

FACULDADE CATÓLICA SALESIANA DO ESPÍRITO SANTO

ELAINE CHRISTINA KLUG

**A INFLUÊNCIA DO TELETRABALHO NA QUALIDADE DE VIDA DOS
TELETRABALHADORES: UMA ANÁLISE EM UMA INSTITUIÇÃO DO PODER
PÚBLICO JUDICIÁRIO FEDERAL EM VITÓRIA – ES**

VITÓRIA
2016

ELAINE CHRISTINA KLUG

**A INFLUÊNCIA DO TELETRABALHO NA QUALIDADE DE VIDA DOS
TELETRABALHADORES: UMA ANÁLISE EM UMA INSTITUIÇÃO DO PODER
PÚBLICO JUDICIÁRIO FEDERAL EM VITÓRIA – ES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade Católica Salesiana do Espírito Santo,
como requisito obrigatório para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Leandro Martinelli

VITÓRIA
2016

ELAINE CHRISTINA KLUG

**A INFLUÊNCIA DO TELETRABALHO NA QUALIDADE DE VIDA DOS
TELETRABALHADORES: UMA ANÁLISE EM UMA INSTITUIÇÃO DO PODER
PÚBLICO JUDICIÁRIO FEDERAL EM VITÓRIA – ES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica Salesiana do Espírito Santo, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em _____ de _____ de _____, por:

Prof. Leandro Martinelli - Orientador

Professor, Instituição

Professor, Instituição

Dou graças a Cristo Jesus, nosso Senhor, que me deu forças e me considerou fiel.

1 Timóteo 1:12.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Ao meu esposo Lucas, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A minha filha Carolina pela compreensão nos momentos em que estive ausente.

Ao meu orientador Leandro Martinelli, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Aos meus amigos Aldair Benvindo, Nyanne dos Santos Galdino e Guthihelen dos Santos Heringer, pelos momentos bons e maus que passamos, pela amizade sincera que nasceu entre nós, por cada dia que passamos juntos.

Agradeço a todos os professores por me oportunizar o conhecimento, por participarem no meu processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados, aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo compreender as mudanças nas relações de trabalho entre gestores e teletrabalhadores na plataforma do *home office*. Para tal finalidade, propôs-se responder a seguinte questão: a transferência de responsabilidade proveniente do teletrabalho é capaz de afetar o desempenho profissional de forma a influenciar a qualidade de vida do trabalhador? Como amostra, recorreu-se a teletrabalhadores de uma Instituição do Poder Público Federal, em razão de já trabalharem nessa modalidade há algum tempo. Tal escolha se justifica devido às grandes transformações que o mercado de trabalho vem atravessando, no qual predomina a velocidade de mudança, comunicação e como as empresas utilizam dos seus recursos e capacidades com a finalidade de melhorar seu desempenho, minimizando os custos e maximizando os resultados, sem prejudicar a qualidade de vida dos trabalhadores. Efetuaram-se entrevistas por meio de um formulário estruturado com perguntas fechadas, realizadas parte por e-mail, parte por encontros com os teletrabalhadores. Depois de obter as respostas, os dados foram analisados por tratamento quantitativo. Dessa forma foi possível perceber que a transferência de responsabilidade que ocorre no *home office*, interfere de maneira positiva no desempenho das funções, assim como na qualidade de vida, uma vez que os teletrabalhadores tiveram uma evolução em seu desempenho profissional e se disseram satisfeitos ou muito satisfeitos com sua qualidade de vida.

Palavras-chave: Teletrabalhadores. *Home Office*. Qualidade de Vida.

ABSTRACT

This study aims to understand the changes in work relationships between managers and home office employees. Therefore, it is intended to answer the following question: can the transfer of responsibility from home office affect the professional performance in a way it can influence the employee's quality of life? As a sample, home office employees of a federal governmental institution were contacted, since they have already worked in this modality for a while. This choice is justified by the big transformation that the job market has been through, in which predominates the speed of change, communication and how companies use their resources and capabilities in order to improve its performance, minimizing costs and maximizing results, without harming the quality of life of employees. Interviews were made using a form, which was structured with closed questions. Part of them was sent by email, another part was answered in meetings with home office employees. After the results were obtained, the data was analyzed through a quantitative method. Therefore, it was revealed that the transfer of responsibility that occurs in home office interferes in a positive way in job performance, as well as in quality of life, since home office employees have had an evolution in their professional performance and .have declared themselves satisfied or very satisfied with their quality of life.

Keywords: Teleworkers. Home Office. Quality of Life.

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 01 – Quanto à escolha de ser teletrabalhador | 66 |
| Gráfico 02 – Recursos tecnológicos | 67 |
| Gráfico 03 – Referente ao estabelecimento das metas de trabalho | 69 |
| Gráfico 04 – Desempenho Profissional sob responsabilidade do Gestor | 72 |
| Gráfico 05 – Desempenho profissional em função da transferência de responsabilidade..... | 73 |
| Gráfico 06 – Sentimento de isolamento..... | 75 |
| Gráfico 07 – Nível se <i>stress</i> | 76 |
| Gráfico 08 – Tempo Livre | 77 |
| Gráfico 09 – Nível de satisfação com a qualidade de vida depois do <i>home office</i> | 77 |

LISTA DE SIGLAS

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OIT - Organização Internacional do Trabalho

QV – Qualidade de Vida

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades

TI - Tecnologia da Informação

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

TRS - Teoria das Relações Sociais

WHOQOL - World Health Organization Quality of Lif

TRT-17 - Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 19 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 23 |
| 2.1 PRÁTICAS E CONFLITOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL..... | 23 |
| 2.1.1 Teoria das Relações Sociais (TRS) | 26 |
| 2.2 SUJEITO..... | 27 |
| 2.2.1 Sujeito Organizacional | 28 |
| 2.2.2 Sujeito Virtual..... | 29 |
| 2.3 RELAÇÃO SUJEITO E TRABALHO | 31 |
| 2.4 INFORMAÇÃO | 33 |
| 2.4.1 Tecnologia da Informação | 34 |
| 2.5 DEFINIÇÃO DE TELETRABALHO..... | 35 |
| 2.5.1 Contexto Histórico do Teletrabalho | 37 |
| 2.5.2 Formas de Teletrabalho | 39 |
| 2.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO | 41 |
| 2.6.1 Para o Empregado | 41 |
| 2.6.2 Para a Empresa | 42 |
| 2.6.3 Para o Governo e a Sociedade..... | 43 |
| 2.7 OBSTÁCULOS E ALIADOS NA IMPLANTAÇÃO DO <i>HOME OFFICE</i> | 44 |
| 2.7.1 Tarefas do <i>Home Office</i>..... | 44 |
| 2.7.2 Suporte Técnico..... | 45 |
| 2.7.3 Comunicação | 46 |
| 2.7.4 Características Organizacionais..... | 46 |
| 2.8 COMPETÊNCIAS DOS TELETRABALHADORES | 50 |
| 2.9 QUALIDADE DE VIDA (QV) E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) | 52 |
| 2.9.1 Qualidade de Vida..... | 53 |
| 2.9.2 Qualidade de Vida no Trabalho | 54 |
| 3 METODOLOGIA..... | 61 |
| 3.1 TIPO DE ESTUDO..... | 61 |
| 3.2 LOCAL | 61 |
| 3.3 PARTICIPANTES | 62 |

| | |
|---|------------|
| 3.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS | 62 |
| 3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS..... | 63 |
| 3.6 ASPÉCTOS ÉTICOS..... | 63 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA | 65 |
| 4.1 QUANTO À IMPLANTAÇÃO | 65 |
| 4.2 QUANTO À COMUNICAÇÃO | 68 |
| 4.3 QUANTO ÀS METAS, À AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS, AO CONTROLE DAS ATIVIDADES, E À PRODUTIVIDADE | 68 |
| 4.4 QUANTO À ADAPTAÇÃO AO <i>HOME OFFICE</i> E AO DESEMPENHO PROFISSIONAL..... | 70 |
| 4.5 QUANTO À QUALIDADE DE VIDA..... | 74 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 79 |
| REFERÊNCIAS..... | 83 |
| APÊNDICE A – FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA | 91 |
| ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAR A PESQUISA NA EMPRESA..... | 97 |
| ANEXO B – ATO TRT 17.^a PRESI N.º 04/2013..... | 99 |
| ANEXO C – ATO TRT 17.^a PRESI N.º 87/2014..... | 109 |
| ANEXO D – ATO TRT 17.^a PRESI N.º 23/2015..... | 119 |

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tem-se acompanhado a forte influência que a tecnologia representa diante das organizações e de todo seu contexto organizacional. Melo (2008) diz que as empresas passaram a realizar seu planejamento empresarial tendo como base o uso da tecnologia da informação (TI) por causa do impacto que ela exerce sobre toda sociedade.

O ambiente de trabalho, assim como o ambiente social, tem experimentado diversas transformações com a chegada das tecnologias da informação e comunicação (TIC), modificando o funcionamento do mercado, causando com isso maior competitividade entre as empresas, não só em nível nacional como internacional, por causa da globalização (SILVA, 2014). Melo (2008) afirma que a fase atualmente vivida é marcada pela agilidade com que as mudanças ocorrem, e em todas as esferas da vida humana, os impactos da globalização não podem ser contestados.

Portanto, devido às mudanças ocasionadas pelo uso da TI, Silva (2004) relata que a virtualização do trabalho e das organizações tende a ficar cada vez mais intenso, pois da mesma forma como se deu na era da industrialização, onde as máquinas foram substituindo o trabalho manual, o local de trabalho tradicionalmente conhecido está sendo aos poucos substituído pelo trabalho virtual.

As organizações estão em constante busca pelo aumento da produtividade, redução de custos, redução dos problemas de deslocamento, e ainda de oferecer aos trabalhadores uma melhora em sua qualidade de vida, pois nunca antes as empresas buscaram tanto um enriquecimento nas relações de seus colaboradores com a qualidade de vida como se faz atualmente, uma vez que essas melhorias nas condições de trabalho poderão trazer retornos benéficos tanto para as organizações quanto para os indivíduos (PAZINI; STEFANO, 2009).

Nesse contexto surge o teletrabalho, mais conhecido como “*home office*”, como uma alternativa de adequação ao contexto atual, que pode ser definido como uma forma de trabalho a distância, voltado à realização das tarefas além das dependências da empresa (JARDIM, 2003). Já a OIT (Organização Internacional do Trabalho) define *home office* como meio de trabalho praticado fora do ambiente de trabalho, que admita a separação física e que se usem tecnologias que promovam a comunicação (ESTRADA, 2002).

Ao longo de toda história da administração, perpassamos pelo período da industrialização clássica, neoclássica e atualmente nos encontramos na era da informação (CHIAVENATO, 2014), onde a globalização se faz presente em praticamente todas as organizações, tornando-se uma prática empresarial. À vista disso, o *home office* se apresenta como uma modalidade de trabalho flexível, porque pode trazer uma redução de custos para a organização, fazendo com que esta aumente sua vantagem competitiva (BOONEN, 2003).

Em função disso, essa forma de trabalho já vem sendo praticada em várias empresas, pois de acordo com a SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades), em uma pesquisa feita pela SAP Consultoria RH, existem atualmente no Brasil, conforme projeções de dados do Censo IBGE de 2010, mais de 20 milhões de trabalhadores que exercem suas atividades em casa. Cerca de 60% destes trabalhadores estão ligados a uma instituição. A Pesquisa *Home Office* Brasil 2014 revelou ainda que 36% das instituições no Brasil dispõem dessa prática de trabalho (PESQUISA HOME OFFICE BRASIL, 2016).

Assim, esse estudo se mostra relevante para o meio profissional, pois vivemos num ambiente dinâmico e competitivo, no qual predomina a agilidade na comunicação e desempenho das funções para obter a maximização dos resultados sem comprometer a qualidade de vida dos trabalhadores, uma vez que estes são o capital intelectual da organização, ou seja, trabalhadores do conhecimento e das competências das organizações (RODRIGUES, 2009). Ainda em referência às organizações e seus trabalhadores, Chiavenato (2014), afirma que organizações bem sucedidas dispõem de um ambiente favorável em que as pessoas se sentem respeitadas e têm autonomia para adotar a melhor maneira de executar o seu trabalho. Além disso, este estudo colabora com pesquisas acadêmicas, principalmente na área de gestão de pessoas, uma vez que trará informações sob a percepção dos trabalhadores referente à sua qualidade de vida, e à forma como os indivíduos administram suas responsabilidades na execução das tarefas relacionadas ao *home office*. De acordo com Barros e Silva (2010), ainda é bastante limitada essa informação, e há muito que ser investigado, especialmente na questão da percepção dos trabalhadores, analisando casos de empregados de outras empresas que atuem em outros tipos de configuração, como por exemplo, órgãos públicos.

Dessa forma, nesta pesquisa propõe-se responder à seguinte questão: a transferência de responsabilidade proveniente do *home office* é capaz de afetar o desempenho profissional de forma a influenciar a qualidade de vida do trabalhador?

Como uma possível hipótese para esta pesquisa aponta-se que o *home office* oferece condições favoráveis para o colaborador ter um bom desempenho profissional, beneficiando sua qualidade de vida.

Desse modo, este estudo tem por objetivo geral analisar se as mudanças nas relações de trabalho entre gestores e teletrabalhadores nesta nova modalidade, denominada *home office*, podem impactar a qualidade de vida destes trabalhadores. Para tanto, foram determinados alguns objetivos específicos: a) apresentar a definição de *home office* e sua evolução ao longo da história; b) analisar se a transferência de responsabilidade advinda do *home office* pode influenciar no desempenho profissional; c) mostrar os conceitos relacionados à qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho; e d) verificar se o *home office* pode afetar a qualidade de vida do empregado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PRÁTICAS E CONFLITOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Chanlat, citado por Carneiro e Nepomuceno (2004) destaca que a administração vem atravessando um momento de ansiedade e por vezes de dúvidas no que se refere ao comportamento humano dentro das organizações. Estas transformações sugerem uma nova consideração sobre os indivíduos e suas atribuições, esclarecendo sobre a necessidade de ir além de um pensamento estático sobre si mesmo, ou seja, é necessário que o indivíduo saia da sua inércia pessoal e se envolva no ambiente coletivo de trabalho.

Neste contexto, Carneiro e Nepomuceno (2004) relatam que o conceito de si mesmo é uma das principais representações constituídas, e se faz presente na vida anterior à vivência organizacional, mas que, numa perspectiva dinâmica e processual, está sempre em construção nas interações sociais, principalmente nas relações no trabalho.

De acordo com Vanderley (2001), cada vez que, no ambiente de trabalho, os princípios da natureza humana de cada pessoa, como a criatividade, o desafio, o prazer e a oportunidade de decidir sobre o seu desempenho são retirados dele, pode-se dizer que é como se excluísse dele também a perspectiva de se tornar digno, saudável, alegre, criativo e responsável. Passando a ser comparado aos recursos produtivos da instituição.

Nesse sentido, o autor destaca como características do ser humano o ato de pensar e agir, sendo essas as primeiras ações de cada pessoa, o que os torna únicos. Depois ele descreve a linguagem e o pensamento como atos que permitem expressar em palavras a realidade do mundo que o cerca. Desta forma, o homem passa a descobrir as posturas e os procedimentos que são realizados nas organizações. Conforme Vanderley (2001, p. 70), “[...] através da linguagem, pode-se chegar ao simbólico organizacional e à identidade individual e coletiva [...]”.

A identidade pessoal trata da vontade de explicar-se a si mesmo, e é um processo que está em permanente construção, definido pela interferência constante entre a personalidade assumida e a personalidade pretendida. Essa separação existente entre esses tipos de personalidades é precisamente a lacuna existente entre a

conformação do eu, e a construção da própria identidade. E é nesse entremeio que vai se realizar a interação social e ocorrer a colaboração dos outros na construção da própria identidade (MACHADO; KOPITTKKE, 2002).

Mesmo que exista em cada indivíduo um senso cada vez maior de individualização, a construção do conceito de si mesmo não pode ser realizada sem a interferência das pessoas que estiverem ao redor. A socialização entre os indivíduos é extremamente importante para a formação da própria identidade. É através das experiências de socialização que se formam as identidades pessoais (MACHADO; KOPITTKKE, 2002).

Dessa forma podemos entender que, para que o indivíduo crie sua própria identidade, é necessário que ele conviva em sociedade com os outros.

Pois, de acordo com Machado e Kopittke (2002, p. 3):

O conceito de si é, portanto, uma construção mental complexa, fruto de uma relação dialética que considera o indivíduo igual a seus pares, mas único na sua existência, na sua experiência e vivência pessoal. Resta que a igualdade e a diferença permeiam a todo momento as tentativas de auto representação por parte dos indivíduos. Assim uma identidade bem construída é aquela que delineou os limites entre a individualidade e os grupos aos quais a pessoa está vinculada. O resultado é que, embora reunidos na presença física, o eu e o grupo encontram-se separados nos processos psíquicos.

Portanto, entende-se que o homem é um ser social e que o convívio que ele institui com o meio ambiente é cercado de vínculos estabelecidos socialmente. Nesse contexto, Fonseca e Pérez-Nebra (2012, p. 305), salientam que o homem produz sua existência ao interagir com os outros e com o ambiente, no mesmo instante em que colhe os resultados dessas interações. A este conceito os autores descrevem o ambiente organizacional como “[...] entidade transformadora, constantemente, em níveis ambientais, sociais e individuais”.

Lopes, citado por Carneiro e Nepomuceno (2004) afirma que as organizações têm ligação contínua com o ambiente no qual estão inseridas e apresentam em seu contexto tudo aquilo que encontram na sociedade. Desta forma, Carneiro e Nepomuceno (2004) observam que a identidade do empregado se apresenta como um padrão que possibilita construir um conhecimento que envolve a pessoa que trabalha, lembrando que este não existe de forma atemporal ou dotada de uma natureza determinada apenas biológica ou psicológica, mas que é resultado da combinação das identidades pessoal (aquela que se forma ao longo da vida, e pode

ser definida entre a personalidade assumida e pretendida), social (que é o conceito que o indivíduo tem de si mesmo por participar de um grupo), e a identidade organizacional - formada por intermédio das interações sociais, do reconhecimento e das associações dos indivíduos no ambiente organizacional.

Nesse contexto, Chanlat, citado por Vanderley (2001) expressa que o homem, na esfera organizacional, é tido como um mecanismo ou recurso para se chegar ao êxito empresarial. Essa delimitação pode trazer sofrimentos para o empregado de forma a ocasionar desperdícios econômicos, uma vez que esse trabalhador terá que se ausentar para tratamentos, contrariando assim o próprio êxito da empresa. Segundo esse mesmo autor, é preciso que essa pessoa seja reintroduzida no seu local de trabalho, para recuperar sua autoestima e dessa forma contribuir para realização do seu ser.

De acordo com Vasconcelos e Vasconcelos (2001) a identidade pessoal não pode ser entendida como ponto de partida no qual se constrói o universo social, mas sim como uma definição criativa das relações envolvidas nas experiências das lutas e conflitos vividas a cada momento. Carneiro e Nepomuceno (2004, p. 3) afirmam que “[...] a luta entre os diferentes desejos dos diferentes indivíduos envolve uma relação cujo objeto é o reconhecimento de si pelos outros”.

Carneiro e Nepomuceno (2004) ressaltam ainda que a busca pelo reconhecimento advinda de outras pessoas pode se fazer presente no local de trabalho, podendo ser um dos mais importantes elementos característicos da identidade.

Neste contexto, Dejours, citado por Nohara e outros (2010), diz que o trabalho atua como um agente na própria criação do sujeito, podendo ainda ser um espaço de elaboração, de conquista de identidade, continuidade e criação da história do sujeito.

Diante disso, Nohara e outros (2010) diz que o trabalho apresenta duas situações que podem causar sofrimento: a primeira se relaciona à realidade do trabalho em si, ao ser colocado frente a frente com os interesses do sujeito, e a segunda diz respeito às relações sociais definidas pelas relações de desigualdade, de poder e de dominação por parte da organização. Esses autores definem sofrimento como um aprendizado, que se dá por meio de experiências como medo, ansiedade e incertezas decorrentes do conflito entre as necessidades de agradar-se a si mesmo

e a limitação de atendê-las, por causa das imposições das situações no ambiente de trabalho.

Já no contexto das relações sociais, Dejours (2004, p. 31) afirma que:

O trabalho não é apenas uma atividade; ele é, também, uma forma de relação social, o que significa que ele se desdobra em um mundo humano caracterizado por relações de desigualdade, de poder e de dominação. Trabalhar é engajar sua subjetividade num mundo hierarquizado, ordenado e coercitivo, perpassado pela luta para a dominação.

Nesse sentido, o autor diz que além dos sofrimentos relativos aos riscos do ambiente de trabalho, existe também o sofrimento derivado do medo de não atender às demandas do trabalho, da empresa, o ritmo que lhe é exigido, de formação, de informação, de conhecimentos conceituais e práticos, experiência e de adaptar-se à cultura da empresa (NOHARA et al., 2010).

Dessa forma, Nohara e outros (2010) dizem que o sofrimento se origina entre a organização do trabalho e os ajustes das particularidades de cada ser humano. Segundo o autor, esse ajuste exige organização, inteligência e criatividade de cada sujeito para criar suas próprias defesas, bem como participar da criação dos amparos coletivos contra o sofrimento.

Outro ponto importante expressado por Nohara e outros (2010) é a valorização da qualidade do trabalho, que produz significado ao empenho, às ansiedades, às decepções e às dúvidas. Esse reconhecimento pode ser traduzido como um sentimento de alívio e de prazer (DEJOURS apud NOHARA et al., 2010), pois, segundo Nohara e outros (2010) o prazer do trabalho se associa ao fato da atividade ser organizada espontaneamente pelo indivíduo no que se refere ao conteúdo da tarefa e às competências do empregado.

Assim sendo, para compreender melhor o relacionamento entre os indivíduos no ambiente organizacional, apresenta-se a seguir a Teoria das Relações Sociais.

2.1.1 Teoria das Relações Sociais (TRS)

De acordo com Reis e Bellini (2011) a expressão Representação Social foi estabelecida no ano de 1961 por Serge Moscovici, com sua tese de doutorado *La Psychanalyse: Son image et son public*. As autoras relatam que Moscovici considera as Relações Sociais como um fenômeno, o que antes era visto como

conceito. Elas ainda relatam que a Teoria das Relações Sociais é uma teoria sobre a produção dos saberes sociais, que se encarrega de ajustar o pensamento social em seu desenvolvimento e sua diversidade. Parte da suposição de que existe forma de conhecer e de se comunicar conduzida por objetivos diferentes.

Conforme Minayo, citado por Araujo (2008, p. 100), as representações sociais podem ser definidas como “[...] imagens construídas sobre o real [...]”. Para Araujo (2008), essas representações são formadas no relacionamento entre as pessoas, dentro do grupo social do qual participam, em um local comum a todos, sendo, portanto, diferente das ações pessoais de cada indivíduo. A autora relata que esse local é o ambiente em que o grupo desenvolve e fortalece a percepção de si mesmo, assim como de uns dos outros.

As representações sociais são elementos simbólicos que as pessoas demonstram mediante o uso de palavras e de gestos para revelar o que pensam, expressar os seus sentimentos sobre alguma situação e formar opiniões a respeito de determinado fato ou objeto (ARAUJO; MOURA, 2012).

Arruda (2002, p. 134) relata que as representações coletivas caracterizam estabilidade e proteção em relação às representações individuais. Para esse autor, as representações coletivas “[...] Consistiam em um grande guarda-chuva que abrigava crenças, mitos, imagens, e também o idioma, o direito, a religião, as tradições”.

Dessa forma, Nohara e outros (2010) dizem que as representações sociais se formam no dia a dia de cada pessoa. Toda a sua existência forma os valores e os princípios que regem sua vida, e ao passo que cada indivíduo conduz seus relacionamentos, seja no meio físico ou social, essas representações se tornam geradoras da realidade individual, e são o resultado do ambiente no qual o sujeito está inserido.

2.2 SUJEITO

De acordo com Silva (2004), o termo *sujeito* vem da origem da palavra latina *subjectus*. A interpretação desta palavra está relacionada com estar submetido a

algo. Dessa forma, podemos dizer que o sujeito é aquele que deve submissão a outrem (SUJEITO, 2008-2013).

Então, sujeito é aquele a quem se confere alguma atividade ou função, ou seja, aquele que é responsável pela execução de uma tarefa (SILVA, 2004).

Sotto, citado por Silva (2004), menciona o valor de se conhecer quem é o agente das ações, apontando para um sujeito organizacional que é encarregado pelas realizações da empresa. Assim, o autor admite a possibilidade de que sujeito seja um indivíduo.

Na literatura jurídica se afirma que sujeito ou pessoa é aquele que “[...] exprime ou designa todo ser, capaz ou suscetível de direitos e obrigações” (MIRANDA, 2009 p. 1).

Sendo assim, Silva (2004) descreve que o ser humano é conduzido pela conexão mente-corpo, isto é, os atos e as capacidades humanas são consequência da união da habilidade mental, que consegue ler, decifrar, reescrever e reinventar o mundo, com a aptidão física, que torna real a habilidade mental, pois concretiza a leitura, o esclarecimento, a escrita e as reinterpretações desenvolvidas pela mente.

2.2.1 Sujeito Organizacional

O sujeito organizacional nasce da ligação que existe entre o ser individual e a sujeição normativa, ou seja, que se sujeita às normas, da preocupação entre os desejos de cada um e a demanda coletiva. É normal que este indivíduo abra mão de sua liberdade pessoal, porque ao entrar em alguma organização, ele estará sujeito às regras que esta instituição estabelece. Portanto, ele passa a assimilar e proceder de acordo com as regras daquela organização, e esta no que lhe concerne, atende à necessidade coletiva. Sendo assim, o sujeito organizacional é permeado pela mente coletiva passando a renunciar suas vontades em benefício da imagem organizacional (SOTTO apud SILVA, 2004).

Jo Hatch e Schultz, citados por Machado e Kopittke (2002), atestam que o sujeito organizacional é moldado pela cultura organizacional da empresa. Essa cultura exerce influência para que as imagens sejam formadas e transmitidas aos membros que dela fazem parte. Os autores apoiam a ideia de que a convivência entre líderes

e liderados é elemento determinante para a formação do sujeito organizacional. Todavia, é importante destacar que além dos impactos internos, existem também as interferências externas que formam a identidade organizacional deste indivíduo (MACHADO; KOPITTKKE, 2002).

Neste sentido, Machado e Kopittke (2002), ao se referirem à identidade organizacional, relatam que a individualização do sujeito está presente nessa esfera, pois uma não existe sem a outra. Essa identificação organizacional estabelece um vínculo entre o individual e o coletivo do qual fazem parte, que se baseia no desejo de aceitação do ser humano. Partindo dessa premissa, Dutton e outros, citado por Machado e Kopittke (2002), dizem que essa identificação com a organização passa a ser um compromisso do indivíduo em aderir aos valores e normas do grupo, assim como tornar-se semelhante aos costumes e procedimentos. Sempre que há essa forte identificação da pessoa com a organização, existe a colaboração entre os membros, e a oposição entre os não-membros, ou seja, aqueles que não fazem parte da organização.

Outro ponto relevante é o fato de que a assimilação dos princípios e das normas da organização impõem obstáculos à individualização, de forma que esse sujeito fica fechado a suas incertezas internas, uma vez que a ele é atribuída toda culpabilidade, quer seja do sucesso da organização ou do fracasso dela. Por isso, para suprir as demandas organizacionais, o trabalhador precisa ter um perfil arrojado que trabalha em uma equipe unida, que esteja voltada para o bom funcionamento da organização. (ENRIQUEZ apud SILVA, 2004).

2.2.2 Sujeito Virtual

A origem da expressão virtual vem do latim *Virtuale* ou *Virtualis*, uma variação da palavra *virtus*, que denota potencialidade, ou seja, não existe na forma real ou de fato, mas em essência ou efeito (SOUZA, [2007?]).

Dessa forma, um ambiente virtual pode ser definido como aquele que imita o real sem de fato existir, todavia tem efeitos como se realmente existisse. Sob esse aspecto, Castells, citado por Pardini e outros (2013), diz que não existe separação entre realidade e simbolismo, visto que a sociedade e a comunicação entre ambos sempre coexistiram em um ambiente simbólico. Castells, citado por Pardini e outros

(2013), observa ainda que essas novas tendências de associação entre os espaços de integração eletrônica, como as *webs*, seguem a mesma linha tradicional da realidade. Assim, as *webs*, denominadas por muitos como realidade virtual, são de fato virtuais, já que virtual é a possibilidade de representar por símbolos e simular o real.

Quando se analisa o significado de virtual, o sujeito virtual pode ser descrito como uma aparência do sujeito real, ou seja, o sujeito virtual seria uma alternativa ao sujeito real. Com o advento da tecnologia da informação, as tarefas passaram a ser associadas à mente-máquina, substituindo a força física (SILVA, 2004). Sob essa perspectiva, Sotto, citado por Silva (2004), diz que é possível atuar no mundo por meio de máquinas que geram resultados próximos àquilo que o corpo humano seria capaz. Assim sendo, a tecnologia da informação foi capaz de trazer essa nova relação entre homem e máquina, onde as máquinas se ocupam das habilidades humanas, representando as pessoas com bastante naturalidade. Entretanto, Silva (2004) observa que nem todas as capacidades humanas são suscetíveis de serem substituídas.

O sujeito virtual pode ser caracterizado como aquele que está habilitado para realizar tarefas sem o contato físico ou visual, utilizando-se de meios virtuais de acordo com a disponibilidade e a capacidade da tecnologia, para interagir com o mundo. Neste sentido, o autor complementa sua definição dizendo que: “[...] é como se a mente ou a alma pudessem existir sem o corpo e com condições de concretização da racionalidade e subjetividade humanas no mundo real e externo”. (SILVA, 2004, p. 45).

A tecnologia é a principal ferramenta de viabilização da atividade virtual. A *internet*, juntamente com seus dispositivos, como *e-mails*, *intranets*, entre outros, estão entre os recursos indispensáveis para proporcionar os meios necessários para a elaboração de sistemas de informação que trarão maior facilidade para a administração e a realização do trabalho virtualizado (MIACIRO apud PARDINI et al., 2013).

Atualmente a virtualização do trabalho existe no contexto de praticamente todas as organizações mundiais e tem como fator estratégico a diminuição de custos e a locomobilidade dos participantes da instituição. Pardini e outros (2013) dizem que ao adotar essa nova modalidade a empresa demonstra a intenção de aumentar seus

processos de trabalho em função da redução de suas estruturas. Dessa maneira, pode-se dizer que por meio das ferramentas tecnológicas, a virtualização do trabalho proporciona a atividade laborativa a distância, com custos de deslocamento reduzidos e melhor controle sobre o desempenho das tarefas funcionais.

2.3 RELAÇÃO SUJEITO E TRABALHO

Segundo Silva (2004), não se pode questionar que a relação que o sujeito tem com o seu trabalho tem sofrido grandes transformações nos últimos anos. Cada dia mais o emprego fixo em uma empresa, com carteira assinada, está sendo substituído por participações em projetos. Esse processo muda o aspecto da relação sujeito-trabalho, que antes era estável, longa e duradoura, e agora passa a ser curta e instável. Vive-se hoje um momento de transição de grandes transformações muito relevantes para a história da humanidade: passamos de uma sociedade na qual havia estabilidade das instituições, onde o acúmulo de capital se dava por meio do aumento da produtividade, principalmente por meio do controle humano, para outra em que as organizações precisam estar em constantes inovações, sendo que o trabalhador se torna o principal agente dessa inovação, e este por sua vez já não precisa mais ser controlado, mas necessita de criatividade e motivação (CARVALHO, 2008).

De acordo com Silva (2004), a autonomia e a liberdade controlam essa relação que precisa de mais negociação do que submissão. A carreira que antes dependia de grandes organizações agora pode ser construída pelo próprio trabalhador. É fundamental nesse processo, consolidar as tarefas e buscar desenvolvimento pessoal para não ficar desatualizado. Rosenfield e Alves (2011) relatam que a autonomia individual pode ser entendida como governar a si mesmo, ser capaz de estabelecer princípios, ser livre para escolher e planejar, mas sempre em conformidade com os princípios outrora estabelecidos. Ainda com base em Rosenfield e Alves (2011), há uma associação da autonomia ao conceito da liberdade de fazer as próprias escolhas. Contudo, as autoras argumentam que liberdade refere-se a uma visão de compromisso perante a si mesmo e à comunidade, que neste caso, elas associam ao fato de estar livre para realizar deveres.

Para Silva (2004), inicialmente, essa nova relação faz com que o trabalhador perca seu referencial, sendo necessário renovar-se a cada instante para entender a nova realidade e encontrar uma nova orientação para si mesmo e sua carreira. Entretanto, o autor atenta para o fato de que muitos trabalhadores estão alienados ao modelo tradicional de relação sujeito-trabalho, o que torna essa experiência um processo doloroso de adaptação. Essa nova realidade que o mercado de trabalho oferece, pode acarretar sofrimentos de ordem emocional, aos que não possuem habilidade de lidar com essa modalidade, que se apresentam por meio de síndrome do pânico, ansiedade, *stress*, entre outros (CARVALHO, 2008). Ainda nesse contexto, Goldberg, citado por Silva (2004), afirma que os seres humanos têm resistência em aceitar mudanças em seu cotidiano e toda essa tensão causa apreensão, ansiedade e *stress*.

Em contrapartida, Carvalho (2008) diz que para os profissionais que estão preparados para essa prática de trabalho, apresentam-se oportunidades de experiências profissionais que podem ser bem razoáveis e ajustadas a escolhas pessoais. Isso se dá pelo fato de que o perfil que atualmente se procura é mais diversificado do que o daquele profissional que se sujeita às rotinas.

Nesse cenário, pode-se destacar outro ponto importante para esses indivíduos que se enquadram nessa nova modalidade, é o fator empregabilidade, que pode ser definido, conforme Lavinias (2001, p. 3) “[...] características individuais do trabalhador capazes de fazer com que possa escapar do desemprego mantendo sua capacidade de obter um emprego [...]”.

Helal (2004) destaca que devido a mudanças na reestruturação das organizações, várias funções foram eliminadas e outras novas surgiram. O emprego industrial foi reduzido por causa da introdução da tecnologia, ao tempo que o setor de serviços se ampliou. O mercado de trabalho se tornou menos rígido e as relações de trabalho se modificaram com a intensificação do trabalho por conta própria e da informalidade em geral. Logo, o emprego passou a exigir novas aptidões na mão-de-obra, passando a ser condição para o novo emprego: a agilidade, estar aberto a mudanças, ter aptidão em assumir riscos e se adaptar com facilidade às novas imposições do mercado. Esse momento fez com que o trabalhador ficasse mais atento para o acesso e a conservação do emprego, isto é, com sua empregabilidade.

Nesse sentido, Helal (2004) fala que o trabalho se torna subordinado ao conhecimento, e as organizações atuais exigem cada vez mais qualificação para admitir novos colaboradores, uma vez que os projetos que essas instituições desenvolvem exigem concepções interdisciplinares imprevisíveis, ou seja, é uma constante transformação de informação que exige do sujeito um esforço em seu autodesenvolvimento. Com tudo isso, o indivíduo passa a declarar-se independente na sua ascensão profissional, tornando-se agente de transformação da sua carreira e da sua vida (SILVA, 2004).

2.4 INFORMAÇÃO

Nesse sentido de autodesenvolvimento, o sujeito deve estar sempre buscando novas informações para manter-se atualizado e crescer profissionalmente.

A expressão *informação* deriva da palavra que vem do latim *formatio* e forma, que traz a ideia de dar forma a alguma coisa (PINHEIRO; LOUREIRO, 1995), ou seja, a informação é uma associação de palavras que expressam uma ideia, um conceito sobre algo. De acordo com Silva (2004, p. 29), “[...] A informação é um dado produzido por um processo ou sistema complexo para alguma finalidade pré-concebida [...]”.

Segundo Céndon (2002), a informação é um dos principais elementos para tomada de decisão nas empresas, visto que a informação pode ser usada para reduzir as incertezas, monitorar a concorrência, identificar ameaças e oportunidades e melhorar a competitividade. Mesmo que a informação sempre tivesse existido, com a globalização ela passou a ser ainda mais valorizada, uma vez que as organizações passaram a internacionalizar seus negócios, a competitividade que existe entre as instituições e também entre os países pode estar relacionada de forma direta ou indireta ao modelo de sistema de informação que cada empresa possui quanto à sua concorrência (BARRETO, 1991).

A informação sempre foi parte relativamente importante para o controle das organizações. Pode-se dizer que essa relevância se deu de forma tão acelerada que se tornou fundamental. A informação na atualidade é peça-chave nas empresas. Além disso, ela precisa ser rápida, autêntica e acessível a todos os envolvidos. Nas empresas contemporâneas, esta prática tem produzido uma nova cultura

administrativa, disposta a acompanhar as alterações contínuas desse ambiente mercadológico cada vez mais competitivo (MELO, 2008).

Na atualidade, a informação se tornou um dos recursos mais relevantes para as organizações estabelecerem seus objetivos, suas metas e a forma de sistematizar seu fluxo de trabalho. É ela quem determina todo processo produtivo e as relações de toda organização (SILVA, 2004).

Pinheiro e Loureiro (1995) também ressaltam que uma das características principais da informação é sua conexão com a tecnologia da informação.

2.4.1 Tecnologia da informação

Segundo Silva (2004), a tecnologia da informação (TI) pode ser considerada uma função organizacional, porque envolve planejamento, organização e a gestão de seus múltiplos recursos (financeiros, humanos, materiais, dentre outros), na forma de equipamentos (*hardware*), sistemas integrados (*software*), além dos serviços prestados. Laurindo e outros (2001) afirmam que a TI saiu da forma tradicional de estrutura administrativa para desempenhar um papel estratégico na organização. Segundo os autores, essa interpretação de utilizar a TI como um meio estratégico para conseguir competitividade tem sido amplamente defendida, pois além de favorecer os negócios existentes, proporciona também novas estratégias empresariais. Estes autores enfatizam que o caminho para o sucesso da organização está entre o nivelamento da TI com as estratégias e as características da estrutura organizacional.

As pessoas estão cada vez mais em busca da informação, uma vez que ela tem sido responsável pelo alcance de vantagens competitivas em um mundo cada vez mais globalizado (SILVA, 2004). Todo esse processo tecnológico tem ajudado as organizações tanto em sua organização do trabalho, como também na gestão do conhecimento, que Rossetti e Morales (2007) definem como utilizar-se de táticas, através das quais as organizações trabalham com o conhecimento interno e externo da empresa a fim de obter vantagem competitiva.

De acordo com Catells, citado por Silva (2014), A sociedade vive hoje em um momento que o autor denomina de “Sociedade em rede”, que está o tempo todo conectada por meio das ferramentas da TI.

Segundo Céndon (2002), as novas tecnologias, além de permitirem acesso facilitado a dados atualizados, oferecem ainda ao usuário maior flexibilidade para buscar e usar esses dados. Elas podem, sobretudo, intensificar o acesso à informação. Dessa forma, pode-se entender que com a rápida evolução das tecnologias de informação e comunicação, a tendência é que a informação chegue de modo cada vez mais acelerado e em tempo real aos seus utilizadores.

É nesse cenário globalizado, de ambientes totalmente conectados, que se apresenta uma nova forma de exercer as atividades laborais, o trabalho flexível, em que o trabalhador não precisa necessariamente estar dentro das instalações da empresa para desempenhar suas atividades, podendo exercê-las em qualquer lugar, seja em casa, ou em centros especializados, desde que esteja conectado a uma rede de *internet* (NILLES, 1997).

Desse modo, Tose e outros (2009) observam que os recursos tecnológicos têm ajudado tanto em uma reorganização do trabalho, como também nos níveis de distribuição de renda e de poder, uma vez que o aumento de capital está diretamente ligado ao aumento do conhecimento e da informação.

Tose e outros (2009) afirmam ainda que essa nova perspectiva de trabalho oferece um posicionamento no que tange à sua capacidade de mudar o plano das relações de trabalho, em que antes o trabalhador era gerido por alguém e agora passa a ser gestor de si mesmo.

2.5 DEFINIÇÃO DE TELETRABALHO

A expressão teletrabalho se originou do vocábulo grego *telou* que denota distância, e da palavra latina *tripaliare*, que caracteriza trabalhar. Originalmente, teletrabalho pode ser entendido como prática profissional realizada sem que o trabalhador esteja dentro da empresa, e que para tanto, utiliza-se de qualquer meio de comunicação para manter contato com a organização (SILVA, 2004).

Nilles (1997) define teletrabalho como o ato de substituir o percurso de ir e voltar do trabalho por algum meio de telecomunicação ou de informática, podendo, dessa forma, o trabalhador aproveitar melhor o tempo de trabalho, sem gastar tempo no trajeto.

Mello (1999) e Kugelmass (1996) apresentam o teletrabalho como uma forma de trabalho ajustável que inclui horas de trabalho flexíveis, locais distintos, assim como outras formas de contrato.

Compreende-se ainda o teletrabalho como uma modalidade onde o trabalhador desenvolve suas tarefas fora da empresa, afastado das instalações da organização, de maneira virtual.

De acordo com Demasi, citado por Kobal; Agner e Oliveira (2009, p. 2) o teletrabalho é:

Um trabalho realizado longe dos escritórios empresariais e dos colegas de trabalho, com comunicação independente com a sede central do trabalho e com outras sedes, através de um uso intensivo das tecnologias da comunicação e da informação, mas que não são, necessariamente, sempre de natureza informática.

O teletrabalho é um sistema de trabalho flexível que permite aos trabalhadores executarem suas atividades de forma remota, seja em casa, ou em centros já existentes, permitindo assim maior flexibilidade também em seu horário (KUGELMASS, 1996).

Nilles (1997) aponta alguns aspectos que contribuem para a adoção das práticas de teletrabalho:

- O trajeto leva cerca de 40 minutos, para grande parte dos trabalhadores, e normalmente envolve riscos;
- Durante o percurso não há produtividade;
- Inconstâncias no trânsito que levam ao atraso dos funcionários, impactando a jornada de trabalho;
- Interrupção do trabalho para resolver problemas particulares (crianças, consultas médicas, entre outros);
- Elevado número de reuniões desnecessárias;
- *Stress* elevado no ambiente de trabalho, causado por constantes interrupções;
- Espaço físico reduzido por causa do aumento de novos funcionários;

- Dificuldades para atrair ou manter colaboradores qualificados.

Estudos realizados por Cintra (2013), na cidade São Paulo, em 2013, demonstram que o custo com os engarrafamentos por causa da lentidão do trânsito, com o sucessivo aumento do número de carros, somado às horas perdidas (horas improdutivas por parte dos empregados), excedem a quantia de 40 bilhões por ano.

Trope, citado por Silva (2014) relata em sua pesquisa, que 50% do tempo em escritórios tradicionais é gasto com trabalho em si, quando comparado ao trabalho realizado de forma virtual, em domicílio. O que sobra é gasto com paradas, percursos, e pausas. Ao tempo que com o *home office*, 89% do tempo é gasto com o trabalho e 11% são interrupções.

2.5.1 Contexto Histórico do Teletrabalho

Após a Revolução Industrial, que marcou o início da idade contemporânea, o local de trabalho foi separado da residência, fato bastante corriqueiro entre os artesãos da Idade Moderna e essencial para a economia rural daquele momento, e que já existia desde a Idade Média. A Revolução Industrial provocou o êxodo rural, ou seja, a saída dos trabalhadores rurais para os centros urbanos. Dessa forma, novas relações, tanto sociais quanto de trabalho, surgiram e as pessoas precisaram se adequar àquela nova realidade, muito diferente ao que estavam acostumados (SILVA, 2004).

Com o passar do tempo as pessoas passaram a se acostumar com as idas e vindas, de casa para o trabalho, do trabalho para casa. Essas viagens se tornaram rotina comum entre os trabalhadores que se desprendiam todos os dias de sua casa para desempenhar seu trabalho nas indústrias, que às vezes ficavam bem distantes de onde residiam. Era comum naquela época referir-se àqueles centros urbanos como “cidades dormitórios”, devido à grande distância do local de trabalho com sua moradia (SILVA, 2004).

Muito embora se conheça o termo teletrabalho, não se pode precisar de fato sua origem. Segundo Alessio, citado por Flório (2005) existem sinais de que essa modalidade de trabalho tenha sido usada em 1857, por J. Edgar Thompson, da empresa Penn Railroad. Segundo relatos históricos ele implantou um sistema de

controle teletráfico à distância, para que assim pudesse controlar remotamente tanto o trabalho, quanto os equipamentos durante a construção da estrada férrea. Logo, essa empresa passou a ser um grande centro de operações descentralizadas (SILVA, 2004).

Jardim (2003) diz que o interesse pelo trabalho a distância aconteceu em 1950, no qual Norbert Wiener relata um suposto exemplo de um arquiteto que residia na Europa e por meio de um *Fac Símboli*¹, controlava à distância, a construção de um imóvel nos Estados Unidos. Entretanto, a autora conta que foi por volta dos anos de 1970, devido à crise do petróleo, com a alta nos preços dos combustíveis e a redução dos preços dos computadores e componentes eletrônicos que começaram a cogitar a possibilidade de fusão das telecomunicações e da informática. Ela descreve ainda que o termo teletrabalho foi usado pela primeira vez na obra de Alvin Toffler², onde ele comenta sobre a mudança dos empregos dos escritórios para os domicílios, que ele denominava de “cabanas eletrônicas”.

Em 1970, Jack Nilles começou a construir o conceito de teletrabalho. Sua intenção era criar uma alternativa para facilitar a locomoção dos trabalhadores nos grandes centros que eram submetidos a idas e voltas constante do trabalho, o que acarretava em um enorme desperdício de tempo e contribuía com o problema da poluição e o gasto de combustível (MACHADO, 2002).

A sugestão de Nilles (1997) era de que, dessa forma, os empregados poderiam exercer suas atividades em casa, utilizando os recursos de computação e de telecomunicação, e isso traria um novo paradigma no contexto do trabalho.

O teletrabalho só se viabilizou por causa do desenvolvimento nos campos da telecomunicação e da informática. A década de 80 marcou o início da informatização nas organizações (BELL apud MACHADO, 2002). Os anos de 1980 são classificados por Antunes, citado por Silva (2014), como anos de grandes avanços tecnológicos, marcados pela automação e robótica que tomaram espaço dentro das fábricas, e isso fez com que novas relações de trabalho fossem criadas.

¹ Fac Símboli – Aparelho que faz cópias de documentos usando uma linha telefônica, conhecido atualmente como Fax (BARBOSA, 1994).

² Alvin Toffler - É um escritor e futurista norte-americano doutorado em Letras, Leis e Ciência, conhecido pelos seus escritos sobre a revolução digital, a revolução das comunicações e a singularidade tecnológica (JARDIM, 2003).

Segundo Fioravante (2011), na década de 90, o mercado de trabalho no Brasil passou por intensas modificações. As empresas tiveram que se adaptar a ambientes mais competitivos devido à globalização que desde então fazia parte do cotidiano. Isso trouxe também fortes impactos para o mercado de trabalho, algumas atividades passaram a ter menos demandas em relação a outras, e a qualificação do trabalhador passou a ser requerida para que houvesse um aumento na sua produtividade.

É nesse cenário global que se estabelece um constante fluxo de informação e conhecimento entre as organizações. E isso só é possível através das ferramentas de tecnologia da informação que necessitam de trabalhadores remotos para fazer o intercâmbio de comunicação entre profissionais, empresa e clientes de diversas regiões do mundo. Segundo Nogueira e Patini (2012), no caso do Brasil especificamente, a partir da década de 90, por causa do aumento da globalização, o teletrabalho passou a ser uma realidade.

2.5.2 Formas de teletrabalho

Existem diferentes formas de teletrabalho, que se diferenciam basicamente de acordo com o local em que ele é efetuado. Mello (1999) destaca as seguintes:

- Escritório em casa (*home office*): É a modalidade em que a pessoa realiza o trabalho dentro de casa. Alguns colaboradores realizam suas tarefas todo o tempo em casa, enquanto os demais o fazem de forma compartilhada, ou seja, alguns dias da semana em casa e outros na empresa. Quando se fala em *home office*, esta pode ser considerada a mais comum. Nilles (1997) diz que esses trabalhadores devem ter em sua residência um local bem definido para ser considerado como local de trabalho, onde devem ficar todos os instrumentos que serão usados para desempenhar suas atividades.
- Centro local (Telecentros): É um agrupamento de escritórios, que reúnem diferentes empresas. Atende aos funcionários que residem próximo de onde estão localizados os telecentros. Como vantagem destaca-se a possibilidade de ter mais escritórios, menores e melhor distribuídos. Como desvantagem ressalta-se a falta de controle sobre os espaços, podendo afetar a segurança física dos empregados (NILLES, 1997).

- Autônomo (*Working Solo*): É o tipo de atividade cada vez mais presente. Nesta modalidade enquadram-se profissionais autônomos, chamados profissionais liberais (médicos, dentistas, arquitetos, tradutores etc.), assim como motoristas, vendedores ambulantes e serviços de pequenos reparos domésticos, podem ser incluídos também os conhecidos como *freelancers*, (colaborador independente).

Já Hanashiro e Dias (2002) apontam as seguintes formas de *home office*:

- Escritórios satélites: Pertencem à própria empresa e acomodam as atividades específicas fora da organização. Tem aparência de um escritório regular, todavia, a diferença entre os dois está no fato de que os que trabalham no escritório virtual residem próximos ao local, independente da função ou setor. Neste formato, se a instituição tiver várias dessas salas, pode acontecer de um mesmo setor se dividir em diversas partes. Nilles (1997) destaca que estes centros reduzem muito as idas e vindas, ao tempo em que proporciona ambientes parecidos aos tradicionais. Ele ainda destaca como desvantagem dessa modalidade o fato de exigir medidas de planejamento e gerenciamento para funcionar adequadamente.
- O trabalho nômade (*móBILE*): O empregado desempenha as suas atividades em trânsito atendendo os clientes. Classificam-se nesta modalidade, colaboradores da área de vendas, por exemplo. Várias organizações usam esta forma de *home office*.
- *Hoteling*: É utilizado normalmente por vendedores para eventualmente, receber correspondência, acessar o banco de dados da empresa ou encontrar um cliente para uma reunião.

Ser trabalhador virtual não significa somente exercer suas funções longe da organização. O virtual vai além desse aspecto, ele engloba questões psicológicas. Compreender a variação entre ser e estar trabalhador virtual exige do indivíduo conduta e postura favorável ao desempenho dessa atividade (HANASHIRO; DIAS, 2002). Então, Nilles (1997) e Mello (1999) indicam alguns atributos necessários para esses empregados virtuais, tais como: ser auto motivado, ter autodisciplina, planejar suas atividades, conhecer o trabalho a ser realizado, ter experiência profissional, ser flexível, criativo, organizado, manter contatos sociais, cuidar dos hábitos

compulsivos, alguns profissionais podem se tornar vítimas de hábitos compulsivos que anteriormente na empresa conseguiam evitar.

2.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO *HOME OFFICE*

De acordo com alguns autores como Kulgemass (1996), Nilles (1997) e Jardim (2003), o teletrabalho tem aspectos positivos e negativos a serem considerados.

Jardim (2003 p. 40) assegura que o *home office* “[...] exige um maior grau de autonomia do trabalhador e nem todos os trabalhadores enquadram-se nessa modalidade de trabalho [...]”.

Assim como em qualquer outra prática coletiva, o teletrabalho envolve questões sociais, econômicas e psicológicas. Para as organizações de forma geral, a intenção de se ter uma nova forma de trabalho é a de obter do colaborador maior rendimento possível, incentivando-o a ter mais criatividade e uma melhor eficácia no desempenho de suas funções, apoiado pelo seu conforto e satisfação. No entanto, a implantação do *home office* traz mudanças significativas quanto à forma da empresa controlar e administrar, assim como altera também a vivência do trabalhador, tanto no seu cotidiano, quanto na sua socialização (BOONEN, 2003).

Diante disso, descreve-se a seguir as vantagens e desvantagens do *home office* para o empregado, para a empresa e para o governo e a sociedade.

2.6.1 Para o Empregado

Rodrigues (2011) afirma que uma das vantagens mais listadas no *home office* é o fato de ter mais tempo livre, isso se dá devido à redução no tempo com os deslocamentos de casa para o trabalho, minimizando o *stress* no dia-a-dia e ainda proporcionando benefícios como redução nos custos com o transporte e vestuário.

Outra vantagem citada por Jardim (2003) é a flexibilidade no local de trabalho e do horário, uma vez que o empregado pode controlar seu processo biológico, escolhendo o melhor horário para trabalhar. Dessa forma, há uma melhoria na qualidade de vida, visto que se dispõe de mais tempo para a família e amigos e a comunidade na qual o sujeito está inserido.

Jardim (2003) relata ainda a vantagem que o *home office* tem para a mulher no mercado de trabalho, pois permite a ela cuidar dos filhos e da casa, mantendo um equilíbrio na vida familiar, sem comprometer suas atividades profissionais.

Como desvantagens para os trabalhadores, Jardim (2003) cita o isolamento social e profissional, ou seja, pouco ou nenhum contato com colegas e/ou hierarquia. Por causa dessa ausência nas relações entre colegas e/ou superiores, o trabalhador poderá não ter o crescimento profissional desejado. Essa desvantagem pode ser suprida com o *home office* parcial, ou seja, alguns dias da semana trabalhando em casa, outros dentro da empresa (RODRIGUES, 2011).

Tietze, citado por Barros e Silva (2010), destaca como desvantagens para trabalhadores o controle mais rígido praticado pelas organizações, aumento da rotina de trabalho além dos horários tradicionais; maior risco de perda da identidade.

Kugelmass (1996, p. 92) aponta ainda como desvantagem para trabalhador o vício de trabalhar, ele diz:

O trabalho em excesso, como qualquer vício comportamental, pode levar a doenças relacionadas com *stress*, à exaustão ou conflitos familiares; estas circunstâncias podem refletir sobre o empregador sob forma de queda na produtividade, licença por doença ou dificuldades interpessoais. Em parte, o trabalho excessivo é estimulado pelo *status* administrativo e profissional; estes funcionários de alto *status* e alta remuneração são instigados por suas posições a ignorar o relógio.

2.6.2 Para a Empresa

No que diz respeito às empresas, as principais vantagens apontadas por Nilles (1997) são: a redução de custos, uma vez que a empresa não terá de necessariamente dispor de energia elétrica, transporte, local apropriado para realização do trabalho. A redução do absenteísmo, pois algumas doenças ou algum outro impedimento de ir à empresa, não impede o funcionário de trabalhar em casa.

Para Jardim (2003) as vantagens são: a motivação e produtividade dos empregados, pois o tempo gasto com o deslocamento poderá ser utilizado na produção; diminuição dos níveis hierárquicos intermediários; possibilidade de contratação de mão de obra mais acessível (áreas de menor poder aquisitivo);

Rodrigues (2011) destaca como vantagem, o trabalho em tempo real com pessoas de qualquer parte do mundo, nesse caso a empresa poderá estar conectada 24 horas.

Assim como existem desvantagens no *home office* para os empregados, elas são apontadas também para as empresas, conforme relatado por Jardim (2003), falta de controle sobre o empregado; indisponibilidade do empregado no local de trabalho. Kugelmass (1996) aponta ainda a falta de lealdade organizacional como uma desvantagem para a organização, mas diz que não é muito comum.

2.6.3 Para o Governo e a Sociedade

Para o governo, assim como para a sociedade o *home office* pode gerar uma melhor redistribuição do emprego, porque permite a criação de novos postos de trabalho, por causa da globalização (RODRIGUES, 2011).

Para Jardim (2003) a redução dos problemas com transporte é uma grande vantagem, pois trará uma redução dos índices de poluição. A autora destaca também o acesso ao trabalho para pessoas com necessidades especiais, uma vez que poderão laborar em casa, sem a necessidade de depender de transportes especiais para conduzi-los ao local de trabalho.

Segundo Nilles (1997), não se pode afirmar que todas essas vantagens ocorrem em todas as organizações, ou com todas as pessoas que decidem teletrabalhar. Entretanto, ele sugere algumas práticas gerenciais para que o *home office* funcione, dentre as quais podemos destacar o perfil do trabalhador. É necessário selecionar cuidadosamente as pessoas que estarão atuando nessa modalidade, pois além das características necessárias, o indivíduo precisa estar constantemente atualizado em relação às novas tecnologias de informação com treinamentos, tanto para ele, quanto para seus colegas internos da organização, a fim de dar suporte ao seu trabalho (NILLES, 1997).

Em face disso Lima (2003), informa que é importante que a tanto empresa quanto o trabalhador adotem critérios bem estabelecidos no momento da implantação dessa modalidade de trabalho para que não sofram consequências desagradáveis. O autor afirma ainda que se não houver uma regulamentação adequada, e as partes

(empresa e trabalhador) não se envolverem no processo, podem ocorrer desvantagens para ambos (LIMA, 2003).

2.7 OBSTÁCULOS E ALIADOS NA IMPLANTAÇÃO DO *HOME OFFICE*

Campos e outros (2010) destacam quatro elementos que podem atuar como obstáculos ou aliados da implantação do *home office*: as tarefas do *home office*, o suporte técnico, a comunicação e as características organizacionais.

2.7.1 Tarefas do *Home Office*

Conforme Nilles (1997) a questão principal é: Com que eficiência os trabalhadores realizam suas tarefas em casa e quanto desse trabalho tem necessidade de ser realizado no escritório? O autor chega à conclusão de que na maioria das vezes o funcionário poderá trabalhar parte do tempo em casa, mas também será necessário comparecer à empresa na outra parte do tempo. Pois, de acordo com Steil e Barcia (2001 p. 80) esse pode ser “[...] um dos motivos pelos quais a média de dias em que o teletrabalhador exerce suas funções no domicílio é de 2,2 dias por semana”.

Nilles (1997) desenvolveu uma metodologia de análise para adequar as funções de acordo com as tarefas desempenhadas pelos trabalhadores. O autor diz que cada função compreende 12 tarefas. A seguir são listadas as tarefas para algumas funções relacionadas à área da informação: (NILLES, 1997, p. 36).

- Preparação de relatórios.
- Análise de dados.
- Comparação de informações
- Fornecimento de informações.
- Planejamento.
- Atendimento ao público.
- Coordenação de informações.
- Apresentação de informações.
- Redação de cartas e memorandos.
- Transcrição de informações.
- Acesso a informações.
- Supervisão de funcionários.

Segundo Steil e Barcia (2001), para saber se a função está adequada ao *home office* é necessário focalizar nos aspectos de comunicação e não nos trabalhadores que exercem a função naquele momento. Os autores descrevem da seguinte

maneira os aspectos de comunicação: verificar se há necessidade de contato direto com pessoas, ou se esse contato pode ser feito através da telecomunicação; verificar se a função precisa de contato direto com pessoas em tempo integral, então, nesse caso ela não se enquadra ao *home office*. Em contrapartida, se a função necessita de relacionamento direto e se tiver condições de ser efetuado em certos períodos ou dias, pode-se cogitar a ideia do *home office* parcial. E, se a função exigir limitado contato interpessoal e se for possível que este seja realizado através das tecnologias de informação e comunicação, surge dessa forma a oportunidade da implantação do *home office*, primeiramente em tempo parcial e em seguida em período integral.

2.7.2 Suporte Técnico

Os modernos recursos em telecomunicação e as ferramentas da tecnologia da informação como, por exemplo, a *internet*, tem proporcionado aos profissionais que trabalham em *home office* exercer suas atividades, seja em casa, em telecentros, escritórios virtuais, aeroportos, entre outros (CAMPOS et al., 2010). Segundo Tachizawa e Mello (2003) quando esses trabalhadores dispõem dos equipamentos que a tecnologia oferece para mantê-los conectados com a organização, podem desenvolver atividades administrativas e burocráticas, gerar conhecimentos, tomar decisões, realizar reuniões e outras tarefas corriqueiras.

Conforme estudo realizado por Campos e outros (2010), o *e-mail* aparece em primeiro lugar entre as ferramentas mais utilizadas para dar suporte ao trabalho. Em segundo lugar os autores citam o telefone como mais utilizado. Eles relatam que os trabalhadores utilizam dessas ferramentas praticamente todos os dias. Em seguida aparecem os *chats*, áudio e vídeo-conferência. Tachizawa e Mello (2003, p. 77) afirmam que a *internet* representa uma das mais promissoras ferramentas de suporte ao *home office*, pois facilita a comunicação, proporciona opções de interatividade e, está “[...] presente em todos os computadores conectados à rede mundial”. Ainda com base em Tachizawa e Mello (2003), eles mencionam que todas essas ferramentas são essências para desempenhar as atividades em *home office*.

Assim sendo, Mello (1999) informa que é necessário que as empresas ofereçam apoio aos trabalhadores quanto à manutenção dos equipamentos, ter um bom

serviço de apoio tecnológico, e ainda ter um canal de esclarecimento de dúvidas sobre as ferramentas tecnológicas.

2.7.3 Comunicação

Conforme Kayworth e Leidner, citado por Campos e outros (2010), um dos fatores críticos para se obter os resultados esperados é a comunicação entre as pessoas que compõem as equipes virtuais. De acordo com a pesquisa realizada por esses autores, os trabalhadores relataram que enfrentam maiores dificuldades de comunicação do que se estivessem em ambientes presenciais, onde as interações e o compartilhamento de ideias acontece face a face. Nesse sentido, Mello (1999) afirma que a comunicação e o bom relacionamento, somados a uma correta gerência dos trabalhos, são de extrema importância para evitar erros.

Campos e outros (2010) relatam ainda em sua pesquisa que a comunicação tem sido um facilitador do *home office*, mas que existe a necessidade de melhoramento com a prática de treinamentos, assim como incluir reuniões periódicas entre os trabalhadores, principalmente com os menos experientes.

Tachizawa e Mello (2003, p. 59) observam que as reuniões entre os colaboradores são necessárias, não somente para manter contato com os outros funcionários, mas para evitar que os resultados do *home office* não sejam alcançados. Os autores descrevem: “[...] A resposta do sucesso do teletrabalho na empresa, está na comunicação aberta, honesta e frequente entre teletrabalhadores, colegas, e chefes”.

2.7.4 Características Organizacionais

Steil e Barcia (2001) dizem que conhecer o contexto organizacional pode ser de grande importância para implantar o sistema de *home office* na empresa. Portanto torna-se necessária uma investigação das características culturais, que, segundo Chiavenato (1999), são os costumes, as rotinas e os princípios fixados por meio de regras, condutas e expectativas compartilhadas por todos os integrantes da organização, assim como de toda estrutura que retrata a vida da organização. A

estrutura organizacional retrata o modo como ela desenha, exerce e controla suas tarefas em grupo para alcançar suas metas (STEIL; BARCIA, 2001).

Em sequencia, os autores evidenciam o fato de que se deve ter total atenção quanto à centralização e à descentralização da autoridade, à padronização das tarefas, assim como suas relações dentro da instituição.

Segundo Chiavenato (2014), centralização significa que a autoridade para decidir está destinada ao topo da hierarquia na organização, ou seja, àqueles que detêm o poder nas mãos. Nas organizações onde as decisões são tomadas em um único setor, diz-se que são empresas com decisões centralizadas. Magalhães (2012) afirma que, pode ser incluído nesse perfil centralizador, o estilo de liderança X, definindo esse tipo de líder como muito reservado e pouco apegado às reivindicações da equipe. Nesse sentido, Steil e Barcia (2001), enfatizam que as organizações centralizadas tendem a resolver seus problemas de gerência aumentando o controle e a formalização dos seus processos diretamente sobre os colaboradores. Estes autores informam ainda que empresas com decisões muito centralizadas não estão preparadas para aderir ao *home office*.

Dentre às políticas que facilitam a adoção das práticas de *home office* estão: liberdade para tomar decisões, obter soluções, estilo Y de gestão, redução do medo de perder o controle, confiança nos funcionários, entre outros (STEIL e BARCIA, 2001).

No que se refere à liberdade de tomar decisões, os trabalhadores do conhecimento buscam um relacionamento de autonomia, e procuram sempre estar atualizados para exercer suas atividades, afim de melhor atender a demandas que lhe são impostas. Dessa forma, conseguem interagir de maneira mais eficiente, trazendo soluções mais adequadas em suas decisões. Pois, de acordo com Steil e Barcia (2010, p. 78):

Como estratégia de flexibilização na execução do trabalho em uma economia crescentemente de serviços, portanto do conhecimento, os trabalhadores do conhecimento demandam uma relação de maior autonomia, confiança e liberdade para inovar na criação de processos que atendam mais satisfatoriamente às demandas do consumidor.

Quanto ao estilo Y, ou seja, prática de liderança mais descentralizada, na qual os gestores delegam mais autoridade e dão mais autonomia aos seus liderados, Steil e Barcia (2001) relatam que com essa atitude, os gerentes acreditam que os

trabalhadores realizam suas funções com satisfação e impõem mais significado ao trabalho. Se o ambiente de trabalho apresentar boas condições de trabalho e estas forem colocadas à disposição dos funcionários, estes ficarão mais comprometidos, terão autocontrole e a sua energia estará voltada para o alcance dos objetivos organizacionais. Visto que esses objetivos têm que estar padronizados e alinhados, de forma que o teletrabalhador saiba o que, como e quando fazer, e a qualidade que precisa estar impressa no seu trabalho. Nesse contexto, Vergara (2003, p. 28 e 29) afirma que:

As pessoas podem ter em casa sua *home office*, ligando-se às empresas por meios eletrônicos. Sem dúvida, isto muda as relações de trabalho e conceitos tão caros à administração como, por exemplo, o de controle e o de subordinação. Empresas precisam, então, aprender a trabalhar com parceiros e a controlar, não mais pessoas e seu tempo, mas resultados.

Em referência à confiança nos funcionários, Tachizawa e Mello (2003) determinam algumas regras importantes para a organização, quanto à administração dos teletrabalhadores:

- Confiar não é acreditar nas pessoas de maneira despreocupada: precisa-se conhecer as pessoas, construir um relacionamento com elas.
- Confiar requer limites: a confiança sem restrições é impossível de ser realizada. A empresa precisa em primeiro lugar traçar um objetivo e uma vez definido, a pessoa ou a equipe pode desenvolver seu trabalho sozinho. Somente quando os resultados forem alcançados é que vem o controle. A autonomia com limites se torna mais eficaz quando a unidade de trabalho é independente e dispõe de habilidades para solucionar seus próprios problemas.
- Confiança demanda aprendizado: os trabalhadores precisam estar flexíveis para mudanças quantas vezes se fizerem necessárias, e precisam estar abertos à introdução de novas tecnologias, precisam ser capazes de renovar-se a cada dia.
- Confiança é firmeza: firmeza para afastar as pessoas em quem não se pode confiar, pois não corresponderam às expectativas da organização.
- Confiança exige obrigações: unidades independentes responsáveis por conseguir resultados são a base de uma empresa apoiada na confiança. Porém equipes com algum tempo de convivência podem criar problemas,

como por exemplo, as organizações informais. Dessa forma os objetivos das unidades devem estar pautados nos objetivos do todo da instituição.

- Confiança requer relacionamento: manter contatos pessoais entre os funcionários (trabalhadores e teletrabalhadores) da organização para compartilhar os objetivos. Neste caso podem-se estabelecer reuniões para que esse intercâmbio entre os colaboradores aconteça.
- Confiança requer líderes: organizações fundamentadas em confiança demandam uma variedade de líderes, ao invés de métodos de controle. Liderança não pode ser empregada por apenas um indivíduo, ainda que seja o melhor.

Steil e Barcia (2001) relatam que a confiança nos trabalhadores e entre eles facilita a organização do *home office*, uma vez que através da confiança as empresas compartilham o poder decisão, a cooperação de uns com os outros, passam a ter mais autodisciplina e se tornam mais comprometidos.

Conforme Tachizawa e Mello (2003), deve-se avaliar as características da organização para implantar o *home office* de forma eficaz, pois podem contribuir ou prejudicar o êxito de todo o trabalho.

No quadro 1 apresenta-se um resumo de como os quatro elementos podem atuar como obstáculos e aliados à implantação do *home office*.

Quadro 01 - Obstáculos e aliados à implantação do *home office*

| Elementos | Aliados | Obstáculos | Autores |
|---------------------------------|---|---|--|
| Tarefas do <i>home office</i> | Tarefas que não precisam do contato frequente e de equipamentos especializadas | Tarefas que necessitam de contato presencial e quando não há autonomia. | Tachizawa e Mello (2003); Steil e Barcia (2001); Mello (1999). |
| Suporte Técnico | Ferramentas tecnológicas eficientes de suporte ao <i>home office</i> . | Inexistência de ferramentas tecnológicas adequadas ou de suporte. | Tachizawa e Mello (2003); Mello (1999); Nilles (1997). |
| Comunicação | Comunicação eficiente entre a equipe que trabalha em <i>home office</i> . | Comunicação ineficiente por causa do uso incorreto de ferramentas ou falta de contato presencial. | Campos e outros (2010); Mello (1999) |
| Características Organizacionais | Estrutura adequada e maior confiança no trabalhador, autonomia e decisões compartilhadas. | Estrutura formal, com centralização de decisões. | Tachizawa e Mello (2003); Steil e Barcia (2001); Mello (1999). |

Fonte: adaptado de Campos e outros (2010).

2.8 COMPETÊNCIAS DOS TELETRABALHADORES

O *home office* possui certas características específicas. Autores como Steil e Barcia (2001), Campos e outros (2010), destacam entre as principais: diminuição dos controles diretos, tipo de supervisão que transfere autoridade, diminuição dos contatos e da comunicação frente a frente. Neste contexto, os autores afirmam que os teletrabalhadores devem tirar o máximo de proveito dessas características para aumentar sua eficiência no exercício de suas funções e na sua qualidade de vida.

Algumas pessoas têm mais controle sobre suas atividades, são mais disciplinadas, portanto conseguem se adequar melhor às condições do *home office*. No entanto, outras precisam das pressões relacionadas ao ambiente de trabalho e seus horários para separar as demandas do trabalho e da vida pessoal (CAMPOS et al., 2010). Nesta situação, Steil e Barcia (2001), dizem que existe o risco dessas pessoas de tornarem negligentes ou *workaholics*³.

Todavia, algumas das características do *home office* podem ser favoráveis para alguns e desfavoráveis para outros. Conforme Steil e Barcia (2001), alguns indivíduos acreditam que a concentração é melhor quando se trabalha em casa, enquanto outros necessitam de ambientes mais agitados para desenvolver sua capacidade. Os autores observam que os jovens solteiros podem ter preferência ao trabalho no escritório tradicional, visto que é um ambiente de socialização e possibilidade de novos contatos, ao tempo que os profissionais mais velhos, que já tem sua vida familiar e social equilibrada, terão preferência ao *home office*.

Esses fatores indicam que, além das preferências individuais, o perfil e as competências de cada trabalhador devem ser considerados junto com outros critérios para se adequar ao *home office* (STEIL; BARCIA, 2001).

Segundo Dutra ([2008?]) a competência está relacionada aos conhecimentos, atitudes e habilidades das pessoas e a forma como elas estimulam as ações dentro do contexto, a fim de agregar valor ao ambiente em que atuam.

Nesse contexto, Tachizawa e Mello (2003), Mello (1999) e Costa (2005) afirmam que é importante que o teletrabalhador tenha competências como: ter experiência na

³Workaholic: pessoa que trabalha grande parte do seu tempo e acha difícil não estar trabalhando; viciado em trabalho (WORKAHOLIC, 2008-2013).

função, o teletrabalhador precisa ter conhecimento detalhado da função, pois, subentende-se que esse trabalhador já está há mais tempo na organização. Apesar de que é possível um profissional ter conhecimento da função mesmo que esteja há pouco tempo na empresa (STEIL; BARCIA, 2001). Esses autores sugerem ainda que o tempo de casa seja uma condição para escolher os teletrabalhadores. Outras competências destacadas são: a autodisciplina, pois o ambiente de *home office* não tem supervisão direta, ter responsabilidade para obedecer e cumprir prazos, criar uma rotina diária a fim de verificar *e-mails* e correspondências, ser flexível e inovar sempre, buscar soluções para seus próprios problemas e ter a satisfação de realizar seu trabalho sozinho, ter capacidade de planejar bem o tempo e suas atividades, dado que, o *home office* traz um novo contexto familiar, além do isolamento do ambiente organizacional e conseqüentemente a perda de *status* social (COSTA, 2005).

Além das competências individuais de cada teletrabalhador é importante destacar também o ambiente pessoal no qual esse indivíduo atuará. Nesse sentido, Mello (1999), Tachizawa e Mello (2003), e Costa (2005) destacam como principais: espaço na residência adequado, com aparelhos eletrônicos e de informática indispensáveis, boa luminosidade, e se possível ter entrada isolada do restante da casa para manter a privacidade; atenção com crianças e pessoas idosas, se não tiver alguém em tempo integral para cuidar destes, corre-se o risco de se envolver com o atendimento às necessidades destas pessoas, afetando assim o trabalho. O ideal seria, caso as crianças tiverem idade estudantil, que se trabalhe no período em que elas estão na escola. Ou então ter outro adulto em casa para auxiliar nessa tarefa (MELLO, 1999).

Hanashiro e Dias (2002) informam que o *home office* não pode ser praticado por qualquer indivíduo, pois é necessário ter organização, iniciativa e gostar de trabalhar sozinho. Para esses autores, seria interessante que a empresa permitisse a auto seleção, pois haveria maior comprometimento dos colaboradores.

Mello (1999) informa que é de grande importância que a família seja comunicada com antecedência, assim como os amigos, e os vizinhos para que não haja interrupção por qualquer motivo, uma vez que se está trabalhando, só que não dentro da empresa. O autor observa que, ser interrompido uma vez ou outra não traz prejuízo, o exagero é que pode prejudicar o desempenho das atividades. De igual

modo, se torna indispensável estabelecer horários de início e fim da jornada de trabalho, como se estivesse de fato no escritório da empresa (MELLO, 1999).

Mello (1999) e Costa (2005) ressaltam que quando se trabalha em *home office* se faz necessário adotar alguns cuidados, tais como:

- Evitar o isolamento.
- Participar de grupos das redes sociais.
- Participar de encontros informais da empresa.
- Realizar atividades sociais (lazer em família ou com amigos da empresa).
- Possuir amigos fora da organização.

Golden e Veiga, citado por Barros e Silva (2010) relatam que quando os teletrabalhadores detêm maior autonomia para executar suas tarefas sentem-se mais satisfeitos em seu trabalho. Os autores afirmam que o nível de satisfação depende das horas dedicadas ao *home office*. Se essas horas ultrapassam o limite anteriormente estabelecido, o nível de satisfação tende a cair, e isso, segundo os autores, pode causar uma sensação de isolamento.

Todos esses fatores envolvendo os indivíduos e suas competências podem influenciar sua qualidade de vida. Sob esse ponto de vista, Büssing, citado por Barros e Silva (2010) segmenta a qualidade de vida do teletrabalhador em dois aspectos: a qualidade de vida dentro e fora do trabalho. No âmbito do trabalho, o autor diz que a qualidade de vida pode ser considerada pelos fatores como ganhos na produtividade, prazer em exercer suas atividades de forma a solucionar problemas e ter a satisfação de realizar seu trabalho sozinho. Fora do expediente, o autor esclarece que a qualidade de vida pode ser impactada quanto ao tempo que se tem a mais com a família, o tempo que se dispõe com os amigos e também a economia com os gastos pessoais.

2.9 QUALIDADE DE VIDA (QV) E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Em um contexto de grande competitividade, o colaborador precisa cada vez mais buscar equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional. Conforme Kilimnik e Moraes, citado por Siqueira (2013), encontrar essa harmonia entre as variáveis, vida pessoal,

carreira e o equilíbrio da qualidade de vida têm desafiado grande parte da população.

Neste contexto, nos próximos tópicos serão apresentadas as abordagens teóricas e psicossomáticas (resultados de fatores sociais e psicológicos, sobre processos naturais do corpo e sobre o bem estar das pessoas), sobre os assuntos qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho.

2.9.1 Qualidade de Vida

Segundo Siqueira (2013) a expressão qualidade de vida foi estabelecida em 1920 por causa de debates governamentais sobre economia e bem-estar material para as pessoas dos grupos sociais desfavorecidos. Mazo, citado por Siqueira (2013), diz que essa expressão foi usada no ano de 1964, durante o discurso do presidente norte americano Lyndon Johnson, onde ele sustentava a ideia de que os propósitos de uma nação não poderiam ser determinados por meio dos balanços bancários apresentados, mas por meio da qualidade de vida que possuía.

Minayo e outros, citado por Siqueira (2013), diz que qualidade de vida é uma percepção humana que foi agregada ao grau de satisfação identificado tanto na vida social e ambiental, quanto na familiar e afetiva.

De acordo com Siqueira (2013, p. 24).

A expressão envolve muitos significados que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades que a ele se reportam em variadas épocas, espaços e histórias diferentes, sendo, portanto, uma construção social com a marca da relatividade cultural.

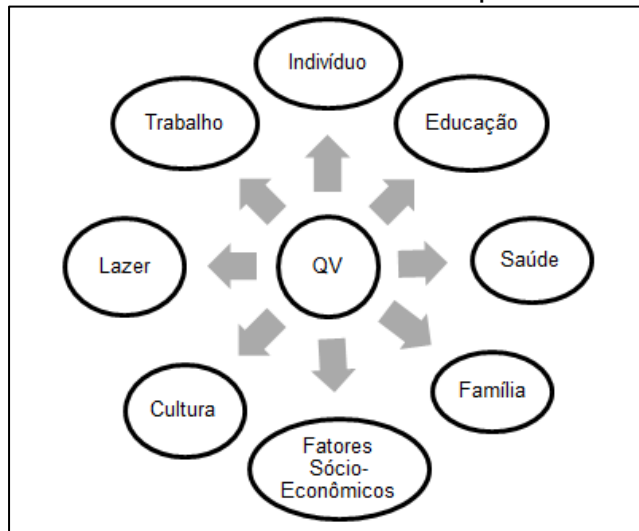
Segundo Andrade (2001) a qualidade de vida revela a satisfação entre os propósitos e os sonhos dos indivíduos. Pode-se associar à qualidade de vida os fatores sociais, psicológicos e biológicos; estes aspectos influenciam a percepção subjetiva do ambiente no qual o indivíduo está inserido. Envolve a qualidade da vida social, familiar e também no trabalho.

Kilimnik e Moraes, citado por Siqueira (2013) relatam que existem alguns fatores que influenciam a qualidade de vida das pessoas e compõem o seu ambiente físico, psíquico e social. Neste contexto, a família, as condições do ambiente e de saúde, a

cultura, o lazer, a educação, as políticas governamentais, a própria pessoa e ainda o trabalho impactam na formação da sua qualidade de vida.

A figura 1 abaixo mostra estas influências.

Figura 1 - Fatores Determinantes da qualidade de vida



Fonte: (KILIMNIK; MORAIS apud SIQUEIRA 2013, p.25).

A organização mundial da saúde e qualidade de vida conceitua qualidade de vida como: “[...] a percepção do indivíduo no contexto de sua cultura e sistema de valores e seus objetivos pessoais, padrões e preocupações [...]” (*WORLD HEALTH ORGANIZATION QUALITY OF LIFE – WHOQOL*, 1991).

A Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV) já estuda esse tema desde 1995 e tem como objetivo principal promover ações e programas de QV nas organizações, a fim de melhorar a qualidade de vida dos funcionários. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE QUALIDADE DE VIDA [entre 1995 e 2016]).

2.9.2 Qualidade de Vida no Trabalho

Conforme descrito por Limonge-França, citado por Limonge-França e Arellano (2002), Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode ser entendida como as práticas que uma empresa realiza com a intenção de promover melhorias administrativas, tecnológicas e estruturais dentro do ambiente de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2014) o conceito de QVT foi criado na década de 1970 por Louis Davis, quando estava desenvolvendo um projeto sobre desenho de cargos e salários. Para Louis Davis, QVT diz respeito à satisfação e à saúde do trabalhador no momento em que está desempenhando suas atividades laborais.

Limonge-França e Arellano (2002) relatam que a QVT pode ser interpretada de diversas formas, a começar do ponto de vista clínico da ausência de doenças até as reivindicações dos colaboradores por recursos e procedimentos gerenciais e estratégicos por parte das organizações.

Dessa forma, Chiavenato (2014) enfatiza que a QVT engloba duas posições: uma está relacionada aos trabalhadores quanto a sua satisfação no trabalho, e a outra se refere ao interesse das instituições quanto aos seus impactos positivos sobre a produtividade e a qualidade do trabalho. Neste aspecto, o autor diz que a empresa que investe na qualidade de vida de seus colaboradores está indiretamente investindo nos seus clientes, já que, conseqüentemente, esses funcionários trabalharão mais satisfeitos e felizes, pois suas necessidades pessoais serão atendidas por meio de seu trabalho na organização.

Para Limonge-França e Arellano (2002, p. 297), “[...] a QVT deve ter como meta a geração de uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolva relativo grau de responsabilidade e de autonomia no que se refere a cargo [...]”. Elas destacam ainda que a organização deve proporcionar *feedback* do desempenho das atividades dos colaboradores, além de adequar as tarefas aos trabalhadores e enfatizar o desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Contextualizando, Chiavenato (2014) diz que o trabalho que a pessoa desenvolve e o clima que se estabelece na organização formam condições importantes na determinação da QVT. Se o funcionário apresentar uma qualidade de trabalho inferior ao que estava proposto, isso levará à insatisfação do mesmo, e conseqüentemente ao declínio da produtividade; por outro lado, se a qualidade do trabalho for elevada, trará um clima de confiança e respeito mútuo, no qual os indivíduos aumentam sua capacidade produtiva, enquanto a organização reduz seus métodos rígidos de controle. Logo, o autor conclui que a QVT é definida pela atuação sistêmica das características específicas de cada pessoa, assim como pelas características da organização.

Por esse motivo, Limonge-França e Arellano (2002) e Silva, Pedroso e Pilatti (2010) apresentam diversos modelos de QVT, dentre os quais se destacam:

O Modelo de Westley:

Foi publicado em 1979 e aponta quatro problemas e suas consequências, conforme Silva (2004, p. 56):

| Problemas | | Consequências |
|-------------|---|---------------|
| Político | → | Insegurança |
| Econômico | → | Injustiça |
| Psicológico | → | Alienação |
| Sociológico | → | Anomia |

De acordo com Silva (2004), houve a tentativa de reduzir a insegurança (instabilidade no emprego) e a injustiça (desigualdade salarial) dentro das instituições, porém esqueceu-se de tratar da alienação (baixa autoestima) e da anomia (falta de regras e de envolvimento intra-organizacional).

Limonge-França e Arellano (2002) dizem que o modelo de Westley indica que para manter o bem-estar interno da organização é de suma importância a participação dos colaboradores, associações de classe, assim como dos sindicatos e partidos políticos.

O Modelo de Werther e Davis:

Publicado em 1981, nessa abordagem os autores relacionam a QVT com os cargos e a carreira desempenhados na empresa. Esse modelo apresenta três fatores importantes:

- Organizacionais: têm sua origem na empresa, como missão, metas, entre outros;
- Ambientais: refere-se às habilidades e a disponibilidade dos empregados;
- Comportamentais: necessidades humanas, ou seja, autonomia, identidade com as tarefas.

Silva; Pedroso e Pilatti (2010) afirmam que para existir satisfação no relacionamento entre colaboradores e a organização, é importante combinar esses elementos com um bom programa de cargos, caso contrário, poderão ocorrer problemas.

Todavia, Chiavenato (2014) relata que os três modelos de QVT mais importantes são os de Nadler e Lawler, de Hackman e Oldhan e o de Walton.

O Modelo de QVT de Nadler e Lawler:

Limonge-França e Arellano (2002, p. 299) descrevem que esses autores definem QVT como uma maneira “[...] de pensar sobre as pessoas, o trabalho e as organizações [...]”. Os aspectos importantes desse modelo são:

- Participação dos funcionários nas decisões e na resolução de problemas;
- Reorganização da natureza essencial do trabalho por intermédio das melhorias das tarefas;
- Renovar o sistema de recompensa para proporcionar motivação;
- Melhorar o ambiente de trabalho com propostas de flexibilização de horários e local de trabalho, assim como nas condições físicas e psicológicas dos trabalhadores.

No momento em que esses aspectos forem incorporados na empresa, haverá melhora na QVT (CHIAVENATO, 2014).

O Modelo de QVT de Hackman e Oldhan:

De acordo com Silva (2004) esse modelo de QVT pode ser considerado inovador, pois associa objetivos da organização com a satisfação dos colaboradores.

Já Chiavenato (2014) relata que os autores apresentam uma abordagem dedicada ao desenho de cargos, e segundo Silva, Pedroso e Pilatti (2010) existem três fatores que influenciam na motivação no local de trabalho: a forma de o indivíduo enxergar o seu trabalho, considerando-o relevante para a organização, o sentimento de responsabilidade pelos resultados do seu trabalho; e a forma como a pessoa reconhece os resultados do seu trabalho.

Dessa forma, Chiavenato (2014) e Silva, Pedroso e Pilatti (2010) expõem os elementos essenciais do cargo:

- Variedade da tarefa: o cargo deve exigir habilidades, conhecimentos e competências diferenciadas dos indivíduos;
- Identidade da tarefa: o trabalho precisa ser realizado de maneira integral, ou seja, do começo até o fim, para que haja percepção total dos resultados;
- Significância da tarefa: o indivíduo precisa perceber que seu trabalho influencia o trabalho dos outros;

- Autonomia: a pessoa precisa assumir o compromisso de planejar e exercer suas atividades, ou seja, ela deve ter autonomia na execução de suas atividades;
- *Feedback*: a tarefa deve ser executada de tal forma que proporcione informações de retorno quanto ao próprio desempenho do colaborador para que ele mesmo possa se avaliar; da mesma forma deve haver por parte da alta gerência um *feedback* sobre o desempenho das funções de cada funcionário.

Segundo Chiavenato (2014), esses autores entendem que, pelo motivo de apresentar recompensas essenciais à satisfação dos trabalhadores, as aptidões para exercer o cargo são determinantes para QVT.

O Modelo de QVT de Walton:

De acordo com Silva, Pedroso e Pilatti (2010), Richard Walton foi o primeiro a criar modelos de avaliação de QVT. Para isso ele fez uso de pesquisas e entrevistas para identificar os fatores importantes que pudessem influenciar os empregados em seu ambiente de trabalho. Esses autores informam ainda que o modelo de Walton é visto com o mais completo, sendo dessa forma o mais usado, principalmente por estudantes, gestores de recursos humanos e profissionais da psicologia organizacional.

Assim, conforme relatado por Limonge-França e Arellano (2002), Walton apresenta um modelo formado por oito aspectos importantes para avaliar a QVT nas instituições.

- Compensação justa e adequada: refere-se ao equilíbrio entre os salários, item que satisfaz a necessidade básica do ser humano;
- Segurança e salubridade do trabalho: retrata as condições de trabalho, ou seja, tempo de trabalho razoável, ambiência física segura e saudável;
- Oportunidade de usar e desenvolver capacidades: usar e desenvolver as habilidades como autonomia, Informação sobre o processo do trabalho, definição e planejamento das tarefas;
- Possibilidade de crescimento e garantia no emprego: chance de desenvolvimento pessoal e profissional, oportunidade de aumento salarial, segurança de emprego;

- Integração social na instituição: ambiente propício para as relações interpessoais, inexistência de preconceitos, harmonia e diálogo aberto;
- Leis e normas sociais: direito à privacidade, liberdade de expressão, tratamento justo e normas claras;
- Trabalho e vida privada: nessa esfera a vida do trabalho se aproxima da vida familiar; deve-se ter atenção para que não haja interferência entre as duas;
- Importância social do trabalho na vida: o modo de atuação da instituição na sociedade representa grande relevância para os empregados, tanto na forma como ele percebe a empresa, quanto na sua autoestima.

Dessa forma Pazini e Stefane (2009) afirmam que esses modelos de QVT colaboraram positivamente para o crescimento da qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho, contribuindo com as organizações e os indivíduos para terem um adequado relacionamento inter e intraorganizacional.

Além das abordagens teóricas, existem também as abordagens psicossomáticas⁴, que envolvem todo contexto da QVT. À vista disso, Limonge-França e Arellano (2002) afirmam que todo indivíduo é composto por fatores biológicos, psicológicos e sociais que representam todas as circunstâncias da vida ao mesmo tempo.

Segundo Silva (2004), esses aspectos podem ser descritos da seguinte maneira:

O fator biológico aborda as características acumuladas ao longo de toda a vida, desde o nascimento, incluindo metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos indivíduos.

O fator psicológico aborda os sistemas emocionais e racionais, que formam a personalidade de cada ser humano, assim como o seu modo de compreender e assumir um posicionamento diante dos outros e do contexto que convive.

O fator social retrata os princípios, as convicções e o papel da família, no trabalho e em todos os grupos dos quais a pessoa faz parte. A localização geográfica, e o meio ambiente também formam essa dimensão social.

Limonge-França e Arellano (2002) observam que, embora sejam interdependentes, pode ser que em determinado momento um desses fatores seja mais perceptível. Por isso eles descrevem esse comportamento como uma visão mais extensa do

⁴ Abordagem psicossomática: resultados de fatores biológicos, psicológicos e sociais, sobre processos naturais do corpo, assim como sobre o bem-estar das pessoas (PSICOSSOMÁTICO, 2006-2016).

conceito de saúde, não somente como a ausência de doença, mas a total satisfação entre as condições biológicas, psicológicas e sociais.

Silva (2004) explica que no ambiente de trabalho as pessoas reagem tanto às situações internas quanto às externas. Essas reações podem marcar as pessoas, provocando modificações biopsicossociais (biológicos, psicológicos e sociais) permanentes. O autor ainda afirma que essas reações e modificações só poderão ser percebidas se o indivíduo for compreendido dentro dessa tridimensionalidade. E, se na organização isso não for identificado, qualquer estratégia de gestão de pessoas não conseguirá atingir os objetivos pretendidos.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE ESTUDO

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e envolve dois aspectos: o levantamento bibliográfico e a análise de caso. Essa combinação foi feita com o objetivo de trazer maior conhecimento acerca do problema, de maneira a torná-lo mais compreensível ou criar hipóteses (GIL, 2002).

Para a pesquisa bibliográfica foi realizado um levantamento de toda e/ou parte da bibliografia existente sobre o assunto proposto, com diferentes autores de livros, revistas, artigos, entre outros, para direcionar, orientar e organizar o estudo. Gil (2002) diz que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica está em permitir ao pesquisador um alcance dos fatos muito maior do que se fosse pesquisar de forma direta.

3.2 LOCAL

A pesquisa foi realizada no Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região (TRT-17), localizado na Rua Pietrângelo de Biase, 33, Centro, Vitória, Cep: 29.010-922, após autorização (ANEXO A), concedida pelo Vice-Presidente, o desembargador Marcello Maciel Mancilha.

O *home office* foi implantado nesta instituição como projeto piloto em janeiro de 2013, conforme ATO TRT 17.ª PRESI N.º 04/2013 (ANEXO B), regulamentado em julho de 2014, conforme ATO TRT 17.ª PRESI N.º 87/2014 (ANEXO C), e foi alterado em fevereiro de 2015, conforme ATO TRT 17.ª PRESI N.º 23/2015 (ANEXO D). A realização do *home office* é opcional, ficando a escolha de cada setor, e limitada às atribuições em que seja possível determinar o desempenho dos colaboradores. O propósito é aumentar, em termos quantitativos e sem perda da qualidade, a produtividade dos trabalhos realizados e, oferecer formas para motivar e comprometer os trabalhadores com os objetivos da organização, reduzir tempo e custo de locomoção dos funcionários até o local de trabalho, colaborar com a melhora nos programas socioambientais, assim como na redução do consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel e outros bens e serviços, aumentar a

oportunidade de trabalho aos colaboradores com dificuldade de deslocamento e ainda viabilizar a melhora da qualidade de vida dos colaboradores (TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 17ª REGIÃO, 2015).

3.3 PARTICIPANTES

Esta organização conta com um quadro de pessoal de 716 servidores, distribuídos em 49 departamentos. Atualmente, 12 desses departamentos praticam a modalidade de *home office* com um total de 45 teletrabalhadores atuantes nessa plataforma. Então, a população determinada foi de 45 pessoas. Todavia, dos 45 teletrabalhadores, apenas 20 responderam à pesquisa, dos quais 8 (oito) responderam e encaminharam a resposta via *e-mail*. Diante desse fato, foram realizadas visitas ao Tribunal, no período de 29/04/2016 a 11/05/2016, para conscientização dos outros 37 (trinta e sete) teletrabalhadores sobre a importância de responder à pesquisa. Após essas visitas ao Tribunal, mais 12 (doze) teletrabalhadores responderam à pesquisa, perfazendo um total de amostra de 20 teletrabalhadores. Tem-se, dessa forma, um percentual de 44,44% de amostra. Vale ressaltar que para determinar essa amostra não foi utilizado nenhum modelo estatístico, sendo essa do tipo não probabilístico e por acessibilidade, que de acordo com Creswell (2010) é empregado quando os respondentes são escolhidos com base na conveniência e disponibilidade, uma vez que a autora da pesquisa trabalha na instituição em questão.

3.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como método para coleta de dados foi definido a realização de entrevistas, com um formulário (APÊNDICE A) estruturado, que de acordo com Gil (2002), é uma técnica de coleta de dados no qual o pesquisador formula as questões e indica as respostas. Este formulário foi enviado por *e-mail* aos teletrabalhadores para conhecimento e participação de todos. Desse montante, 08 (oito) foram respondidos via *e-mail*, e 12 (doze) realizados *in loco*, no dia em que se encontravam nas dependências do Tribunal.

3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Após as entrevistas serem tabuladas, optou-se pelo tratamento quantitativo dos dados, devido à natureza da pesquisa e por causa da apresentação dos resultados que se deu em forma de gráficos. Conforme Marconi e Lakatos (2011), o objetivo do tratamento quantitativo de dados é medir e admitir o teste de hipóteses, visto que os resultados são definidos e apresentam poucos de erros de interpretação.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS

Durante toda a pesquisa foi garantida aos entrevistados a livre participação, a escolha de abster-se de responder ao questionário, o anonimato e o sigilo quanto ao uso das informações concedidas, fazendo uso dos dados unicamente para finalidades acadêmicas.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO DA PESQUISA

O estudo em assunto aponta para a questão da transferência de responsabilidade em função do *home office* e se essa mudança é capaz de afetar o desempenho profissional de forma a influenciar a qualidade de vida do trabalhador.

Conforme abordagem feita no referencial teórico, esta pesquisa buscou identificar a influência que o *home office* exerce sobre a qualidade de vida dos teletrabalhadores. Para tanto, apresenta-se os resultados obtidos, ordenados da seguinte forma: 4.1 Quanto à implantação; 4.2 Quanto à comunicação; 4.3 quanto às metas, à avaliação dos resultados, ao controle das atividades, e à produtividade; 4.4 Quanto à qualidade de vida.

Dos entrevistados, 60% são do gênero feminino e 40% são do gênero masculino. Neste ponto percebe-se que há uma quantidade maior de mulheres atuando em *home office*, confirmando a afirmação de Jardim (2003), em que ela diz esse fato seria uma vantagem do *home office* para o público feminino no mercado de trabalho, pois permite à mulher cuidar dos filhos e da casa, mantendo um equilíbrio na vida familiar, sem comprometer suas atividades profissionais. Porém seriam necessárias pesquisas mais detalhadas para comprovar essa afirmação.

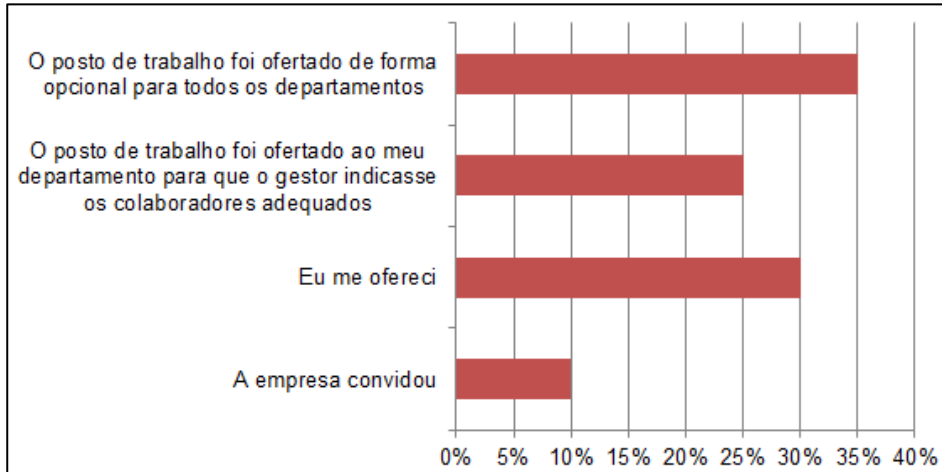
4.1 QUANTO À IMPLANTAÇÃO

Tachizawa e Mello (2003), Mello (1999) e Costa (2005) destacam a importância de se analisar as competências e o perfil dos trabalhadores para ocupar o posto de teletrabalhador, tais como: autonomia, automotivação, planejamento, criatividade, organização, entre outros. Todavia, na pesquisa percebeu-se que os entrevistados estavam um pouco confusos no que se refere à escolha e/ou indicação do posto de trabalho, conforme se arguia na pergunta 1, que pode ser verificada no gráfico 1.

Este fato poderia ter sido mais bem esclarecido no momento da implantação do *home office* por meio de reuniões e palestras explicativas, esclarecendo eventuais dúvidas neste aspecto. Para que isso não aconteça, Lima (2003) diz que é importante que tanto a empresa quanto o trabalhador adotem critérios bem estabelecidos no momento da implantação. Ele afirma ainda que se não houver uma

regulamentação adequada, e as partes (empresa e trabalhador) não se envolverem no processo, podem ocorrer desvantagens para ambos.

Gráfico 1: Quanto à escolha de ser teletrabalhador.



Fonte: Elaboração própria (2016).

Em contrapartida vemos um número significativo de pessoas (30%) que se ofereceram para trabalhar nessa modalidade. Confirmando a afirmação de Hanashiro e Dias (2002) que dizem que seria interessante que a empresa permitisse a auto-seleção, pois haveria maior comprometimento dos colaboradores, uma vez que o *home office* não pode ser praticado por qualquer indivíduo, pois é necessário ter organização, iniciativa e gostar de trabalhar sozinho.

Após o processo de escolha dos teletrabalhadores, a empresa precisa realizar treinamentos periódicos a fim de mantê-los constantemente atualizados com os sistemas informacionais (NILLES, 1997). Para apurar esta afirmação foi perguntado aos entrevistados (pergunta 2): Antes de iniciar nesta nova forma de trabalho, como foi o sistema de treinamento? 100% responderam que não receberam treinamento para começar nessa nova modalidade. Verifica-se, dessa forma que a empresa tem uma falha em seu processo interno, fato esse que pode trazer consequências negativas para a organização, pois de acordo com Campos e outros (2010), existe a necessidade de prática de treinamentos, bem como incluir reuniões periódicas entre os trabalhadores, principalmente com os menos experientes.

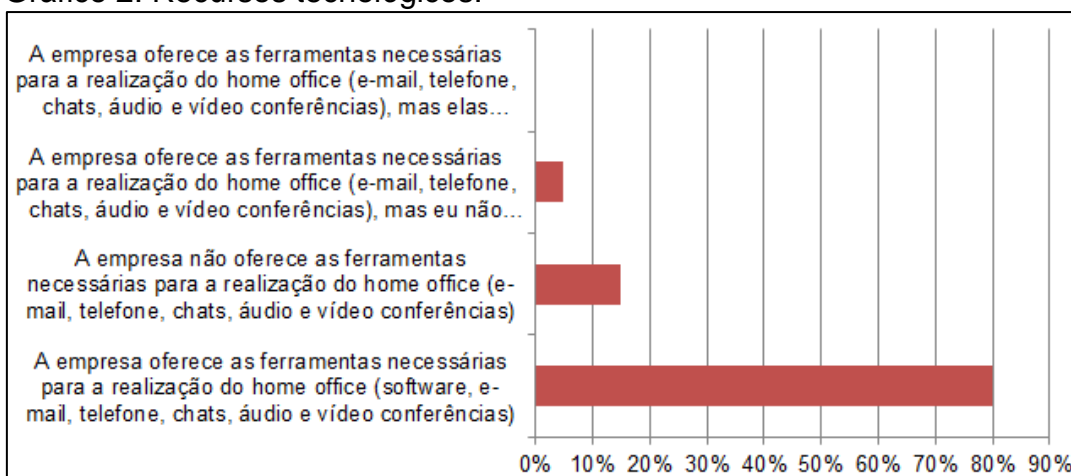
Outro aspecto relevante quanto ao processo de implantação do *home office* é referente aos equipamentos necessários (computadores, aparelhos de telefone, etc.), aos serem perguntados (pergunta 4) se a empresa os oferece, 95% dos

entrevistados disseram que não; 5% responderam que a empresa oferece, mas eles têm preferência em utilizar os próprios. Têm-se, neste caso, um percentual elevado de entrevistados (95%) que disseram que a empresa não oferece os equipamentos para o desempenho de suas atividades. Seria importante que a empresa disponibilizasse esses equipamentos, mesmo que os trabalhadores optassem por usar os seus próprios, pois dessa maneira, os trabalhadores estariam mais integrados com a organização e desempenhariam suas tarefas com mais dedicação, uma vez que autores como Tachizawa e Mello (2003) dizem que quando os trabalhadores têm acesso aos equipamentos indispensáveis, podem desenvolver atividades administrativas e burocráticas, gerar conhecimentos, tomar decisões, realizar reuniões e outras tarefas corriqueiras.

Além de oferecer os equipamentos, a organização deve ainda fornecer um suporte básico para estes. Mello (1999) informa que é necessário que as empresas ofereçam apoio aos trabalhadores quanto à manutenção dos equipamentos, ter um bom serviço de apoio tecnológico, e ainda ter um canal de esclarecimento de dúvidas sobre as ferramentas tecnológicas.

Em relação aos recursos de *software*, *e-mails*, *chats*, áudio e vídeo conferências, (pergunta 3), percebe-se, no gráfico 2, que a empresa está trabalhando de forma a proporcionar meios para tornar o trabalho mais eficaz.

Gráfico 2: Recursos tecnológicos.



Fonte: Elaboração própria (2016).

Nota-se na pesquisa que 80% dos respondentes afirmaram que a empresa oferece recursos de *software*, *e-mails*, *chats*, áudio e vídeo conferências adequadas para

realizarem seu trabalho de forma adequada; 15% responderam que a empresa não oferece as ferramentas necessárias para a realização do *home office*; 5% responderam que a empresa oferece as ferramentas necessárias, mas elas não são utilizadas. Neste caso, vemos um percentual relativamente baixo (15%) de respondentes que relatam que a empresa não oferece as ferramentas necessárias. Porém, apesar de ser um percentual mais baixo, deve ser considerado, a fim de atender todas as necessidades dos teletrabalhadores, visto que Tachizawa e Mello (2003) mencionam que todas essas ferramentas são essenciais para desempenhar as atividades em *home office*.

4.2 QUANTO À COMUNICAÇÃO

O processo de comunicação é importante em todas as organizações, principalmente nas empresas que optam pela modalidade de trabalho em *home office*, visto que essas têm maior dificuldade em seus relacionamentos, devido à distância entre os teletrabalhadores, os colaboradores internos e os superiores hierárquicos. (KAYWORTH; LEIDNER apud Campos et al., 2010).

Na instituição analisada, foi possível perceber que o processo de comunicação (pergunta 5 e 6) é bastante eficaz, já que 100% dos entrevistados afirmaram que a comunicação é suficiente e atende a todas as necessidades, e por isso, sentem-se como parte da equipe de trabalho, mesmo estando em *home office*. Este ponto em especial relaciona-se com a afirmação de Mello (1999), na qual ele informa que a comunicação e o bom relacionamento, somados a uma correta gerência dos trabalhos, são de extrema importância para evitar erros no *home office*. Tachizawa e Mello (2003, p. 59) descrevem a comunicação em *home office* da seguinte maneira: “[...] A resposta do sucesso do teletrabalho na empresa está na comunicação aberta, honesta e frequente entre Teletrabalhadores, colegas, e chefes”.

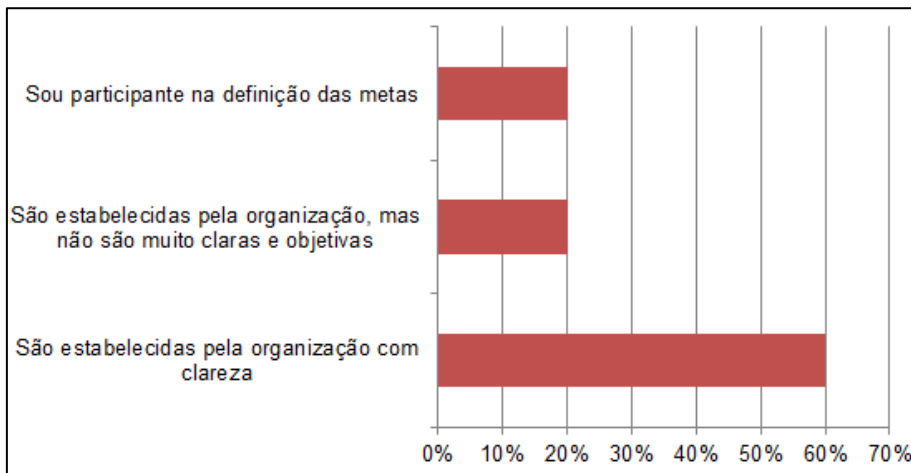
4.3 QUANTO ÀS METAS, À AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS, AO CONTROLE DAS ATIVIDADES, E À PRODUTIVIDADE.

Nilles (1997) e Mello (1999) enumeram alguns aspectos muito importantes para o profissional em *home office*, dentre os quais destacam-se o autocontrole das

atividades e o planejamento de suas funções. Ao mesmo tempo, Steil e Barcia (2001) dizem que é fundamental que a organização forneça as informações de maneira que compreendam com clareza todos os objetivos da organização.

Conforme o gráfico 3 (pergunta 9), verificou-se na empresa analisada uma possível falha na gestão no que se refere ao esclarecimento das metas junto aos colaboradores.

Gráfico 3: Referente ao estabelecimento das metas de trabalho.



Fonte: Elaboração própria (2016).

Para corrigir esse lapso, Tachizawa e Mello (2003) observam que reuniões são necessárias, evitando que os resultados do *home office* não sejam alcançados. Em relação a isso, Steil e Barcia (2001) observam que para que o *home office* tenha sucesso, as metas têm que estar padronizadas e alinhadas, de forma que o teletrabalhador saiba o que, como e quando fazer, e a qualidade que precisa estar impressa no seu trabalho.

Além do estabelecimento de metas claras e objetivas, é essencial que a empresa faça uso de métodos de avaliação dos resultados alcançados, uma vez que esses trabalhadores não estarão fisicamente na empresa. Nesse sentido, foi perguntado aos entrevistados (pergunta 10) como se realiza o processo de avaliação. 90% responderam que são avaliados individualmente pelos resultados alcançados; 5% disseram que fazem sua autoavaliação; e 5% relataram que a empresa não trabalha com sistema de avaliação por resultados.

Esses dados revelam que a empresa analisada trabalha de acordo com as orientações fornecidas por autores como Vergara (2003, p. 29), que afirma que “[...]”

empresas precisam, então, aprender a trabalhar com parceiros e a controlar, não mais pessoas e seu tempo, mas resultados [...]”.

Porém, existe um percentual de 5% que desconhece o processo de avaliação. Mais uma vez, afirma-se a importância de reuniões/treinamentos periódicos para esclarecer eventuais dúvidas.

No que se refere ao controle que a organização exerce sobre as atividades dos teletrabalhadores (pergunta 12), 65% dos entrevistados responderam que acontece da mesma forma, tanto na plataforma do *home office*, quanto na tradicional; 10% disseram que se sentem mais controlados em *home office*, e outros 10% responderam que o controle é menor em *home office*. Há ainda aqueles que não percebem a diferença entre as duas formas de trabalho, que somam 15% dos entrevistados. Percebe-se nesse caso que a organização não tem um controle rígido sobre seus funcionários, pode ser que isso aconteça devido ao sistema de avaliação, que conforme visto anteriormente, é feita pelos resultados apresentados pelos colaboradores. Entretanto, seria necessária a realização de pesquisas futuras para conhecer o sistema de controle das atividades em *home office*.

Em sequência, foi perguntado aos teletrabalhadores como avaliavam sua produtividade em *home office* (pergunta 11). 75% afirmaram que são mais produtivos, 15% disseram que são menos produtivos, e 10% relataram que sua produção é a mesma, tanto na plataforma do *home office*, quanto na tradicional. Nilles (1997) aponta a produtividade como um dos aspectos que mais contribuem para a adoção das práticas de *home office*, pois o fato de não ter que fazer o percurso de ida e volta ao trabalho pode gerar um aumento na produtividade. Este percentual (75%) confirma ainda a afirmação de Jardim (2003), onde ela diz que uma das vantagens para as organizações pode ser a produtividade dos empregados, pois o tempo gasto com o deslocamento poderá ser utilizado na produção.

4.4 QUANTO À ADAPTAÇÃO AO *HOME OFFICE* E AO DESEMPENHO PROFISSIONAL

Foi possível observar na pesquisa que autores como Silva (2004) relatam que a modalidade de trabalho *home office*, pode trazer eventuais desconfortos para

determinados colaboradores, uma vez que é necessário renovar-se a cada instante para entender o mercado do qual se faz parte a adaptar-se a essa nova realidade.

Dessa forma, foi solicitado aos entrevistados (pergunta 18) que respondessem como se sentem em relação à adaptação ao *home office*. 95% responderam que estão adaptados, e não gostariam de voltar a trabalhar no modelo tradicional; 5% não se adaptaram e gostariam de voltar para o modo tradicional. Este último pode estar relacionado ao relato de Silva (2004), no qual ele diz que muitos trabalhadores estão alienados ao modelo tradicional da relação homem-trabalho, e isso torna essa experiência um processo doloroso de adaptação.

Esta afirmação pode ser melhor compreendida quando se observa o relato de um teletrabalhador que não se adaptou ao *home office*:

Já fui teletrabalhista, não me adaptei e voltei a trabalhar do modo tradicional. Em teletrabalho eu sentia que tinha que superar as metas e produtividades que eu tinha no modo tradicional de trabalho, de modo a justificar a minha permanência em casa. Por exemplo: se trabalhando no Tribunal eu conseguia fazer em média 5 processos por semana (mesmo tendo recebido 6 ou 7 processos para fazer) em teletrabalho eu me sentia obrigada a fazer 6 ou 7 processos recebidos para “mostrar” ao gestor do setor que eu estava realmente trabalhando. Com isso dedicava mais tempo ao trabalho fazendo teletrabalho, do que eu dedicava no local de trabalho (ENTREVISTADO 9, 2016).

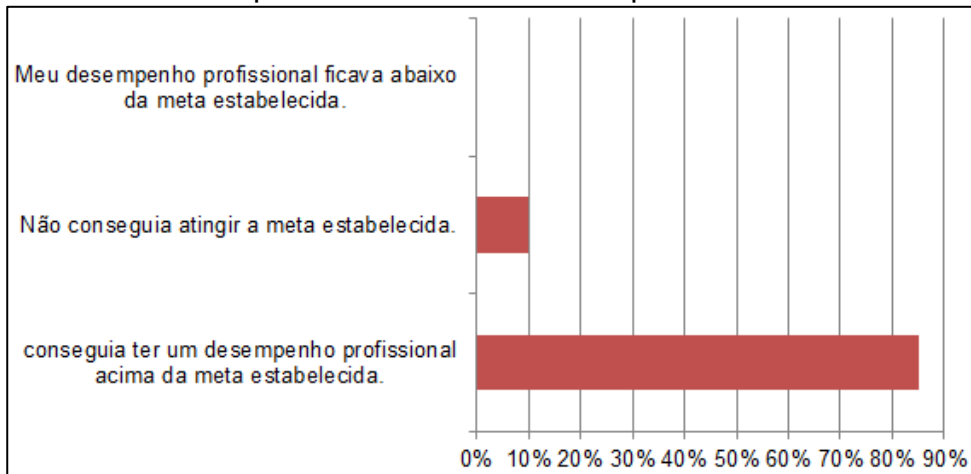
Em contrapartida, 95% estão adaptados e não gostariam de voltar ao modelo tradicional. Neste aspecto, Carvalho (2008), diz que para os profissionais que estão preparados para essa prática de trabalho, apresentam-se oportunidades de experiências profissionais que podem ser bem razoáveis e ajustadas às escolhas pessoais.

Quando os indivíduos se sentem realizados profissionalmente, eles tendem a trabalhar mais comprometidos com a organização. Rosenfield e Alves (2011) relacionam o comprometimento à autonomia individual, que pode ser entendida como governar a si mesmo, ser capaz de estabelecer valores, ser livre para escolher e planejar, mas sempre em conformidade com os princípios outrora estabelecidos.

Dessa forma, foi perguntado aos entrevistados (pergunta 13) como avaliavam seu comprometimento com a empresa depois do *home office*. 85% responderam que não houve mudança, que o comprometimento com a organização é o mesmo em ambas as plataformas, e 15% disseram que se tornaram mais comprometidos depois do *home office*.

Pessoas mais comprometidas com a empresa ou com seu trabalho têm um desempenho profissional mais amplo. Desse modo, fez-se aos entrevistados a seguinte pergunta: “Sob a responsabilidade do seu gestor, no modelo tradicional, como você avalia o seu desempenho profissional?” (pergunta 19).

Gráfico 4: Desempenho Profissional sob responsabilidade do Gestor



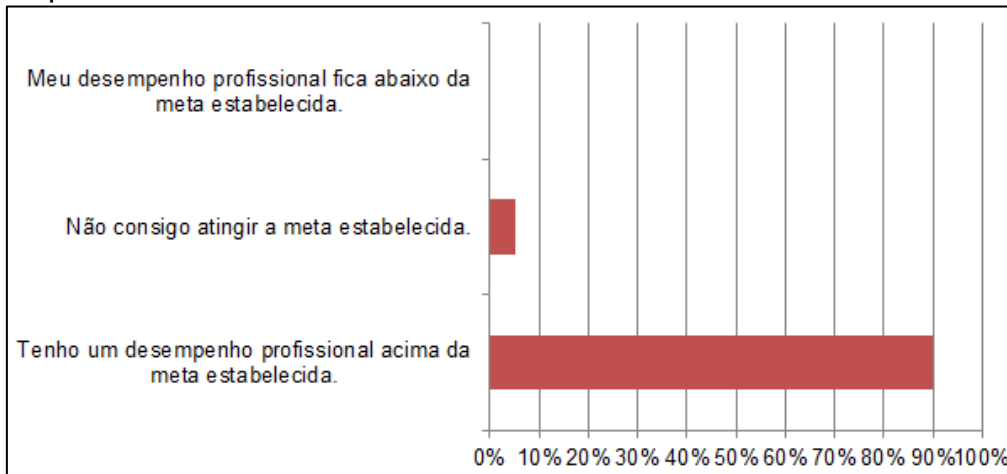
Fonte: Elaboração própria (2016).

85% responderam que trabalhando na forma tradicional conseguiam ter um desempenho profissional acima da meta estabelecida; 10% falaram que seu desempenho ficava abaixo da meta estabelecida, e 5% não responderam a essa pergunta.

Em sequência, perguntou-se: “Como você avalia a questão da transferência de responsabilidade, em função do seu desempenho profissional na plataforma do *home office*?” (pergunta 20).

Apesar da transferência de responsabilidade que acontece por causa *home office*, onde o colaborador passa a ser o responsável pela gestão de suas atividades, 90% dos entrevistados responderam que seu desempenho profissional fica acima da meta estabelecida quando estão em *home office*; 5% disseram que não conseguiram atingir a meta estabelecida em *home office*; e 5% não responderam a essa pergunta.

Gráfico 5: Desempenho profissional em função da transferência de responsabilidade



Fonte: Elaboração própria (2016).

Se compararmos os dois gráficos, percebemos que não existe grande diferença entre eles. Porém, se compararmos o percentual que não respondeu a essa pergunta aos que não se adaptaram a essa modalidade, percebemos que é exatamente o mesmo, ou seja, pode-se deduzir que as mesmas pessoas que não se adaptaram ao *home office* podem ser as mesmas que não quiseram responder sobre seu desempenho profissional. Contudo, é importante que novas pesquisas sejam feitas no sentido de comparar a adaptação ao *home office* com o desempenho profissional.

O *home office* possui certas características dentre as quais destaca-se o tipo de supervisão que transfere autoridade. Esse tipo de supervisão está relacionado ao estilo Y de liderança, ou seja, no qual os gestores delegam mais autoridade e dão mais autonomia aos seus liderados. Autores como Steil e Barcia (2001) relatam que, dessa forma os trabalhadores realizam suas funções com mais satisfação e impõem mais significado ao seu trabalho. Ainda com base em Steil e Barcia (2001), eles afirmam que se o ambiente de trabalho apresentar boas condições e estas forem colocadas à disposição dos funcionários, estes se tornarão mais comprometidos com a organização. E conforme já citado anteriormente, se os colaboradores se sentem mais comprometidos, terão um melhor desempenho profissional, seja na plataforma tradicional ou em *home office*.

Para as organizações de forma geral, a intenção de se ter uma nova forma de trabalho é a de obter do colaborador maior rendimento possível, incentivando-o a ter

mais criatividade e uma melhor eficácia no desempenho de suas funções, apoiado pelo seu conforto e satisfação (BOONEN, 2003).

4.5 QUANTO À QUALIDADE DE VIDA

Segundo os autores Kilimnik e Moraes, citados por Siqueira (2013), existem fatores que influenciam a qualidade de vida das pessoas e formam o seu ambiente físico, psíquico e social. Desta forma, pode-se dizer que as condições gerais do ambiente em que o indivíduo vive, incluindo a família, a saúde, a cultura, o lazer, a educação, as políticas governamentais, bem como o trabalho, interferem na formação da qualidade de vida.

Isto posto, foi indispensável que se fizesse um levantamento de alguns aspectos que podem influenciar a qualidade de vida das pessoas que trabalham em *home office*.

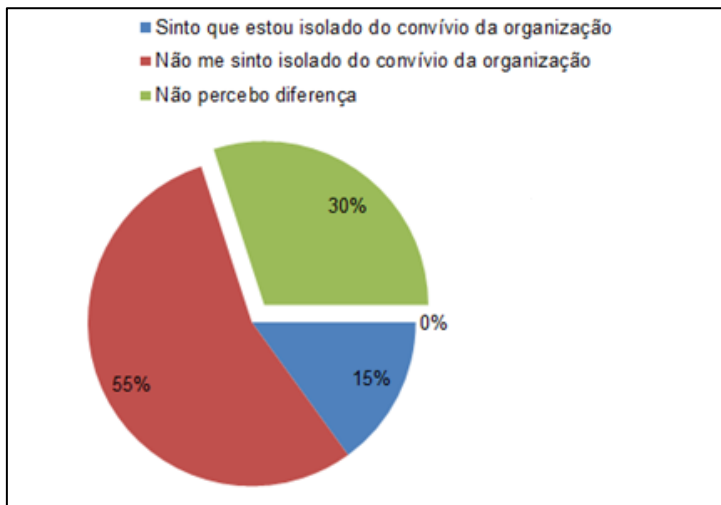
O primeiro ponto questionado foi referente às horas trabalhadas quando se está em *home office* (pergunta 14). Observou-se na pesquisa que 20% dos entrevistados responderam que dedicam mais horas ao trabalho quando estão em *home office* do que se estivessem no ambiente tradicional; 15% precisam dedicar menos horas ao trabalho do que no ambiente tradicional para obter os resultados; 65% disseram que organizam suas tarefas para dedicar a mesma quantidade de horas em ambas as plataformas, tradicional ou em *home office*.

Nesse contexto, Golden e Veiga, citado por Barros e Silva (2010) afirmam que o nível de satisfação depende das horas dedicadas ao *home office*. Se essas horas ultrapassam o limite anteriormente estabelecido, o nível de satisfação tende a cair, e isso, segundo os autores, pode causar uma sensação de isolamento, afetando a sua qualidade de vida.

No que se refere ao sentimento de isolamento (pergunta 7), conforme gráfico 6, observou-se na pesquisa que 55% não se sentem isolados; e 30% não perceberam essa diferença. Isso significa que provavelmente esses trabalhadores estejam adotando algumas iniciativas para que esse sentimento não atrapalhe seu desempenho e sua qualidade de vida, como sugerem os autores Mello (1999) e Costa (2005), afirmando que é importante que os colaboradores evitem estar isolados, participando de grupos de redes sociais, realizando atividades sociais

(lazer em família ou com amigos da empresa), e possuir amigos fora da organização. Porém, 15% dos entrevistados se sentem isolados do convívio com seus colegas e da organização. Neste sentido, Rodrigues (2011) diz que é necessário que a instituição promova ações para que esse fato não ocorra, sugerindo o *home office* parcial, ou seja, alguns dias da semana trabalhando em casa, outros dentro da empresa.

Gráfico 6: Sentimento de isolamento



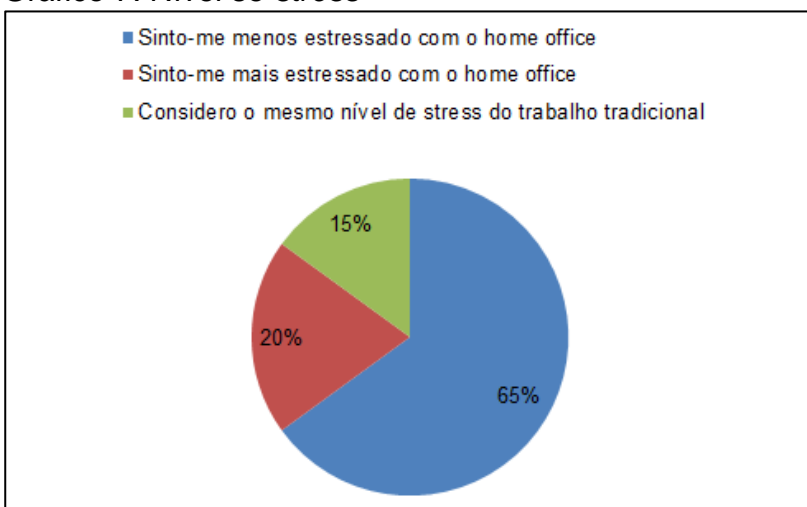
Fonte: Elaboração própria (2016).

Outra orientação descrita por Mello (1999) e Costa (2005) para a empresa, a fim de reduzir o sentimento de isolamento, seria a de promover encontros entre os teletrabalhadores, essa sugestão pode ser mais bem compreendida na pergunta 8, quando se fez o seguinte questionamento: com que frequência você sente necessidade de se encontrar com seus colegas fora do ambiente de trabalho? 30% responderam que precisam de encontros semanais; 10% de encontros quinzenais; 25% encontros mensais; 5% semestrais; 10% encontros anuais; e os que não necessitam, totalizam 20%.

Se os percentuais dos que têm a necessidade de encontros forem somados, percebe-se o quanto é importante que a empresa promova ações, ou seja, encontros, *happy hours*, entre os funcionários, no sentido de integrar esses indivíduos aos seus colegas. Uma vez que, autores como Mello (1999) e Costa (2005) ressaltam que os indivíduos, quando estão em *home office* precisam participar de encontros informais da empresa, pois dessa forma podem aumentar sua satisfação no trabalho, reduzindo assim o seu nível de *stress*.

Em sequência, analisou-se o nível de *stress* dos teletrabalhadores (pergunta 15). No gráfico 7, verifica-se que 20% dos entrevistados se sentem mais estressados com o *home office*. Este fato pode estar relacionado à afirmação de Carvalho (2008), na qual ele relata que essa nova realidade que o mercado de trabalho oferece, pode acarretar sofrimentos de ordem emocional, aos que não possuem habilidade nessa modalidade, que se apresentam por meio de síndrome do pânico, ansiedade, *stress*, entre outros.

Gráfico 7: Nível se *stress*



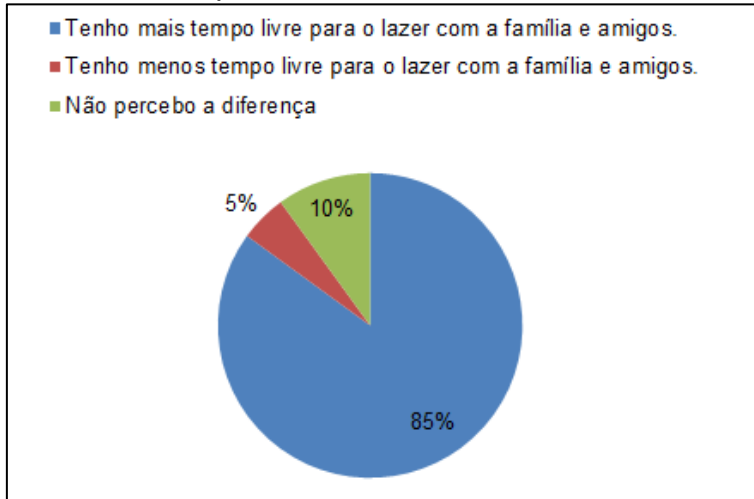
Fonte: Elaboração própria (2016).

Todavia, 65% sentem-se menos estressados com o *home office* e 15% consideram o nível de stress o mesmo em ambos os sistemas de trabalho. Percebe-se um percentual maior de pessoas menos estressadas depois que atuam na plataforma do *home office*, confirmando a afirmação de Rodrigues (2011) onde ele relata que uma das vantagens mais listadas no *home office* é o fato de ter mais tempo livre, devido à redução no tempo com os deslocamentos, minimizando o *stress* no dia-a-dia.

Em relação ao tempo livre que se dispõe por causa do *home office* (pergunta 16), verifica-se no gráfico 8 que apenas 5% dos entrevistados têm menos tempo livre para o lazer com a família e amigos; 10% não percebem a diferença; e 85% responderam que seu tempo livre é maior depois que praticam o *home office*. Este percentual (85%) confirma a declaração de Jardim (2003), onde ela afirma que o *home office* traz maior flexibilidade ao trabalhador, uma vez que o empregado pode controlar seu processo biológico, ou seja, o teletrabalhador pode escolher o melhor

horário para trabalhar, aquele em que ele consiga se adaptar de maneira que seja mais produtivo, e tenha maior disponibilidade de tempo com a família.

Gráfico 8: Tempo Livre

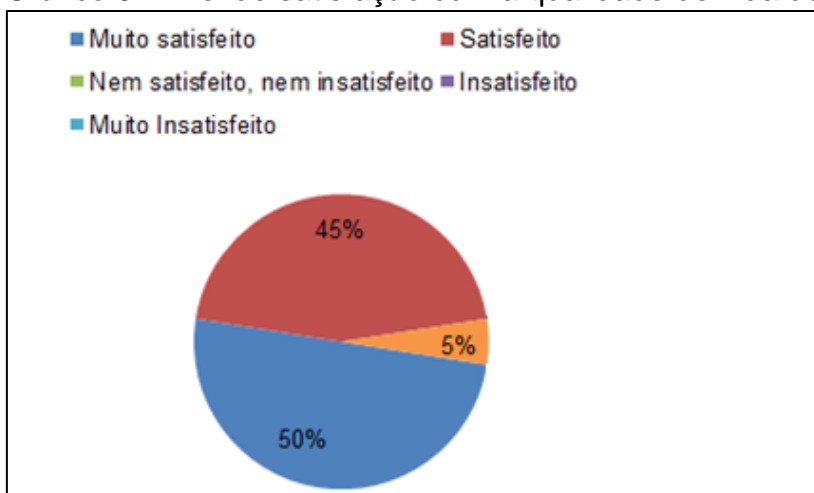


Fonte: Elaboração Própria (2016).

Todos esses indicadores apresentados, como horas trabalhadas, sentimento de isolamento, encontros semanais, nível de *stress*, tempo livre, quando somados, contribuem para a melhora da qualidade de vida dos teletrabalhadores.

Neste contexto, ao se verificar a satisfação dos teletrabalhadores, em função da sua qualidade de vida depois do *home office* (pergunta 17), percebeu-se que 95% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos ou muito satisfeitos com sua qualidade de vida depois de *home office*. Conforme demonstrado no gráfico abaixo:

Gráfico 9: Nível de satisfação com a qualidade de vida depois do *home office*



Fonte: Elaboração própria (2016).

Para Andrade (2001) a qualidade de vida revela a satisfação entre os propósitos e os sonhos dos indivíduos. E conforme já citado antes, envolve o contexto social, familiar e profissional. Nesse sentido, percebe-se na pesquisa, que por meio do *home office*, essa satisfação pode ser alcançada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a maioria dos estudos nessa área enfatiza as vantagens e desvantagens do *home office* (BARROS; SILVA, 2009), o esforço do controle à distância das atividades, as características das pessoas adequadas para desempenho das atividades em *home office* (COSTA, 2005), a percepção entre teletrabalhadores e trabalhadores tradicionais sobre isolamento, relações sociais, representação social, comprometimento e comunicação (BOONEN, 2003), os impactos psicológicos do *home office* na saúde e na qualidade de vida dos teletrabalhadores (FONSECA; PÉREZ-NEBRA, 2012), entre outros. Até a presente data, não foi encontrado nenhum estudo que explore a transferência de responsabilidade em *home office* e, tampouco se esta exerce influência sobre a qualidade de vida dos teletrabalhadores em ambiente público.

Isto posto, o objetivo desse estudo foi analisar se as mudanças nas relações de trabalho entre gestores e teletrabalhadores nesta nova modalidade, denominada *home office*, podem influenciar a qualidade de vida dos teletrabalhadores. Silva (2004) diz que a autonomia e a liberdade controlam essa relação que precisa de mais negociação do que submissão. Neste contexto, verifica-se que os teletrabalhadores são responsáveis por administrar seu tempo, suas atividades, seus relacionamentos dentro e fora da organização de modo que consigam atingir os propósitos apresentados pela empresa e manter a qualidade do seu trabalho. Conseqüentemente, se torna mais provável que o teletrabalhador passe a administrar melhor seu tempo, suas atividades e relacionamentos, bem como sua qualidade de vida.

Para compreender melhor essa mudança nas relações de trabalho, foram determinados alguns objetivos específicos, entre estes, se a transferência de responsabilidade, onde as atribuições das tarefas a serem executadas passam do gestor para o colaborador, pode influenciar o desempenho profissional dos teletrabalhadores. A fim de atender esse objetivo realizou-se um levantamento das características necessárias aos gestores e trabalhadores, bem como os aspectos de ordem organizacional. Nesta perspectiva, Steil e Barcia (2001) dizem que as organizações devem ter uma administração mais descentralizada e confiar nos colaboradores. Por outro lado, Tachizawa e Mello (2003), Mello (1999) e Costa

(2005) informam que os trabalhadores, precisam ter autodisciplina, planejamento e organização. Pode-se dizer então, que precisa haver comprometimento em ambas as partes, tanto da empresa, quanto do trabalhador, para que essa mudança nas relações de trabalho ocorra de maneira equilibrada.

A escolha por este grupo profissional se justifica devido ao elevado nível de responsabilidade que este assume perante a sociedade, uma vez que lida com processos de ordem trabalhista, e também pelo fato de atuarem nessa modalidade desde o ano de 2012.

De forma geral, pode-se dizer que a transferência de responsabilidade, proveniente do *home office*, é bem trabalhada nesta instituição, de modo que interfere de maneira positiva no desempenho profissional dos colaboradores. Pois, conforme observou-se na pesquisa, 90% dos entrevistados responderam que têm uma *performance* acima da meta estabelecida pela organização quando estão em *home office*. Todavia, seria interessante que mais pesquisas fossem realizadas com a intenção de analisar o perfil de gestão mais adequado para essa modalidade de trabalho.

Outra finalidade desta pesquisa era a de verificar se o *home office* pode afetar a qualidade de vida do empregado. Para responder a essa questão foi realizada uma investigação teórica a respeito dos fatores determinantes para a qualidade de vida dentro e fora da organização. Büssing, citado por Barros e Silva (2010), diz que a qualidade de vida do teletrabalhador pode ser vista sob dois aspectos: No âmbito do trabalho, a qualidade de vida pode ser considerada por fatores como ganhos na produtividade, prazer em executar suas atividades de forma a solucionar problemas e ter a satisfação de realizar seu trabalho sozinho. Fora do expediente, a qualidade de vida pode ser impactada quanto ao tempo que se tem a mais com a família, o tempo que se dispõe com os amigos.

Portanto, de acordo com as respostas obtidas na pesquisa, constatou-se que o *home office* influencia de maneira positiva na qualidade de vida dos teletrabalhadores, uma vez que, 95% dos entrevistados se consideram satisfeitos ou muito satisfeitos depois que passaram a trabalhar nessa modalidade.

Alinhando com estas constatações, esta pesquisa procurou analisar se as mudanças nas relações de trabalho entre gestores e teletrabalhadores, ou seja, a transferência

de responsabilidade pode influenciar a qualidade de vida desse grupo de trabalho. Sendo assim, identifica-se então uma contribuição teórica para próximos estudos.

Além disso, esta pesquisa pode auxiliar outras organizações, bem como os gestores que queiram implementar essa modalidade de trabalho em sua rotina, trazendo informações relevantes, como, por exemplo, as características dos profissionais (gestores e colaboradores), envolvidos no processo de implantação, bem como, a coordenação de todas as demandas, até mesmo aspectos organizacionais e operacionais relacionados ao *home office*.

Este estudo apresentou algumas limitações, dentre elas destaca-se o número reduzido da amostra, uma vez que os dados foram coletados em uma empresa pública, na qual o *home office* é opcional e não existem incentivos financeiros para quem optar por essa modalidade. Dessa forma, seria interessante que pesquisas futuras fossem realizadas também em organizações privadas.

Outra limitação deve-se ao fato de que neste estudo foram analisados apenas os fatores transferência de responsabilidades e qualidade de vida; pesquisas futuras poderiam ser realizadas para analisar de maneira mais detalhada, o melhor estilo de liderança, para o *home office*.

Como resultado, pode-se dizer que nesta pesquisa, a transferência de responsabilidade proveniente do *home office*, influenciou o desempenho profissional de maneira positiva e ainda promoveu um aumento na qualidade de vida dos teletrabalhadores, confirmando a hipótese levantada no início desta pesquisa, a de que o *home office* oferece condições favoráveis para o colaborador ter um bom desempenho profissional, beneficiando sua qualidade de vida.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Alexandro. **Ocorrência e controle subjetivo do stress na percepção de bancários ativos e sedentários: a importância do sujeito na relação “atividade física e saúde”**. Tese de doutorado. Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Tecnológicas. Florianópolis, dez. 2001. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/80108>. Acesso em 30 de mar. 2016.
- ARAUJO, Marivânia Conceição de. **A teoria das representações sociais e a pesquisa antropológica**. Revista Hospitalidade. São Paulo, ano V, n. 2, p. 98-119, jul.- dez. 2008. Disponível em: <https://revhosp.org/hospitalidade/article/view/155/180>. Acesso em: 20 de abr. 2016.
- ARAUJO, Sinay Santos Silva de; MOURA, Maria Aparecida. **Representações sociais sobre informação e conhecimento na educação a distância: um estudo de caso na UFMG**. Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 17, n. 33, p. 79-96, jan./abr., 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2012v17n33p79/21712>. Acesso em: 26 de mai. 2016.
- ARRUDA, Angela. **Teoria das representações sociais e teorias de gênero**. Cadernos de Pesquisa, n. 117, p. 127-147, nov. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/n117/15555.pdf>. Acesso em: 20 de abr. 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE QUALIDADE DE VIDA. **Quem somos**. [entre 1995 e 2016]. Disponível em: <http://www.abqv.com.br/Abqv/abqv/quem-somos>. Acesso em 21 de abr. 2016.
- BARRETO, Auta Rojas. **A informação eficaz na empresa**. Ciência da Informação, [S.l.], v. 20, n. 1, abr. 1991. ISSN 1518-8353. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/422/422>. Acesso em: 12 abr. 2016.
- BARBOSA, Salomão Almeida. Fac-Símile (fax) – **Utilização para práticas processuais**. Jurisprudência do Supremo Tribunal Federal. Brasília a. 31, nº 124 out./dez. 1994. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/176272/000492899.pdf?sequenc e=1>. Acesso em: 26 de mai. 2016.
- BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil**. Cadernos EBAPE. BR, v. 8, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Mar. 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5143/3877>. Acesso em 19 abr. 2016.
- BOONEN, Eduardo Magno. **As várias faces do teletrabalho**. Belo Horizonte. Artigo E & G Economia e Gestão. v. 2 e 3, n. 4 e 5, p. 106-127, dez. 2002/jul. 2003. Disponível em :

<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/104/97>. Acesso em 23 de mai. 2016.

CAMPOS, Luana; ANDRADE, Raylla; PERDOMO, Roberta; VASCONCELLOS, Liliana. **O Trabalho a Distância: Prática e Desafios em Empresas Multinacionais**. EnAnpad. XXXIV Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, 25 a 29 de setembro de 2010. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2010/GPR/2010_GPR2421.pdf. Acesso em 18 de abr. 2016.

CARNEIRO, Cleide; NEPOMUCENO, Luciana Holanda. **Dimensões Esquecidas da Identidade do Trabalhador e Conflitos Organizacionais: um estudo de caso em uma empresa de médio porte no setor saúde**. http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/COR/2004_COR1678.pdf. Acesso em 24 mar. 2016.

CARVALHO, Matheus Cotta de. **A relação sujeito-trabalho-organização na contemporaneidade e a psicanálise: porta de saída ou pacto com o diabo?** Reverso, Belo Horizonte, v. 30, n. 56, p. 93-101, out. 2008. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-73952008000200010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 24 mar. 2016.

CENDÓN, Beatriz Valadares. **Bases de dados de informação para negócios**. Artigo, Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v31n2/12906.pdf> . Acesso em: 20 Mar. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 12ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4. ed. Barueri. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri. SP: Manole, 2014.

CINTRA, Marcos. **A crise do trânsito em São Paulo e seus custos**. GV executivo. V 12, n 2, Jul/Dez 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20728/19462>. Acesso em 03 abr. 2016.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si**. Cad. EBAPE.BR, v. III, n. 1, Rio de Janeiro, mar. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v3n1/v3n1a09.pdf>. Acesso em 23 de mai. 2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre. Artmed, 2010.

DEJOURS, Christophe. **Subjetividade, trabalho e ação**. Revista Produção, v. 14, n. 3, p. 027-034, Set./Dez. 2004. Disponível em: <http://www.prod.org.br/files/v14n3/v14n3a03.pdf>. Acesso em: 23 de abr. 2016.

DUTRA, Joel. **Gestão da Carreira e do Desenvolvimento Profissional**. UNESP – Botucatu, SP. [2008?]. Disponível em: <http://www.fmb.unesp.br/Home/Instituicao/Administrativo/AssessoriaDeComunicacao/elmprensa/joel-souza-dutra.pdf>. Acesso em: 31 de mai. 2016.

ENTREVISTADO 9. **A influência do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador**. 2016.

ESTRADA; Manuel Martín Pino. **O teletrabalho transfronteiriço no Direito brasileiro e a globalização**. Revista Consultor Jurídico, 30 de dezembro de 2002. Disponível em: http://www.conjur.com.br/2002-dez-30/teletrabalho_transfronteirico_direito_brasileiro. Acesso em: 23 Mar. 2016.

FIORAVANTE, Dea Guerra. Efeitos da Inovação Tecnológica sobre o emprego. In: Coelho, D.; Divonzir, G(Org.). **Impactos Tecnológicos sobre a Demanda por Trabalho no Brasil**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: SEA: IPEA, 2011, p. 103. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_impactostecnologicos.pdf. Acesso em 25 de abr. 2016.

FLÓRIO, Alice Flora Madeira Ribeiro. **Teletrabalho: Um estudo das percepções do teletrabalhador**. São Paulo - Dissertação de mestrado - Centro Universitário Nove de Julho (UNINOVE), 2005. Disponível em: <https://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/115/ALICE%20FLORA%20MADEIRA%20RIBEIRO%20FL%C3%93RIO%2009-03-2005.pdf?sequence=1>. Acesso em: 27 de abr. 2016.

FONSECA, Regina Lúcia de Almeida; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel. **A epidemiologia do teletrabalhador: impactos do teletrabalho na saúde mental**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2012, vol. 15, n. 2, p. 303-318. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v15n2/v15n2a11.pdf>. Acesso em 23 de mai. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo. Atlas, 2002.

HANASHIRO, D. M. M.; DIAS, W. F. **O sistema de teletrabalho: algumas implicações de um ambiente virtual**. In: Encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação e pesquisa em administração, 26. 2002, Salvador, Anais. Salvador: ANPAD, 2002. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/COR/2002_COR1147.pdf. Acesso em: 27 de abr. 2016.

HELAL, Diogo Henrique. **Flexibilização organizacional e empregabilidade individual: proposição de um modelo explicativo**. CADERNOS EBAPE. BR.

Volume III – Número 1 – Março 2005. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v3n1/v3n1a06.pdf>. Acesso em 23 de mar. 2016.

JARDIM, Carla Carrara da Silva. **O teletrabalho e suas modalidades**. ed. São Paulo: LTr, 2003.

KOBAL, Flávia Vaz Garcia; AGNER, Thompson von; OLIVEIRA, Antonella Carvalho de. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho: uma pesquisa de campo em uma multinacional**. Salvador-BA. Artigo XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, out. 2009. Disponível em:
http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_097_655_13597.pdf. Acesso em 27 de mar. 2016.

KUGELMASS, Joel. **Teletrabalho. Novas Oportunidades para o trabalho flexível**. ed. Atlas. São Paulo. 1996.

LAURINDO, Fernando José Barbin; SHIMIZU, Tamio; CARVALHO, Marly Monteiro de; JR, Roque Rabechini. **O papel da tecnologia da informação (ti) na estratégia das organizações**. São Paulo-SP. Artigo Gestão e Produção, v.8, n.2, p.160-179, ago. 2001. Disponível em:
<http://www.tecspace.com.br/paginas/aula/faccamp/TI/Texto03.pdf>. Acesso em: 27 de mar. 2016.

LAVINAS, Lena. **Empregabilidade no Brasil: Inflexões de Gênero e Diferenciais Femininos**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: SEA: IPEA, Rio de Janeiro: set. 2001. p.1-24 (Texto para discussão n.826). disponível em:
http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0826.pdf. Acesso em: 23 de mai. 2016.

LIMA, Aluizio Macário. **Teletrabalho. Um GUIA de Melhores Práticas Gerenciais**. Campinas, Centro de Ciências Exatas, Ambientais e de Tecnologias - Dissertação de mestrado - PUC-Campinas, 2003. Disponível em:
<http://www.caminandoutopias.org.ar/tesis/teletrabalho/sensu.php>. Acesso em: 21 Mar. 2016.

LIMONGE-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **As pessoas na Organização. Qualidade de Vida no Trabalho**. 6. ed. São Paulo. Editora Gente, p. 295-305, 2002.

MACHADO, Cesar de Souza. **Gerenciamento da segurança da informação em sistemas de teletrabalho**. Florianópolis - Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84431/188664.pdf?sequence=1>. Acesso em: 27 de abr. 2016.

MACHADO, Hilka Vier; KOPITCKE, Bruno. **A Identidade no Contexto Organizacional: Perspectivas Múltiplas de Estudo**. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-57.pdf>. Acesso em 21 de mar. 2016.

MAGALHÃES, Gladys Ferraz. **"X" ou "Y": conheça as características de liderança das duas gerações**. 2012. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/financas/noticia/2480950/conheca-caracteristicas-lideranca-das-duas-geracoes>. Acesso em: 01 de jun. 2016

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia Científica. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELLO, Álvaro. **Teletrabalho (telework) o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. São Paulo: Beca e-Work, 1999.

MELO, Daniel Reis Armond de. **A importância da tecnologia da informação nas estratégias das organizações contemporâneas: breve revisão de literatura**. V CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2008. Disponível em: http://convibra.org/2008/artigos/412_0.pdf. Acesso em 25 de mai. 2016.

MIRANDA, Maria Bernadete. **Pessoa Jurídica de Direito Privado como Sujeito de Direitos e Obrigações** - Revista Virtual Direito Brasil. 2009. Disponível em: <http://www.direitobrasil.adv.br/arquivospdf/artigos/pj.pdf>. Acesso em: 23 Mar. 2016.

NILLES, Jack. **Fazendo do Teletrabalho Uma Realidade**. São Paulo: Futura, 1997.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. **Trabalho remoto e desafios dos gestores**. Revista de Administração e Inovação. São Paulo, v. 9, n.4, p.121-152, out/dez. 2012. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/973/97324897007/>. Acesso em: 17 de mar. 2016.

NOHARA, Jouliana Jordan; ACEVEDO, Claudia Rosa; RIBEIRO, Alice Flora; SILVA, Marcello Muniz da. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 150-170, abr./jun. 2010. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174/83246>. Acesso em: 21 de mar. 2016.

PARDINI, Daniel Jardim; GONÇALVES, Carlos Alberto; PAIVA, Ângela Maria Martins; DIAS, Alexandre Teixeira. **Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais**. Cad. EBAPE.BR, v. 11, nº 1, artigo 6, Rio de Janeiro, Mar. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v11n1/v11n1a07.pdf>. Acesso em: 29 de mar. 2016.

PAZINI, Marcos Henrique; STEFANO, Silvio Roberto . **A Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação: um estudo multi-casos com os funcionários das empresas do sistema "S"**. Curitiba-PR. Artigo II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, nov. 2009. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2009/2009_ENGPR150.pdf. Acesso em: 30 de mar. 2016.

PESQUISA HOME OFFICE BRASIL. **O cenário atual**. Disponível em: <http://sapconsultoria.com.br/homeoffice/>. Acesso em: 10 de mar. 2016.

PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro; LOUREIRO, José Mauro Matheus. **Traçados e limites da ciência da informação**. Ciência da Informação, [S.l.], v. 24, n. 1, Abr. 1995. ISSN 1518-8353. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/531>. Acesso em: 20 Mar. 2016.

PSICOSSOMÁTICO, in: Dicionário informal. **Dicionário Online**, 2006-2016. Disponível em: <http://www.dicionarioinformal.com.br/psicossom%C3%A1tico/>. Acesso em 05 de jun. 2016.

REIS, Sebastiana Lindaura de Arruda; BELLINI, Marta. **Representações Sociais: Teoria, procedimentos metodológicos e educação ambiental**. Maringá, v. 33, n. 2, p. 149-159, 2011. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/viewFile/10256/pdf>. Acesso em 31 mar. 2016.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: A Tecnologia Transformando as Relações de Trabalho**. São Paulo - Dissertação de mestrado – Universidade de São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/pt-br.php>. Acesso em 20 mar. 2016.

RODRIGUES, Valtermário de Souza. **Capital Intelectual e sua importância para as organizações**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/capital-intelectual-e-sua-importancia-para-as-organizacoes/27681/>. Acesso em: 25 mai. 2016.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves de. **Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho**. Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, vol. 54, no 1, 2011, pp. 207 a 233. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/dados/v54n1/06.pdf>. Acesso em 01 abr. 2016.

ROSSETTI, Adroaldo Guimarães; MORALES, Aran Bey Tcholakian. **O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento**. Santa Catarina-SC. Artigo Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2016.

SILVA, Karen Aldicléia da; PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade de vida no trabalho e sociedade pós-moderna: construção de um instrumento de avaliação**. Revista Eletrônica Fafit/Facic. Faculdades Integradas de Itararé – FAFIT-FACIC Itararé – SP – Brasil v. 01, n. 02, jul./dez. 2010, p. 11-25. Disponível em: <http://www.fafit.com.br/revista/index.php/fafit/article/viewFile/13/8>. Acesso em 04 mai. 2016.

SILVA, Rogerio Tadeu da. **O teletrabalho e suas influencias na qualidade de vida no trabalho**. São Paulo. Dissertação de mestrado – Universidade de São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01102008-003037/pt-br.php>. Acesso em 23 mai. 2016.

SILVA, Vitor Gustavo da. **A Gestão do Teletrabalho**. São Bernardo do Campo. Dissertação de mestrado – Universidade Metodista de São Paulo, 2014. Disponível em: http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/3/TDE-2014-06-30T120232Z-1367/Publico/VGSilva.pdf. Acesso em 24 abr. 2016.

SIQUEIRA, Dora Maria Clemente de. **Estilo e Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo com Profissionais de Educação a Distância**. Dissertação de mestrado da Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais Mestrado Profissional em Sistema de Informação e Gestão do Conhecimento. Belo Horizonte – MG, 2013. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/sigc/article/view/2587/1625>. Acesso em 04 mai. 2016.

SOUZA, Renato Rocha. **O que é, realmente, o virtual?** ([2007?]) Artigo. Disponível em: <http://www.ccuec.unicamp.br/revista/infotec/artigos/renato.html>. Acesso em: 23 Mar. 2016.

STEIL, Andrea Valéria; BARCIA, Ricardo Miranda. **Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho**. Revista de Administração, São Paulo v.36, n.1, p.74-84, janeiro/março 2001. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n1p74a84.pdf>. Acesso em 27 de abr. 2016.

SUJEITO, in: PRIBERAM, **Dicionário da Língua Portuguesa**. Priberam Informática, S.A., 2008-2013. Disponível em: <http://www.priberam.pt/dlpo/sujeito>. Acesso em 28 abr. 2016.

TACHIZAWA, Takeshy; MELLO, Álvaro. **Estratégias empresariais e o teletrabalho. Um enfoque na realidade brasileira**. Rio de Janeiro: Pontal, 2003. Disponível em: <http://www.crasp.gov.br/crasp/conteudo/teletrabalhobook.pdf>. Acesso em 27 abr. 2016.

TOSE, Marília Gonzaga Lima e Silva; COVRE, Maria de Lourdes Manzini; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; BINOTTO, Erlaine. **Organização, trabalho e tecnologia: o impacto do teletrabalho na dimensão subjetiva dos sujeitos**. Curitiba-PA. Artigo Artigo II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, nov.2009. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2009/2009_ENGPR167.pdf. Acesso em 20 mai. 2016.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 17ª REGIÃO. **Portal da Escola Judicial. Percentual de servidores em teletrabalho pode chegar a 50%**. 2015. <http://www.trtes.jus.br/sic/SICdoc/NoticialmageViewer.aspx?id=85&sq=466670750> Acesso em 22 de mai. 2016.

VANDERLEY, Luciano Gonzaga. **Capital Humano: a vantagem competitiva**. Revista Organização e Sociedade. V.8 - n.22 - Setembro/Dezembro – 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v8n22/04.pdf>. Acesso em: 25 de abr. 2016.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Identidade e Mudança: o passado como ativo estratégico**. Revista Organização e Sociedade. V.8 – n. 21 - Maio/Agosto – 2001. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2000/2000_ENEO52.pdf. Acesso em: 20 de mar. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WORKAHOLIC, in: PRIBERAM, Dicionário da Língua Portuguesa. Priberam Informática, S.A., 2008-2013. Disponível em: <http://www.priberam.pt/dlpo/Workaholic>. Acesso em 26 mai. 2016.

WORLD HEALTH ORGANIZATION QUALITY OF LIFE. **WHO Quality of life - BREF (WHOQOL-BREF)**. 1991. Disponível em: https://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=http://www.who.int/substance_abuse/research_tools/whoqolbref/en/&prev=search. Acesso em 10 abr. 2016.