

TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: Estudo de Caso no Ministério Público de Santa Catarina – MPSC

ANA LUIZA LEITE
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
anaetiel@yahoo.com.br

ISABELA REGINA FORNARI MULLER
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
isabela.esag@gmail.com

TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: Estudo de Caso no Ministério Público de Santa Catarina – MPSC

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de novas tecnologias e inovações nos processos e gerenciamento dos órgãos públicos tornou-se fundamental para aumento da efetividade organizacional, visto a crescente demanda por serviços públicos com qualidade. A administração pública no Brasil vem se tornando foco de discussões acaloradas sobre tamanho, legitimidade, eficiência e desempenho do Estado (FREITAS, 2008). Isso deve ser feito com o objetivo principal de modernizar a administração pública, orientada para a melhoria na oferta de serviços públicos, aumento da produtividade, redução de custos e elevação do nível de transparência da gestão pública (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Gradualmente, as entidades públicas sofrem influência do setor privado no sentido de desenvolver e aprimorar suas atividades com foco no resultado do serviço prestado. De acordo com Pereira e Spink (2006), não se trata, porém, da simples importação de modelos idealizados no mundo empresarial, e sim do reconhecimento de que as novas funções do Estado em um mundo globalizado exigem novas competências e novas estratégias administrativas.

É nesse sentido que as tecnologias da informação e comunicação (TICs) têm auxiliado na melhoria do desempenho das organizações, que estão em constante mudança para atender a demanda por serviços rápidos e de qualidade. O implemento dessas tecnologias trouxe a modernização do trabalho no serviço público brasileiro, permitindo a execução dos procedimentos à distância, em qualquer lugar e em qualquer horário. Desta forma, muitas entidades públicas já adotam ou estudam adotar o trabalho remoto.

Assim, considerando que uma das demandas aos administradores públicos é a de encontrar novos meios para que os serviços prestados pelo Estado sejam os mais eficientes possíveis (FREITAS, 2008), encontra-se no teletrabalho esta possibilidade de ascensão produtiva.

O teletrabalho apresenta-se como campo aberto para estudos críticos das mais diversas áreas, sendo que a literatura tem saudado como verdadeira panaceia para problemas sociais, organizacionais e individuais diversos e complexos (MOTTA; PIMENTA; TAVARES, 2006.) Desta forma, o trabalho remoto se firma como uma tendência, tanto nos países do primeiro mundo como nas nações emergentes. (MELLO; TACHIZAWA, 2003). Contudo, no Brasil, as formas e práticas de teletrabalho ainda são pouco difusas entre os profissionais, gerando preconceito e descrença a este novo movimento. Ainda há certo receio por gestores e organizações devido aos desafios que são encontrados na implantação de um programa de teletrabalho. Por conseguinte, destaca-se a importância do esclarecimento desta nova forma de trabalho, assim como a minimização das suas desvantagens.

Todavia, a prática de trabalho remoto vem crescendo no Brasil, visto que de acordo com dados da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades - SOBRATT (2014), em torno de doze milhões de pessoas no país já trabalham a distância. Revela-se então, embora ainda profissionais possuam ceticismo ao trabalho remoto, esta barreira vem sendo quebrada. Torna-se notável a validade do teletrabalho devido a flexibilidade e aumento da produtividade que agrega a organização.

No setor público federal brasileiro, identifica-se a rápida implantação de teletrabalho em órgãos como a Secretaria da Receita Federal e Tribunal Superior do Trabalho. No âmbito estadual catarinense, já podemos citar o Tribunal de Contas (TCE-SC), o Poder Judiciário (PJSC) e recentemente o Ministério Público de Santa Catarina (MPSC).

Destarte, pretende-se apresentar a estruturação de um programa de teletrabalho por meio de análise aprofundada do Programa de Teletrabalho desenvolvido no MPSC. Haja vista a recente implementação e disseminação desta modalidade de trabalho na esfera pública, este estudo se torna importante para verificação do impacto nas relações de trabalho e efetividade dos serviços públicos gerados.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Ante o exposto, destaca-se que o Ministério Público de Santa Catarina – MPSC institui o Teletrabalho em seu âmbito com o propósito de alcançar seus objetivos organizacionais por meio de maior eficiência e produtividade dos serviços prestados.

Considerando a recente implementação do teletrabalho nas entidades públicas e a indagação de como vem sendo adotado efetivamente na prática, definiu-se como problema de pesquisa deste estudo o seguinte questionamento: **Como o Programa de Teletrabalho do MPSC é estruturado?**

Identifica-se como objetivo de pesquisa analisar o Programa de Teletrabalho do Ministério Público do Estado de Santa Catarina - MPSC acerca das modalidades disponíveis, das condições, do acompanhamento, controle e capacitação, a fim de estabelecer propostas de aprimoramento.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica foi estruturada nos seguintes tópicos: teletrabalho, perspectivas dos agentes envolvidos, benefícios e desafios do teletrabalho.

3.1 Teletrabalho

Em busca de organizações mais competitivas e dinâmicas, surgiu o processo de teletrabalho, como uma alternativa de trabalho flexível moderna de gestão (MELLO, 1999). Esta nova forma de serviço se caracteriza por descentralizar os serviços da empresa, que passam a ser feitos em diversos lugares por meio da intensa utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação - TICs. O teletrabalho tem conquistado grande aderência devido a necessidade das organizações em tornarem seus serviços mais produtivos e reduzir custos.

O teletrabalho surge no contexto de novas formas de trabalho sugeridas nas metamorfoses do toyotismo e da globalização neoliberal, culminando com a crescente produção de tecnologias que possibilitaram cada vez mais a sua inserção no contexto mundial atual e, inclusive, dentro da administração pública. (SILVA, 2014, p. 12).

O desenvolvimento tecnológico vem facilitando a troca de informações rapidamente, o que, acaba criando margem para o desenvolvimento de novas formas de trabalho, como o trabalho remoto.

Telecommuting é o termo criado por Jack Niles em 1976 no seu livro “The telecommunications Transportation Trade-Off” (MELLO, 1999), contudo no Brasil, como não há tradução a este termo, convencionou-se chamar esta nova forma de prestação de serviços de teletrabalho. Este tema atual pode ser definido como “Teletrabalho é levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem, em vez de levá-los ao trabalho”. (LACOMBE, 2011, p. 427; MELLO, 1999, p. 7). Complementa-se ainda:

Uma nova forma de organização de trabalho que permite deslocarmos o trabalho dos locais tradicionais para outros lugares utilizando as tecnologias da informação que significa a interligação das tecnologias da informação atuais, as telecomunicações, o tempo horário e o espaço geográfico. (COSTA, 2001, p. 8-9).

Identifica-se a importância de esclarecer a diferença de teletrabalho, trabalho remoto e trabalho flexível. Segundo Nogueira e Patini (2012) o trabalho remoto é composto de diversas situações nas quais os funcionários podem trabalhar ou não nas dependências da empresa, enquanto teletrabalho é exclusivamente fora do local de trabalho. O trabalho flexível, por sua vez, baseia-se na gestão de horário flexível, local flexível e telecomunicação (KUGELMASS, 1996). Ou seja, trabalho flexível é um termo muito mais abrangente, o qual não necessariamente seja caracterizado por trabalhar em casa, enquanto trabalho remoto já deixa claro que o trabalho pode ser feito na empresa ou em casa, e teletrabalho é somente fora do local de trabalho.

As organizações interessadas em um programa de teletrabalho devem desenvolver normas que abrangem vários temas, tais como, a seleção dos candidatos, gerenciamento de riscos, a compra de equipamentos, a assistência técnica, confiabilidade das informações, entre outros (MELLO, 1999). Identifica-se deste modo, a extrema importância do planejamento para oportunizar esta nova forma de trabalho em uma organização. O trabalho remoto é um componente importante das mudanças nas organizações e é capaz de gerar consequências benéficas ou prejudiciais para os diversos atores envolvidos (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005). A seguir, é disposto sobre as responsabilidades dos envolvidos na prática desta nova forma de trabalho, como também os benefícios e desafios à organização.

3.2 Perspectiva dos agentes envolvidos

Os agentes envolvidos diretamente são os gerentes e colaboradores da organização. Na perspectiva do gerente, o teletrabalho consegue resultados melhores, isto é, serviços eficientes, que convergem para o bem-estar do colaborador e o crescimento da empresa (MELLO; TACHIZAWA, 2003). É devido a estes fatores que muitos gestores têm buscando conhecer o teletrabalho e implantar em suas organizações.

As transformações no trabalho devido ao teletrabalho impactam a Gestão de Pessoas, e demandam dos gestores a combinação de exterioridade e objetividade com as sutilezas e sensibilidades subjetivas (DAVEL; VERGARA; BASTOS, 2010). Cria-se uma nova demanda ao gestor que necessita de novas competências para liderar pessoas “virtualmente”, com novas formas de gerenciá-las, motivá-las e avaliá-las.

Há a necessidade de desenvolvimento do relacionamento mais próximo possível com o colaborador, tornando a comunicação mais clara e efetiva. A gestão nos resultados se intensifica, o que carece de definição de metas e processos mais objetivos. Também se identifica a necessidade de gerar a isonomia entre os colaboradores e evitar conflitos (trabalhadores presenciais e teletrabalhadores) e torna-se crucial o controle de produtividade.

A mudança na forma de trabalho impacta além da organização e gestores, diretamente o colaborador. “O teletrabalho aumenta a responsabilidade das pessoas, porque a supervisão é menos cerrada, apesar da necessidade de reuniões periódicas”. (LACOMBE, 2011, p. 428). Desta forma, evidencia-se que a seleção, orientação e acompanhamento do teletrabalhador é fundamental que esta nova forma laboral alcance seus objetivos. Em síntese, da mesma maneira que os gestores carecem de novas competências, há a mesma necessidade por parte dos teletrabalhadores.

Essas diferentes alternativas de realizar o trabalho requerem profissionais dotados de competências necessárias para desempenhar suas tarefas com eficiência e, de modo particular, profissionais dotados de auto regulação, capazes de desenvolver seu trabalho e cumprir suas metas independentemente da hierarquia e das fronteiras organizacionais. (BOONEN, 2003, p. 107)

É importante levar em consideração como é o desempenho do colaborador, o motivo que o faz almejar participar do teletrabalho, o tempo de serviço presencial, entre outros.

3.3 Benefícios do Teletrabalho

As vantagens aos teletrabalhadores são múltiplas. A organização passa a trabalhar com foco nos resultados, o que traz maiores benefícios nas avaliações de desempenho, que passa a avaliar as pessoas com foco no que produzem e não suas características pessoais. Esta nova forma de avaliação também motiva as pessoas, que por sua vez, já estariam mais satisfeitas com a economia de tempo e maior disponibilidade de convivência com a família.

A redução do nível de estresse; a menor exposição à poluição do local de trabalho e a flexibilização de horários também são parte dos benefícios que envolvem o teletrabalhador (BOONEN, 2003). Esses aspectos agregam melhoria na qualidade de vida do colaborador que se sente mais estimulado nas realizações de suas tarefas devido à confiança depositada em seu trabalho.

Também é exposto benefício para a sociedade, visto que há a dispensa do deslocamento do colaborador ao trabalho, o que desonera os transportes públicos e reduz carros em rodovias, diminuindo a emissão de gás carbônico e poluentes no meio ambiente. Teletrabalho resulta muitas vezes em redução de custo, o qual inserido no contexto do serviço público, aumenta o capital para ser investido em outras necessidades da população.

Para a organização os benefícios também não são poucos, Mello e Tachizawa (2003) destaca: a possibilidade de recrutamento de pessoais de locais mais distantes da organização; diminuição da rotatividade de colaboradores que por alguma razão necessitam mudar de local; redução do absenteísmo e atrasos em virtude de trânsito ou tempo ruim é reduzido; os custos do escritório podem diminuir, e, ao mesmo tempo poderá haver incremento de eficácia. Fica destacado ainda que o teletrabalho agrega aumento de produtividade à organização, pois de acordo com Mello (1999) os funcionários que participam do teletrabalho sofrem menos interrupções, conseguindo assim, desenvolver mais atividades em um único dia.

Em suma, os benefícios mais marcantes do teletrabalho são respectivamente produtividade às organizações e qualidade de vida aos colaboradores, os quais devem ser explorados profundamente.

3.4 Desafios do Teletrabalho

A organização e os colaboradores encontram vários desafios na prática do teletrabalho, pois as pessoas ficam ligadas a empresa por meios eletrônicos, o que resulta em necessidade de novas formas de controle do trabalho e gestão de pessoas. “Empresas precisam, então, aprender a trabalhar com parceiros e a controlar, não mais pessoas e seu tempo, mas resultados”. (VERGARA, 2009, p. 29). Identifica-se assim o foco no resultado e produtividade do colaborador. Contudo, algumas atividades possuem dificuldade de mensuração, o que faz com que o gestor recorra muitas vezes a subjetividade.

A identidade da organização pode auxiliar ou dificultar as adaptações às mudanças e deve ser levada em consideração no planejamento de implantação de um programa de trabalho virtual.

A adoção do teletrabalho no nosso país encontra algumas barreiras, em virtude basicamente da cultura da “exigência da presença física no local de trabalho”, como também do hábito do funcionário ser tratado de forma paternalista e ter dificuldades para administrar o seu tempo. (MELLO, 1999, p. 30).

A administração do tempo torna-se extremamente necessária na adoção do teletrabalho, pois fica a cargo dos colaboradores a organização de seus horários.

O isolamento de teletrabalhadores é um grande desafio que abarca o trabalho remoto, sendo essencial que a organização garanta a comunicação eficaz entre os colaboradores em regime presencial e os teletrabalhadores. Além disso, é gerado aos colaboradores um sentimento de perda de espaço por estarem distantes da rotina da empresa (BOONEN, 2003). Os colaboradores da organização podem passar a ver com preconceito teletrabalhadores, já que estes não estão presentes na organização, e podem inferir que trabalham mais por causa da ausência deles.

A segurança da informação também é uma dificuldade, visto que com o teletrebalho muitas informações passam a não estar somente dentro da empresa, devendo-se assim, criar práticas que garantam a segurança da informação. O teletrabalhador precisa ainda, se adaptar as exigências ergonômicas da organização, que deve estabelecer parâmetros de como deverá ser o ambiente de trabalho do em relação a ergonomia, luminosidade, ventilação, entre outros.

Completando, ainda há dificuldade em saber quando e em que função adotar ou não o teletrabalho, pois já existem tecnologias da informação válidas para o trabalho virtual, mas ainda não existe uma visão administrativa necessária para gerenciá-lo (MELLO; TACHIZAWA, 2003).

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso avaliativo, o qual tem o intuito de analisar uma situação e a partir de sua avaliação gerar propostas. De acordo com Gil (2008, p. 58) “o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez mais pelos pesquisadores sociais”.

A pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, de acordo com os objetivos e grau em que o problema de pesquisa está cristalizado. As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (GIL, 2008). Segue-se uma abordagem qualitativa em relação à natureza das variáveis, que pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais. (RICHARDSON, 1999).

A coleta de dados foi efetuada por meio de levantamentos bibliográficos e levantamentos documentais. Levantamento bibliográfico, para Gil (2008), é um tipo de pesquisa que se baseia em livros e artigos científicos e que permite ao pesquisador alcançar uma grande variedade de fenômenos, inalcançável pela pesquisa direta. Já o levantamento documental, de acordo com Mattar (2005), possui informações de grande importância, pois, às vezes, as empresas mantêm em seus arquivos valiosas informações sobre resultados de pesquisas anteriores.

A análise de dados, por sua vez, é de extrema importância para alcançar as conclusões da pesquisa. Dessa forma, para análise dos dados coletados, provenientes da pesquisa documental, utilizou-se a análise documental e a análise de conteúdo. O fato de o MPSC possuir uma grande quantidade de documentos com qualidade desde a inicialização do Projeto-Piloto do Teletrabalho foi de grande valia para os objetivos da pesquisa, já que possibilitou maior aprofundamento do tema. Por meio da pré-análise, exploração e interpretação do material Relatório Final do Projeto Piloto de Teletrabalho, Guias aos teletrabalhadores e gestores, Ato de Regulamentação do Teletrabalho no MPSC e Planilha de Produtividade foi possível a construção de uma análise consistente em consonância com os objetivos da pesquisa. Ante o exposto, a seguir serão apresentados os resultados e as conclusões sobre a temática.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos resultados é exposta primeiramente a realidade de estudo: Ministério Público de Santa Catarina e seu Programa de Teletrabalho. Por fim, apresenta-se propostas de aprimoramento de acordo com a análise do programa, em busca da melhoria contínua.

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA REALIDADE DE ESTUDO

A organização analisada, o Ministério Público do Estado de Santa Catarina (MPSC), dispõe da função de defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis (BRASIL, 1988, art. 127). A Constituição Federal de 1988, art. 127, e a Lei Complementar Estadual nº. 127/2000, que instituiu a Lei Orgânica do Ministério Público, dispõem que o Ministério Público — é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

O MPSC defende os interesses da sociedade nos casos que envolvam órgãos, bens, serviços, verbas, áreas ou interesses do Estado de Santa Catarina. É uma instituição pública independente, que não pertence ao Poder Judiciário nem aos Poderes Executivo, Legislativo ou ao Tribunal de Contas.

O Ministério Público do Estado de Santa Catarina possui uma estrutura organizacional abrangente e diversificado. Segundo dados disponíveis no Portal de Transparência do MPSC, o quadro geral e atual de funcionários da Instituição, até o mês de maio do corrente ano, compreendido por membros: promotores e procuradores de justiça; servidores públicos: de cargo de provimento efetivo e comissionado; estagiários: de pós-graduação; de direito; de demais cursos; ensino médio e técnico, resulta em um total geral de 2.869 membros, servidores e estagiários.

O Ministério Público estadual possui uma estrutura organizacional abrangente em quantidade como também territorialmente, visto que há Promotorias de Justiça instaladas em diversas Comarcas pelo Estado de Santa Catarina. A Gerência de Desenvolvimento de Pessoas que é responsável pela implantação e acompanhamento do teletrabalho na instituição, localiza-se em Florianópolis.

5.2 Programa de Teletrabalho do Ministério Público de Santa Catarina

O Programa de Teletrabalho do MPSC, regido pelo Ato n. 714/2016, foi idealizado a partir do Projeto-Piloto executado com sucesso ao longo de 2016, cujos resultados evidenciaram o aumento efetivo da produtividade e da qualidade de vida dos participantes.

No início de 2017 foram selecionados 60 participantes para o Programa, com início de atuação em 1º de março e finalização em 31 de dezembro. Estes participantes selecionados juntaram-se aos 40 servidores que participaram do Projeto Piloto do Teletrabalho em 2016, formando assim um contingente de 100 colaboradores, sendo 55 servidores comissionados e 45 servidores efetivos. Atualmente, devido a saída de três colaboradores, há 97 servidores em teletrabalho. Desta forma, identifica-se que atualmente 5% dos servidores da instituição estão em teletrabalho no universo de membros e servidores, excluindo-se estagiários, o que caracteriza a forma paulatina que vem sendo implantado esta nova forma de trabalho na organização.

Os objetivos do MPSC com a implantação do teletrabalho foram: reduzir custos com a estrutura física das unidades do Ministério Público; elevar as metas de eficiência no serviço público, exigindo-se índices de produtividade diferenciados aos participantes do Programa; contribuir para a melhoria de indicadores socioambientais por meio da diminuição na emissão de poluentes dispersados no transporte, bem como da redução do consumo papel e outros bens

e serviços; e reduzir absenteísmo e rotatividade de servidores, mantendo os talentos com maior motivação e qualidade de vida.

Os resultados do Programa de Teletrabalho estão em constante monitoramento pela GEDEP e pela Administração Superior, a qual deliberará, a cada ano, sobre a possibilidade de abertura de novas vagas e de renovação para os atuais participantes.

5.2.1 Modalidades de Teletrabalho

O MPSC disponibiliza três modalidades de teletrabalho aos servidores: integralmente a distância, parcialmente a distância (mista) ou parcialmente a distância (parcial). Nas três modalidades o servidor deve comparecer em seu local de trabalho quando for convocado a participar de reuniões, treinamentos e em situações determinadas pelo gestor de sua área. Além disso, o acompanhamento de produtividade bimestral substitui integralmente o controle de ponto no momento em que o colaborador está em teletrabalho.

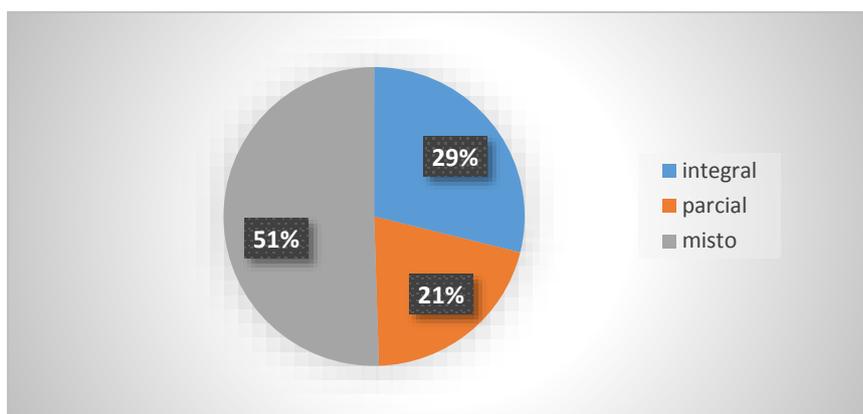
Na modalidade integralmente a distância as atividades são desenvolvidas totalmente a distância. Eventualmente, conforme necessidade a ser definida pelo gestor da área, o servidor poderá ser orientado a permanecer disponível, por meio virtual, em horário a ser fixado, para realizar atendimento ao público externo ou interno. O teletrabalhador deve comparecer ao posto de trabalho ao menos uma vez ao mês, podendo este, ser alterado para maior ou menor frequência, de acordo com justificativa da chefia.

Na modalidade parcialmente mista a distância o servidor deverá comparecer ao seu local de trabalho no MPSC em três dias ou dois dias na semana, conforme definição do gerente/coordenador da área, no seu horário padrão de trabalho, cumprindo o restante da jornada semanal a distância.

Na modalidade parcialmente a distância (parcial) o servidor deverá comparecer ao seu local de trabalho no MPSC por 4 (quatro) horas diárias, cumprindo o restante da jornada a distância.

Visto a grande flexibilidade com as modalidades ofertadas, é necessário observar quais estão sendo mais utilizadas. Desta forma, infere-se o gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Quantidade de teletrabalhadores por modalidade escolhida no MPSC



Fonte: Portal da Transparência do MPSC, 2017.

Fica visível que mais da metade dos teletrabalhadores optam pelo modelo misto, isto é, comparecem no MPSC dois ou três por semana, conforme definido com o Gestor, e os demais dias trabalha em casa. Somando esta modalidade com a parcial que também mantém um contato muito próximo com o MPSC apesar do trabalho remoto, são 72% de teletrabalhadores. O

modelo integralmente a distância vem crescendo aos poucos.

5.2.2 Seleção de interessados

A seleção dos servidores para a participação do programa é feita de acordo com editais que abrem as vagas para este novo modo de serviço. De acordo com o Ato n. 714/2016, na hipótese de as inscrições de novos interessados ser superior ao número de vagas disponibilizadas, são adotados sequencialmente os seguintes critérios de preferência aos servidores que: (a) possuam deficiência ou estão em processo de readaptação; (b) tenha filhos, cônjuge, companheiro ou dependente com deficiência; (c) seja gestante ou lactante; (d) esteja gozando de licença para acompanhamento do cônjuge ou companheiro; (e) possua cônjuge ou companheiro residindo em município diverso daquele em que reside o próprio servidor; (f) servidor com mais tempo de serviço no MPSC; (g) servidor de maior idade.

Os interessados no ingresso ou renovação no Programa de Teletrabalho comprovarão no mínimo, no momento da inscrição, possuir anuência do respectivo gestor declarada no formulário de inscrição e ter obtido média oito ou superior na última Avaliação de Desempenho. O teletrabalho é vetado aos servidores que: estiverem em estágio probatório; no caso de servidor em cargo de comissão, ter ao menos doze meses de vínculo ininterrupto com o Ministério Público; receberam punição disciplinar nos dois últimos anos; foram desligados do Programa de Teletrabalho por motivo de produtividade inferior à meta estabelecida; ocupam função de Coordenador ou Gerente; estão afastados de suas funções para gozo de licença ou à disposição de outro órgão público.

5.2.3 Acompanhamento e controle dos teletrabalhadores

A supervisão dos teletrabalhadores é essencial para a verificação do desenvolvimento deste modelo. No Ato n. 714/2016 é disposto sobre a Comissão de Supervisão do Teletrabalho que possui o dever de: (a) analisar semestralmente os resultados apresentados pelas unidades participantes para a proposição dos aperfeiçoamentos necessários, como também apresentar relatórios anuais ao Procurador-Geral de Justiça com a descrição dos resultados auferidos.

Os participantes passam por um processo de acompanhamento de saúde, que consiste em avaliação com Enfermeira, Fisioterapeuta e Médica do Trabalho da Gerência de Atenção à Saúde (GESAU). É solicitado fotos do *home office* e elaborado um *check list* para a realização de orientações acerca da ergonomia e do ambiente. Ao longo do primeiro ano do participante no Programa, são questionados a cada bimestre sobre eventuais problemas de saúde física e/ou dúvidas ergonômicas. A partir do segundo ano é realizado apenas um acompanhamento anual, contudo, ressalta-se que a GESAU está sempre disponível a eventuais necessidades e dúvidas.

O acompanhamento psicológico feito por meio de uma entrevista também é realizado no início do programa. Devido ao aumento no número de participantes, este acompanhamento é feito em grupos e não mais individualmente como no Projeto-Piloto, contudo os psicólogos da GEDEP ficam disponíveis a necessidade de atendimento individual. Além disso, há os encontros anuais de troca de experiências entre os teletrabalhadores e seus respectivos gestores.

Em relação aos servidores que estão no primeiro ano de participação no Programa de Teletrabalho, será dever de cada um e seu respectivo gestor disponibilizar relatórios sucintos bimestralmente com informações acerca de suas expectativas, eventuais problemas de saúde física e/ou dúvidas ergonômicas, qualidade de vida, entre outros.

O acompanhamento de produtividade é elemento essencial ao sucesso do Programa de Teletrabalho. No final de cada bimestre, o gestor deve analisar a produtividade alcançada, que deve ser superior àquela obtida no regime presencial. Acentua-se que não há uma meta a mais de produtividade definida pela organização, ou seja, o teletrabalhador apenas possui o dever de

cumprir suas atividades com o mínimo de produtividade a mais em relação ao que realizada presencialmente. Destaca-se ainda, que o alcance das metas de desempenho pelo teletrabalhador equivale ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho realizada fora das dependências do MPSC. Com a necessidade de uma maior transparência, as tabelas de produtividade são disponibilizadas em uma pasta digital pública da rede interna do MPSC, aonde todos os servidores possuem acesso. O servidor que não atingir, injustificadamente, por dois bimestres, consecutivos ou não, dentro de cada ano, as metas de produtividade do Programa, terá seu Termo de Adesão revogado por iniciativa da GEDEP, retornando ao regime presencial.

A planilha de produtividade é o instrumento de registro de metas e produção em cada período do colaborador em trabalho remoto que foi elaborada pela GEDEP, para uma gestão simples e fácil de adaptação a cada área. No início de cada período é estabelecido uma meta bimestral, sendo registrado o tipo de atividade, sua complexidade (peso) e a quantidade de entregas previstas (produção definida/prevista). Ao longo e ao final do período, o gestor deverá preencher eventuais ajustes na meta, assim como a produção efetiva do teletrabalhador. A planilha computará se houve diferenças entre a meta prevista e a produção realizada. Caso o resultado total e a variação de produtividade total sejam iguais ou superiores a zero, entende-se que a meta do período foi cumprida ou superada, visto que a meta estabelecida já é maior que presencialmente.

Na ocasião em que o servidor selecionado para o Programa de Teletrabalho irá iniciar suas atividades remotamente, é estabelecido uma reunião entre o servidor, respectiva chefia e um representante da GEDEP, na qual é esclarecido dúvidas e reforça a estrutura do programa, com guias específicos para ambos os envolvidos.

5.2.4 Obrigações do teletrabalhador

O MPSC deixa claro que não há prejuízo a manutenção dos direitos e deveres de teletrabalhadores, visto que as atividades em regime presencial são equiparadas às atividades a distância. Para participar do Teletrabalho é requerido aos servidores interessados preencherem o Termo de Adesão, onde estão explícitas suas obrigações. A seguir serão expostas as principais obrigações do servidor em trabalho remoto.

O servidor em teletrabalho, deve ainda consultar, diariamente, a caixa de correio eletrônico institucional, atualizar o gestor do teletrabalho acerca do andamento de suas atividades e quaisquer eventos que possam atrasar ou prejudicar o cumprimento das metas fixadas e dos trabalhos que lhe foram atribuídos. Prestar esclarecimentos sobre as atividades desempenhadas e sobre o cumprimento das demandas estabelecidas ao gestor e permanecer disponível, conforme orientação do gestor da unidade, por meio virtual, em horário a ser fixado, para realizar atendimento ao público interno e/ou externo.

Fica a cargo do teletrabalhador providenciar computador e acesso à internet, providenciar ambiente de trabalho em condições favoráveis à execução de suas atividades, conforme orientações prestadas pela Gerência de Atenção à Saúde do MPSC, especialmente com relação à ergonomia, limpeza, iluminação, ruído, ventilação, conservação e segurança das instalações. Não é permitido qualquer forma de interferência de terceiros ou a sua participação nos trabalhos, de modo a comprometer o sigilo das informações as quais o teletrabalhador tenha acesso em virtude de seu cargo. Deve haver a comunicação com o gestor da unidade, imediatamente, sobre a ocorrência de qualquer acidente de trabalho ou acometimento de enfermidade durante o período de execução do teletrabalho.

Faz parte das responsabilidades do servidor em trabalho virtual atingir periodicamente a meta de produtividade definida pelo gestor da unidade e manter-se atualizado acerca de

dispositivos legais, atos, portarias, orientações ou outras informações que digam respeito à sua atividade funcional.

O teletrabalhador pode em certas ocasiões suspender suas atividades: mediante prévia comunicação ao gestor da respectiva unidade, e poderá prestar serviços nas dependências do Ministério Público. E em casos de ausências, licenças ou afastamentos de servidor em regime presencial que possam prejudicar ou comprometer as atividades da unidade, o servidor em regime de teletrabalho poderá ser convocado pelo respectivo gestor para que suspenda sua participação no Programa pelo tempo que se demonstrar necessário.

5.2.5 Obrigações do gestor de teletrabalhador

Os gestores de servidores em teletrabalho também possuem novas responsabilidades e competências necessárias para a execução efetiva deste novo modelo de serviço no MPSC. Cabe ao gestor manifestar anuência para que o servidor subordinado participe do Programa de Teletrabalho, além de definir quais servidores poderão atuar sob este regime.

Os gestores são ainda responsáveis por acompanhar o trabalho e a adaptação dos integrantes, aferir e monitorar o alcance da meta de produtividade estabelecida, bem como a qualidade do trabalho realizado, elaborando relatórios. Deve comunicar aos setores competentes as ocorrências que possam interferir na realização do teletrabalho, como também coordenar e controlar a retirada e a devolução de processos e documentos físicos pelo servidor participante do Programa. Além disso, é necessário participar de oficina anual de capacitação e de troca de experiências e de atividades de orientação e de desenvolvimento gerencial relacionadas ao teletrabalho para que ocorra uma gestão eficiente neste novo modelo de trabalho.

5.2.6 Projeto-Piloto de Teletrabalho no MPSC

O projeto piloto de teletrabalho visou verificar a viabilidade de implantação de modalidades de teletrabalho para servidores do Ministério Público de Santa Catarina, suas potencialidades e desafios para o MPSC, o servidor e a sociedade durante fevereiro de 2016 a outubro de 2016. Com 44 servidores efetivos e comissionados formou-se um grupo bem representativo de servidores, pois foram contemplados homens e mulheres em diferentes faixas etárias, casados e solteiros, com e sem filhos. Houve ainda, equilíbrio entre efetivos e comissionados, entre aqueles com cargos de nível médio e superior, bem como entre os lotados na capital e no interior.

Para possibilitar o alcance dos reais resultados do Projeto-Piloto foi elaborado um acompanhamento muito mais próximo dos teletrabalhadores por meio de relatórios, questionários e encontros. A seguir serão expostos os objetivos do projeto e seus resultados.

Com o objetivo de incremento de produtividade dos participantes foi detectado um aumento de 30,17% (de acordo com as planilhas de produtividade) das metas definidas pelos gestores, as quais já eram superiores às metas presenciais. O objetivo de melhoria da qualidade de vida percebida pelo servidor aumentou, visto que 96% das avaliações nesse quesito foram positivas. Também foi aplicado o questionário de qualidade de vida produzido pela Organização Mundial de Saúde (WHOQOL-Bref) antes e após o experimento, o qual obteve uma pontuação geral aumentada de 62,6% a 71,1%, indicando significativo aprimoramento na percepção geral sobre a qualidade de vida dos participantes.

O objetivo de aumento da eficiência dos processos organizacionais a partir da estipulação de metas setoriais foi parcialmente atingido pelo Projeto, muito embora o experimento tenha servido como incentivo de uma nova cultura organizacional baseada em uma gestão por resultados, há ainda grandes mudanças necessárias. De toda forma, em 63% dos

casos, os gestores entenderam que o Projeto-Piloto foi útil, até mesmo, para a gestão do trabalho dos servidores que permaneceram no regime presencial, quando conseguiram replicar a sistemática de acompanhamento da produtividade por meio de metas e entregas.

Por sua vez, o objetivo de reduzir o absenteísmo foi integralmente atingido, pois o índice de absenteísmo dos participantes efetivos (de 6,51% para 0,50%) e comissionados (de 0,36% para 0) foi significativamente inferior ao índice durante o projeto. O objetivo de influenciar na redução da rotatividade de servidores também foi atingido, pois, para 71% dos participantes, o teletrabalho “influencia significativamente” em seu interesse de continuar no MPSC em médio ou longo prazo.

Evidenciado a grande contribuição que o desenvolvimento do projeto Piloto de Teletrabalho trouxe para o Ministério Público de Santa Catarina, foi aprovada a implantação de um Programa Institucional.

Tanto por parte de participantes como de gestores, houve significativamente mais vantagens obtidas do que críticas ao Projeto. Os teletrabalhadores destacaram a flexibilidade de horários, o ganho de tempo devido a diminuição da necessidade de deslocamento e a qualidade de vida como principais pontos positivos. Por sua vez, os gestores destacaram a satisfação profissional do servidor que foi muito evidenciada, a maior produtividade constatada e as vantagens para o setor, tais como economia de recursos e espaço físico, bem como a melhora das rotinas de trabalho.

As principais dificuldades encontradas pelos teletrabalhadores foram falta de conscientização da equipe presencial, o isolamento e o receio de não cumprir as metas mais elevadas. Dificuldades foram encontradas no ambiente em casa, com demandas e distrações, o que poderia ocasionar em perda de foco. Dentre outras desvantagens detectadas ainda, a perda de troca de ideias com os colegas por não estar presente na instituição nos pequenos acontecimentos do dia a dia foi muito citada. Por parte dos gestores, as principais dificuldades encontradas foram: o contato com o teletrabalhador no modelo integral, assegurar a isonomia entre servidores em relação à carga horária evitando conflitos internos, e falta de um sistema online para controle do teletrabalho.

Em consideração às dificuldades e pontos negativos apontados pelo grupo, foram formuladas sugestões pelos próprios participantes e gestores dos teletrabalhadores que participaram do Projeto-Piloto, sendo de imensa ajuda para o desenvolvimento do teletrabalho como Programa Institucional, que já integrou sugestões no Ato que definiu o programa. Torna-se oportuno citar a sugestão de desenvolver um sistema *online* para acompanhamento do teletrabalho, que também é idealizado pela GEDEP, para que os gestores pudessem alimentar as informações via *intranet*, facilitando tanto o controle pela Comissão, como o envio das planilhas e relatórios pelas áreas participantes. Cabe ressaltar que o desenvolvimento desse sistema já está previsto. É apontado também a necessidade de adequação das ferramentas de avaliação de desempenho, o qual objetivaria incluir a perspectiva do teletrabalho na revisão dos modelos de avaliação de desempenho de servidores, considerando que alguns requisitos têm sua avaliação prejudicada pela ausência física do servidor no ambiente de trabalho. Ressalta-se também que no presente momento está sendo feito estudos para unificação da avaliação de desempenho da instituição: Avaliação por Merecimento, Estágio Probatório e por Competências. Nestes estudos já está sendo levado em consideração as especificidades do teletrabalho.

5.3 Propostas de aprimoramento

Evidenciadas as grandes transformações na forma de trabalho que a implantação de um teletrabalho causa à organização, fica claro que as estratégias de Gestão de Pessoas devem adequar-se a estas mudanças. No serviço público há a necessidade de construir maior

transparência dos reais resultados que um programa de teletrabalho agrega à organização, visto os múltiplos personagens envolvidos.

O Programa de Teletrabalho do Ministério Público de Santa Catarina é digno de representação de um case de sucesso de implantação de teletrabalho. Um programa completamente estruturado, minuciosamente detalhado, que objetivou minimizar ao máximo as desvantagens que esta nova forma de serviço acaba agregando na sua implantação. Contudo, a constante revisão do Ato que institui o Programa e a atualização de ferramentas de gestão de pessoas são cruciais para a continuidade deste programa institucional com êxito. A seguir, são expostas algumas considerações e propostas a fim de subsidiar a melhoria contínua do Programa.

I. Um dos pressupostos do teletrabalho é a necessidade de uma avaliação por resultados e desempenho, tornando o controle por observação e por horário fixo presencial obsoletos. O teletrabalho, supervisionado pelas planilhas de produtividade traz grandes oportunidades à instituição no sentido de mapeamento de processos, controle e foco nos resultados. Estar atento aos resultados esperados e obtidos pelos colaboradores são deveres dos próprios, como também dos gestores. Visto que apenas os teletrabalhadores fazem uso desta ferramenta, entende-se ser válido um estudo para aplicação desta planilha no controle executivo de tarefas de servidores presenciais. Evidenciada a aderência de chefias e servidores a esta nova forma de avaliação e controle dos resultados, percebe-se a consolidação de uma cultura de foco nos resultados. Conforme o Relatório do Projeto-Piloto de Teletrabalho do MPSC, a maioria dos gestores que conseguiram replicar a sistemática de acompanhamento da produtividade na gestão do trabalho dos servidores que permaneceram no regime presencial, por meio de metas e entregas, afirmaram que obtiveram uma experiência útil para eficiência dos processos organizacionais. Isto auxiliaria ainda, na preparação da equipe presencial na busca de evitar preconceitos, visto que é importante conscientizar os servidores presenciais sobre o funcionamento do teletrabalho, evidenciando suas novas metas e transparência nos seus resultados. Visto que está sendo buscado um sistema para este controle ser feito totalmente *online*, seria uma ferramenta com maior facilidade de preenchimento de informações e acompanhamento, possibilitando ao gestor maior controle das atividades de seus colaboradores.

II. A falta de informação sobre o programa pode causar inscrições de servidores que não conhecem a real mudança que um trabalho remoto proporcionaria as suas vidas. É evidenciado então, a importância de os já atuais teletrabalhadores realizarem palestras e workshops mostrando suas experiências, dificuldades encontradas e benefícios a todos os colaboradores da instituição. Desta forma pode-se acabar com o preconceito que o teletrabalho cria a alguns colaboradores, e os demais que teriam interesse podem tomar a decisão de participar do processo seletivo com mais informações. Isso poderia proporcionar a seleção de servidores com perfis mais aptos a trabalhar em *home office*.

III. Terceira proposta seria a elaboração de uma orientação mais detalhada à chefia, com treinamentos mais focados em controle de produtividade, estabelecimento de metas e comunicação com subordinados em teletrabalho. Caso fosse realizada a primeira proposta na qual os colaboradores presenciais utilizassem ambiente virtual para controlar suas atividades e desempenho, seria ainda mais necessário a capacitação do gestor. Assim, tornar-se-ia essencial o gestor aprimorar-se para delegar e distribuir tarefas, com o estabelecimento de prazos e metas aos seus colaboradores. Esta orientação, poderia ser feita por meio de cursos presenciais focando nesta nova realidade, com troca de experiências de gestores de diferentes setores e tipos de atividades, influenciando na nova cultura por mapeamento de processos e resultados. Essa proposta poderia ainda, ser mais abrangente no sentido de desenvolver capacitações a todos os gestores, visando tornar o programa mais bem-conceituado na visão do gestor. Exposto que cabe ao gestor manifestar anuência para que o servidor subordinado participe do Programa de Teletrabalho.

IV. Visto que pode haver dificuldades de servidores interessados a participar do programa de teletrabalho devido a sua função ou a falta de anuência da chefia, cabe a sugestão de facilitar o processo de permuta de servidores. Isto porque, há áreas com atividades mais compatíveis com o trabalho remoto, e outras áreas onde o trabalho presencial é mais requisitado. Sugestiona-se então, um canal de comunicação interno, em que servidores interessados em permuta possam se cadastrar e se comunicar entre si.

V. Considerando que o MPSC já está em busca de um sistema online mais aprimorado para controle das atividades efetuadas pelos teletrabalhadores, em substituição as atuais planilhas que são utilizadas, identifica-se como proposta a implantação desse sistema na maior brevidade possível, para possibilitar maior confiabilidade das informações e facilidade de geração de dados e relatórios. Essa proposta poderia possibilitar a disposição de um maior número de vagas para participação no programa.

6 CONCLUSÃO

Na atual administração pública brasileira tem-se observado uma forte demanda por programas e ações estratégicas na área de Gestão de Pessoas com objetivo em aumento de produtividade, melhoria da qualidade de vida dos servidores e redução de custos da instituição, buscando assim, maior eficiência que impacta diretamente o Governo, os servidores e a sociedade.

Considerando as novas práticas de Gestão de Pessoas, que estão em constante desenvolvimento devido ao mercado volátil atual, fica evidenciado a necessidade de maior flexibilidade nas relações profissionais e atividades de colaboradores. Surge então, o teletrabalho como uma solução para gerar maior flexibilidade às formas de trabalho rígidas por horário fixo e necessidade de presença na instituição. Com extremo apoio nas Tecnologias da Informação e Comunicação, o trabalho remoto vem sendo aderido por diversas empresas privadas e instituições públicas, visto os benefícios que este modelo agrega aos envolvidos.

O presente estudo de caso no MPSC apresenta o seu recente Programa de Teletrabalho que foi idealizado a partir do Projeto-Piloto, que buscou entender a viabilidade dessa nova forma de trabalho com a cultura da organização e aderência dos colaboradores. O Teletrabalho tornou-se Programa Institucional do MPSC no final de 2016, devido ao êxito sobre os objetivos que se desejava alcançar no Projeto-Piloto.

Desta forma, o trabalho remoto do MPSC caracteriza-se por um programa novo e moderno à organização, com pontos positivos já detectados no projeto-piloto como aumento da qualidade de vida e produtividade dos colaboradores. O Programa de Teletrabalho no MPSC é acompanhado por produtividade, que garante inclusive o registro de frequência dos teletrabalhadores. Esta produtividade é acompanhada atualmente bimestralmente por planilhas, sendo que é solicitado maior produtividade do que presencialmente. Atualmente, 5% do total de servidores da instituição estão em teletrabalho, o que implica que a implantação vem sendo aplicada paulatinamente. Destaca-se que nem todos os servidores estão aptos a participarem, visto que, é vetada a atuação de colaboradores em função de coordenador ou gerente, em estágio probatório, como também sem anuência da chefia. É instituída uma Comissão com a finalidade de amparar os teletrabalhadores composta pelo Secretário Geral do MPSC como presidente, um representante das unidades participantes, um representante da GESAU, um representante da GEDEP e um representante da entidade sindical.

As atuais modalidades de Teletrabalho são três – parcial, mista e integral, com diferentes propostas atendem a perfis distintos de pessoas dispostas a participarem de um programa de teletrabalho. Foi destacado que mais de 70% dos teletrabalhadores participam das modalidades mista ou parcial, que continuam tendo contato constante com a instituição.

As práticas de controle e acompanhamento são extremamente estruturadas em relação a continuidade da qualidade de vida do colaborador, com orientações psicológicas, de enfermeira, fisioterapeuta e Médica do Trabalho, e controle sobre os próprios resultados com a planilha de produtividade que garante ao colaborador o registro de sua frequência. Além disso, há outros relatórios solicitados para um acompanhamento mais próximo dos servidores em trabalho remoto e seus respectivos gestores. Para uma maior preparação no início da participação do servidor selecionado ao teletrabalho, servidores da GEDEP fazem uma reunião com gestores e servidores a fim de explicar os preenchimentos dos relatórios e sanar dúvidas.

As contribuições para o MPSC foram muitas: influencia na diminuição da rotatividade, redução de absenteísmo, colaboradores mais satisfeitos e aumento da produtividade dos servidores em teletrabalho. Aos colaboradores fica evidenciado a melhoria na qualidade de vida com a flexibilidade de horários, diminuindo a necessidade de deslocamento e estresse.

Os desafios deste programa para a organização são implantar a nova cultura do Teletrabalho que se baseia em gestão por resultados com acompanhamento na produtividade do servidor, gerar isonomia entre os servidores presenciais e em teletrabalho, como também aprimoramento das avaliações de desempenho. Os desafios encontrados pelos colaboradores foram a necessidade de maior organização, controle e foco de suas atividades, a perda de contato e troca de ideias com colegas, assim como o isolamento.

Os próprios servidores em teletrabalho e gestores que participaram do Projeto-Piloto já propuseram sugestões, sendo que algumas já foram integradas ao Programa de Teletrabalho. Uma melhoria citada pelos envolvidos seria a busca de desenvolvimento de uma ferramenta *online* de controle de produtividade para facilitar o controle e transparência nos resultados dos teletrabalhadores.

Por fim, apresenta-se sugestões próprias com a finalidade de manter uma melhoria continua a esse Programa. Em suma, para trazer maior isonomia aos servidores presenciais e teletrabalhadores, como também impulsionar a cultura por resultados, fica evidenciado a possibilidade de um estudo para oportunizar a todos os servidores o acompanhamento por produtividade. Identifica-se como proposta a implantação do sistema de acompanhamento de produtividade na maior brevidade possível, ao invés das atuais planilhas de produtividade, para possibilitar a disposição de um maior número de vagas para participação no programa. Demonstra-se, também, importância de cursos a todos os colaboradores da instituição gerando maior informação e conhecimento a fim de minimizar o preconceito e dúvidas sobre este modelo. Menciona-se a proposta de facilitar a permuta entre os servidores, visto que o teletrabalho não se encaixa em alguns cargos e funções.

Exposto acima como o Programa de Teletrabalho do MPSC é estruturado e as contribuições e desafios deste processo para gestão de pessoas da instituição, fica compreendido que possui diversas vantagens a organização, servidor e sociedade, embora ainda haja alguns desafios a serem superados para a continuidade do Programa com excelência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOONEN, E. M. (2002). As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 4-5, p. 106-127.

BRASIL. (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 20 mar. 2017.

COSTA, Greicy Mara França Queiroz da. (2001). A Influência das Tecnologias da Informação e Comunicação nas Mutações do Trabalho – O Teletrabalho. In: **XXIV Congresso Brasileiro**

da Comunicação, Mato Grosso do Sul, Setembro, 2001. São Paulo, Intercom/Porticom: Intercom.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VERGARA, Sylvia Constant; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. (2010). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4.ed. São Paulo: Atlas.

FREITAS, Silvia Rodrigues de. (2008). **Teletrabalho Na Administração Pública Federal: Uma Análise Do Potencial De Implantação Na Diretoria De Marcas Do INPI**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

GIL, Antonio Carlos. (2008). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas.

KUGELMASS, Joel. (1996). **Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível**. São Paulo: Atlas.

LACOMBE, Francisco José Masset. (2011). **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva.

MATIAS-PEREIRA, José. (2009). **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. Ed. São Paulo: Atlas.

MATTAR, Fauze Najib. (2005). **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6.ed. São Paulo: Atlas.

MELLO, Alvaro; TACHIZAWA, Takeshy. (2003). **Estratégias empresariais e o teletrabalho: um enfoque na realidade brasileira**. Rio de Janeiro: Pontal.

MELLO, Alvaro. (1999). **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymar, ABRH-Nacional.

MELLO, Alvaro. (2014). Brasil já conta com ao menos 12 milhões de teletrabalhadores. **Macdata News**, São Paulo, 8 de abril. Entrevista. Disponível em: <<http://macdatanews.com/brasil-ja-counta-com-ao-menos-12-milhoes-de-teletrabalhadores-garante-alvaro-mello/>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

MOTTA, Paulo Roberto; PIMENTA, Roberto; TAVARES, Elaine Maria. (2006). **Novas Ideias em Administração**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121-152.

PEREIRA, Luiz C. Bresser; SPINK, Peter. (2006). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV.

RICHARDSON, Roberto Jarry; et al. (1999). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas.

ROMERO, Sonia Mara Thater; KOPS, Lucia Maria Horn; SILVA, Selma França da Costa e. (2009). **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: Ed. da ULBRA.

SANTA CATARINA. (2000). **Lei Complementar nº. 197/2000, de 13 de junho de 2000.** Institui a Lei Orgânica do Ministério Público e adota outras providências. Disponível em: <http://www.mp.sc.gov.br/portal/site/portal/portal_detalle.asp?Campo=1524&secao_id=530>. Acesso em: 20 mar. 2017

_____. (2016) Ministério Público do Estado de Santa Catarina. **Ato nº 714/2016/PGJ**, de 07 de outubro de 2016. Institui e regulamenta, no âmbito do Ministério Público do Estado de Santa Catarina, o Programa de Teletrabalho para Servidores. Disponível em: <<https://www.mpsc.mp.br/atos-e-normas/detalhe?id=2081>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

_____. (2016) Ministério Público do Estado de Santa Catarina. **Relatório Final do Projeto Piloto de Teletrabalho no MPSC**, de novembro de 2016. Contempla os resultados do Projeto-Piloto de Teletrabalho para servidores.

SAKUDA, Luiz Ojima; VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. (2005). Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 12, n. 33, p. 39-49. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198492302005000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 04 Jul. 2017.

SILVA, Gabriella di Felício Ferreira da. (2014). **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto.** Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, FGV, Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12928/Trabalho final de mestrado Gabriella Di Felício_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12928/Trabalho%20final%20de%20mestrado%20Gabriella%20Di%20Felicio%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. (2009). **Gestão de pessoas.** 8. ed. São Paulo: Atlas.