

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Pedro Henrique Moreira Sperb Riegel

**TELETRABALHO MISTO: percepções de teletrabalhadores e de
gestores**

Porto Alegre – Rio Grande do Sul
2019

PEDRO HENRIQUE MOREIRA SPERB RIEGEL

**TELETRABALHO MISTO: percepções de teletrabalhadores e de
gestores**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dr. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2019

PEDRO HENRIQUE MOREIRA SPERB RIEGEL

TRABALHO MISTO: percepções de teletrabalhadores e de gestores

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 11, julho de 2019.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Elaine Di Diego Antunes

Orientador

(EA/UFRGS)

Prof. Dr. Christine da Silva Schröder

(EA/UFRGS)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a minha orientadora, Prof. Dr. Elaine Di Diego Antunes, por toda a ajuda, orientação e, principalmente, paciência durante o desenvolvimento deste trabalho.

A todos meus amigos, sejam eles da cidade que forem, sejam eles meus companheiros de faculdade, trabalho ou de vida, pela ajuda e apoio durante esses anos. Cada um ajudou de seu próprio jeito e isso já fez toda a diferença. Um agradecimento em especial para alguns deles, que não terão os nomes citados, mas que receberão esse agradecimento especial pessoalmente.

Também faço um agradecimento a minha família que sempre foi a base para meus desenvolvimentos. Em especial, primeiramente para minhas avós, Cynthia e Zélia, que foram figuras cruciais nessa caminhada.

E por fim, mas, inclusive, mais importante, aos meus pais, Caroline e Guilherme, que sempre me apoiaram e me deram estrutura para seguir os meus caminhos, independente de quais eu tenha escolhido. Amo vocês.

RESUMO

Com as crescentes mudanças, temas como flexibilização das relações e organização do trabalho, tecnologia e comunicação, e em particular teletrabalho, têm despertado interesse em serem compreendidos. Sendo assim, o presente trabalho analisa como o Teletrabalho Misto, em empresas de tecnologia de Porto Alegre e Região, é percebido por teletrabalhadores e gestores. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa de natureza exploratória-descritiva. Os questionários, disponibilizados via internet, foram respondidos por 43 teletrabalhadores e 13 gestores durante os meses de maio e junho de 2019 e os dados foram analisados com estatísticas simples. O perfil do teletrabalhador é de jovens na faixa dos 30 anos ou menos com ensino superior incompleto. O teletrabalho é controlado pelos gestores através de uma pluralidade de formas de supervisão, quais sejam: troca de mensagens instantâneas e/ou e-mails, reuniões recorrentes e metas. O teletrabalho misto é visto como uma alternativa que ajuda os teletrabalhadores a terem maior autonomia sobre seu próprio dia-a-dia, seja na escolha do local ou do horário do trabalho. Destinam no máximo 2 dias por semana para o teletrabalho misto. As principais vantagens e atrativos do teletrabalho são praticidade maior no dia-a-dia, a liberdade e flexibilidade para os horários de se trabalhar e a redução do tempo em trânsito. Já as desvantagens e desafios consideradas pelos teletrabalhadores são falta de preparação e/ou treinamento prévio, dificuldade de estabelecer um limite entre casa-trabalho e facilidade de distração; para os gestores essas representam aumento efetivo da jornada de trabalho e a má divisão de tempo. Por fim, recomenda-se estudos futuros que tratem da preparação do teletrabalhador, realização de pesquisas qualitativas sobre as formas de controle e aplicação do teletrabalho por parte das empresas e estudos que analisem o tema em diferentes enfoques e métodos de pesquisa.

Palavras-Chave: Teletrabalho misto, teletrabalhadores, gestão de pessoas.

ABSTRACT

Following recent changes, themes such as flexibilization of relations and organizations of work, communication, technology and, in particular, telecommuting, have increasingly sought being understood. Therefore, the present study analyses how Mixed Teleworking is perceived by teleworkers and managers in technology enterprises of Porto Alegre and Region. For that, a quantitative research of exploratory-descriptive nature was applied. The questionnaires, which were available on the internet, were answered by 43 teleworkers and 13 managers between the months of May and July 2019, and the data was analyzed with simple statistics. The teleworker profile is that of young people, 30 years old or less, with incomplete higher education. The telework is controlled by managers employing a plurality of means of supervision, including: exchange of instant messages and/or e-mails, recurring meetings and goals. Mixed teleworking is seen as an alternative that allows teleworkers to have a bigger autonomy of their own daily lives, being it about their place of choice or working hours choice. A maximum of 2 days per week are reserved for mixed teleworking. The biggest advantages and attractiveness of telecommuting are a better daily life practicality, freedom and flexibility for working hours and a decrease in commute time. The teleworkers also presented a number of disadvantages and challenges, such as lack of preparation and/or training, difficulty in setting a home-work limit, and the ease of distraction; for managers these represent an effective growth in commute time, and bad usage of time. Lastly, it is recommended future studies that cover the preparation of teleworkers, the conduction of qualitative researches by companies on the means of controlling and applying teleworking and studies that analyse the theme in different approaches and research methods.

Keywords: Teleworker, mixed telework, people management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios de seleção para os candidatos ao teletrabalho . 22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais Vantagens e Desvantagens de se Trabalhar em Home-Office.....	23
Tabela 2 – Classificação dos teletrabalhadores por Idade	26
Tabela 3 – Classificação dos teletrabalhadores por nível de escolaridade	26
Tabela 4 – Classificação dos teletrabalhadores por tempo de Cargo	26
Tabela 5 – Classificação dos Teletrabalhadores por Tempo de Empresa	27
Tabela 6 – Classificação por Tempo como Teletrabalhador.....	27
Tabela 7 – Classificação dos Gestores por Idade	27
Tabela 8 – Classificação dos Gestores por Formação	28
Tabela 9 – Classificação dos Gestores por Tempo	28
Tabela 10 – Disponibilidade Semanal para Teletrabalho	31
Tabela 11 – Supervisão dos teletrabalhadores	31
Tabela 12 – Características dos teletrabalhadores	32
Tabela 13 – Aptidões para teletrabalhar.....	33
Tabela 14 – Medidas necessárias para teletrabalhar	33
Tabela 15 – Percepção Média dos Graus de Autonomia e Preparação Prévia.....	34
Tabela 16 – Maiores vantagens e atrativos.....	34
Tabela 17 – Maiores desvantagens e entraves	36
Tabela 18 – Disponibilidade Semanal para Teletrabalho	37
Tabela 19 – Supervisão dos teletrabalhadores	37
Tabela 20 – Características dos teletrabalhadores	38
Tabela 21 – Aptidões para teletrabalhar.....	39
Tabela 22 – Medidas necessárias para teletrabalhar	39
Tabela 23 – Percepção Média dos Graus de Autonomia e Preparação Prévia.....	40
Tabela 23 – Maiores vantagens e atrativos.....	40
Tabela 23 – Maiores desvantagens e entraves	41

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	100
1.1 Objetivos da Pesquisa	122
1.1.1 Objetivo Geral	122
1.1.2 Objetivos Específicos	122
1.2 Justificativa do Estudo	122
2. REVISÃO TEÓRICA	144
2.1 Teletrabalho: definições conceituais	144
2.2 Legislação	177
2.3 Discussão Teórica acerca do Teletrabalho e seus fenômenos sociais	19
2.4. Sistematização de Estudos sobre Teletrabalho	222
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	255
3.1 Delineamento da Pesquisa	255
3.2 Respondentes da Pesquisa	255
3.3 Coleta dos Dados	288
3.4 Análise dos Dados	299
4. RESULTADOS DA PESQUISA	311
4.1 Percepções dos Teletrabalhadores	31
4.2 Percepções dos Gestores sobre Teletrabalho	366
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	466
APÊNDICES	499
APÊNDICE A – Questionário com Teletrabalhadores	499
APÊNDICE B – Questionário com Gestores	533

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo e mercado que evoluem de forma cada vez mais rápida e exponencial, o surgimento e aperfeiçoamento de tecnologias e técnicas que impactam a sociedade é também cada vez maior. Essas, embora facilitem e qualifiquem as relações sociais e profissionais também acabam encontrando obstáculos de acesso ao grande público, visto sua velocidade e a variedade com que novidades aparecem, contrastando com a atenção necessária para um uso eficiente da tecnologia/técnica em questão seja realizado. Sendo assim, a falta de oportunidade de estudo qualificado e análise de dados relevantes para aplicação eficaz das ferramentas acaba por dificultar a implementação e execução de tais métodos (COSTA, 2013).

Uma das principais técnicas recentes que é acometida pela dificuldade de estudo é o Teletrabalho. Presente desde os anos 1950, provou-se útil em situações em que o termo era identificado como “trabalho em domicílio”, por volta das décadas de 1960 e 1970, quando era utilizado durante atividades como montagem e embalagem de materiais elétricos e na produção de têxteis, vestuários e calçados (ROCHA; AMADOR, 2018). Com o passar do tempo, contudo, o significado do conceito acabou se tornando extremamente volátil e, de certa forma, desunido, definido em subcategorias de acordo com as situações específicas em que era apresentado (ROSENFELD; ALVES, 2011).

De acordo com as situações de ocorrência, Rosenfield e Alves (2011) apresentaram as seis categorias do Teletrabalho: (1) Trabalho em domicílio; (2) Trabalho em escritórios-satélite; (3) Trabalho em telecentros; (4) Trabalho móvel; (5) Trabalho em empresas remotas ou *off-shore*; e (6) Teletrabalho Misto. Dentro dessas subcategorias, a que interessa no presente estudo é a do “teletrabalho misto”. Tal definição classifica as relações nas quais existe uma combinação prévia entre empresa, gestor e trabalhador - a qual permite certa liberdade, tanto de horário de serviço, quanto e principalmente, referente à localização física da execução do trabalho, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Essa prática, em particular, se faz muito presente em empresas de tecnologia, devido, tanto a sua tendência a inovação, quanto a sua facilidade em delegar e flexibilizar tarefas.

De qualquer forma, a implementação e aplicação do teletrabalho ainda não foi completamente explorada e compreendida. Pontos e contrapontos surgem tanto para multinacionais quanto para pequenas empresas. O Yahoo, por exemplo, um dos maiores pioneiros do teletrabalho no Brasil, decidiu em 2013 extinguir essa modalidade sob argumentação de que “velocidade e qualidade são muitas vezes sacrificadas quando se trabalha em casa”. A então presidente Marissa Meyers, em entrevista à Revista Exame (2013), também afirmou que “algumas das melhores decisões e sacadas brotam nas discussões de corredor e no café”.

Em contraponto, a Dell EMC, outra pioneira do teletrabalho, oferece, para mais de 80% de seus funcionários, alguma forma de trabalho remoto, sendo o teletrabalho misto uma das opções oferecidas. Para Jacques Fogliarini (2017), diretor de Marketing para o consumidor final e pequenas empresas da Dell Brasil, "Independentemente se o funcionário está remoto ou no escritório, hoje em dia, muito mais do que horas trabalhadas, as empresas buscam resultados". Fernanda Kessler, líder de RH da empresa, em entrevista ao Jornal do Comércio (2017), menciona que a entrega das demandas é muito mais relevante do que a carga horária disposta para as realizar.

O outro ponto interessante que vem ganhando a atenção é a flexibilização das configurações e relações de trabalho, tendo, inclusive, cada vez mais alterações legislativas que abrangem e auxiliam na definição e controle do teletrabalhador. Isso tudo tem causado um aumento considerável da demanda dos trabalhadores por esse tipo de modalidade mais flexível, como o teletrabalho. Segundo pesquisa do Ibope (2018), 96% dos entrevistados acreditam que é necessário modernizar o ambiente de trabalho, enquanto 62% desses, entendem que essa a modernização só existe caso seja acompanhada pela possibilidade de se trabalhar de casa.

Como pode-se perceber, nesse cenário transicional em que o país se encontra, busca-se adaptar as novas técnicas e tecnologias às demandas geradas pelo trabalhador. E com isso em mente, se é capaz de reparar que grande parte dessas demandas podem ser encontradas no teletrabalho, o transformando em uma alternativa interessante para o preenchimento dessas lacunas. Mesmo assim, apenas a aplicação de um sistema mais flexível e moderno não se faz suficiente. É preciso que exista um entendimento da situação e, com esse entendimento, se execute mudanças que busquem melhor se adaptar aos feedbacks trazidos pelas demandas do mercado e dos trabalhadores. A forma que o teletrabalho é aplicado e,

principalmente, como interagem ambos gestor e trabalhador com o home office, por fim, é o que acaba sendo determinante do quão proveitosa a inovação realmente é. Surgindo, portanto, o questionamento estudado nesse trabalho: **Como o Teletrabalho Misto, em empresas de tecnologia de Porto Alegre e Região, é percebido por teletrabalhadores e gestores?**

1.1 Objetivos da Pesquisa

1.1.1 Objetivo Geral

Diante da pergunta de pesquisa, o objetivo geral é o seguinte:

- Identificar e analisar a percepção de teletrabalhadores e de gestores sobre o Teletrabalho Misto, em empresas de tecnologia de Porto Alegre e Região.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- Caracterizar o perfil profissional do teletrabalhador, segundo os respondentes da pesquisa.
- Identificar como é gerido/controlado o teletrabalho misto, de acordo com os pesquisados;
- Identificar as principais vantagens do teletrabalho, na perspectiva de teletrabalhadores e de gestores;
- Identificar as principais desvantagens e desafios do teletrabalho, na perspectiva de teletrabalhadores e de gestores.

1.2 Justificativa do Estudo

Como justificativa do estudo, entende-se que com as recentes e crescentes mudanças nas formas e relações de trabalho, temas como flexibilização das relações e organização do trabalho e, em particular teletrabalho, intensificam cada vez mais o interesse em compreender tais mudanças. Empresas e gestores buscam alternativas para se modernizar e se adaptar aos novos tempos, entretanto, no caso do teletrabalho, muitas dúvidas ainda existem acerca de suas especificações, diferentes aplicações e resultados em performance e adaptação de funcionários para com a modalidade.

Através desse estudo, portanto, procura-se identificar a opinião de trabalhadores e gestores que utilizam e/ou interagem com o teletrabalho, caracterizando esses que utilizam essa forma de modernização, assim como buscando comparar as percepções dos dois públicos pesquisados.

2. REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo descreve as fundamentações teóricas que foram utilizadas como embasamento para auxiliar das análises decorrentes desse trabalho. Serão trazidos conceitos para definir o teletrabalho de forma a abordar a definição que diferentes autores e instituições apresentam sobre ele e, também, uma breve análise sobre as alterações feitas na legislação para que essa se adapte a essa nova forma de trabalhar. Com o teletrabalho melhor definido, serão vistos estudos que se relacionam de alguma forma ao teletrabalho, tratando das relações geradas pela modernização das formas de trabalho como essa. Após a apresentação do cenário do objeto de estudo e de seus fenômenos, por fim, serão discorridos estudos anteriores a esse que caracterizam algumas das relações existentes entre os gestores e teletrabalhadores.

2.1 Teletrabalho: definições conceituais

Com relatos referenciando práticas que se assemelham ao teletrabalho desde os anos 1950, sempre existiu uma dificuldade de definição sobre o que o caracteriza e os quais termos são associados às práticas de teletrabalhadores (Rocha e Amador, 2018). Jack M. Nilles, o considerado “pai” do *Home Office*, primeiro apresentou o conceito em 1972, sob o uso do termo *telecommuting*, ao relatar a forma como trabalhava para a NASA (National Aeronautics and Space Administration). Em 1979, o autor Frank Schiff abordou o teletrabalho como uma alternativa para um dos mais discutidos problemas da época, o crescente consumo de gasolina, através da sua publicação intitulada “Working From Home Can Save Gasoline” (Trabalhar de casa pode economizar gasolina), que se tornou uma publicação muito popular e marcante em seu tempo.

Entretanto, mesmo sendo altamente utilizado e nenhuma novidade extrema no vocabulário do trabalhador, o termo nunca conseguiu se conectar de forma clara a alguma definição. Para Costa (2013), inclusive, um dos principais fatores que impede os estudos e análises de resultados dos mesmos em relação ao fenômeno do teletrabalho é exatamente essa falta de terminologia clara relacionado a ele.

Di Martino (2011) apresenta uma definição sucinta sobre o teletrabalho, e o descreve como um trabalho à distância, que é facilitado pelas tecnologias e pela

comunicação, entendendo assim, que o teletrabalho na verdade se encontra em uma evolução de si mesmo, devido às tecnologias paralelas a ele na rotina de trabalhadores. Já para a conceitualização mais complexa de Mello (1999), o teletrabalho diz respeito à mudança da forma de tratar as atividades, que antes eram o ponto central dos modelos, trazendo os trabalhadores até elas, para um novo momento no qual o trabalhador é o centro, e as demandas e atividades que vão até ele.

Já para outros autores, a falta de terminologia singular para o teletrabalho se faz, justamente, devido a esse ser muito mais do que apenas uma classificação de forma de trabalhar. Rosenfield e Alves (2011) afirmam que o teletrabalho não pode ser conceituado apenas como trabalhar à distância, pois o mesmo é, na verdade, um elemento crucial em um processo que aponta as novas formas de trabalho mais flexíveis como centro da mudança ocorrendo dentro das formas de estratégia e interação de demanda dentro das organizações.

A quantidade de diferentes perfis que são capazes de se encaixar dentro do teletrabalho não apenas se faz negativa para os estudos desse fenômeno, como também é impactante no próprio status com o qual o teletrabalhador acaba sendo inferido. Tendo em vista que o termo pode ser utilizado tanto ao se referir a um teletrabalhador que exerce a atividade de forma integral, quanto a alguém que apenas exerce essa prática de forma eventual, como apontou Tremblay (2002).

Rosenfield e Alves (2011) ainda apontam como uma dificuldade de caracterização do termo à falta de vinculação do mesmo a apenas um tipo de perfil de trabalhador:

Há pessoas trabalhando em casa, com o consentimento de seu empregador, para evitar deslocamentos; há pessoas trabalhando de maneira autônoma, seja em casa, seja em telecentros; há mulheres trabalhando em seus computadores porque não têm como deixar os filhos; há alguns teletrabalhadores que se acham explorados, mal pagos e sem reconhecimento, outros são altamente qualificados e têm seu trabalho reconhecido; há teletrabalhadores em instituições públicas e privadas; há pessoas trabalhando em casa que usam “acidentalmente” seus computadores (não são sua principal ferramenta), como arquitetos ou tradutores; e há muitas pessoas que trabalham normalmente fora de suas casas e completam o trabalho em casa, na forma de sobre trabalho (por transbordamento), sem receber o pagamento de hora extra. Para completar, fax, celular, laptop e internet tornam possível trabalhar de quase qualquer lugar. Mas o que interessa aqui não é a definição precisa do teletrabalho – o que, aliás,

não é possível –, mas a dinâmica de suas interações (Huws, 1991 apud ROSENFELD; ALVES, 2011, p. 215)

Entretanto, ainda se faz necessária a tentativa de definição do termo e de suas ramificações, tanto para estudos, quanto para regulamentação de trabalhadores que optam e/ou são apresentados a essa forma de trabalhar. Com isso em vista, de uma maneira mais ampla, conforme citado por Roselfied e Alves (2011, p. 216), a Organização Internacional do Trabalho classificou o teletrabalho levando em conta as seguintes variáveis:

- local/espço de trabalho;
- horário/tempo de trabalho (integral ou parcial);
- tipo de contrato (trabalho assalariado ou independente);
- competências requeridas (conteúdo do trabalho).

Através dessas variáveis, já se faz possível a caracterização e divisão do teletrabalho como um todo, em mais específicas ramificações e formas de aplicação. Segundo a OIT, é possível dividir em até seis diferentes modelos de teletrabalho, cada um com suas especificidades, sendo esses:

- Trabalho em domicílio: também identificado com o termo small office/home office (SOHO), trata-se do trabalho realizado na casa do trabalhador;
- Trabalho em escritórios-satélite: os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central;
- Trabalho em telecentros: o trabalho é realizado em estabelecimentos normalmente instalados próximo ao domicílio do trabalhador que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos;
- Trabalho móvel: fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, compreendendo viagens de negócios ou trabalho de campo ou em instalações do cliente;
- Trabalho em empresas remotas ou *off-shore*: call-centers ou telesserviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata;

- Teletrabalho misto: arranjo com o empregador para que se trabalhe algumas horas fora da empresa.

Mesmo que de certa forma seja superficial, essa divisão auxilia na tentativa de analisar e se fazem necessários ainda dois pontos para melhor compreensão sobre o que será analisado nesse estudo. O primeiro deles trata da especificação de qual forma de teletrabalho será abordada nos estudos de campo posteriores, enquanto o segundo abrange as definições legais que acercam o tema do teletrabalho.

Para os fins desse estudo em particular, o teletrabalho misto a forma considerada dentre as apresentadas, pois nele estão presentes diversos dos fatores demandados pelos trabalhadores que buscam modernização no seu dia-a-dia profissional, assim como também se encaixam com as novas formas de relações dos trabalhadores para/com o novo cenário apresentado pelas empresas como um todo.

Tendo o fenômeno do teletrabalho mais bem compreendido de forma teórica e em relação ao que o termo em si significa para a sociedade, fica faltando a compreensão do mesmo de uma forma que englobe o mundo prático e legal do trabalho. Faz-se necessário, portanto, o entendimento de como as leis acabam se adaptando e definindo essa nova modalidade empregatícia; parte-se assim, para uma análise sobre a legislação relacionada ao teletrabalho.

2.2 Legislação

Uma das grandes e mais certas formas de entender como e se algum movimento de alteração nas relações de trabalho está realmente sendo legitimado é através das alterações constantes feitas na legislação trabalhista nacional.

Em meio a diversas mudanças apresentadas na legislação trabalhista ao longo dos anos, um dos pontos que vem sendo dos mais aceitos pelo público geral é justamente o referente ao teletrabalho. Nessa alteração do artigo 6º da CLT, pode-se notar uma intenção de incluir o trabalho a distância na legislação que já engloba as formas tradicionais de emprego (artigos 2º e 3º da CLT). Através da Lei n. 12.551/2011 que foi responsável por reconhecer oficialmente as mudanças pós-modernas, o teletrabalho pode, finalmente, ser reconhecido, quando todos os pré-requisitos necessários sejam alcançados, como uma forma legítima de vínculo empregatício. Esse momento é explicado da seguinte forma:

Metaforicamente, pode-se comparar essa situação com uma colcha de retalhos, que vai sendo formada, mediante a junção de novos pedaços para assim ter sua dimensão estendida, podendo proteger cada vez mais pessoas. Enquanto que a linha seria a norma, os trabalhadores corresponderiam aos panos que se unem uns aos outros por meio da costura e, juntos (costura-pano; norma-trabalhador), formam uma única coisa: a colcha de retalhos, que juridicamente seria o Direito do Trabalho, instrumento de inclusão social, melhoria da condição socioeconômica dos trabalhadores e distribuição de riqueza. (ROCHA; MUNIZ, 2013, p. 113).

Rocha e Muniz (2013) ainda atentam que mesmo com essa alteração, ainda existiam muitos pontos a serem tratados em formalizar o teletrabalho, como em relação aos acidentes de trabalho ou doenças ocupacionais, controle sobre os intervalos mínimos exigidos e afins.

Entretanto, em 2017, dentro de diversas mudanças propostas pela Reforma Trabalhista, algumas direcionadas ao teletrabalho foram de destaque positivo. Ao adicionar ao Título II da CLT o Capítulo II-A, foram melhor definidas as relações sobre a distinção entre o teletrabalho e o trabalho externo e os serviços do teletrabalho de uma forma geral, através do Art. 75-B, e sobre a disposição de equipamentos e infraestruturas necessárias para o teletrabalhador exercer suas funções, através do Art. 75-D, que estão definidos da seguinte forma:

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito.

Parágrafo único. As utilidades mencionadas no caput deste artigo não integram a remuneração do empregado.

Apesar de ainda existirem muitas relações em aberto, tanto para estudo quanto para legislar de maneira correta, as mudanças ocorridas na última década não apenas legitimaram o teletrabalho, como também foram grandes contribuintes em uma “espiral de discussão”. Essa espiral, acaba impulsionando mais discussões sobre o tema, não apenas em relação as questões legais que acerbam o mesmo, mas também, resultando em estudos que buscam entender e caracterizar fenômenos relacionados ao teletrabalho e a modernização do trabalho como um todo.

2.3 Discussão Teórica acerca do Teletrabalho e seus fenômenos sociais

Diversos estudos tentam relacionar os fenômenos sociais que ocorrem atualmente com o fenômeno do teletrabalho. Rosenfield e Alves atentam sobre as mudanças que ocorreram na demanda de serviços, relatando que, nessa nova sociedade da informação, a demanda se faz muito mais variada e mais complexa, já que o trabalho em si é, muitas vezes, imaterial e geralmente mais instigante do que as demandas existentes no trabalho taylorista, por exemplo (ROSENFELD; ALVES, 2011). Nesta nova etapa, denominada “capitalismo cognitivo” (Azais *et alii*, 2001; Galvão *et alii*, 2003), existe uma certa oposição ao capitalismo industrial previamente estabelecido, pois nesse novo momento capitalista é valorizada a criatividade e inovação, não apenas a repetição vista nos modelos tayloristas. É afirmado que nesse novo capitalismo:

(...) a origem do valor não estaria mais na produção de bens homogêneos e reprodutíveis, característicos do modelo fordista de produção; agora, no modelo pós-fordista, a inovação (a produção do "novo") se torna o principal fator de valorização. Não se trata de determinismo tecnológico, mas da percepção de que o novo é menos os próprios objetos técnicos do que os motivos, as lógicas de acumulação e valorização social, no sentido de que toda a sociedade se mobiliza em direção à inovação e à acumulação de conhecimentos. (ROSENFELD; ALVES, 2011, p. 209).

Com esse novo cenário estabelecido, as opiniões e a autonomia do trabalhador se tornam mais relevantes, pois a produção de conhecimento (ao contrário da criação de produtos materiais), não depende apenas de prática técnica. A disponibilidade de uma estrutura adequada que inclua infraestrutura e apoio psicológico necessários é crucial para o teletrabalhador.

Sendo assim, a demanda por novas formas de supervisão se faz eminente e necessitada de inovação. Segundo Townley (1998), essas novas tecnologias necessárias para o controle, precisam, de alguma forma, delinear o espaço no qual o teletrabalhador deve exercer sua autonomia, conseguindo assim alcançar um equilíbrio entre a autonomia e flexibilidade desejada pelo trabalhador, com o acompanhamento e resultados desejados pelos gestores da empresa.

A transmutação de todos os setores de uma organização faz com que cada setor seja responsável por si mesmo e seus respectivos resultados. Isso acaba acontecendo também no discurso de formatação do teletrabalhador, transformando-o em um novo sujeito, um empreendedor próprio. Esse sujeito, não mais se concentra

em perfeitamente obedecer a todas as regras e normas requisitado pelas organizações burocráticas, pois agora tem que ser empreendedor, proativo e flexível, tanto em seu âmbito profissional, quanto no pessoal (DuGAY, SALAMAN e REES, 1996).

Outros autores expõem a mudança nos discursos gerenciais, citando a forma que o próprio discurso a favor do teletrabalho acaba se tornando um motivador à subjetividade do indivíduo. Dessa forma, fazendo com que esse busque se tornar um funcionário que seja perfeito para o teletrabalho, e, inclusive, leva esse seleto grupo de trabalhadores, que se difere pela especializada mão de obra cognitiva, a acreditar que a sua forma de trabalho não é para “qualquer um”. O novo discurso que atinge o teletrabalhador transforma-o em uma espécie de empreendedor de si, fazendo com que os trabalhadores se esforcem para se adaptarem ao teletrabalho (COSTA, 2013).

Esse discurso acaba sendo crucial como forma de controle contemporâneo, já que está implícito nele que o teletrabalhador precisa ter “autonomia, responsabilidade, capacidade de assumir desafios e de responder por si” (COSTA, 2013, p. 465). Isso já, proativamente, deixa o teletrabalhador ciente de como ele deve ser, mesmo que não seja constantemente lembrado, como em outras formas de controle mais tradicionais.

Em estudo mais detalhado sobre essas as características necessárias para se tornar um teletrabalhador, Gauthier e Dorin (1996) apontam que essas são avaliadas desde a seleção dos possíveis funcionários e as definem da seguinte forma:

QUADRO 1 - Critérios de seleção para os candidatos ao teletrabalho.

Características pessoais	Atitudes e aptidões ao teletrabalho	teletrabalho Ambiente pessoal
<ul style="list-style-type: none"> • flexível • confiável • capacidade de adaptação • autodisciplinado • confiante • bom senso • independente 	<ul style="list-style-type: none"> • capaz de trabalhar sem supervisão e sem pressão hierárquica • boa aptidão para a comunicação • bem organizado • boa gestão do tempo • eficácia para solucionar problemas • autonomia • saber trabalhar em equipe • experiência no trabalho • vários anos de experiência na organização 	<ul style="list-style-type: none"> • espaço na residência para o escritório • cuidados adequados com crianças e pessoas idosas • possuir amigos fora do trabalho • família solidária • desejo e razão para iniciar o teletrabalho

Fonte: Gauthier e Dorin, 1996, traduzido por Trope, 1999.

Elaborado por Gauthier e Dorin (1996) e apresentado por Rafalski e Andrade (2015, p. 438)

Ainda sobre o discurso descrito por Costa (2013), percebe-se uma postura de autodisciplinador, a ponto de tentar criar um sentimento de “casta” aos teletrabalhadores.

Os louros de pertencer à casta especial dos teletrabalhadores só podem ser colhidos pela adesão a um projeto que exige mais do que características específicas: é preciso introjetar/ter as atitudes desejadas. Além disso, somente introjetar/ter as atitudes não é suficiente: é preciso que o indivíduo comprove que é digno de confiança (ter experiência no trabalho, ter vários anos de experiência na organização). Por fim, é preciso que o teletrabalho seja um projeto de vida, porque envolverá não só o teletrabalhador, mas toda a sua família. (COSTA, 2013, p. 466).

Dessa forma, transforma o teletrabalho, como um todo, em um modelo de vida a ser seguido, não apenas alguma característica ou habilidade que o trabalhador possa desenvolver e aplicar apenas em seu âmbito profissional.

Âmbito esse, que é formado por diversos objetos além do teletrabalhador, o que acaba por fazer com que o teletrabalho como um todo dependa de diversos fatores. E além de depender de diversos fatores também gera variadas possibilidades para que o mesmo tenha a sua aplicação feita com sucesso.

2.4. Sistematização de Estudos sobre Teletrabalho

Diversas pesquisas acerca dessa temática têm sido realizadas devido à popularidade e o quão atual o assunto é, abordando-o de diferentes maneiras e recolhendo dados das mais diversas formas. Mitchell (1996) desenvolve que os aspectos que podem influenciar no sucesso do home office são divididas em dois âmbitos, o macro e o micro. Os parâmetros macro tratam da organização e o setor/região que ela está, enquanto os micro englobam as tarefas do indivíduo e a ele mesmo. Focando no micro, o que mais interessa para a presente pesquisa, Barros e Silva (2010) descrevem os sete parâmetros que podem influenciar nas chances de sucesso do teletrabalho da seguinte forma:

(...) a pessoa – atitudes, preferências, habilidades e motivações; o contexto do vínculo de trabalho – se o indivíduo é funcionário de uma empresa, se é autônomo e trabalha para várias empresas ou se é sócio de empresa virtual; a tarefa – a natureza da atividade, se ela exige criatividade ou é repetitiva, se é ou não estruturada, se exige concentração ou demanda comunicação intensa; a natureza dos relacionamentos externos - se a pessoa se relaciona com clientes, fornecedores ou com empresas do mesmo setor e o que tais elementos externos esperam desse relacionamento; o contexto da utilização do espaço – se o indivíduo trabalha em casa 100% do tempo ou apenas parcialmente, - se o indivíduo trabalha em casa em tempo integral ou apenas parcialmente, se tem acesso a algum escritório da empresa, que tipo de espaço tem para trabalhar em casa e qual é o grau de receptividade dos familiares; a natureza dos relacionamentos internos – se a motivação do teletrabalhador depende da relação com o supervisor e demais membros da equipe e como é o estilo de trabalho na equipe, ou seja, qual é o grau de interdependência dos membros; o contexto tecnológico – se o teletrabalhador e os demais membros da organização utilizam com frequência recursos tecnológicos e estão confortáveis com o trabalho à distância e quais são os custos e a qualidade dos recursos disponíveis. (BARROS; SILVA, 2010, p. 73).

Com tantas possíveis variáveis, é fácil de entender as razões pelas quais o teletrabalho, e em particular o teletrabalho misto, é um tema tão difícil de ser estudado. Não apenas é extremamente mutável, mas tem variações importantes em sua análise para qualquer mínima mudança que ocorra no cenário do nicho específico de mercado que a atividade esteja sendo aplicada.

Outros autores ainda trazem, através de pesquisas, diferentes motivações que são tidas para pessoas ingressas nesse mundo do teletrabalho. Trambly (2002), por exemplo, aponta que a qualidade de vida como um dos fatores mais percebidos como argumentos utilizados por tanto empregadores quanto por empregados, para as mudanças e migrações para esse tipo de modalidade. Já Mann, Varey e Button (2000) encontram como vantagens mais lembradas:

Menor necessidade de deslocamento; maior liberdade e flexibilidade; melhor ambiente de trabalho; menos distrações; menor custo; liberdade para usar roupas confortáveis; distanciamento do jogo político do escritório; e facilidade para cumprir tarefas domésticas. (MANN; VAREY; BUTTON, 2000 apud BARROS; SILVA, 2010, p. 75)

Na mesma, pesquisa, afirma-se que as principais desvantagens são:

Isolamento; aumento da jornada de trabalho; falta de suporte; impossibilidade de faltar por motivo de doença; dificuldade de progresso na carreira; e elevação nos custos. (MANN; VAREY; BUTTON, 2000 apud BARROS; SILVA, 2010, p. 75)

Enquanto em pesquisa realizada por Rafalski e Andrade (2015), diferentes motivações são relatadas por seus entrevistados, já que esses entendem que:

Para esses respondentes, a otimização do tempo, a obtenção de independência, a maturidade profissional, a diminuição de custos pessoais, o aumento de produtividade, e a redução do tempo no trânsito foram fatores relevantes para a aceitação da mudança de sistema de trabalho. (RAFALSKI; ANDRADE, 2015, p. 435)

De forma conclusiva aos seus estudos e dados coletados, Rafalski e Andrade (2015) desenvolveram uma tabela, relatando os pontos mais lembrados como vantagens e desvantagens da modalidade:

Tabela 1 – Principais Vantagens e Desvantagens de se Trabalhar em Home-Office

Principais vantagens de se trabalhar em <i>home-office</i>		Principais desvantagens de se trabalhar em <i>home-office</i>	
Flexibilidade de horários	49 UR	Falta de socialização	37 UR
Redução/fim do tempo de trânsito	43 UR	Má divisão do tempo e facilidade de distração	35 UR
Redução de custos	26 UR	Dificuldade em estabelecer limites entre casa-trabalho	31 UR
Aumento da produtividade	18 UR	Menor exposição profissional	19 UR
Maior praticidade no dia-a-dia	17 UR	Custo de manutenção do <i>home-office</i>	11 UR

Nota. UR: Unidades de Registros.

Elaborado por Rafalski e Andrade (2015, p. 437)

A grande intersecção entre as pesquisas não é nenhum termo ou conceito, mas sim a pluralidade que se encontra nas demandas de quem busca o teletrabalho como alternativa. Mesmo que exista um discurso que controle de forma quase que despercebida o desenvolvimento dos trabalhadores, esses acabam buscando e experienciando de suas próprias formas esse modelo de trabalho.

Ainda que o discurso tente passar o máximo de responsabilidade possível ao trabalhador e seu perfil, pois a maneira que for aplicado, tanto o controle dos

teletrabalhadores, como o próprio teletrabalho no geral, é também um fator de grande relevância sobre as relações que todos os envolvidos terão com esse fenômeno.

De forma complementar, Green e Roberts (2010) atentam a tendência de criação de organizações virtuais, isso é, organizações estruturadas exatamente por trabalhadores que são permitidos de ter suas tarefas feitas de suas casas. Entretanto, para organização virtual ser funcional, é interessante que exista alguma forma de sincronismo entre as ferramentas utilizadas virtualmente. De maneira complementar, os autores também discorrem sobre os principais fatores apontados como principais responsáveis por inibir as vantagens do teletrabalho:

(a) A falta de conhecimento dos gestores sobre como planejar e organizar as atividades; (b) problemas relacionados à proteção, confidencialidade, e seguro; (c) dificuldades de gerenciar e supervisionar os teletrabalhadores; (d) razões relacionadas à produtividade e qualidade do trabalho; (e) alto investimento tecnológico; (f) resistência dos sindicatos e (g) falta de interesse por parte dos empregados. (ABRÃO, 2013, p. 20).

Sendo assim, percebe-se uma dificuldade de unificar as informações e opiniões que cercam o teletrabalho. Ainda mais difícil no caso específico desse estudo, o qual objetiva analisar de forma específica percepções sobre teletrabalho misto, no nicho de empresas de tecnologia de Porto Alegre e Região. Sendo assim, fez-se necessário uma pesquisa de campo para que fossem obtidos mais dados que auxiliassem esse estudo a alcançar seus objetivos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse tópico serão apresentadas as escolhas metodológicas feitas para atingir os objetivos propostos nesse trabalho. A seguir descreve-se o tipo/delineamento da pesquisa realizada, bem como caracteriza-se o perfil dos respondentes, a forma como que foi feita a coleta e análise dos dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Para alcançar os objetivos traçados para esse trabalho, se fez necessária a execução de pesquisa que fossem além dos dados já coletados por outros autores. Devido às características do tema serem de bastante especificidade e escassez de conteúdo que consigam de forma direta compreender o assunto, optou-se por realizar uma pesquisa de campo caracterizada com quantitativa com delineamento exploratório-descritivo.

A pesquisa quantitativa é o método caracterizado pela quantificação, tanto na coleta quando análise, dos dados e tem como finalidade garantir uma maior precisão em relação aos dados pesquisados, diminuindo a chance de distorções na análise, como explica Motta (2008). Sendo, assim, a forma de pesquisa que melhor consegue desenhar um cenário de forma a compreender não apenas visões singulares dos sujeitos nele inserido, mas sim, compreender as relações que naquele ocorrem de maneira mais precisa e generalizada.

3.2 Respondentes da Pesquisa

Foram selecionados dois grupos de sujeitos para a aplicação dos questionários (vide Apêndices desse trabalho). O primeiro grupo, que respondeu o questionário “Apêndice A”, foi formado por trabalhadores que se encaixam como teletrabalhadores mistos e o atuam em empresas de tecnologia de Porto Alegre e Região. Enquanto o segundo grupo, que respondeu o questionário “Apêndice B”, foi formado por gestores que já experienciaram/experienciam trabalhar e gerir trabalhadores que são expostos e se utilizam da oportunidade de teletrabalhar de forma mista.

Foram um total de 56 respondentes, sendo 43 deles teletrabalhadores e 13 gestores). A seguir são apresentados aspectos que caracterizam o perfil dos respondentes.

Tabela 2 – Classificação dos Teletrabalhadores por Idade

Faixa Etária	Número Absoluto	Percentual
25 anos ou menos	18	42%
Entre 26 e 30 anos	14	33%
31 anos ou mais	11	26%

Elaborado pelo Autor (2019)

Tabela 3 – Classificação dos Teletrabalhadores por Nível de Escolaridade

Escolaridade	Número Absoluto	Percentual
Ensino Médio Completo	1	2%
Ensino Superior Incompleto	20	47%
Ensino Superior Completo	14	33%
Pós-Graduação	8	19%

Elaborado pelo Autor (2019)

É visto que o teletrabalho é uma prática mais comum entre o público mais jovem dentro das empresas pesquisadas, sendo a faixa etária de “25 anos ou menos” a mais representativa, com 42% dos respondentes. Quase metade da amostra (47%) de teletrabalhadores não completou ainda o Ensino Superior. O equilíbrio necessário entre Ensino Superior e Trabalho é exatamente o tipo de situação em que a flexibilidade que o teletrabalho consegue ser efetiva como alternativa e solução.

Tabela 4 – Classificação dos Teletrabalhadores por Tempo no Cargo

Faixa de Tempo no Cargo	Número Absoluto	Percentual
Até 1 ano	11	26%
Entre 1 e 3 anos	17	40%
Entre 3 e 5 anos	8	19%
Mais de 5 anos	7	16%

Elaborado pelo Autor (2019)

Tabela 5 – Classificação dos Teletrabalhadores por Tempo de Empresa

Faixa de Tempo de Empresa	Número Absoluto	Percentual
Até 1 ano	7	16%
Entre 1 e 3 anos	14	33%
Entre 3 e 5 anos	11	26%
Mais de 5 anos	11	26%

Elaborado pelo Autor (2019)

Tabela 6 – Classificação por Tempo como Teletrabalhador

Faixa de Tempo como Teletrabalhador	Número Absoluto	Percentual
Até 1 ano	11	26%
Entre 1 e 3 anos	15	35%
Entre 3 e 5 anos	10	23%
Mais de 5 anos	7	16%

Elaborado pelo Autor (2019)

Também se pode notar que mesmo que a maior parte dos teletrabalhadores exerçam essa forma de trabalho há apenas 3 anos no máximo, quando se faz a leitura do tempo que esses mesmos estão inseridos dentro da empresa, as porcentagens, ainda que com predominância de “Entre 1 e 3 anos”, verifica-se um aumento significativo nas 2 faixas de tempo que condizem com um maior tempo inseridos dentro da mesma empresa.

Tabela 7 – Classificação dos Gestores por Idade

Faixa Etária	Número Absoluto
Até 30 anos	5
31 anos ou mais	8
Total	13

Elaborado pelo Autor (2019)

Tabela 8 – Classificação dos Gestores por Formação

Formação	Número Absoluto
Ensino Superior Completo	5
Pós-Graduação	8
Total	13

Elaborado pelo Autor (2019)

Temos, obviamente, um grupo demográfico de gestores em um momento profissional e de vida mais avançado que o dos teletrabalhadores. Oito dos 13 gestores tem 31 anos ou mais de idade e já são pós-graduados. Todos concluíram o ensino de nível superior.

Tabela 9 – Classificação dos Gestores por Tempo

Faixa de Tempo	Número absoluto em Relação ao Tempo no Cargo	Número absoluto em Relação ao Tempo de Empresa	Número absoluto em Relação ao Tempo Gerenciando Teletrabalhadores
Até 1 ano	2	0	2
Entre 1 e 3 anos	5	1	5
Entre 3 e 5 anos	4	2	3
Mais de 5 anos	2	10	3

Elaborado pelo Autor (2019)

Conforme a tabela acima, percebe-se que 10 dos 13 gestores pesquisados têm mais de 5 anos na mesma empresa, os números em relação as interações com o cargo atual e/ou o gerenciamento de teletrabalhadores tende a ficar majoritariamente na categoria “entre 1 e 3 anos”. Esses números que mostram o quão recente é o contato com o teletrabalho misto se faz presente, tal qual nos dados que representam os teletrabalhadores, onde, também, a mesma faixa de tempo foi a mais respondida.

3.3 Coleta dos Dados

Como já foi dito, a coleta de dados foi feita através de dois questionários, que se encontram como Apêndices A e B desse trabalho. Um deles buscou a visão dos teletrabalhadores, enquanto o outro buscou dados a fim traçar um paralelo da relação provinda dos gestores desses. Os dados que não apenas caracterizaram os pesquisados, como também auxiliaram na definição das diferenças e/ou similaridades entre as percepções que os diferentes públicos têm sobre a temática.

As perguntas dos questionários foram criadas com embasamento na revisão teórica desse trabalho e em estudos realizados por outros autores. O propósito foi permitir que as respostas obtidas nessa pesquisa pudessem ser comparadas e avaliadas com maior embasamento teórico.

Os questionários que foram repassados para possíveis participantes que se enquadravam em algum dos dois grupos previamente estabelecidos e que, demonstraram interesse em contribuir para o estudo. O pesquisador usou a acessibilidade de sua rede de contatos para chegar aos respondentes da presente pesquisa. A divulgação, por sua vez, foi feita de forma informal (sem vinculação formal com nenhuma das empresas em questão) e acabou resultando em 43 respostas de Teletrabalhadores Mistos e 13 respostas de Gestores. Os questionários foram aplicados através de formulários respondidos online, criado no Google Forms e enviado por email para todos que se disponibilizaram a participar da pesquisa e se encaixaram nos pré-requisitos para tal.

Um dos maiores obstáculos enfrentados durante o estudo foi encontrar participantes que se encaixassem no critério definido, ou seja, atuar como teletrabalhador ou gestor sobre o Teletrabalho Misto em empresas de tecnologia de Porto Alegre e Região e, também, que tivessem interesse de participar na pesquisa, principalmente atuando como Gestor. Muitos dos contatados feitos a gestores não tiveram sucesso, pois esses acabavam não tendo experiência na gestão específica de teletrabalhadores que o fizessem de forma mista, apenas tendo gerido trabalhadores tradicionais ou teletrabalhadores que o fizessem de forma integral a sua jornada de trabalho. O mesmo foi observado no grupo de “Teletrabalhadores Mistos”, pois, visando não perder a essência e precisão que se espera de uma pesquisa quantitativa, os trabalhadores pouco utilizavam-se da possibilidade de teletrabalho misto, assim como os teletrabalhadores que o fazem de forma integral, foram excluídos ou acabaram por não responder aos questionários.

3.4 Análise dos Dados

Para a análise desses dados coletados, foi utilizado o software Microsoft Excel para que fossem tabulados os dados e, daí, geradas as tabelas. Para a análise desses dados e tabelas, foi utilizada estatística do tipo simples, com análises univariadas, devido a simplicidade que essa tem para que se analisem 2 grupos separados através da mesma variável. A partir daí, foi feita a distribuição de frequências e percentuais,

assim como também utilizada a média, para que assim fosse possível uma melhor análise e entendimento dos dados coletados nessa pesquisa.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo os resultados da pesquisa serão expostos em duas partes. Primeiramente, serão apresentadas as respostas dos teletrabalhadores e depois as dos gestores. Serão feitos comentários e análises baseadas nas diferentes perguntas feitas, buscando atender aos números mais importantes e comparar os resultados novos com os que foram apresentados por outros autores.

4.1 Percepções dos Teletrabalhadores

Buscando entender de que forma o teletrabalho misto é aplicado, nas empresas de tecnologia de Porto Alegre e Região, foram feitas perguntas que mostrassem a opinião do público pesquisado sobre o assunto. Sendo assim, foram resultantes os seguintes números:

Tabela 10 – Disponibilidade Semanal para Teletrabalho

Dias disponibilizados para o Teletrabalho (Semanalmente)	Número Absoluto	Porcentagem
1	20	47%
2	11	26%
3 ou mais	12	28%

Elaborado pelo Autor (2019)

Tabela 11 – Supervisão dos teletrabalhadores

Forma de Supervisão dos Teletrabalhadores	Número Absoluto	Porcentagem
Troca de mensagens instantâneas e/ou e-mails	12	28%
Reunião recorrentes	14	33%
Metas	15	35%
Combinação das opções 2 e 3 (Troca de Mensagens e Reuniões)	1	2%
Não é feita supervisão	1	2%

Elaborado pelo Autor (2019)

Como representado na Tabela 10, 47% dos participantes tem acesso a apenas 1 dia durante a sua semana para poder realizar o teletrabalho. Já ao avaliar a Tabela 11, nota-se que as formas de avaliação se dão de forma bem equilibrada, tendo em vista que as 3 principais opções receberam quantidade aproximada e significativa de votos. Associando esses dois dados, pode entender que, devido aos poucos dias em geral em que o teletrabalhador pode exercer o *home office*, acaba não existindo uma

forma padronizada de supervisioná-los, transformando esse processo de controle em algo muito mais pessoal e de combinação prévia entre funcionário e gerente.

Assim como abordado por DuGay, Salaman e Rees (1996), entende-se que as mudanças que ocorrem dentro das organizações, resultantes das novas formas de trabalho, acabam por obrigar os diferentes setores internos da própria organização a se relacionarem de formas diferentes, pois, agora esses são os responsáveis pelo seu próprio sucesso. Não existe mais uma quantidade grande de regras específicas a ser seguida, mas sim, diversas maneiras, essas geralmente exigindo proatividade e flexibilidade, de se aplicar a supervisão para que se consiga alcançar as metas do seu setor.

Quanto à forma como são percebidas as características de perfil de teletrabalhadores foram obtidos seguintes dados:

Tabela 12 – Características dos teletrabalhadores

Características do perfil profissional	Número Absoluto	Porcentagem
Flexível	31	72%
Confiável	35	81%
Capaz de se adaptar	28	65%
Autodisciplinado	19	44%
Organizado	23	53%
Confiante	13	30%
Bom senso	30	70%
Independente	19	44%

Elaborado pelo Autor (2019)

Tabela 13 – Aptidões para teletrabalhar

Aptidões necessárias para teletrabalhar	Número Absoluto	Porcentagem
Capaz de trabalhar sem supervisão e sem pressão hierárquica	31	72%
Boa aptidão e comunicação	21	49%
Bem organizado	24	56%
Boa gestão do tempo	28	65%
Eficácia para solucionar problemas	24	56%
Autonomia	22	51%
Saber trabalhar em equipe	13	30%
Experiência no trabalho	14	33%
Vários anos de experiência na organização	2	5%
Expectativas bem definidas	1	2%

Elaborado pelo Autor (2019)

Tabela 14 – Medidas necessárias para teletrabalhar

Medidas necessárias para teletrabalhar	Número Absoluto	Porcentagem
Espaço na residência para o escritório	28	65%
Cuidados adequados com crianças e pessoas idosas	10	23%
Possuir amigos fora do trabalho	2	5%
Desejo e razão para iniciar o teletrabalho	20	47%
Separar o pessoal do profissional	1	2%
Rede estável	1	2%
Disponibilidade de comunicação por telefone	1	2%
Local silencioso	1	2%
Responsabilidade	1	2%

Elaborado pelo Autor (2019)

Dentre as opções oferecidas, os teletrabalhadores se descreveram majoritariamente como flexíveis (72%), de bom senso (70%) e, principalmente, como confiáveis (81%), sendo que apenas 30% declarou confiante e 44% admitindo ser autodisciplinado e/ou independente, o que vai de encontro com as aptidões que os mesmos afirmam que sejam cruciais para teletrabalhar, já que 72% afirmou que a capacidade de trabalhar sem supervisão e sem pressão hierárquica é a mais importante aptidão.

Já em relação às medidas necessárias, a disponibilidade de espaço dedicado para se trabalhar em casa (65%) e o desejo e/ou razão para se iniciar o teletrabalho

(47%) foram as escolhidas como mais importantes, enquanto várias outras (6) opções obtiveram uma porcentagem de votos igual ou abaixo de 5%.

Saindo um pouco da caracterização e passando para a maneira como os respondentes realmente percebem a sua autonomia como teletrabalhadores misto temos que:

Tabela 15 – Percepção Média dos Graus de Autonomia e Preparação Prévia

Grau de Autonomia	Média (1 sendo “pouco” e 5 sendo “muito”)
Grau de Autonomia sobre escolha do horário de trabalho	3,92
Grau de Autonomia sobre escolha do local de trabalho	4,21
Quanto teve que se preparar para teletrabalhar	2,81

Elaborado pelo Autor (2019)

Se entende de forma bem positiva a relação tanto da autonomia sobre escolher o horário em que se trabalha, com média sendo “3,92” (nota máxima sendo 5) quanto à autonomia de escolher aonde irá exercer o teletrabalho, essa com média 4,21 (nota máxima sendo 5). Contudo, foi indicada a nota média de apenas 2,81 (nota máxima sendo 5) para a preparação prévia necessária para realmente exercer essa forma de trabalho, o que vai de encontro com os conceitos trazidos por Costa (2013), que apresenta que o teletrabalhador tem como característica se sentir parte de uma “casta”, a ponto de achar que não é uma forma de trabalho que pode ser efetuada por qualquer um.

Com um melhor entendimento dos sujeitos em si, partiu-se para a identificação de como é percebido o teletrabalho misto como oportunidade e de quais suas maiores vantagens, desvantagens e afins, como mostram as tabelas a seguir:

Tabela 16 – Maiores vantagens e atrativos

Aspectos vantajosos e atrativos	Porcentagem que considera como “Maior Vantagem”	Porcentagem que considera como “Maior Atrativo”
Maior praticidade no dia-a-dia	74%	53%
Aumento da produtividade	35%	23%
Redução de custos	37%	26%
Redução de tempo no trânsito	79%	67%
Maior liberdade e/ou flexibilidade de horários	67%	56%
Melhor ambiente de trabalho	23%	16%
Diminuição de custos pessoais	35%	19%
Maturidade profissional	30%	2%
Distanciamento do jogo político do escritório	7%	9%
Flexibilidade de local de trabalho	2%	0%

Elaborado pelo Autor (2019)

De forma a perceber que as expectativas que são atrativas são similares às apontadas como maiores vantagens de se exercer o teletrabalho misto, a “maior praticidade no dia-a-dia”, a “redução de tempo no trânsito” e a “maior liberdade e/ou flexibilidade de horários” foram as escolhidas, tanto como maior vantagem, quanto como maior atrativo dessa forma de trabalho.

É importante perceber que as opções escolhidas estão sempre conectadas com alguma forma de flexibilização e melhor otimização do dia-a-dia do teletrabalhador, numa busca para melhor incorporar o trabalho em seu estilo de vida.

Tabela 17 – Maiores desvantagens e entraves

Aspectos desvantajosos e entraves	Porcentagem que considera como “Maior Desvantagem”	Porcentagem que considera como “Maior Entrave”
Isolamento	53%	47%
Aumento efetivo na jornada de trabalho	30%	21%
Menos oportunidade para faltar por motivo de doença menos grave	16%	7%
Dificuldade de progresso na carreira	9%	14%
Elevação dos custos pessoais	16%	14%
Má divisão do tempo	19%	28%
Facilidade de distração	60%	56%
Dificuldade de estabelecer limites entre casa/trabalho	58%	21%
Menos recursos	2%	0%
Dificuldade de comunicação	2%	0%
Maior dificuldade de resolver alguns temas à distância	2%	0%
Nenhum	0%	5%

Elaborado pelo Autor (2019)

Já em relação as desvantagens e/ou entraves apresentado, o padrão de expectativas se manteve, pois em ambas perguntas, as mais apontadas pelos respondentes foram o “isolamento”, a “facilidade de distração” e a “dificuldade de estabelecer limites entre casa/trabalho”.

Pode-se perceber, ao relacionar a tabela 16 com a 17, que o trabalhador de certa forma faz uma troca, pois ele aceita o teletrabalho mesmo sabendo que existirão repercussões que impactarão em sua vida pessoal, não apenas na profissional. Ele abre mão das interações sociais do trabalho presencial, da separação entre casa e trabalho e de outras tantas para que possa ter uma maior liberdade e autonomia ao conseguir implementar esse modo de trabalho em sua vida de forma geral.

4.2 Percepções dos Gestores sobre Teletrabalho

Nesse tópico são abordadas as respostas dos gestores das empresas de tecnologia de Porto Alegre e Região.

Diferentemente do que apresentado nos resultados dos teletrabalhadores, para os gestores não existem formas únicas de se supervisionar o teletrabalhador, sendo que 6 dos 13 pesquisados afirmaram que usam todas as opções apresentadas

simultaneamente para que o controle desse trabalhador fosse feito. Enquanto isso, o número de dias disponibilizados para o teletrabalho misto basicamente se manteve, tendo a opção de 1 dia disponível sendo a mais escolhida (por 6 dos 13 gestores). Porém, tivemos uma diferença bem maior nas outras duas alternativas, já que o mesmo total de 6, dentre 13, também indicaram que havia 2 dias semanais para o teletrabalho misto, e apenas 1 dos gestores afirmou ter 3 ou mais, enquanto para os teletrabalhadores, esses números tinham um equilíbrio muito maior.

Tabela 18 – Disponibilidade Semanal para Teletrabalho

Dias disponibilizados para o Teletrabalho (Semanalmente)	Número absoluto em relação a Dias disponibilizados para o Teletrabalho Semanalmente
1	6
2	6
3 ou mais	1
Total	13

Elaborado pelo Autor (2019)

Tabela 19 – Supervisão dos teletrabalhadores

Forma de Supervisão dos Teletrabalhadores	Número absoluto em relação a Forma de Supervisão dos Teletrabalhadores
Troca de mensagens instantâneas e/ou e-mails	1
Reunião recorrentes	3
Metas	2
Todas acima	6
Não é feita supervisão	1
Total	13

Elaborado pelo Autor (2019)

Buscando comparar as formas como o teletrabalhador é percebido, agora pelos gestores, os resultados foram os seguintes:

Tabela 20 – Características dos teletrabalhadores

Características do perfil profissional do teletrabalhador	Número absoluto em relação as características descrevem o perfil profissional do teletrabalhador
Flexível	6
Confiável	9
Capaz de se adaptar	3
Autodisciplinado	10
Organizado	7
Confiante	2
Bom senso	9
Independente	6
Total	13

Elaborado pelo Autor (2019)

Dois das características mais apontadas como descritivas do perfil do teletrabalhador foram novamente selecionadas pelo grupo de gestores. Tanto o “bom senso” e “confiável” tiveram 9 dos 13 votos, seguindo o padrão estabelecido pelos teletrabalhadores. Entretanto, em oposição aos apenas 44% de seleções pelos teletrabalhadores, 10 dos 13 gestores apontaram como principal característica de alguém que vá exercer o teletrabalho misto é que o mesmo seja “autodisciplinado”.

Indo de encontro a esses dados, os gestores, ao definir quais aptidões se fazem mais importantes para um teletrabalhador, apontaram aptidões que apresentam como maior temática o autocontrole do teletrabalhador. Desses, todos os 13 indicaram que uma boa gestão de tempo como aptidão mais necessária, enquanto 9 também apontaram a capacidade de trabalhar sem pressão hierárquica e sem supervisão e, 8 dentre os 13 citaram a necessidade que os teletrabalhadores têm de serem autônomos.

Tabela 21 – Aptidões para teletrabalhar

Aptidões necessárias para teletrabalhar	Número absoluto em relação a aptidões são necessárias para teletrabalhar
Capaz de trabalhar sem supervisão e sem pressão hierárquica	9
Boa aptidão e comunicação	2
Bem organizado	7
Boa gestão do tempo	13
Eficácia para solucionar problemas	6
Autonomia	8
Saber trabalhar em equipe	2
Experiência no trabalho	3
Vários anos de experiência na organização	1
Total	13

Elaborado pelo Autor (2019)

Já tratando das medidas necessárias para se teletrabalhar, o padrão seguiu parecido ao indicado pelos teletrabalhadores, pois 12 dentre os 13 gestores entende que o espaço na residência para um escritório e, para 9 desses, o desejo e razão para se começar a teletrabalhar são as medidas mais necessárias a serem tomadas.

Tabela 22 – Medidas necessárias para teletrabalhar

Quais as medidas necessárias para se teletrabalhar?	Número absoluto em relação as medidas necessárias para se teletrabalhar
Espaço na residência para o escritório	12
Cuidados adequados com crianças e pessoas idosas	2
Possuir amigos fora do trabalho	2
Desejo e razão para iniciar o teletrabalho	9
Separar o pessoal do profissional	1
Rede estável	1
Disponibilidade de comunicação por telefone	1
Local silencioso	1
Responsabilidade	1
Total	13

Elaborado pelo Autor (2019)

Na comparação dos graus de autonomia e preparação prévia, as mudanças em suas médias foi quase irrelevante. Assim como os teletrabalhadores, os gestores também entendem que existe uma grande autonomia para escolha do local e horário de serviço e se mantém a ideia de que a necessidade de preparação prévia não é tão presente.

Tabela 23 – Percepção Média dos Graus de Autonomia e Preparação Prévia

Grau de Autonomia	Média (1 sendo “pouco” e 5 sendo “muito”)
Grau de Autonomia sobre escolha do horário de trabalho	3,62
Grau de Autonomia sobre escolha do local de trabalho	4,08
Quanto o teletrabalhador tem que se preparar para teletrabalhar	2.85

Elaborado pelo Autor (2019)

Apesar de grande similaridade de respostas entre gestores e teletrabalhadores sobre as vantagens e atrativos do teletrabalho, destaca-se que para os gestores a maturidade profissional, mesmo sendo atrativo para apenas 5 dos 13 respondentes (2% para os teletrabalhadores), ela se apresenta como uma das maiores vantagens para 9 desses (apenas 30% para os teletrabalhadores). De resto, manteve-se o entendimento de que maior liberdade e/ou flexibilidade de horários, redução no tempo de trânsito e a maior praticidade no dia-a-dia são a maior vantagem e maior atrativo para os que trabalham dessa forma.

Tabela 24 – Maiores vantagens e atrativos

Aspectos vantajosos e atrativos	Número absoluto em relação a considerar como “Maior Vantagem”	Número absoluto em relação a considerar como “Maior Atrativo”
Maior praticidade no dia-a-dia	8	7
Aumento da produtividade	5	4
Redução de custos	5	3
Redução de tempo no trânsito	8	8
Maior liberdade e/ou flexibilidade de horários	10	8
Melhor ambiente de trabalho	1	1
Diminuição de custos pessoais	3	3
Maturidade profissional	9	5
Distanciamento do jogo político do escritório	3	0
Total	13	13

Elaborado pelo Autor (2019)

Tabela 25 – Maiores desvantagens e entraves

Aspectos desvantajosos e entraves	Número absoluto em relação a considerar como “Maior Desvantagem”	Número absoluto em relação a considerar como “Maior Entrave”
Isolamento	8	4
Aumento efetivo na jornada de trabalho	6	6
Menos oportunidade para faltar por motivo de doença menos grave	4	2
Dificuldade de progresso na carreira	2	0
Elevação dos custos pessoais	3	2
Má divisão do tempo	5	7
Facilidade de distração	7	6
Dificuldade de estabelecer limites entre casa/trabalho	9	7
Total	13	13

Elaborado pelo Autor (2019)

Para finalizar, assim como na percepção dos teletrabalhadores, as respostas dos gestores também apontarem para o isolamento, a má divisão do tempo e a facilidade de distração como ambos maiores desvantagens e entraves para que o teletrabalho seja exercido de forma ótima. Apesar da diferença de ponto de vista, os gestores acabam chegando a mesma conclusão que os teletrabalhadores, de que é necessário abrir mão de alguns pontos mais pessoais para que se possa teletrabalhar, ou seja, para que se tenha uma vida mais autônoma e madura em relação à sua maneira de trabalhar.

Com esses dados, foi possível estabelecer o desenho geral dos perfis dos 2 públicos, assim como entender os fenômenos relacionados ao teletrabalho misto. Com uma maior clareza das vantagens, desvantagens, entraves e atrativos da modalidade, assim como também de que forma ela é aplicada e percebida em relação as suas expectativas e interações dentre os 2 grupos selecionados e o teletrabalho misto em si. Portanto, com os dados necessários coletados e analisados, foi-se capaz de alcançar os objetivos antes traçados pelo trabalho.

Sendo assim, no tópico seguinte, podemos chegar as conclusão finais para o estudo e também comentar sobre o cenário apresentado para os futuros estudos que venham a ser apresentados sobre o tema.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o advento de novas formas e relações de trabalho, os trabalhadores e gestores, cada vez mais, têm buscado alternativas para flexibilizar e organizar o trabalho. Tendo isso em vista, empresas adotam meios para atender essas demandas e modernizações e dentre as diversas possibilidades de resposta para essas, o teletrabalho surge como uma grande e promissora alternativa.

Sendo uma prática moderna e que se faz presente de forma cada vez mais crescente, o teletrabalho, como afirmado por Di Martino (2011), surge e se fortalece devido as mudanças tecnológicas e de comunicação, pois essas são as grandes responsáveis para que o trabalho a distância possa ser realizado. Entretanto, para vias de estudo e análises, o teletrabalho se torna um tema muito difícil, devido a sua pluralidade de conceitos e especificidades em termos de sua aplicação.

Com tais dificuldades em mente, esse estudo buscou identificar e analisar a forma como os trabalhadores e gestores percebem o teletrabalho misto, esse sendo uma forma mais específica de teletrabalho. Buscou-se caracterizar o perfil dos teletrabalhadores e de tudo que engloba a aplicação dessa forma de trabalho.

Sendo assim, foram pesquisados dois públicos diferentes, teletrabalhadores e gestores, tentando definir de forma mais clara como essa diferente forma de trabalho realmente é aplicada, gerida e percebida por esses públicos. Através dos dois questionários aplicados, 1 para cada diferente grupo de pesquisa, foi possível recolher dados que auxiliassem a alcançar os objetivos desse estudo.

Baseado nos resultados obtidos, foi possível perceber que aqueles que exercem o teletrabalho misto o fazem, geralmente, como uma alternativa que os ajuda a ter maior autonomia sobre seu próprio dia-a-dia. Isso se faz claro ao se analisar as maiores vantagens do teletrabalho consideradas pelos pesquisados. As vantagens são, em sua grande parte, características que condizem com um dia-a-dia mais flexível e de controle do próprio teletrabalhador, sendo mais reconhecidas a praticidade maior no dia-a-dia (74% dos teletrabalhadores), a liberdade e flexibilidade para os horários de se trabalhar (67% dos teletrabalhadores) e a redução do tempo em trânsito (79%).

Levando em conta as características diagnosticadas do teletrabalhador misto, esses dados ratificam e tornam-se muito relevantes. Setenta e cinco (75%) dos teletrabalhadores pesquisados encontram-se na faixa dos 30 anos ou menos e 47% e ainda estão cursando o ensino superior incompleto. Sendo assim, pode-se perceber que o teletrabalhador misto costuma ser um trabalhador jovem, em início de carreira, tanto que ainda não completou o ensino superior. Inclusive, pode-se fazer a conexão de que, exatamente por não terem ainda o ensino superior completo que esse público jovem acaba buscando essa forma alternativa de trabalho, pois através dela, é possível se ter uma maior autonomia e controle para dar conta à grande quantidade de responsabilidades dessa fase da vida.

Foi identificado que, mesmo que se perceba, tanto por parte dos gestores quanto dos teletrabalhadores, uma autonomia grande em escolhas, seja do local seja do horário em que se pode realizar o trabalho, em geral a quantidade de dias disponibilizado para o teletrabalho misto não é significativa. Para 73% dos teletrabalhadores participantes da pesquisa, no máximo 2 dias por semana são destinados ao teletrabalho misto, sendo que 47% deles tem disponível apenas 1 dia semanalmente para essa modalidade.

Entretanto, um dos possíveis motivos para que mais dias não sejam disponibilizados é a falta de consistência percebida na hora do controle dos teletrabalhadores. Nenhuma das respostas apresentadas como possível forma de supervisão conseguiu alcançar metade das respostas, pois muitas vezes é utilizada uma pluralidade de formas de supervisão (opção essa apontada por 6 dos 13 gestores), quais sejam: troca de mensagens instantâneas e/ou e-mails, reuniões recorrentes e metas.

De qualquer forma, os gestores, assim como os teletrabalhadores, apontaram que as maiores vantagens de se teletrabalhar de maneira mista são aquelas que se relacionam a flexibilização do trabalho de forma geral. Contudo, chama atenção que que a maturidade profissional foi muito pouco apontada pelos teletrabalhadores (lembrada por apenas 30%) como sendo uma vantagem; no entanto, tal opção foi citada por 9 dos 13 gestores. Essa maturidade profissional não vai, necessariamente, de encontro ao conceito da flexibilidade, mas sinaliza o que o gestor espera que os teletrabalhadores consigam desenvolver enquanto exercem essas funções.

Essa ideia indica que é esperado que o teletrabalhador se desenvolva por conta própria e tenha autonomia sem que exista um efetivo controle ou uma supervisão direta sobre ele. E isso vai muito de encontro com o conceito do empreendedorismo de si, tal como argumentado por Costa (2013). O autocontrole é uma forma mais moderna de gerenciamento, pois, ao invés do gestor cobrar e controlar diretamente o teletrabalhador, as novas formas de trabalho acabam por colocar a responsabilidade de ser proativo e responsável pela própria autonomia para os trabalhadores, exigindo que esses por conta própria se adaptem ao teletrabalho e atinjam as metas definidas e desejadas.

Todavia, é possível notar também que apesar desse conceito já estar inserido nesse contexto apresentado pelo estudo, pode-se notar que a cultura do empreendedorismo de si mesmo ainda não se faz totalmente presente e aplicada. Ao serem questionados sobre o quanto se faz necessária a preparação prévia para exercer o teletrabalho, ambos, gestores (média 2,85) e teletrabalhadores (média 2,81), numa escala de 1 a 5, sendo 1 “pouco” e 5 “muito”, consideram que a preparação necessária não é grande.

Paradoxalmente, de acordo com os resultados da pesquisa, as maiores desvantagens e entraves vinculados ao teletrabalho misto foram as opções vinculadas à falta de preparação e/ou treinamento prévio para que se exerça essa diferente modalidade de trabalho. Nesse sentido, as opções mais escolhidas pelos teletrabalhadores foram a dificuldade de estabelecer um limite entre casa-trabalho e a facilidade de distração e, em adição a essas, os gestores apontaram como desvantagens e entraves do teletrabalho o aumento efetivo da jornada de trabalho e a má divisão de tempo. É possível concluir que essas questões estão vinculadas a uma falta de preparação do teletrabalhador para lidar com esse modelo de trabalho que não é o convencional.

Por fim, de forma a contribuir para futuros estudos, recomenda-se que as relações de preparação prévia ao teletrabalho, seja ele misto ou não, sejam mais exploradas nas pesquisas. Pois, as crescentes responsabilidades estão sendo repassadas para o teletrabalhador, como apontado por DuGay, Salaman e Rees (1996) e Costa (2013) e requerem, portanto, qualificação e preparação necessária para que o teletrabalho seja aplicado de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Outro tema interessante a ser investigado através de pesquisas qualitativas diz respeito a caracterização e compreensão das singularidades das formas de controle e aplicação do teletrabalho, misto ou não, nas empresas. Para que se consiga obter um amplo e aprofundado entendimento de como se dá o teletrabalho no contexto nacional/local faz-se necessário que coexistam estudos que o analisem sob diferentes focos, enfoques, paradigmas e métodos de pesquisa, tentando assim se chegar a uma compreensão fidedigna e complexa dessa modalidade que cada vez mais se faz presente no modo contemporâneo de se trabalhar.

REFERÊNCIAS

ABRÃO, Chafia. TELETRABALHO: Vantagens e desvantagens na perspectiva de servidores do Instituto Serzdelo Corrêa (ISC). **Monografia apresentada ao Departamento de Administração**, Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2013.

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Critical aspects of telework in a multinational company. **Cad. EBAPE.BR, v. 15, Special Edition, Article 8**, Rio de Janeiro, Sept. 2017.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da Silva. 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.

BOONEN, Eduardo Magno. As várias faces do teletrabalho. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 2 e 3, n. 4 e 5, p. 106-127, dez. 2002/jul. 2003.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, artigo 8, Set./Nov. 2013.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Teletrabalho: subjugação e construção de Subjetividades. **RAP**, Rio de Janeiro, Jan. /Fev. 2007.

FEIJÓ, Nicole. Os desafios do home office. **Jornal do Comércio**. Porto Alegre, 20 de mar. de 2017. Disponível em <https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2017/03/cadernos/empresas_e_negocios/551603-os-desafios-do-home-office.html>. Acesso em 08 de out. de 2018.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: **UEC**, 2002. Apostila.

GASPAR, Marcos Antonio; SANTOS, Silvio Aparecido dos; DONAIRE, Denis; KUNIYOSHI, Marcio Shoitj; PREARO, Leandro Campi. Gestão do conhecimento em ambientes de teletrabalho. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte v. 13 n. 2 p. 47-66 Abr./jun. 2014.

HRUSCHKA, Cristian Luis. Home office e a reforma trabalhista. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 22, n. 5224, 20 out.2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/61197>>. Acesso em: 29 nov. 2018.

LIMA, Jacob Carlos; OLIVEIRA, Daniela Ribeiro. Trabalhadores digitais: as novas ocupações no trabalho informacional. **Revista Sociedade e Estado** – Volume 32, Número 1, Janeiro/Abril 2017

MARINO, Caroline. Sim, Marissa Mayer está certa sobre o Home Office. **Revista Exame**. 28 de maio de 2013. Disponível em < <https://exame.abril.com.br/carreira/sim-marissa-mayer-esta-certa/>>. Acesso em 29 de set. de 2018

MELLO, Álvaro Augusto Araújo; SANTOS, Sílvio Aparecido dos; KUNIYOSHI, Marcio Shoití; GASPARG, Marcos Antonio; KUBO, Edson Keyso de Miranda. Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 7, número 3, p. 373-388, SET. 2014

MOTTA, P. S. Medindo a satisfação do consumidor. Rio de Janeiro: **Puc Rio**, 2008.

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.

RAFALSKI, Julia Carolina; ANDRADE, Alexsandro Luiz de. Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa. **Trends in Psychology / Temas em Psicologia**, ISSN 1413-389X, Vol. 23, nº 2, 2014, 431-441.

Redação GQ. O home office em números: muitos querem, nem todo mundo faz. **Globo.com**. 30 de set. de 2018. Disponível em <<https://gq.globo.com/Prazeres/Poder/Carreira/noticia/2018/07/o-home-office-em-numeros-muitos-querem-nem-todo-mundo-tem.html>>. Acesso em 05 de out. de 2018.

ROCHA, Cláudio Jannotti da; MUNIZ, Mirella Karen de Carvalho Bifano. O TELETRABALHO À LUZ DO ARTIGO 6º DA CLT: O ACOMPANHAMENTO DO DIREITO DO TRABALHO ÀS MUDANÇAS DO MUNDO PÓS-MODERNO. **Rev. Trib. Reg. Trab. 3ª Reg.**, Belo Horizonte, v. 57, n. 87/88, p. 101-115, jan./dez. 2013.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **Cad. EBAPE.BR** vol.16 no.1 Rio de Janeiro Jan./Mar. 2018

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela de Alves. Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, vol. 54, nº1, 2011, pp. 207 a 233.

SILVA, R. R. da. HOME-OFFICER: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. **urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 85-94, jan./jun. 2009.

SOARES, Angelo. Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 64-77, Mar./Abr. 1995

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 54-65, Jul./Set. 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário com Teletrabalhadores

“[PERGUNTA 1] *Quantos dias são disponibilizados, semanalmente, para o os trabalhadores aplicarem o home office?

- 1
- 2
- 3 ou mais

[PERGUNTA 2] *De que maneira é feita a supervisão do seu trabalho?

- Reuniões recorrentes
- Metas
- Troca de mensagens instantâneas e/ou e-mails
- Outro (Qual?)

[PERGUNTA 3] *Dentre as características abaixo, quais descrevem o seu perfil profissional?

- Flexível
- Confiável
- Capaz de se adaptar
- Autodisciplinado
- Confiante
- Bom senso
- Independente
- Outro

[PERGUNTA 4] *Das aptidões abaixo, quais você considera necessárias para exercer o Teletrabalho?

- Capaz de trabalhar sem supervisão e sem pressão hierárquica
- Boa aptidão para a comunicação
- Bem organizado
- Boa gestão do tempo
- Eficácia para solucionar problemas

- Autonomia
- Saber Trabalhar em equipe
- Experiência no trabalho
- Vários anos de experiência na organização
- Outro

[PERGUNTA 5] *Das medidas abaixo, quais você considera necessárias para exercer o Teletrabalho?

- Espaço na residência para o escritório
- Cuidados adequados com crianças e pessoas idosas
- Possuir amigos fora do trabalho
- Desejo e razão para iniciar o teletrabalho
- Outro

[PERGUNTA 6] *De 1 a 5 (sendo 1 “pouco” e 5, “muito”), qual você considera seu grau de autonomia perante a escolha do seu horário de trabalho?

-
- 1 2 3 4 5

[PERGUNTA 7] *De 1 a 5 (sendo 1 “pouco” e 5, “muito”), qual você considera seu grau de autonomia perante a escolha de seu local de trabalho?

-
- 1 2 3 4 5

[PERGUNTA 8] *De 1 a 5 (sendo 1 “pouco” e 5, “muito”), quanto você teve que se preparar, antes de ser contratado, para poder exercer um cargo com possibilidade de teletrabalho misto?

-
- 1 2 3 4 5

[PERGUNTA 9] *De 1 a 5 (sendo 1 “pouco” e 5, “muito”), quanto você considera que o fato de teletrabalhar de forma mista influencia no seu modo de viver?

-
- 1 2 3 4 5

[PERGUNTA 10] *De 1 a 5 (sendo 1 “muito negativo” e 5, “muito positivo”), como você considera o impacto que o teletrabalho misto tem no seu modo de viver?

() () () () ()
1 2 3 4 5

[PERGUNTA 11] *Das alternativas a seguir (máximo 5 opções), quais você considera como maiores vantagens do teletrabalho misto?

- () Maior praticidade no dia-a-dia
- () Aumento da produtividade
- () Redução de custos
- () Redução de tempo no trânsito
- () Maior liberdade e/ou flexibilidade de horários
- () Melhor ambiente de trabalho
- () Diminuição de custos pessoais
- () Maturidade profissional
- () Distanciamento do jogo político do escritório
- () Outro

[PERGUNTA 12] *Das alternativas a seguir (máximo 3 opções), quais você considera que foram os maiores atrativos na sua migração para o teletrabalho misto?

- () Maior praticidade no dia-a-dia
- () Aumento da produtividade
- () Redução de custos
- () Redução de tempo no trânsito
- () Maior liberdade e/ou flexibilidade de horários
- () Melhor ambiente de trabalho
- () Diminuição de custos pessoais
- () Maturidade profissional
- () Distanciamento do jogo político do escritório
- () Outra

[PERGUNTA 13] *Das alternativas a seguir (máximo 5 opções), quais você considera como maiores desvantagens do teletrabalho misto?

- () Isolamento
- () Aumento efetivo na jornada de trabalho
- () Menos oportunidades para faltar por motivos de doença menos grave
- () Dificuldade de progresso na carreira
- () Elevação dos custos pessoais
- () Má divisão do tempo
- () Facilidade de distração
- () Dificuldade de estabelecer limites entre casa-trabalho
- () Outro

[PERGUNTA 14] Das alternativas a seguir (máximo 3 opções), quais você considera que seriam de maior entrave para sua migração para o teletrabalho misto?

- () Isolamento
- () Aumento efetivo na jornada de trabalho
- () Menos oportunidades para faltar por motivos de doença menos grave
- () Dificuldade de progresso na carreira
- () Elevação dos custos pessoais
- () Má divisão do tempo
- () Facilidade de distração
- () Dificuldade de estabelecer limites entre casa-trabalho
- () Outra

APÊNDICE B – Questionário com Gestores

“[PERGUNTA 1] *Quantos dias são disponibilizados, semanalmente, para o os trabalhadores aplicarem o home office?

- 1
- 2
- 3 ou mais

[PERGUNTA 2] *De que maneira é feita a supervisão do trabalho dos teletrabalhadores?

- Reuniões recorrentes
- Metas
- Troca de mensagens instantâneas e/ou e-mails
- Outro (Qual?)

[PERGUNTA 3] *Dentre as características abaixo, quais descrevem o perfil profissional dos teletrabalhadores?

- Flexível
- Confiável
- Capaz de se adaptar
- Autodisciplinado
- Confiante
- Bom senso
- Independente
- Outro

[PERGUNTA 4] *Das aptidões abaixo, quais você considera necessárias para exercer o Teletrabalho?

- Capaz de trabalhar sem supervisão e sem pressão hierárquica
- Boa aptidão para a comunicação
- Bem organizado
- Boa gestão do tempo
- Eficácia para solucionar problemas
- Autonomia

- Saber Trabalhar em equipe
- Experiência no trabalho
- Vários anos de experiência na organização
- Outro

[PERGUNTA 5] *Das medidas abaixo, quais você considera necessárias para exercer o Teletrabalho?

- Espaço na residência para o escritório
- Cuidados adequados com crianças e pessoas idosas
- Possuir amigos fora do trabalho
- Desejo e razão para iniciar o teletrabalho
- Outro

[PERGUNTA 6] *De 1 a 5 (sendo 1 “pouco” e 5, “muito”), qual você considera o grau de autonomia dos teletrabalhadores perante a escolha do seu horário de trabalho?

-
- 1 2 3 4 5

[PERGUNTA 7] *De 1 a 5 (sendo 1 “pouco” e 5, “muito”), qual você considera o grau de autonomia dos teletrabalhadores perante a escolha de seu local de trabalho?

-
- 1 2 3 4 5

[PERGUNTA 8] *De 1 a 5 (sendo 1 “pouco” e 5, “muito”), quanto você considera que o fato de teletrabalhar de forma mista influencia nos resultados dos teletrabalhadores?

-
- 1 2 3 4 5

[PERGUNTA 9] *De 1 a 5 (sendo 1 “pouco” e 5, “muito”), quanto você considera que o fato de teletrabalhar de forma mista influencia no seu modo de viver?

-
- 1 2 3 4 5

[PERGUNTA 10] *De 1 a 5 (sendo 1 “pouco” e 5, “muito”), quanto alguém tem que se preparar, antes de ser contratado, para poder exercer um cargo com possibilidade de teletrabalho misto?

1 2 3 4 5

[PERGUNTA 11] *Das alternativas a seguir (máximo 5 opções), quais você considera como maiores vantagens do teletrabalho misto?

-) Maior praticidade no dia-a-dia
-) Aumento da produtividade
-) Redução de custos
-) Redução de tempo no trânsito
-) Maior liberdade e/ou flexibilidade de horários
-) Melhor ambiente de trabalho
-) Diminuição de custos pessoais
-) Maturidade profissional
-) Distanciamento do jogo político do escritório
-) Outro

[PERGUNTA 12] *Das alternativas a seguir (máximo 3 opções), quais você considera que sejam os maiores atrativos na a migração para o teletrabalho misto?

-) Maior praticidade no dia-a-dia
-) Aumento da produtividade
-) Redução de custos
-) Redução de tempo no trânsito
-) Maior liberdade e/ou flexibilidade de horários
-) Melhor ambiente de trabalho
-) Diminuição de custos pessoais
-) Maturidade profissional
-) Distanciamento do jogo político do escritório
-) Outra

[PERGUNTA 13] *Das alternativas a seguir (máximo 5 opções), quais você considera como maiores desvantagens do teletrabalho misto?

- Isolamento
- Aumento efetivo na jornada de trabalho
- Menos oportunidades para faltar por motivos de doença menos grave
- Dificuldade de progresso na carreira
- Elevação dos custos pessoais
- Má divisão do tempo
- Facilidade de distração
- Dificuldade de estabelecer limites entre casa-trabalho
- Outro

[PERGUNTA 14] *Das alternativas a seguir (máximo 3 opções), quais você considera que seriam de maior entrave na migração para o teletrabalho misto?

- Isolamento
- Aumento efetivo na jornada de trabalho
- Menos oportunidades para faltar por motivos de doença menos grave
- Dificuldade de progresso na carreira
- Elevação dos custos pessoais
- Má divisão do tempo
- Facilidade de distração
- Dificuldade de estabelecer limites entre casa-trabalho
- Outra

