qual necessita de cuidados ininterruptos, realizados, até então, somente por uma das minhas irmãs.

Problemas no joelho, quadril, me facilitou bastante.

2ª coleta:

A possibilidade de trabalhar em casa após o diagnóstico e tratamento do câncer de mama em 2014. Sou solteira e morava sozinha em Brusque, onde sou lotada, mas fiz o tratamento todo em Itajaí, onde meus pais moram e acabei voltando a morar com eles.

[...] por motivos de saúde [...]

O critério que ocupa a quinta posição diz respeito à qualidade de vida obtida com o teletrabalho. A seguir algumas respostas dos teletrabalhadores:

1ª coleta:

[...] e qualidade de vida.

[...] e melhor qualidade de vida.

2ª coleta:

Qualidade de vida.

Qualidade de vida [...]

Melhoria da qualidade de vida [...]

O critério com sexta colocação no que se refere à motivação para ingresso no teletrabalho trata-se da questão do desempenho/produtividade. Este critério obteve 5,88% e 2,63% das respostas na primeira e segunda coleta, respectivamente. As respostas a seguir demonstram fatores que interferem no desempenho das atividades como interrupções causadas pelo atendimento ao telefone e balcão e conversas com colegas.

1ª coleta:

[...] Maior rendimento sem interrupções do telefone, atendimento do balcão, conversa com colegas.

Melhorar ainda mais a produtividade.

Um ambiente mais silencioso que favoreça a concentração, para melhor desempenho no trabalho [...]

2ª coleta:

Maior produtividade, concentração e eficiência.

O próximo critério está relacionado à redução de custos. Percebe-se que este critério possui pequena participação no número de respostas, ficando em sétima posição com 3,92% e 5,26% na primeira e segunda etapa, respectivamente. A seguir algumas respostas dos teletrabalhadores:

1ª coleta:

[...] economia financeira [...]

[...] além da economia com transporte e alimentação.

2ª coleta:

[...] redução de despesas.

[...] redução de custos [...]

Por fim outras motivações pouco citadas pelos teletrabalhadores e que foram agrupadas por se tratarem de casos específicos como exemplos, a pedido da administração, estudar para concursos e autonomia para trabalhar. A seguir algumas respostas:

1ª coleta:

Pedido do juiz, pois eu estava à disposição de outra comarca

Estudar para concursos públicos.

Silencio para me manter concentrada, [...]

2ª coleta:

Autonomia e liberdade para trabalhar.

[...] e possibilidade de estudar para novos concursos.

4.4.1 Comparação entre motivações e perfil de personalidade do teletrabalhador

Observa-se que o critério de motivação para ingresso no teletrabalho com maior número de respostas foi o da relação familiar com 33,33% e 31,58% tanto na primeira quanto na segunda coleta. Nilles (1997) citado por Schroeder (2007) aponta como um dos principais motivos da escolha dessa modalidade o fato de que o teletrabalhador pode passar mais tempo com a família, pode aproveitar intervalos de trabalho com os filhos, esposa/ marido ou pais.

Como citado por Gbezo (1995), no que se refere ao papel da mulher, o teletrabalho permite conciliar melhor as atividades de mãe e dona de casa com o trabalho. A mulher pode trabalhar em casa, sem a rigidez de horários e ainda pode conciliar o trabalho com filhos, casa e marido. Percebe que, neste caso específico, esta característica é relevante uma vez que 76% dos respondentes da primeira etapa é do sexo feminino e 57,69% dessas mulheres relacionaram sua motivação para ingresso no teletrabalho à melhoria da qualidade de vida em família com os filhos ou marido.

Quando cita-se as características de perfil de personalidade dos teletrabalhadores com maior número de respostas positivas, aponta-se como principais as seguintes conseguir administrar a relação familiar e profissional no mesmo espaço, facilidade de concentração e também facilidade para iniciar novas atividades, ou seja, os respondentes consideram-se competentes e preparados para desenvolver seu trabalho distante do ambiente organizacional. Correlacionando o número de teletrabalhadores satisfeitos e totalmente satisfeitos com sua vida pessoal e familiar às características de perfil de personalidade, nota-se que 96,55% destes possuem como maior característica de perfil o fato de conseguir administrar as relações familiares e profissionais no mesmo espaço, possuem facilidade de concentração e facilidade de iniciar novas atividades.

Outro dado que reafirma essas características é o fato da maioria dos teletrabalhadores citarem a dificuldade de concentração e o gerenciamento falho do tempo em virtude da desorganização de horários como desvantagem de menor impacto na realização do trabalho, o que comprova que a maioria dos teletrabalhadores consegue administrar bem o ambiente de trabalho e seus horários.

4.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS TELETRABALHADORES E GESTORES

Este objetivo abordará as vantagens e desvantagens de acordo com a percepção dos teletrabalhadores e também gestores. Para responder ao objetivo, foi realizado para teletrabalhadores e gestores questões fechada com uso de escala Likert, sendo 5 para a maior vantagem/desvantagem e 1 para a menor vantagem/desvantagem. No caso do coordenador do Programa, foi realizada entrevista semi-estruturada, a qual está descrita após a percepção dos teletrabalhadores e gestores.

4.5.1 Percepção dos teletrabalhadores

O gráfico 15 indica as vantagens na percepção dos teletrabalhadores:

Gráfico 15 - Vantagens na percepção dos teletrabalhadores



Fonte: elaborada pela autora, 2016.

As maiores vantagens elencadas pelos teletrabalhadores foram “qualidade de vida em família” e “maior organização do tempo livre”, as duas com 76,92%. Percebe-se que a maioria dos teletrabalhadores acredita que a maior vantagem seja a possibilidade de maior equilíbrio entre vida familiar e vida profissional, uma conciliação entre estas esferas, buscando maior proximidade da família. Da mesma forma, “uma maior organização do tempo livre” também obteve mesmo número de respostas, evidenciando que o teletrabalhador está buscando um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e/ou familiar.

Na sequência, a vantagem “evitar estresse com deslocamento” aparece com 73,08%. Rodrigues (2011) aponta que economizar tempo, deixar de sofrer com tensões e poluições no

trânsito também são algumas das principais vantagens, impactando não somente na produtividade, mas também na diminuição do estresse.

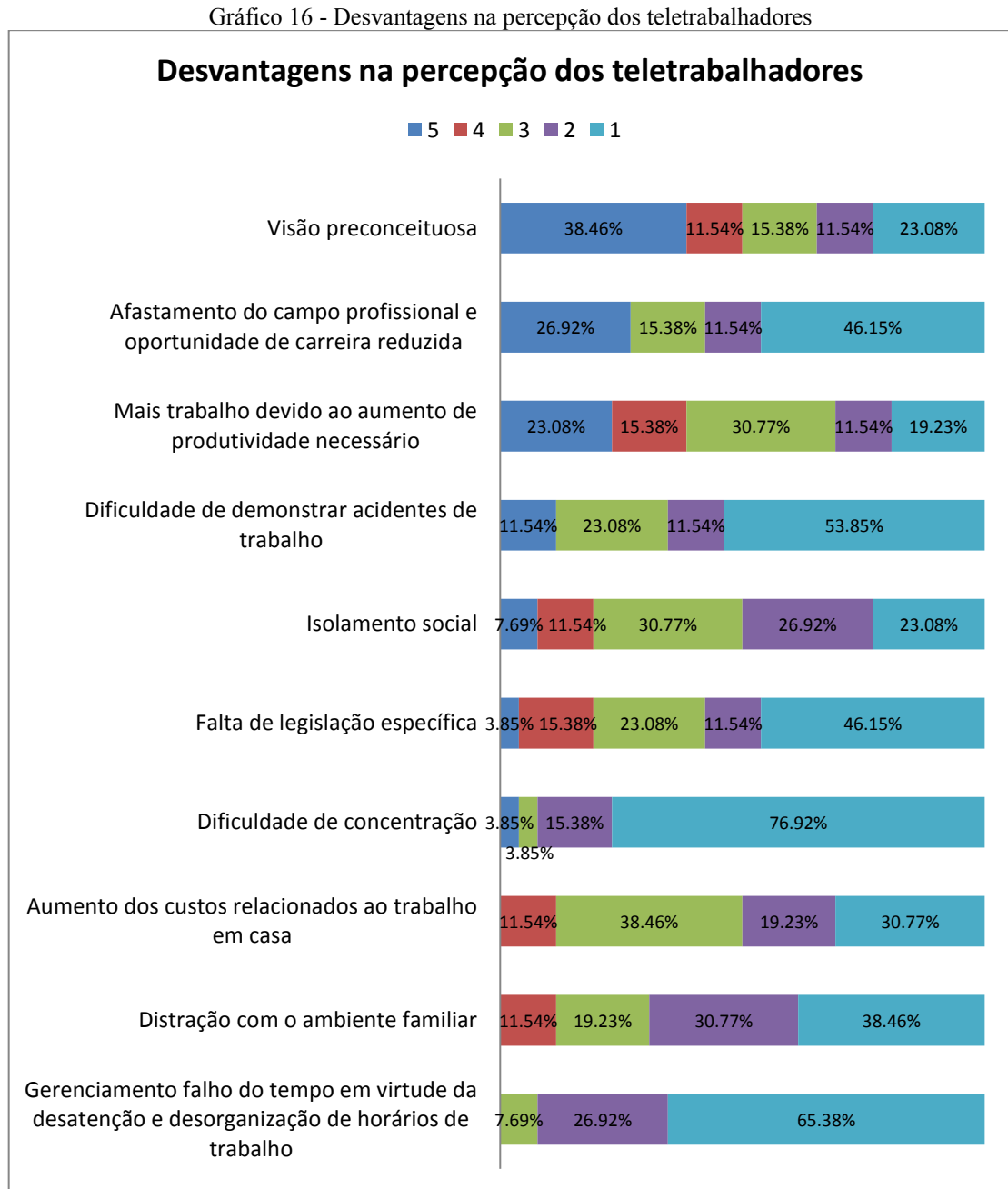
A terceira vantagem refere-se a “maior concentração”, com 65,38%. Pinel (2012) vai ao encontro desta afirmação quando afirma que a quantidade de interferências em casa é menor que no ambiente convencional de trabalho e, como consequência, possibilita uma maior concentração para realização do trabalho.

Em quarta colocação foram apontadas as seguintes vantagens: ambiente de trabalho flexível, menor número de interrupções, aumento de produtividade e flexibilidade na escolha da residência, todas com 61,54%. Como o teletrabalhador está fora do ambiente físico, este torna-se uma grande vantagem já que possibilita maior flexibilidade, diferente do clima do local da organização. Rodrigues (2011) relaciona o ambiente de trabalho flexível com uma maior liberdade e autonomia para organizar seu tempo, podendo melhorar sua qualidade de vida e tempo com a família, principal vantagem citada na percepção dos teletrabalhadores respondentes. Quanto às interrupções, Rodrigues (2011) afirma que geralmente despende-se menos tempo para produzir em casa o que produziria no local da empresa, seja pelas interrupções com telefone, conversas, atendimento, entre outras, o que, segundo Pinel (2012) leva ao aumento da produtividade e esta seria uma vantagem para o teletrabalhador. Pinel (2012) cita ainda, que o teletrabalho dispõe de flexibilidade na escolha da residência, pois desvincula-se do local físico da empresa.

Na sequência, aparece a “autonomia no ritmo de trabalho” com 50%. Esta autonomia proporciona que cada teletrabalhador tenha um ritmo próprio como citado por Schroeder (2007). Pinel (2012) afirma que devido aos critérios de avaliação se basearem em resultados, o teletrabalhador se sente menos pressionado durante o desenvolvimento de suas tarefas, deste modo, pode desenvolver as atividades de maneira mais autônoma e independente.

Por fim, redução de custos com alimentação, vestuário e deslocamento aparece com 46,15%, retorno mais rápido de uma licença médica aparece com 42,31% e ausência de clima de competição no ambiente de trabalho com 34,62%. Uma vez que o teletrabalho pode ser realizado na residência do teletrabalhador, este não precisará despende custos com estas questões, o que gera economia de gastos no orçamento do teletrabalhador. Com relação ao retorno de uma licença médica, Pinel (2012) cita que a grande variedade de doenças/impedimentos físicos são suficientemente graves para impedir o teletrabalhador de ir a organização, mas não tão graves que não possa trabalhar em casa. Ainda para a autora, a questão de ausência de competição faz com que o teletrabalhador não precise conviver em

clima de competição como o ambiente convencional e competitivo. Na sequência o gráfico 16 indica as desvantagens na percepção dos teletrabalhadores e seus percentuais de resposta:



Fonte: elaborada pela autora, 2016.

Nota-se que o teletrabalhador não aponta nenhuma grande desvantagem. A maior delas, com 38,46% foi a visão preconceituosa com o teletrabalho. Mello (1999) cita esta questão como desvantagem uma vez que a sociedade, colegas de trabalho e até mesmo familiares não tem entendimento do assunto e acabam criando esta visão justamente pela falta de conhecimento.

Em seguida, a desvantagem citada com 26,96% é o afastamento do campo profissional e oportunidade de carreira reduzida. Para Rodrigues (2011) o distanciamento e perda de contato nas relações de trabalho podem impedir, em muitos casos, a ascensão profissional e promoções. Constatou-se certa preocupação dos teletrabalhadores em relação a este aspecto.

Mais trabalho devido ao aumento de produtividade necessário aparece como terceira maior desvantagem. De acordo com a Resolução do PJSC que normatiza a modalidade, o teletrabalhador deve produzir 20% a mais do que os servidores presenciais, contudo, 23,08% dos teletrabalhadores aponta esse aumento de produtividade como uma desvantagem do teletrabalho.

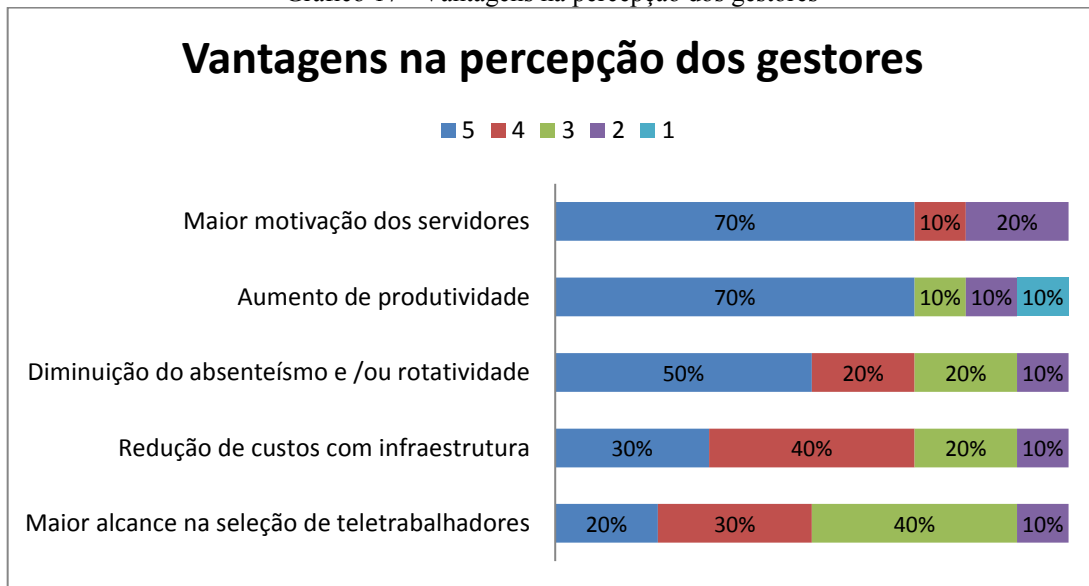
Outras desvantagens abordadas a saber dificuldade de demonstrar acidentes de trabalho, isolamento social, falta de legislação específica, dificuldade de concentração, aumento de custos relacionados ao trabalho em casa, distração com o ambiente familiar, gerenciamento falho do tempo em virtude de desorganização de horários de trabalho, foram muito pouco citadas, portanto para efeitos dessa análise, foram desconsideradas.

Diante disso, decidiu-se verificar a consistência dos dados respondidos, comparando os pares vantagens versus desvantagens. Uma das vantagens mais citadas foi a maior concentração, comparando com as desvantagens essa ideia foi realmente corroborada, pois quando arguidos da desvantagem dificuldade de concentração no teletrabalho, esta foi citada como a de menor impacto por 76,92% dos respondentes.

4.5.2 Percepção dos gestores

O gráfico 17 indica as vantagens na percepção dos gestores e seus percentuais de resposta:

Gráfico 17 - Vantagens na percepção dos gestores



Fonte: elaborada pela autora, 2016.

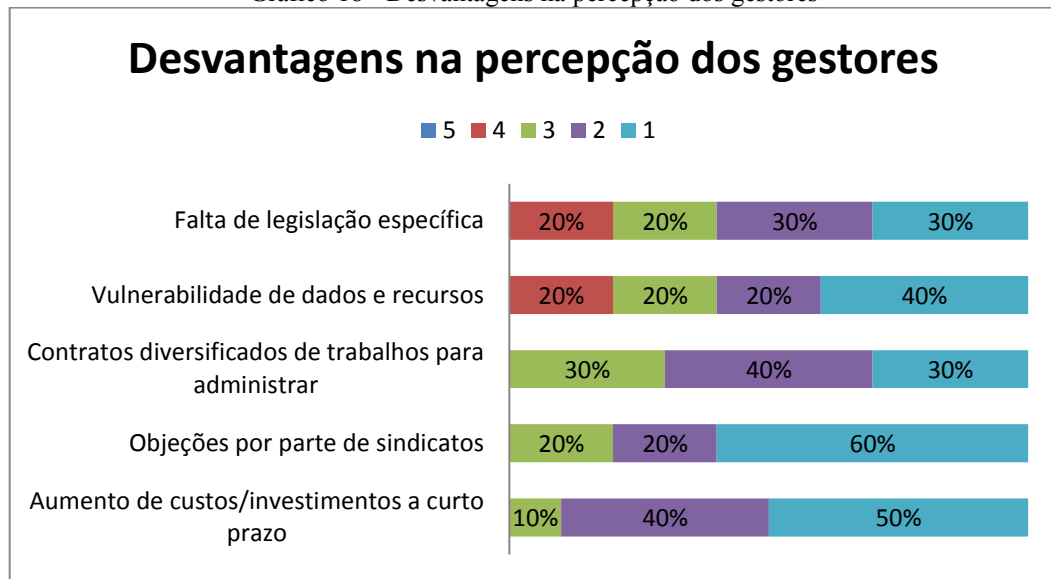
De acordo com o gráfico, maior motivação e aumento de produtividade dos teletrabalhadores aparecem como maiores vantagens na percepção dos gestores, obtendo 70% das respostas. Como o aumento de produtividade é um requisito para ingresso na modalidade, acredita-se que a visão dos gestores reafirma esta vantagem para a organização. Com relação à outra vantagem, também com 70%, percebe-se a preocupação dos gestores com a motivação de seus subordinados, vantagem essa que tem impacto direto na produtividade.

Em seguida está a diminuição do absenteísmo e/ou rotatividade, pois como citado por Pinel (2012), a grande variedade de doenças e outros impedimentos físicos são suficientemente graves para impedir o teletrabalhador de ir ao escritório, mas não tão graves que não possa trabalhar em casa, nesse sentido, a rotatividade também tende a ser menor. Esta vantagem obteve 50% das respostas.

Com menores percentuais estão a redução de custos com infraestrutura e maior alcance na seleção de teletrabalhadores, com 30% e 20%, respectivamente. A redução de custos aparece como incentivo no sentido de diminuir os custos com espaço, estacionamento, equipamentos, energia elétrica, entre outros específicos de cada organização. Já o maior alcance na seleção dos teletrabalhadores relaciona-se com a busca e também em como manter funcionários mais qualificados e com maior produtividade.

O gráfico 18 indica as desvantagens na percepção dos gestores e seus percentuais de resposta:

Gráfico 18 - Desvantagens na percepção dos gestores



Fonte: elaborada pela autora, 2016.

Com relação às desvantagens, ocorre o mesmo para os gestores, estes não percebem grandes desvantagens para a organização, apontando apenas falta de legislação específica e vulnerabilidade de dados e recursos, ambas, com 20%. Pinel (2012) cita o fato de que o desenvolvimento do trabalho ser totalmente dependente da tecnologia pode gerar maior risco quanto à segurança dos dados. A autora aponta também outra desvantagem, que pode ser tanto para os teletrabalhadores como para as organizações, a falta de uma legislação completa e específica que regule esta relação de trabalho, abrangendo direitos e deveres específicos incidentes.

Observa-se que as desvantagens com menor impacto para a organização na percepção dos gestores são a objeção por parte dos sindicatos e o aumento de custos/investimentos de curto prazo. Nota-se que no caso específico desta organização estas desvantagens não necessitam de atenção de acordo com a opinião dos gestores.

4.5.3 Percepção do Coordenador

Em entrevista realizada com o coordenador do programa, este cita como principais vantagens a produtividade e maior qualidade nos serviços, entende-se que o teletrabalhador vai qualificar mais o trabalho pela ausência dos ruídos do local de trabalho e do atendimento, esta seria a maior vantagem, tanto para a organização quanto para o teletrabalhador. Outra vantagem para a organização é a diminuição do absenteísmo como faltas e os afastamentos legais. Nesta mesma linha, também como vantagem para a instituição e ao mesmo tempo para

o servidor, está o melhor aproveitamento dos afastamentos legais devido ao servidor analisar melhor sua situação antes de solicitá-los. Do ponto de vista do teletrabalhador a maior vantagem é a melhoria da qualidade de vida, o que afeta diretamente o ambiente, o clima organizacional da equipe e o trabalho/produktividade.

Outro ponto citado pelo coordenador é a questão dos teletrabalhadores não realizarem atendimento direto ao público, em algumas comarcas esta ausência acabou por sobrecarregar os servidores que estão na modalidade presencial. Como desvantagem para o teletrabalhador também cita a diminuição oportunidades de crescimento e progressão pois, como diz o ditado “quem não é visto não é lembrado”. Também há um pequeno número de teletrabalhadores que sentem o isolamento social, embora continuem fazendo parte da equipe, o servidor sente por não estar presente no dia-a-dia.

4.5.3 Triangulação de vantagens e desvantagens entre percepção dos teletrabalhadores, gestores e coordenador

Na percepção dos teletrabalhadores, as maiores vantagens citadas são qualidade de vida em família e maior organização do tempo livre. Isso evidencia que maioria busca equilíbrio entre vida profissional e a vida pessoal e/ou familiar. Ao encontro dessa questão está a percepção dos gestores e também do coordenador, que percebem a preocupação a importância da motivação de seus subordinados, visto que afeta diretamente no ambiente, no clima organizacional da equipe e no trabalho/produktividade.

Com relação ao aumento de produtividade, por se tratar de um requisito para ingresso na modalidade, acredita-se que a visão dos gestores e do coordenador reafirma esta vantagem para a organização quando a citam como principal, este último também cita como grande vantagem para os teletrabalhadores. Em seguida, tanto para gestores como para o coordenador, está a diminuição do absenteísmo e/ou rotatividade.

Na percepção dos teletrabalhadores o aumento de produtividade aparece como 4º colocado, ficando atrás de estresse com deslocamento e maior concentração. Nota-se que o aumento de produtividade possui uma vantagem maior para a organização, e que, os teletrabalhadores estão buscando, primeiramente, uma melhor qualidade de vida quando ingressam no teletrabalho.

Com relação às desvantagens, tanto teletrabalhadores como gestores não citam grandes desvantagens. A maior delas na percepção dos teletrabalhadores, com 38,46% foi a visão preconceituosa do teletrabalho. A segunda e terceira desvantagem com 26,96% e

23,08%, respectivamente, foram o afastamento do campo profissional e oportunidade de carreira reduzida e mais trabalho devido ao aumento de produtividade necessário. O coordenador também cita a questão da progressão e diminuição oportunidades de crescimento e alguns teletrabalhadores que sentem a questão do isolamento social.

Na percepção dos gestores, também com baixo nível nas respostas está a falta de legislação específica e vulnerabilidade de dados e recursos aparecem, ambas, com 20%. Observa-se que as desvantagens com menor impacto para a organização na percepção dos gestores são a objeção por parte dos sindicatos e o aumento de custos/investimentos de curto prazo. Na percepção do coordenador e de acordo com alguns gestores, um ponto que merece destaque é questão do atendimento ao público, que acabou sobrecarregando servidores que estão na modalidade presencial em algumas comarcas.

4.5.4 Comparação entre motivações e vantagens na percepção dos teletrabalhadores

As maiores vantagens elencadas pelos teletrabalhadores foram qualidade de vida em família e maior organização do tempo livre. Estes dados reafirmam a principal motivação citada na primeira e segunda etapa da pesquisa, sendo a relação familiar a principal motivação do teletrabalhador para ingresso no teletrabalho. Percebe-se que a maioria dos teletrabalhadores acredita que a maior vantagem e motivação seja a possibilidade de maior equilíbrio entre vida familiar/pessoal e vida profissional.

A segunda maior vantagem para o teletrabalhador é evitar o estresse com deslocamento. Essa vantagem vai totalmente ao encontro da motivação que obteve segunda colocação. Percebe-se que economizar tempo de deslocamento, deixar de sofrer com tensões e estresse no trânsito também são grandes vantagens e motivações na percepção dos teletrabalhadores.

A vantagem que aparece em terceira colocação é a maior concentração, seguida de um ambiente de trabalho flexível, menor número de interrupções, aumento de produtividade e flexibilidade na escolha da residência e, quinta colocação, a autonomia no ritmo de trabalho. As motivações relacionadas à flexibilidade de horários e desempenho/produtividade aparecem em terceira e quinta colocação, o que aponta, apesar de uma pequena diferença, coerência entre vantagens e motivações dos teletrabalhadores. Apenas na motivação para ingresso na modalidade surge, na quarta colocação, uma questão não citada nas vantagens, os problemas de saúde e a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho que permite uma maior atenção nestes casos, porém como questões específicas.

4.5.5 Comparação entre vantagens na percepção dos teletrabalhadores e perfil de personalidade

Percebe-se que uma das características com maior número de respostas positivas, 97,06%, é “Conseguo administrar minhas relações familiares e profissionais no mesmo espaço”. Ao encontro desta característica estão as maiores vantagens elencadas pelos teletrabalhadores “qualidade de vida em família” e “maior organização do tempo livre”, ambas com 76,92%. Percebe-se que a maioria dos teletrabalhadores acredita que a maior vantagem seja a possibilidade de maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal e/ou familiar e consegue administrar essas relações no mesmo espaço.

Outra característica do perfil de personalidade que também obteve 97,06% de respostas positivas foi a facilidade de concentração. Esta característica, e ao mesmo tempo vantagem, ficou na terceira posição com 65,38%. Nota-se que a facilidade de concentração está relacionada ao menor número de interferências em casa do que no ambiente convencional de trabalho, possibilitando uma maior concentração para realização do trabalho, diante disso a vantagem “menor número de interrupções” aparece na sequência com 61,54% do *ranking* de respostas positivas.

Outro dado que reafirma essas características e vantagens citadas como principais é o fato de maioria dos teletrabalhadores citarem a dificuldade de concentração e o gerenciamento falho do tempo em virtude da desorganização de horários como desvantagem de menor impacto na realização do trabalho, o que comprova que a maioria dos teletrabalhadores consegue administrar bem o ambiente e seus horários.

As duas características que obtiveram um número relevante de respostas negativas foram “Prefiro trabalhar sozinho e não em grupo” com 50% e “Percebo oportunidade de crescimento/desenvolvimento no meu trabalho” com 32,35%. Apesar do teletrabalhador não citar nenhuma grande desvantagem, foram citadas a visão preconceituosa com 38,46% e o afastamento do campo profissional/oportunidade de carreira reduzida com 26,96%. Percebe-se o crescimento e desenvolvimento profissional como uma questão que causa certa apreensão no teletrabalhador.

Dos três aspectos, a saber, vida pessoal e familiar, relacionamento interpessoal no trabalho e vida profissional a serem analisados pelo servidor quanto ao nível de satisfação, percebe-se que o maior aspecto com algum tipo de insatisfação é o relacionado à vida profissional com 32,36%, seguido de 17,64% no relacionamento interpessoal no trabalho e 14,70% com a vida pessoal e familiar.

4.6 SUGESTÕES DE MELHORIAS

O último objetivo desta pesquisa refere-se às sugestões de melhorias para o Programa, para atendê-lo os sujeitos da pesquisa foram questionados se possuíam alguma sugestão de melhoria ou alteração. A seguir serão descritas as sugestões dos teletrabalhadores, gestores e coordenador e também um cruzamento entre elas no intuito de obter uma maior consistência e validade de sugestões que possam ser construtivas e aplicáveis ao programa.

Como principal sugestão de melhoria dos teletrabalhadores para o programa tem-se a capacitação/treinamento dos gestores para uma melhor conscientização e entendimento das características, objetivos, vantagens e desvantagens do programa, visto que é uma modalidade que pode gerar dúvidas. Os gestores foram aconselhados a ler manuais referentes à modalidade para obter um melhor entendimento do assunto, porém nota-se que essa questão ainda gera impasses. Mello (1999) cita, dentre as suas “regras” para o teletrabalho, está a capacitação dos candidatos ao teletrabalho, seus gerentes e suas famílias, nota-se no caso desta pesquisa que o treinamento aos gestores é o fator que precisa ser analisado. Com relação a esse aspecto, o coordenador aponta a que o CNJ está com uma determinação para realizar treinamento de gestores e a equipe está começando a programar e estruturar oficinas de gestores e servidores, porém considerando a complexidade gerada pelo número de vagas distribuídas pelo estado todo. Um dos respondentes cita ainda o treinamento à distância como forma de solucionar essa dificuldade.

Com relação à questão do afastamento do campo profissional/oportunidade de carreira reduzida e o isolamento social, citada como as maiores desvantagem pelos teletrabalhadores, o coordenador cita que há intenção de alteração no programa para que, pelo menos um dia por semana o servidor faça o mesmo horário da sua equipe de trabalho, porém ainda é necessário a alteração da resolução que normatiza a modalidade. Hoje a resolução prevê que o teletrabalhador deve realizar reunião presencial com seu gestor no mínimo uma vez por mês e fica a critério do gestor e do teletrabalhador a marcação de mais encontros presenciais quando necessário. Mello (1999) cita as soluções mistas de tempo em casa e no escritório como formas de socialização, desse modo, a sugestão do servidor realizar seu trabalho no mesmo horário da sua equipe uma vez por semana buscaria evitar o “ruído” que é o isolamento social e o afastamento do campo profissional.

Também citada pelo coordenador está a questão da disponibilização dos equipamentos para o teletrabalhador. Este declara que estão buscando a disponibilização para que o teletrabalhador possa levar para sua residência, porém o CNJ determina que o teletrabalhador

deve arcar com esses custos. Como justificativa, o coordenador acredita que o servidor já possui o “ônus” de um aumento de 20% de produtividade e se ele estivesse presencialmente teria o equipamento, então nada impede que ele leve este equipamento para sua casa. Essa questão também é sugerida por teletrabalhadores e gestores.

Outra melhoria relacionada a esse aspecto e citada pelos teletrabalhadores é a instabilidade dos sistemas, o que como citado por alguns, prejudica o andamento e organização das atividades, dificultam o cumprimento das metas e, conseqüentemente, gera a necessidade de trabalhar mais horas por dia e tal desperdício de tempo não possui contabilização da meta.

Na sequência de sugestões, na opinião dos teletrabalhadores, está a necessidade de adequação e clareza na definição de metas. As principais queixas estão relacionadas à adequação de metas de acordo com a equipe, ao tempo de trabalho utilizado para preenchimento de documentos incompletos, à melhor elaboração/adequação de metas entre gestor e teletrabalhador. A questão de rever o método de elaboração da meta também é citada por um gestor respondente da pesquisa.

Outro ponto citado pelo coordenador relacionado à sobrecarga de trabalho e de acordo com os gestores é a questão dos servidores em modalidade presencial que ficaram sobrecarregados com atendimento ao público em algumas comarcas. A resolução que institui e regulamenta o teletrabalho no PJSC prevê que no máximo 30% dos servidores da unidade ingressem na modalidade para não impedir o habitual andamento das atividades. Ao encontro deste percentual está o aumento de produtividade estipulado para os teletrabalhadores, que é de 20% acrescidos a produtividade da sua equipe. Acredita-se que estes critérios foram estipulados para estabelecer um equilíbrio das atividades e não interferem do ritmo de trabalho, desta forma, como sugestão indica-se uma revisão e análise dos processos de trabalho das unidades antes do ingresso no teletrabalho, buscando uma maior qualidade e eliminação de processos dispensáveis para que os processos de trabalho se tornem eficientes e ágeis e não sobrecarreguem os servidores em modalidade presencial.

Para os teletrabalhadores outra questão que merece destaque refere-se a um *feedback* e comunicação mais efetivo da administração sobre o assunto. Os servidores citam que conseguem contato com suas respectivas chefias, porém sem retorno quanto à produtividade alcançada nos períodos, também sugerem uma maior comunicação, interação, informação sobre como a instituição está absorvendo o teletrabalho e sua expectativa. Um dos gestores sugere a possibilidade de videoconferências entre os servidores e disponibilização de links de vídeos de todos os eventos realizados nas sedes do Poder Judiciário a todos os servidores.

Relacionada ao aspecto anterior, os respondentes citam uma maior divulgação acerca das regras e resultados do programa como forma de uma melhor “aceitação” por parte de terceiros, equipe de trabalho, entre outros, o que vai ao encontro de uma das desvantagens citadas, a visão preconceituosa, na maioria das vezes criada pela falta de conhecimento sobre o assunto. Ainda neste sentido de comunicação e interação, o coordenador cita como melhoria uma resposta mais rápida aos problemas verificados, como um melhor acompanhamento e uma presença mais próxima ao teletrabalhador para acompanhamento da sua qualidade de vida, porém essa questão envolve ajuste da equipe no que se refere a viagens e diárias por envolver o estado todo e é uma questão que ainda está sendo discutida e avaliada pela administração.

Por fim citam-se sugestões de abertura de mais vagas ou ampliação do número de vagas disponíveis e uma sugestão excepcional dada por um gestor, sugerindo um incentivo aos servidores nos últimos anos de atividade no judiciário para ingresso no teletrabalho (opcionalmente), para que estes pudessem se adaptar, de forma menos traumática, ao desligamento de suas atividades funcionais, pois ainda para muitos a aposentadoria é um “choque”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa se propôs a responder a questão de pesquisa: Qual a percepção dos teletrabalhadores e de seus respectivos gestores com relação à implantação do teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina? Para tanto, além da revisão de literatura disponível a respeito do tema, foi realizada uma pesquisa com os teletrabalhadores, gestores e também com o coordenador do Programa de Teletrabalho do PJSC.

Para responder a questão de pesquisa foi selecionada a turma ingressante por meio do Edital 02/2016 com 45 integrantes quando percebeu-se a possibilidade de realizar um estudo em duas coletas. A primeira coleta foi realizada na última semana do mês de março deste ano e contou com 34 respondentes, já a segunda realizada em setembro deste ano contou com 26 respondentes. A primeira etapa buscou analisar as motivações para ingresso no teletrabalho e o perfil dos teletrabalhadores, enquanto a segunda buscou também analisar as motivações como forma de comparação entre as duas etapas, bem como as vantagens, desvantagens e melhorias ao programa. A segunda etapa contou ainda com a percepção dos gestores e do coordenador quanto às vantagens, desvantagens e melhorias como forma de obter uma visão mais abrangente e consistente do programa.

O primeiro objetivo foi dividido em três itens, perfil dos teletrabalhadores, nível de satisfação e perfil de personalidade. Como resposta ao primeiro item obteve-se alguns dados como: 76% são do sexo feminino, 73% entre 27 e 40 anos, 71% é casado/união estável, 94% com no mínimo graduação, 62% tem filhos, 62% reside no interior do estado e 64% leva até 30 minutos para realizar o trajeto casa-trabalho. Para o segundo item observou-se que 85,29% dos teletrabalhadores estão satisfeitos com sua vida pessoal e familiar, 82,35% está satisfeito com o relacionamento interpessoal no trabalho e 67,64% considera-se satisfeito com a vida profissional. Observou-se que a maioria dos respondentes está satisfeita nas três áreas citadas.

Para o último item, perfil de personalidade do teletrabalhador, as características mais citadas foram consigo administrar minhas relações familiares e profissionais no mesmo espaço, tenho facilidade de concentração e tenho facilidade de iniciar novas atividades, ou seja, entende-se que os respondentes são competentes e preparados para desenvolver seu trabalho distante do ambiente organizacional. Outro dado que reafirma essas características é o fato de maioria dos teletrabalhadores citarem a dificuldade de concentração e o gerenciamento falho do tempo em virtude da desorganização de horários como desvantagem de menor impacto na realização do trabalho.

O segundo objetivo foi alcançado expondo-se as motivações dos teletrabalhadores para ingresso no teletrabalho, notou-se que a segunda coleta apenas reafirmou as principais motivações já citadas na primeira, nesta ordem, relação familiar, deslocamento e flexibilidade. Um dado que vai ao encontro da principal motivação é a principal característica do perfil de personalidade, consigo administrar minhas relações familiares e profissionais no mesmo espaço. Percebeu-se também uma característica relevante, 76% dos respondentes é do sexo feminino e 57,69% dessas mulheres relacionaram sua motivação para ingresso no teletrabalho à melhoria da qualidade de vida em família, com os filhos e/ou marido.

No que se refere ao terceiro objetivo, vantagens e desvantagens na percepção dos teletrabalhadores, gestores e coordenador, as maiores vantagens elencadas pelos teletrabalhadores foram qualidade de vida em família e maior organização do tempo livre, evidenciando que o teletrabalhador está buscando um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e/ou familiar. Na sequência aparece a vantagem evitar estresse com deslocamento e maior concentração. Ao encontro desta questão, percebe-se que a maioria dos teletrabalhadores acredita que a maior vantagem e também a maior motivação seja a possibilidade de maior equilíbrio entre vida familiar/pessoal e vida profissional. A segunda maior vantagem para o teletrabalhador é evitar estresse com deslocamento. Essa vantagem vai totalmente ao encontro da motivação que obteve segunda colocação.

Notou-se que o teletrabalhador não apontou nenhuma grande desvantagem, citando a visão preconceituosa, seguida do afastamento do campo profissional e oportunidade de carreira reduzida. Ao encontro aparece a característica de perfil de personalidade que obteve um número relevante de respostas negativas “Percebo oportunidade de crescimento/desenvolvimento no meu trabalho”. Constatou-se certa preocupação dos teletrabalhadores em relação a este aspecto. Mais trabalho devido ao aumento de produtividade necessário aparece como terceira maior desvantagem.

De acordo com a percepção dos gestores, a maior motivação e aumento de produtividade dos teletrabalhadores aparecem como maiores vantagens. Com relação às desvantagens, ocorre o mesmo para o gestores, estes não percebem grandes desvantagens para a organização, apontando apenas falta de legislação específica e vulnerabilidade de dados e recursos, ambas, com apenas 20%. Na percepção do coordenador do programa, as principais vantagens são a produtividade, maior qualidade nos serviços é a diminuição do absenteísmo.

Por fim o quarto objetivo, identificar sugestões de melhorias ao programa, pode-se concluir que são as seguintes: a capacitação/treinamento dos gestores para uma melhor conscientização e entendimento das características do programa, intenção de alteração no

programa para que pelo menos um dia por semana o servidor faça o mesmo horário da sua equipe de trabalho buscando evitar o isolamento social e afastamento do campo profissional, disponibilização dos equipamentos para o teletrabalhador, melhoria na instabilidade dos sistemas, a necessidade de adequação e clareza na definição de metas de acordo com a equipe e entre gestor e teletrabalhador, análise da sobrecarga de trabalho no atendimento direto dos servidores em modalidade presencial em algumas comarcas, um *feedback* e comunicação mais efetivo da administração sobre como a instituição está absorvendo o teletrabalho e sua expectativa e por fim, maior divulgação acerca das regras e resultados do programa como forma de uma melhor “aceitação” por parte de terceiros, equipe de trabalho, entre outros.

A pesquisa em questão proporcionou o conhecimento sobre os aspectos que envolvem o teletrabalho no PJSC e as motivações para ingresso nesta modalidade. Em suma, nota-se que os respondentes percebem mais vantagens que desvantagens no teletrabalho, assim como na percepção dos gestores. Nota-se que tanto teletrabalhadores como instituição tem a ganhar com a implantação de um Programa desta abrangência, porém são necessários alguns ajustes para que a modalidade opere em sua melhor configuração, buscando a melhoria contínua da sua gestão.

Observa-se que são muitos os desafios de se implantar o teletrabalho como a falta de legislação específica, formalização da modalidade e também a adaptação cultural. Concluiu-se que os gestores têm papel fundamental no desenvolvimento do trabalho no que se refere às formas de comunicação e ao *feedback*, dessa forma, devem priorizar métodos de interação mais eficazes no ambiente virtual. Também é necessário que a organização adote uma postura que motive o programa através de seus servidores presenciais e gestores, gerando uma maior confiança entre todas estas partes. Por fim, devido à ausência de contato presencial é importante que a organização utilize ferramentas para compartilhamento de conhecimento, interação e até mesmo que estimulem a criação de um ambiente social.

5.1 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como já citado, de acordo com Álvaro Mello coordenador do CETEL Centro de Estudos de Teletrabalho e de Alternativas de Trabalho Flexível da *Business School* São Paulo (BSP) e membro fundador da SOBRATT, em 2014 o número de teletrabalhadores no país era de aproximadamente 12 milhões. Apesar de estes dados apontarem um número expressivo de teletrabalhadores a nível nacional, a modalidade ainda é considerada incipiente no país,

principalmente na esfera pública. Isso reflete a falta de leis do trabalho voltadas especificamente para esta modalidade e a escassez de estudos e publicações sobre o tema.

Diante disso, abrem-se oportunidades para diversos possíveis estudos futuros sobre o tema. Como sugestão indica-se áreas que poderiam contribuir para o enriquecimento da literatura sobre o teletrabalho, voltados às particularidades do país. O primeiro refere-se a estudos comparativos entre as motivações na esfera pública e privada e suas implicações no trabalho e na vida familiar, pessoal e profissional do teletrabalhador. O segundo refere-se a uma questão de destaque encontrada nesta pesquisa, a adoção do teletrabalho na área pública em sua maioria por mulheres, um estudo mais aprofundando sobre como as características dos gêneros pode influenciar a adoção a modalidade. Assim, uma pesquisa mais aprofundada sobre os aspectos poderia contribuir para o desenvolvimento e esclarecimento do tema.

ANEXO I – RESOLUÇÃO TELETRABALHO TJSC

RESOLUÇÃO TJ N. 14 DE 3 DE JUNHO DE 2015.

Institui e regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário catarinense.

O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, POR SEU TRIBUNAL PLENO, considerando os estudos realizados no Processo Administrativo n. 544682-2014.1, com o objetivo de propor medidas destinadas ao aperfeiçoamento do modelo de gestão de pessoas no Poder Judiciário catarinense; que a motivação e o comprometimento das pessoas, bem como o desenvolvimento da saúde e do clima organizacional, estão inseridos na base estratégica do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina; as novas ferramentas de informação e comunicação introduzidas pelos recentes avanços tecnológicos, que tornam viável o trabalho remoto; a necessidade de adoção de soluções inovadoras capazes de ampliar a eficiência dos serviços prestados por este Poder; o princípio constitucional da eficiência insculpido no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil; e a equivalência dos efeitos jurídicos do trabalho realizado de forma remota àqueles decorrentes da atividade exercida mediante subordinação pessoal e direta nas dependências do Poder Judiciário catarinense,

RESOLVE:

Art. 1º Instituir o teletrabalho para servidores efetivos e comissionados do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina.

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 2º Para os fins desta resolução considera-se:

I – Teletrabalho: modalidade de trabalho realizado de forma remota, em local adequado às condições de privacidade e segurança exigidas pelo serviço, mediante a utilização de tecnologias de informação e de comunicação;

II – Unidade: subdivisão administrativa do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina dotada de gestor; e

III – Gestor da unidade: magistrado ou servidor investido no cargo de diretor, responsável pelo gerenciamento de unidade.

Parágrafo único. Não se enquadram no conceito de teletrabalho as atividades que, em razão da natureza do cargo ou das atribuições da unidade de lotação, são desempenhadas, no todo ou em parte, fora das dependências do Poder Judiciário catarinense.

Art. 3º Os efeitos jurídicos do trabalho realizado de forma remota, em regime de teletrabalho, equiparam-se àqueles decorrentes da atividade exercida mediante subordinação pessoal e direta, nas dependências do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina.

CAPÍTULO II

DA GESTÃO DO TELETRABALHO

Art. 4º À Diretoria de Recursos Humanos – DRH, gestora do teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário catarinense, compete:

I – disponibilizar requerimento de inscrição para os interessados em participar do teletrabalho;

II – receber e analisar as inscrições para o teletrabalho;

III – emitir parecer em processos administrativos referentes ao teletrabalho;

IV – orientar os servidores participantes do teletrabalho e gestores das unidades quanto à participação no trabalho remoto; e

V – acompanhar o desempenho e os resultados alcançados por cada servidor participante do teletrabalho.

CAPÍTULO III

DA PARTICIPAÇÃO NO TELETRABALHO

Seção I

Das formas de participação

Art. 5º São formas de participação no teletrabalho:

I – mediante processo seletivo;

II – por designação, no interesse do serviço público; ou

III – por solicitação do gestor da unidade para atender determinada demanda.

Seção II

Do processo seletivo

Subseção I

Dos requisitos

Art. 6º A participação no teletrabalho pressupõe seleção por meio de edital, a ser publicado no Diário da Justiça eletrônico, observado o número de vagas disponíveis.

§ 1º A quantidade de servidores em teletrabalho não poderá ser superior a 30% (trinta por cento) do quadro de pessoal da respectiva unidade.

§ 2º Nas unidades em que haja atendimento ao público interno e externo, a participação no teletrabalho fica condicionada à manutenção de quantitativo de servidores suficiente para preservar a qualidade desse serviço.

Art. 7º Poderá participar do teletrabalho o servidor que execute atividades em meio físico ou eletrônico, compatíveis com a prestação do serviço de forma remota.

Art. 8º É vedada a participação no teletrabalho de servidor que:

I – ocupar cargo ou função de direção ou chefia;

II – não tenha cumprido o estágio probatório, no caso de efetivo, e não tenha cumprido pelo menos 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias de efetivo exercício, no caso de exclusivamente comissionado, na data da inscrição;

III – tenha obtido nota inferior a 8 (oito) em qualquer dos itens das 2 (duas) avaliações de desempenho imediatamente anteriores à data da inscrição no teletrabalho; ou

IV – tenha sofrido penalidade disciplinar nos 2 (dois) anos imediatamente anteriores à data da inscrição.

Subseção II

Do edital

Art. 9º O edital de inscrição deverá conter, no mínimo:

I – os requisitos para a inscrição;

II – a quantidade de vagas disponibilizadas; e

III – os requisitos físicos e tecnológicos mínimos a serem providenciados pelo servidor.

Art. 10. No ato de inscrição, o servidor deverá apresentar:

I – requerimento disponibilizado pela DRH devidamente preenchido; e

II – documento firmado pelo gestor da unidade, contendo:

a) a anuência para participação no teletrabalho;

b) a relação de atividades a serem desenvolvidas durante o período de teletrabalho; e

c) a produtividade média da equipe de trabalho nos 6 (seis) meses que antecedem a inscrição no programa e a indicação da meta a ser alcançada mensalmente pelo servidor participante do teletrabalho, na forma estabelecida no art. 18 desta resolução.

Parágrafo único. O não-preenchimento dos requisitos básicos para a inscrição implicará no indeferimento do pedido.

Subseção III

Dos critérios de seleção

Art. 11. Na hipótese de o quantitativo de inscrições ser superior ao número de vagas disponibilizadas no edital, terá preferência o servidor:

I – com deficiência física que dificulte sua locomoção, atestada pela Junta Médica do Poder Judiciário catarinense;

II – cujo cônjuge ou companheiro(a) resida em outro município que não seja contíguo ou conurbado ao da sede da comarca de lotação do servidor;

III – com maior tempo de serviço no Poder Judiciário catarinense;

IV – que trabalhe exclusivamente com processos eletrônicos;

V – mais idoso.

Parágrafo único. Na hipótese dos incisos II e IV, o servidor deverá apresentar, no momento da inscrição, os documentos necessários à comprovação da atividade exclusiva com processos eletrônicos e/ou do vínculo (casamento ou união estável) e da residência do cônjuge ou companheiro(a).

Art. 12. O ingresso do servidor no programa de teletrabalho pressupõe que seu perfil seja adequado à modalidade de trabalho realizado de forma remota.

§ 1º O perfil para atuar no teletrabalho é constituído pelas características individuais e pelas condições socioambientais e organizacionais favoráveis ao bom desempenho do servidor de maneira autônoma, disciplinada e produtiva, e será constatado por meio da utilização de instrumentos apropriados a esta finalidade.

§ 2º Para a aferição de que trata o § 1º deste artigo poderá ser realizada avaliação psicossocial por servidor habilitado.

Art. 13. Concluído o processo de seleção, será publicado edital com o nome dos servidores escolhidos para participar do programa de teletrabalho.

Seção III

Da designação no interesse do serviço público

Art. 14. Excepcionalmente, a administração poderá designar servidor para participar do programa de teletrabalho, no interesse do serviço público, independentemente da realização de seleção.

Parágrafo único. A designação no interesse do serviço público dar-se-á por meio de portaria com o nome do servidor que participará do teletrabalho, a respectiva lotação e a duração das atividades.

Seção IV

Do regime sob demanda

Art. 15. O gestor da unidade poderá solicitar a realização de teletrabalho para atender uma determinada demanda de atividade, a qual terá maior produtividade se executada de forma remota.

§ 1º O gestor da unidade deverá apresentar à Presidência do Tribunal de Justiça pedido circunstanciado contendo:

I – o descritivo das atividades;

II – a relação dos servidores participantes, com as respectivas matrículas;

III – a indicação da produtividade esperada para a realização do serviço de forma remota e de forma presencial; e

IV – o prazo estimado para realização das atividades.

§ 2º Preenchidos os requisitos de economicidade, eficiência, oportunidade e conveniência, o início do teletrabalho será autorizado mediante portaria que conterà o nome dos servidores, a respectiva lotação e a duração das atividades.

§ 3º Competirá ao gestor da unidade acompanhar as atividades desenvolvidas e comunicar à DRH, por meio de relatório circunstanciado, os resultados obtidos e a produtividade alcançada para fins de registro.

§ 4º Após o término do prazo concedido para a realização do teletrabalho, o servidor participante retornará imediatamente às atividades presenciais.

CAPÍTULO IV

DAS CONDIÇÕES DO TELETRABALHO

Seção I

Da capacitação

Art. 16. O servidor participante do programa de teletrabalho receberá treinamento específico, voltado à otimização do serviço prestado de forma remota, organizado e conduzido pela Academia Judicial em parceria com a DRH.

Seção II

Da duração

Art. 17. A duração do teletrabalho será de 1 (um) ano, a contar da data do efetivo início das atividades remotas pelo servidor, podendo ser prorrogado no interesse da administração.

§ 1º O servidor interessado em permanecer no programa deverá enviar pedido à DRH, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias da data de término da duração do teletrabalho, instruído com a anuência do gestor da unidade.

§ 2º Quando a participação no teletrabalho ocorrer por designação, no interesse do serviço público, ou por solicitação do gestor da unidade para atender determinada demanda, a duração poderá ser estabelecida em período inferior ou superior ao previsto no *caput* deste artigo.

Seção III

Da produtividade e da qualidade

Art. 18. A produtividade do servidor em regime de teletrabalho deverá ser, no mínimo, 20% (vinte por cento) superior à média da produção mensal de sua equipe de trabalho.

Parágrafo único. Para a aferição da produtividade prevista no *caput* deste artigo serão considerados somente os trabalhos realizados com a qualidade exigida pelo gestor da unidade.

Art. 19. A revisão da meta de produtividade será realizada a qualquer tempo pelo gestor da unidade, com base na média de produção da equipe de trabalho presencial.

§ 1º O interregno entre as revisões da meta de produtividade não poderá exceder a 6 (seis) meses.

§ 2º O gestor da unidade notificará o servidor da alteração da meta de produtividade e comunicará à DRH o ajuste realizado.

Art. 20. O atingimento da meta de produtividade mensal pelo servidor participante do teletrabalho equivalerá ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho.

§ 1º Caso o servidor em regime de teletrabalho não atinja a meta de produção mensal estabelecida, o déficit de produção do período será apurado pelo gestor da unidade e convertido em horas de trabalho.

§ 2º O servidor poderá apresentar justificativa para o déficit verificado.

§ 3º Caso a justificativa não seja aceita, o gestor da unidade comunicará o fato à DRH para fins de registro e desconto.

§ 4º Faculta-se ao gestor da unidade autorizar o servidor a efetuar a compensação do déficit no mês imediatamente subsequente, hipótese na qual o desconto não será realizado.

Art. 21. A superação da meta mínima de produtividade estabelecida não implicará em acréscimo proporcional no banco de horas.

Art. 22. A produtividade do servidor participante do teletrabalho será apurada mensalmente pelo gestor da unidade, considerados somente os dias úteis e deduzidos os afastamentos legais.

Parágrafo único. O gestor da unidade encaminhará à DRH, trimestralmente, informações da produção alcançada pelo servidor participante do teletrabalho, por meio de formulário próprio, a ser disponibilizado por aquela Diretoria.

Art. 23. O servidor que não atingir a meta de produtividade estabelecida, de forma injustificada, por 2 (dois) meses consecutivos ou por 2 (dois) meses alternados no período de 1 (um) ano, além do desconto previsto no art. 20, será excluído do programa de teletrabalho.

Seção IV

Do acompanhamento multidisciplinar

Art. 24. O programa de teletrabalho será acompanhado por equipe multidisciplinar que monitorará o comportamento individual e organizacional em relação à modalidade de trabalho realizado de forma remota.

Seção V

Das estruturas física e tecnológica

Art. 25. Compete exclusivamente ao servidor providenciar e manter, às suas expensas, as estruturas física e tecnológica necessárias à realização do teletrabalho, mediante uso de equipamentos ergonômicos e adequados.

Parágrafo único. O servidor, antes do início do teletrabalho, assinará declaração expressa de que a instalação em que executará as atividades atende às exigências do *caput* deste artigo, podendo, se necessário, solicitar orientação técnica das unidades de tecnologia da informação e de ergonomia.

Art. 26. Compete à Diretoria de Tecnologia da Informação – DTI – viabilizar o acesso remoto e controlado dos servidores em regime de teletrabalho aos sistemas do Poder Judiciário catarinense.

Parágrafo único. O servidor em regime de teletrabalho poderá valer-se do serviço de suporte da DTI para a solução de problemas relacionados ao acesso e ao funcionamento dos sistemas institucionais, observado o horário de expediente do Poder Judiciário catarinense.

Seção VI

Da retirada e devolução de processos e documentos físicos

Art. 27. A retirada de processos e documentos físicos das dependências da unidade dar-se-á mediante assinatura de termo de recebimento e responsabilidade pelo servidor, e observará os procedimentos relativos à segurança da informação.

§ 1º Compete ao servidor prover o transporte, a guarda e a conservação dos processos e documentos sob sua responsabilidade.

§ 2º Cabe ao gestor da unidade o controle da entrega e do recebimento dos processos e documentos físicos ao servidor participante do teletrabalho, inclusive a elaboração dos termos respectivos.

§ 3º Não devolvidos os processos ou os documentos, ou, se restituídos, apresentarem danos ou qualquer irregularidade, sem que haja justificativa fundada para a ocorrência, competirá ao gestor da unidade:

I – comunicar imediatamente o fato ao superior hierárquico ou setor responsável, para adoção das medidas administrativas e disciplinares e, se for o caso, judiciais cabíveis; e

II – solicitar à DRH a exclusão do servidor do regime de teletrabalho.

Seção VII

Da suspensão temporária

Art. 28. Nas ausências, nos afastamentos e nas licenças de servidor com atuação em regime presencial, que possam prejudicar ou comprometer as atividades da unidade, o servidor em regime de teletrabalho poderá ser convocado para retornar ao trabalho presencial no período correspondente.

Parágrafo único. A convocação compete ao gestor da unidade, que deverá comunicar a suspensão temporária à DRH.

CAPÍTULO V

DOS DEVERES DO SERVIDOR PARTICIPANTE DO TELETRABALHO E DO GESTOR DA UNIDADE

Art. 29. Constituem deveres do servidor participante do teletrabalho:

I – cumprir, no mínimo, o índice de produtividade mensal estabelecido;

II – apresentar trabalhos de qualidade, de acordo com avaliação efetuada pelo gestor da unidade;

III – atender às convocações para comparecimento às dependências de sua unidade lotacional, sempre que houver necessidade;

IV – ajustar com o gestor da unidade a periodicidade e a forma de contato e manter permanentemente atualizadas e ativas as ferramentas de comunicação;

V – consultar diariamente a sua caixa postal individual de correio eletrônico institucional;

VI – apresentar ao gestor da unidade, na periodicidade ajustada, não superior a 30 (trinta) dias, os resultados parciais e finais, de modo a proporcionar o acompanhamento dos trabalhos;

VII – comunicar imediatamente ao gestor da unidade eventual dificuldade, ocorrência ou dúvida que possa atrasar ou prejudicar o andamento das atividades;

VIII – preencher e encaminhar à DRH os instrumentos de avaliação e de acompanhamento do teletrabalho nos prazos estipulados;

IX – participar das atividades de orientação, capacitação e acompanhamento ao teletrabalho sempre que determinado pela administração;

X – guardar sigilo das informações contidas nos processos e demais documentos, sob pena de responsabilidade, nos termos da legislação em vigor.

Art. 30. São deveres do gestor da unidade:

I – acompanhar o trabalho e a adaptação do servidor em regime de teletrabalho;

II – aferir e monitorar o atingimento do índice de produtividade estabelecido e a qualidade da atividade realizada;

III – encaminhar à DRH a cada trimestre os instrumentos elaborados para avaliação e acompanhamento da produção mensal alcançada, e outras informações relacionadas à execução das atividades;

IV – comunicar aos setores competentes as ocorrências verificadas durante o teletrabalho para a adoção das providências necessárias, inclusive aquelas referidas nos arts. 20 e 27 desta resolução;

V – controlar e coordenar a retirada e a devolução de processos e documentos físicos pelo servidor participante do teletrabalho;

VI – guardar em arquivo físico ou digital toda a documentação referente ao servidor participante do teletrabalho, inclusive termos de retirada e de devolução de processos e documentos físicos;

VII – participar das atividades de orientação e de desenvolvimento gerencial relacionadas ao teletrabalho.

CAPÍTULO VI

DO DESLIGAMENTO

Art. 31. O desligamento do servidor do programa de teletrabalho ocorrerá:

I – automaticamente, após o decurso do período previsto no art. 17 desta resolução, caso não haja prorrogação;

II – a qualquer tempo, no interesse da administração ou a pedido do servidor; e

III – nas hipóteses dos arts. 23 e 27, § 3º, desta resolução.

CAPÍTULO VII

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 32. Os casos omissos serão decididos pelo Presidente do Tribunal de Justiça.

Art. 33. Ficam revogadas as disposições contrárias.

Art. 34. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Nelson Schaefer Martins

PRESIDENTE

APÊNDICE I – PRIMEIRA ETAPA: QUESTIONÁRIO TELETRABALHADORES

Caro servidor(a),

Meu nome é Francieli Hau e sou estagiária na Divisão de Registros Funcionais/Seção de Registros Funcionais da Diretoria de Gestão de Pessoas, deste Tribunal.

Tendo em vista o meu interesse pelo Programa do Teletrabalho no PJSC, optei no meu curso de graduação em Administração, pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), realizar uma pesquisa de cunho exclusivamente acadêmico com o propósito de avaliar a experiência de implantação do teletrabalho neste órgão, estabelecendo, para isso, os seguintes objetivos:

- a) Identificar o perfil dos teletrabalhadores do Poder Judiciário de Santa Catarina
- b) Identificar a motivação dos teletrabalhadores do Poder Judiciário de Santa Catarina com relação ao ingresso no teletrabalho
- c) Identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho na percepção do teletrabalhadores dos respectivos gestores do Poder Judiciário de Santa Catarina
- d) Apontar melhorias ao projeto de teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina

Durante o curso serei orientada pela professora doutora Marilda Todescat da UFSC.

Para esta pesquisa foram escolhidos apenas os servidores que ingressaram por meio do Edital GP n. 02/2016.

A pesquisa será realizada em duas etapas. Esta primeira realizada na última semana do mês de março deste ano e a segunda etapa a ser realizada no segundo semestre. Desta forma, gostaria de contar com a sua preciosa colaboração. As 2 etapas serão realizadas por meio de questionários eletrônicos.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração e fico à disposição para eventuais dúvidas.

Atenciosamente,

Francieli Hau - Acadêmica de Administração – UFSC

Estagiária da Seção de Registros Funcionais - TJSC

Correio eletrônico: francielihau@hotmail.com

*Obrigatório

1. Sexo: *
- Feminino
 - Masculino

2. Estado civil: *
- Solteiro
 - Casado / União Estável
 - Divorciado
 - Viúvo

3. Idade: *
- 20 a 26 anos
 - 27 a 33 anos
 - 34 a 40 anos
 - 41 a 47 anos
 - 48 anos ou mais

4. Escolaridade: *
- Ensino Médio Completo
 - Ensino Superior Incompleto
 - Ensino Superior Completo
 - Pós-Graduação

5. Tem filhos? *
- Sim
 - Não

6. Caso a resposta anterior seja positiva, qual a idade dos filhos?

7. Qual seu tempo de trabalho no PJSC? *
- 0 a 5 anos
 - 6 a 10 anos
 - 11 a 15 anos
 - 16 a 20 anos
 - 21 a 25 anos
 - 26 a 30 anos
 - mais de 30 anos

8. Qual a localidade onde trabalha? *
- Capital
 - Área Metropolitana
 - Interior

9. Qual o tempo do trajeto casa - trabalho? *
- até 15 minutos
 - 16 a 30 minutos

- 31 a 45 minutos
- 46 minutos a 1 hora
- mais de uma 1 hora

10. Você já teve experiência similar ao teletrabalho anteriormente? *

- Sim
- Não

11. O que o motivou a solicitar inclusão no teletrabalho? *

12. Qual o grau de satisfação com sua vida pessoal e familiar? *

- Totalmente Satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente Satisfeito
- Insatisfeito

13. Qual o grau de satisfação com sua vida profissional? *

- Totalmente Satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente Satisfeito
- Insatisfeito

14. Qual o grau de satisfação com o relacionamento interpessoal no local de trabalho? *

- Totalmente Satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente Satisfeito
- Insatisfeito

15. Com relação as características abaixo, assinale como você se enquadra: *

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
Me considero uma pessoa automotivada:				
Me considero uma pessoa autodisciplinada:				
Tenho facilidade de iniciar novas atividades:				
Tenho facilidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo:				
Tenho facilidade de me concentrar no meu trabalho:				
Percebo oportunidade de crescimento/desenvolvimento no meu trabalho:				
Prefiro trabalhar sozinho e não em grupo:				
Consigo administrar minhas relações familiares e profissionais no mesmo espaço:				

16. Numere por ordem de importância as principais vantagens do teletrabalho, sendo 1 para a menos vantajosa e 6 para a mais vantajosa: *

	1	2	3	4	5	6
Proximidade dos familiares						
Economia de tempo de deslocamento						
Economia de vestuário, alimentação, entre outros						
Flexibilidade de horários e ritmo de trabalho						
Aumento de produtividade						
Outro						

17. Numere por ordem de importância as principais desvantagens do teletrabalho, sendo 1 para a menor desvantagem e 6 para a maior desvantagem: *

	1	2	3	4	5	6
Conciliar relações pessoais e profissionais no mesmo espaço						
Isolamento social						
Progressão na carreira						
Dificuldade de comunicação com a organização/chefia						
Dificuldade no alcance de metas						
Outro						

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO SEGUNDA ETAPA: TELETRABALHADORES

Caro servidor(a),

Meu nome é Francieli Hau e sou estagiária na Divisão de Registros Funcionais/Seção de Registros Funcionais da Diretoria de Gestão de Pessoas, deste Tribunal.

Tendo em vista o meu interesse pelo Programa do Teletrabalho no PJSC, optei no meu curso de graduação em Administração, pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), realizar uma pesquisa de cunho exclusivamente acadêmico com o propósito de analisar a experiência de implantação do teletrabalho neste órgão, estabelecendo, para isso, duas etapas realizadas através de questionários eletrônicos. A primeira etapa já realizada em março deste ano.

Desta forma, gostaria de contar com a sua preciosa colaboração para esta etapa final da pesquisa.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração e fico à disposição para eventuais dúvidas.

Cordialmente,

Francieli Hau

Acadêmica de Administração – UFSC

Estagiária da Seção de Registros Funcionais - TJSC

Correio eletrônico: francielihau@hotmail.com

***Obrigatório**

1. O que o motivou a solicitar inclusão no teletrabalho? *

2. Na sua percepção, pontue as vantagens do programa de implantação do teletrabalho no PJSC: (considere 1 para a menor vantagem e 5 para a maior vantagem) *

	1	2	3	4	5
Aumento de produtividade					
Redução de custos com alimentação, vestuário e deslocamento					
Qualidade de vida em família					
Evitar estresse com deslocamento					
Autonomia no ritmo de trabalho					
Ambiente de trabalho flexível					
Maior concentração					
Ausência de clima de competição no local de trabalho					
Menor número de interrupções					
Flexibilidade na escolha de residência					
Maior opção de organizar o tempo livre					
Retorno mais rápido depois de uma licença médica					

3. Na sua percepção, pontue as desvantagens do programa de implantação do teletrabalho no PJSC: (considere 1 para a menor desvantagem e 5 para a maior desvantagem) *

	1	2	3	4	5
Isolamento social					
Distração com o ambiente familiar					
Afastamento do campo profissional e oportunidade de carreira reduzida					
Visão preconceituosa					
Aumento dos custos relacionados ao trabalho em casa					
Gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e desorganização de horários de trabalho					
Falta de legislação específica					
Dificuldade de concentração					
Dificuldade de demonstrar acidentes de trabalho					
Mais trabalho devido ao aumento de produtividade necessário					

4. Tem interesse em continuar no regime de teletrabalho? *

- Sim
 Não
 Não decidi ainda

5. Alguma sugestão de melhoria/alteração para o projeto? *

APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO SEGUNDA ETAPA: GESTORES

Caro gestor (a),

Meu nome é Francieli Hau e sou estagiária na Divisão de Registros Funcionais/Seção de Registros Funcionais da Diretoria de Gestão de Pessoas, deste Tribunal. Tendo em vista o meu interesse pelo Programa do Teletrabalho no PJSC, optei no meu curso de graduação em Administração, pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), realizar uma pesquisa de cunho exclusivamente acadêmico com o propósito de analisar a experiência de implantação do teletrabalho neste órgão através dos seguintes objetivos:

- 1) Identificar o perfil dos teletrabalhadores do PJSC;
- 2) Identificar a motivação dos teletrabalhadores com relação ao ingresso no teletrabalho no PJSC;
- 3) Identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho no PJSC na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores;
- 4) Apontar melhorias ao projeto de teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina.

Para isso, estabeleci duas etapas realizadas através de questionários eletrônicos. A primeira etapa já realizada em março deste ano contou com a participação somente dos teletrabalhadores. Para esta etapa final, gostaria de contar com a preciosa colaboração dos gestores.

A data final para preenchimento deste questionário é 29/09/2016. Agradeço antecipadamente a sua colaboração e fico à disposição para eventuais dúvidas.

Cordialmente,

Francieli Hau

Acadêmica de Administração – UFSC

Estagiária da Seção de Registros Funcionais - TJSC

Correio eletrônico: francielihau@hotmail.com

*Obrigatório

1. Qual sua área de atuação (cargo)? *

2. Sexo: *

- Feminino
 Masculino

3. Qual seu tempo de trabalho no PJSC? *

- até 5 anos
 6 a 10 anos
 11 a 15 anos
 16 a 20 anos
 21 a 25 anos
 mais de 25 anos

4. Qual o tempo no cargo atual? *

- até 5 anos
 6 a 10 anos
 11 a 15 anos
 16 a 20 anos
 21 a 25 anos
 mais de 25 anos

5. Na sua percepção, pontue as vantagens do programa de implantação do teletrabalho no PJSC: (considere 1 para a menor vantagem e 5 para a maior vantagem) *

	1	2	3	4	5
Aumento de produtividade					
Redução de custos com infraestrutura					
Maior motivação dos servidores					
Diminuição do absenteísmo e /ou rotatividade					
Maior alcance na seleção de teletrabalhadores					
Aumento de produtividade					
Redução de custos com infraestrutura					
Maior motivação dos servidores					
Diminuição do absenteísmo e /ou rotatividade					
Maior alcance na seleção de teletrabalhadores					

6. Na sua percepção, pontue as desvantagens do programa de implantação do teletrabalho no PJSC: (considere 1 para a menor desvantagem e 5 para a maior desvantagem) *

	1	2	3	4	5
Vulnerabilidade de dados e recursos					
Falta de legislação específica					
Contratos diversificados de trabalhos para administrar					
Objecções por parte de sindicatos					
Aumento de custos/investimentos a curto prazo					
Vulnerabilidade de dados e recursos					
Falta de legislação específica					
Contratos diversificados de trabalhos para administrar					
Objecções por parte de sindicatos					
Aumento de custos/investimentos a curto prazo					

7. Alguma sugestão de melhoria/alteração para o projeto? *

APÊNDICE IV – ENTREVISTA COORDENADOR

1. Sexo?
2. Cargo?
3. Tempo de trabalho no PJSC?
4. Tempo no cargo?
5. Quais as principais vantagens do teletrabalho para o PJSC?
6. Quais as principais desvantagens do teletrabalho para o PJSC?
7. Alguma sugestão de melhoria para o Programa?

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70.

BERNARDINO, Andre Fernandes et al. **Teletrabalho e Gestão de Recursos Humanos: Análise em uma Organização de Tecnologia da Informação**. II Enadi - Encontro de Administração da Informação, Recife, p.1-16, 21 jun. 2009.

BRASIL. Lei 12.551, de 16 de dezembro de 2011. **Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12551.htm>. Acesso em: 21 mai. 2016.

BOONEN, Eduardo Magno. **As várias faces do teletrabalho**. E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 5, n. 3, p.106-127, 2002.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007. 698 p. Tradução: Roneide Venancio Majer.

COSTA, I. S. A. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. Tese de doutorado. Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas/Fundação Getúlio Vargas (FGV). Rio de Janeiro: 2003.

DUARTE, Leonardo Gularte. **Teletrabalho: um novo modelo de trabalho**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XI, n. 59, nov 2008. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=5352>. Acesso em: 29 mai. 2016.

ESTRADA, Manuel Martin Pino. **Teletrabalho& Direito: o trabalho à distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos**. Curitiba: Juruá, 2014. 188 p.

FILHO, Francisco das Chagas Lima. **Uma visão estrutural da subordinação e o teletrabalho**. Revista do Ministério Público do Trabalho do Mato Grosso do Sul nº 02. 2008. Páginas 55 a 80.

GAMARSKI, Rachel. **Brasileiros desejam mais flexibilidade no trabalho, diz CNI**. 2016. Site SOBRATT. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/29032016-brasileiros-desejam-mais-flexibilidade-no-trabalho-diz-cni/>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Teletrabalho e trabalho a distância: Considerações sobre a Lei nº 12.551/2011**. RST Nº 273 Março/2012 Assunto especial Com a palavra, o Procurador. Pg 28 a 34.

GBEZO, Bernard E. **Otro modo de trabajar: La revolución Del teletrabajo**. *Trabajo*. Revistada OIT, nº 14, p. 10, dezembro de 1995.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** / Jean Pierre Marras. – 13ª ed. – SP : Saraiva, 2009.

MELLO, Alvaro. **Brasil já conta com ao menos 12 milhões de teletrabalhadores, garante Alvaro Mello**. 2014. Publicada por Macdata News. Disponível em: <<http://macdatanews.com/brasil-ja-conta-com-ao-menos-12-milhoes-de-teletrabalhadores-garante-alvaro-mello/>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

MELLO, Alvaro. **Tornando o teletrabalho uma realidade**. 2015. Publicada por SAP Consultoria RH. Disponível em: <<http://sapconsultoria.com.br/homeoffice/tornando-o-teletrabalho-uma-realidade/>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

NASCIMENTO, Carlota B. **Teletrabalho: dever de tutela do Estado sob a ótica do princípio da precaução**. Revista Justiça do Trabalho, Porto Alegre, ano 28, n. 336, p. 31-40, dez. 2011.

PEREIRA, José Matias. **A adoção do teletrabalho na Administração Pública**. 2013. Publicado: Site Universidade de Brasília (UNB). Disponível em: <<http://www.unb.br/noticias/unbagencia/artigo.php?id=638>>. Acesso em: 22 maio 2016.

PINEL, Maria de Fátima de Lima. Pesquisa geral no site: **Teletrabalhador**. 2012. Disponível em: <<http://www.teletrabalhador.com/index.html>>. Acesso em: 30 mai. 2016.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Direito/Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2011.

SCHMIDT, Marina. **Modalidade de home office ganha projeção em empresas dos setores público e privado**. 2016. Site SOBRATT. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/08042016-modalidade-de-home-office-ganha-projecao-em-empresas-dos-setores-publico-e-privado/>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

SCHROEDER, Jerusa Betina. **Impactos do teletrabalho nas atividades dos docentes do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)**. 2007. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Regional de Blumenau (FURB), Blumenau, 2007.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. **Mídias e Direito da Sociedade em Rede**. III Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade. Santa Maria, 27 maio 2015.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino A Distância da Ufsc, 2001. 121 p.

SILVA, Gabriella di Felício Ferreira da. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto**. 88 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas/Fundação Getúlio Vargas (FGV). Rio de Janeiro: 2014.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELETIVIDADES (SOBRATT). **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividades do Estado d e São Paulo**. São Paulo, SP: 2013. Disponível em: <http://www.ambiente.sp.gov.br/wp-content/uploads/2013/09/Teletrabalho_e_Teletividades_SMA_Ago20131.pdf>. Acesso em: 29 de mai. 2016.

VALENTIM, João Hilário. **Teletrabalho e relações de trabalho**. Revista do Ministério Público do Trabalho, Brasília, N° 19, pp. 58-62, 2000.

VERGARA, S. C. (2005). **Método de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas.