



**Universidade de Brasília**

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da  
Informação e Documentação

Departamento de Ciência da Informação e Documentação

*Illy Guimarães Barquette Batista*

**O teletrabalho como alternativa de atuação  
para o profissional da informação no  
contexto das bibliotecas digitais**

**Brasília  
2009**

Illy Guimarães Barquette Batista

**O teletrabalho como alternativa de atuação  
para o profissional da informação no  
contexto das bibliotecas digitais**

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ivette Kafure

Monografia apresentada ao  
Departamento de Ciência da  
Informação e Documentação  
como requisito para obtenção do  
título de bacharel em  
Biblioteconomia.

**Brasília  
2009**

## **Dedicatória**

À minha mãe, ao meu pai, meus irmãos  
e à toda a família Barquette.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora Ivette Kafure,  
pois sem ela não teria conseguido concluir este trabalho.  
Obrigado por me fazer ir até o fim. O seu incentivo e bom humor  
foram fundamentais para que eu seguisse em frente.

A todos os amigos e colegas que tornaram esse período menos difícil:  
Cris, Chico, Romélio, Seanio, Amanda, Eduardo,  
Gleici, Hilton, Greenhouse, Diego, Gisele, Dienner,  
Juliano, Isadora, Marcelo, Alysson, Sammuell.

A todos da equipe BDJur, pelos três ótimos anos que passei com eles  
e pela contribuição dada ao meu trabalho.

## Resumo

A pesquisa aborda a viabilidade do teletrabalho na atuação do profissional da informação no contexto das bibliotecas digitais, baseado na idéia de que a biblioteca digital possui características propícias à prática do teletrabalho e levando em consideração que ambos lidam diretamente com as tecnologias de informação e comunicação (TIC's) e com a virtualização do tempo e do espaço. Procura, ao longo dos capítulos, apresentar as origens da biblioteca digital e do teletrabalho, identificar tecnologias utilizadas e estudar o papel do profissional em cada um dos contextos. Por meio de estudo de caso na Biblioteca Digital Jurídica (BDJur) do Superior Tribunal de Justiça (STJ), realiza aplicação de questionário sobre o perfil dos funcionários, analisa o ambiente tecnológico e os serviços e atividades desempenhados pela BDJur, avaliando assim a possibilidade de implementação do teletrabalho naquele ambiente.

**Palavras-chave:** teletrabalho; biblioteca digital; tecnologia de informação e comunicação (TIC); profissional da informação; trabalho flexível.

## **Abstract**

The research addresses the feasibility of telecommuting in the performance of professional information in the context of digital libraries, based on the idea that the digital library has characteristics conducive to the practice of telecommuting and taking into account that both deal directly with the technologies of information and communication (ICT) and the virtualization of time and space. Looks over the origins of the digital library and telecommuting, identifying technologies and studying the role of business in each of the contexts. Through a case study Digital Legal Library (BDJur) of the Superior Court of Justice (STJ), makes use of the profile questionnaire officials, examines the technological environment and the services and activities performed by BDJur, thus evaluating the possibility of implementing telecommuting in the environment.

**Keywords:** telecommuting; digital library, information and communication technology (ICT), information professional; flexible work.

## **Lista de Figuras**

Figura 1 – Funcionamento do OAI-PMH.....	20
Figura 2 – Esquema de comunidades e coleções do sítio da BDJur.....	53

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 – Características técnicas do DSpace.....	18
Quadro 2 – Características psicossociais do perfil para o teletrabalhador.....	26
Quadro 3: Relação entre os objetivos específicos e os resultados obtidos na pesquisa.....	

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1 – Evolução da qualidade de vida do teletrabalhador.....	38
Gráfico 2 – Evolução de desempenho e produtividade no teletrabalho.....	39
Gráfico 3 – Redução de custos da empresa com o empregado em teletrabalho.....	39
Gráfico 4 – Conformidade profissional do teletrabalho.....	40
Gráfico 5 – Estado civil dos funcionários.....	47
Gráfico 6 – Paternidade.....	48
Gráfico 7 – Grau de automotivação, autodisciplina e organização.....	50
Gráfico 8 – Divisão entre a vida pessoal e profissional.....	50
Gráfico 9 – Habilidade na administração do tempo.....	51
Gráfico 10 – Grau de comunicação dos funcionários.....	51

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

AT&T – American Telephone and Telegraph

BDJur – Biblioteca Digital Jurídica

DC – Dublin Core

DLF – Digital Library Federation

DSpace – Sistema de gerenciamento de publicações eletrônicas

FAQ - Frequently Asked Questions (perguntas freqüentes)

HP – Hewlett-Packard

HTML – Hyper Text Markup Language

IBICT – Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia

MIT – Massachusetts Institute of Technology

OAI-PMH – Open Archives Initiative Protocol Metadata Harvester

OCR - Optical Character Recognition

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PDF – Portable Document Format

SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados

SINDI – Seção de Informação Digital (seção da biblioteca do STJ)

SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TIC's – Tecnologias de informação e comunicação

URL – Uniform Resource Locator

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	01
<b>2. JUSTIFICATIVA</b> .....	04
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	04
3.1 Objetivo Geral.....	04
3.2 Objetivos Específicos.....	04
<b>4. DA BIBLIOTECA TRADICIONAL À BIBLIOTECA DIGITAL</b> .....	05
4.1 Tecnologia de uma biblioteca digital.....	08
4.1.1 Metadados e DublinCore.....	08
4.1.2 <i>Software</i> livre e repositórios digitais.....	09
4.1.3 Utilização de protocolos.....	11
4.2 Um novo profissional para uma nova biblioteca: o papel do bibliotecário nesse contexto.....	12
<b>5. TELETRABALHO</b> .....	16
5.1 História e definições.....	16
5.2 Atributos necessários a um teletrabalhador.....	17
5.3 Vantagens e desvantagens.....	19
5.3.1 Para o empregador.....	20
5.3.2 Para o empregado.....	22
5.3.3 Para a sociedade e governo.....	25
5.4 Exemplos que deram certo.....	26
5.5 Implementação.....	32
<b>6. METODOLOGIA</b> .....	36
6.1 Tipo de pesquisa.....	36
6.2 Ambiente de pesquisa.....	36
6.3 Contexto da pesquisa.....	37
6.3.1 Tecnologia da informação empregada.....	37
6.3.2 Serviços e atividades.....	38
6.4 Instrumento de coleta de dados – Questionário.....	43
6.5 Limitações.....	44
<b>7. ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	45
7.1 Pesquisa.....	45
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	51
8.1 Cumprimento dos objetivos propostos.....	52
8.2 Trabalhos futuros.....	53
<b>9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	55
<b>ANEXO A: Questionário – características dos funcionários da BDJur</b> .....	58

# 1. INTRODUÇÃO

A biblioteca, ao longo dos anos, vem passando por inúmeras transformações em sua estrutura que alteraram a maneira de tratar e disseminar a informação, tendo sempre em foco melhorar a qualidade de atendimento ao usuário. O surgimento acelerado de novas tecnologias teve uma participação importante na evolução das bibliotecas, com a automatização de muitos serviços e com a ampla utilização da *internet*, além de possibilitar a criação das bibliotecas digitais, que modificaram radicalmente o acesso à informação pelo usuário. “A chegada da sociedade eletrônica da informação modificou drasticamente a delimitação de tempo e espaço da informação” (BARRETO, 2006, p. 7).

Evidentemente, as transformações ocorridas na biblioteca, impulsionadas pela tecnologia, exige ao profissional da informação acompanhar as mudanças, adaptar-se aos novos recursos e às novas relações de trabalho, advindas de um ambiente em constante modificação tecnológica.

De início a tecnologia da informação foi vista como algo que desafiava a ordem estabelecida no local de trabalho e como um meio de eliminar tarefas rotineiras. Previu-se, portanto, que a introdução da tecnologia da informação seria o prenúncio de desemprego e menos postos de trabalho. Isso provavelmente ocorreu em certa medida, mas o quadro geral não é assim tão simples. Uma consequência da era da informação foi abrir a concorrência global e acelerar o ritmo das mudanças. Os trabalhadores precisam adaptar-se a essas mudanças. Dá-se cada vez mais atenção a esquemas flexíveis de trabalho e a uma variedade de esquemas contratuais entre empregados e empregadores. Quem espera encontrar um novo emprego precisa assumir a responsabilidade de se manter atualizado em termos de qualificações. Essas mudanças estão criando novas categorias, inclusive as dos que trabalham conectados a redes [*networkers*], dos que têm horário flexível [*flexitimers*] e dos desempregados (ROWLEY, 2002, p. 16).

Tendo em vista este panorama, introduz-se o conceito de *teletrabalho*, que segundo Nilles (1997 *apud* GUEDERT, 2005, p. 17), significa “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana”.

De acordo com Brocklehurst (2001 *apud* COSTA, 2007, p. 1):

O teletrabalho, viabilizado pelas tecnologias de informação e comunicação (TICs) que permitem a virtualização do espaço e do tempo, não é apenas nova forma de organizar o trabalho. Ele transforma o trabalho de “um lugar para ir” em uma atividade que pode ser feita a qualquer hora e em qualquer lugar. Mais do que isso, ele impacta o próprio significado de *organização*. Se os indivíduos podem trabalhar em qualquer lugar e a qualquer momento, não é mais tão fácil demarcar as organizações no espaço e no tempo: elas esticam suas fronteiras no espaço porque os teletrabalhadores podem estar em qualquer lugar; elas se esticam no tempo, porque o trabalho não está mais restrito aos horários convencionais do escritório.

Com a existência de bibliotecas digitais, o usuário acessa a informação a qualquer hora e em qualquer lugar. Isto pode acontecer também nas empresas que empregam a prática do teletrabalho, porém voltado aos próprios trabalhadores. Por que, então, não implementar o teletrabalho no ambiente das bibliotecas digitais, visto que muitas das tarefas executadas por esse tipo de biblioteca não exigem um ambiente físico rigorosamente definido? Nesses centros de informação uma grande parcela das atividades é realizada tendo como base um computador conectado à internet.

Acreditando no potencial que a biblioteca digital possui para utilizar-se da prática do teletrabalho, será analisada a viabilidade da atuação dos profissionais da informação de bibliotecas digitais, e apresentado um estudo de caso na Biblioteca Digital Jurídica (BDJur), localizada no Superior Tribunal de Justiça (STJ).

A idéia de realizar este trabalho surgiu de uma experiência pessoal do autor, na qual passou três anos trabalhando como estagiário na BDJur. Após

um determinado período cumprindo as mais variadas funções, este percebeu algo comum a muitas das atividades que executava: elas poderiam, quem sabe, serem cumpridas a partir de sua própria casa. Após refletir sobre o assunto, resolveu compartilhá-lo, e descobriu que outros colegas de trabalho pensavam parecido. Os comentários feitos por um funcionário da Seção de Periódicos sobre uma interessante palestra sobre teletrabalho assistida pelo mesmo foi o estopim para que o autor buscasse aprofundar-se no tema, solidificando-o neste trabalho acadêmico.

## **2. JUSTIFICATIVA**

As pesquisas em outras áreas de atuação ilustram como a implantação do teletrabalho, na maioria das vezes, tem favorecido a eficiência e o aumento na produtividade dos funcionários envolvidos, além de reduzir custos e aumentar a competitividade nas instituições. O profissional teletrabalhador geralmente vê sua qualidade de vida aumentar, pois se vê livre de encarar o trajeto casa-escritório, reduzindo ainda custos próprios com transportes. Além disso, como seu horário é totalmente flexível, pode escolher seus melhores horários para trabalhar, administrando o tempo de trabalho e da vida pessoal como lhe convém.

Acredita-se que a prática do teletrabalho pode ser um importante complemento às atividades normais em uma biblioteca digital, pois um ambiente mais produtivo e com profissionais satisfeitos e motivados pode gerar uma prestação de serviços de mais qualidade aos seus usuários, foco maior de uma biblioteca.

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo Geral**

Identificar o teletrabalho como alternativa de trabalho para o profissional da informação no contexto das bibliotecas digitais.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- a) verificar a prática do teletrabalho;
- b) indicar casos de instituições/empresas e sua situação após a adoção do teletrabalho;
- c) analisar os modelos genéricos de implementação do teletrabalho;
- d) avaliar o teletrabalho como alternativa de atuação para o profissional da informação no contexto das bibliotecas digitais.

## 4. DA BIBLIOTECA TRADICIONAL À BIBLIOTECA DIGITAL

No mundo atual, estamos cada vez mais acostumados a receber, diariamente, novidades tecnológicas que servem aos mais variados propósitos. A tecnologia nos propicia entretenimento, facilita e diminui o tempo de atividades domésticas, e o mesmo ocorre com as atividades profissionais. O moderno profissional da informação, que hoje desfruta das inúmeras vantagens que a tecnologia oferece, que dispõe de computadores, da internet, entre inúmeras outras ferramentas, tem em mente que nem sempre foi assim. Antigamente caminhava-se a pequenos passos rumo a novas descobertas.

Pode-se dizer que a Biblioteca Tradicional, como hoje a conhecemos, começou a ser desenvolvida em 4.000 A.C, quando foi realizada uma pictografia Suméria, conhecida como o primeiro registro informacional da história. Seria este o ponto de partida para uma jornada que traria a seguir o papiro, surgido no Egito, em 3.500 A.C.; depois o pergaminho, em 2.000 A.C; a famosa Biblioteca de Alexandria, em 323 A.C; invenção do papel, em 105 D.C; primeira publicação em série, de 770 D.C; invenção da imprensa por Gutenberg, em 1450; revolução industrial, a partir de 1750. E mais recentemente tivemos a invenção dos chips, da indústria da informação, microcomputadores, CD-ROM's e das redes de comunicação de dados (VALENTIM, 2000, p. 16).

Sobre essa evolução dos registros informacionais, Valentim (2000, p. 17), comenta:

Inicialmente pode-se perceber que as mudanças acontecem em intervalos maiores, no entanto, a partir do advento da informática as mudanças acontecem com maior velocidade. Essa velocidade tem afetado a sociedade de maneira geral, provocando diferentes reações, tanto positivas quanto negativas – modificando desde o comportamento social até o comportamento profissional -, atingindo a segurança, o controle e as perspectivas dos indivíduos em geral.

Cunha (1999, p. 258) define a biblioteca tradicional como

Aquela onde a maioria dos itens do seu acervo é constituída de documentos em papel. Ela existe desde a invenção da escrita. É claro que, antes do advento da imprensa, em 1440, o seu acervo era formado por outros tipos de materiais (como o tablete de argila, o papiro e o pergaminho). Uma característica da biblioteca tradicional é que tanto a coleção como o seu catálogo utilizam o papel como suporte de registro da informação.

O surgimento dos microcomputadores e da *internet* trouxe ao mundo a possibilidade de se criar um novo tipo de biblioteca: a digital. Com o auxílio da tecnologia, esta biblioteca vem alterando a forma de tratar a informação, a começar pela mudança do suporte analógico para o digital. O armazenamento, preservação, disseminação, recuperação, são alguns dos processos da informação vistos sob uma ótica diferente daquela existente em uma biblioteca tradicional, em que os usuários precisam a ela se dirigir, buscar os livros nas prateleiras, passar pelo serviço de empréstimo, entre outros. Pois na biblioteca digital as barreiras geográficas são quebradas, bem como as barreiras do tempo, como explica Levacov (2006, p. 211):

Sob a forma digital, a informação passa a habitar um espaço “virtual” a ser visualizada na tela do computador. Por esta razão, a biblioteca digitalizada pode apontar para as fontes de informação sem, necessariamente, possuir a propriedade física das mesmas. O importante passa a ser a disponibilização do acesso e, com freqüência, a confiabilidade da informação disponibilizada. [...] O conceito de tempo também se altera, criando-se uma “relativização” do mesmo. Uma de suas maiores conseqüências é que a instantaneidade passa a ser a palavra de ordem. [...] O volume e a diversidade de informação disponível *on-line*, em um número crescente de áreas, permite que o usuário impaciente possa migrar para uma outra, igual ou similar, com um “clique” de seu *mouse*. Essa biblioteca digitalizada pode estar “aberta” 24 horas por dia, sete dias por semana, competindo em acesso com outras bibliotecas e outras fontes, a maioria bastante anárquica.

De acordo com Saunders (1992, *apud* CUNHA, 1999, p. 258), “essa biblioteca implica um novo conceito para a armazenagem da informação (forma

eletrônica) e para sua disseminação (independentemente de sua localização física ou do horário de funcionamento).”

Continua Cunha:

Assim, nesse contexto conceitual estão embutidas a criação, aquisição, distribuição e armazenamento de documento sob a forma digital. De um documento digital pode-se conseguir uma cópia em papel. Nessa biblioteca, o documento (aqui entendido na sua acepção mais ampla) é uma fonte digitalizada e o papel, portanto, é um estado transitório.

Uma outra questão, bastante discutida na área e que gera algumas controvérsias, diz respeito aos diferentes conceitos que se dá a biblioteca digital, sendo que a maioria dos autores são da opinião de que os termos *biblioteca digital*, *biblioteca virtual* e *biblioteca eletrônica* são sinônimos, mas as diferenças ocorrem no fato de que cada um desses termos privilegia determinado aspecto da tecnologia (KURAMOTO, 2006, p. 147).

Assim, ainda segundo Kuramoto (2006, p. 147):

- O termo *bibliotecas eletrônicas* enfatiza o fato de os acervos encontrarem-se registrados em meio eletrônico;
- *Bibliotecas digitais* enfatizam o fato de a informação encontrar-se codificada em base digital;
- *Biblioteca virtual* enfatiza o fato de o sistema utilizar tecnologias de realidade virtual.

Uma definição que consegue captar bem as características e funções de uma biblioteca digital foi formulada pela *Digital Library Federation* (DLF) (1998, *apud* TAMMARO & SALARELLI, 2008, p. 120):

Bibliotecas digitais são organizações que fornecem os recursos, inclusive o pessoal especializado, para selecionar, estruturar, oferecer acesso intelectual, interpretar, distribuir, preservar a integridade e garantir a permanência no tempo de coleções de obras digitais, de modo que estejam acessíveis, pronta e

economicamente, para serem usadas por uma comunidade determinada ou por um conjunto de comunidades.

## **4.1 Tecnologia de uma biblioteca digital**

### **4.1.1 Metadados e Dublin Core (DC)**

Com o advento da *internet* e a sua posterior popularização, houve um desenfreado aumento de informação desorganizada na *web*, ocorrendo aquilo que se conhece como explosão informacional. Isso levou a uma necessidade, por parte dos profissionais da informação, de controlar, por meio de descrição de documentos, os acervos em questão, a fim de facilitar a recuperação das informações neles contida. Trata-se dos metadados.

Metadados podem ser definidos como “dados sobre dados” (WEIBEL, 1995 *apud* MARCONDES, 2006, p. 97).

São dados associados a um recurso web, um documento eletrônico, por exemplo, que permitem recuperá-lo, descrevê-lo e avaliar sua relevância, manipulá-lo (o tamanho de um documento, ao se fazer *downloading*, ou o seu formato, para sabermos se dispomos do programa adequado para manipulá-lo), gerenciá-lo, utilizá-lo, enfim (MARCONDES, 2006, p. 97).

Para permitir que os próprios autores pudessem publicar seus textos e evitar que os profissionais da informação ficassem sobrecarregados na função de descrevê-los, foi criado um padrão internacional de descrição de documentos, o Dublin Core, que segundo Marcondes (2006, p. 100), foi pensado para ser “simples o suficiente e auto-explicativo, de modo que o próprio autor do documento possa descrevê-lo ao publicá-lo eletronicamente.”

Ainda conforme Marcondes (2006), o padrão Dublin Core é composto de 15 elementos descritivos, preenchidos pelo autor no momento da publicação do seu documento em uma biblioteca digital ou em um arquivo de pré-prints.

Os 15 elementos do padrão Dublin Core são os seguintes:

- 01 – *Subject* (assunto);
- 02 – *Title* (título);
- 03 – *Creator* (autor, responsável pelo documento);
- 04 – *Publisher* (publicador, quem torna o documento disponível na internet);
- 05 – *Contributor* (outros colaboradores – editores, tradutores e outros);
- 06 – *Description* (descrição, resumo, sumário);
- 07 – *Date* (data de publicação);
- 08 – *Type* (tipo de recurso – *homepage*, romance, poesia, *software*, dicionário);
- 09 – *Format* (formato do arquivo que contém o documento eletrônico – texto, PDF, LaTeX, HTML, Word ou outro);
- 10 – *Identifier* (geralmente o URL de um documento eletrônico);
- 11 – *Relation* (relacionamentos com outros documentos, por exemplo: versões);
- 12 – *Source* (fonte ou origem);
- 13 – *Language* (idioma do documento);
- 14 – *Coverage* (cobertura – espacial ou temporal, sobre que lugar, ou sobre a que época o texto se refere);
- 15 – *Rights* (texto livre especificando qualquer restrição referente a direitos autorais).

#### **4.1.2 Software livre e repositórios digitais**

Atualmente, graças ao movimento do *software* livre, a criação e gestão de bibliotecas digitais são processos bem menos árduos do que a pouco tempo atrás, quando as bibliotecas só tinham praticamente a opção de utilizar *softwares* comerciais, o que acarretava alto custo e nem sempre satisfazia as necessidades dos utilizadores. Com o *software* livre, que na maior parte das vezes é distribuído gratuitamente, o cliente tem a opção de alterar o seu código-fonte, adequando-o às suas necessidades.

Kuramoto (2006, p. 153) explica que

apesar de os pacotes de *software* nem sempre terem todas as funcionalidades desejáveis, algumas delas poderão vir a ser úteis, principalmente quando esse pacote é um *software open source* (livre), devido à possibilidade de se inserirem modificações de forma a atender às necessidades específicas de cada aplicação.

Ainda de acordo com Kuramoto (2006), os pacotes de *software* para construção e gerenciamento de bibliotecas digitais podem ser divididos em dois tipos: *software* de caráter genérico (aqueles que podem ser utilizados na construção de qualquer tipo de biblioteca digital); *software* de caráter específico (aqueles que foram desenvolvidos para atender a determinados tipos de aplicações).

Nesse contexto de *software* livre temos o DSpace, desenvolvido pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) em parceria com a Hewlett-Packard (HP) e mundialmente utilizado na criação de repositórios digitais, que na definição de Arellano (2005, p. 2),

são sistemas de informação que armazenam, preservam, divulgam e dão acesso à produção intelectual de instituições e comunidades científicas, em formato digital e podem ser acessados por diversos provedores de serviços nacionais e internacionais.

Na tabela 1 abaixo, encontra-se as características técnicas do DSpace:

<b>Características Técnicas</b>	<b>Software Dspace</b>
Ambiente Operacional	Unix, Linux e Windows
Linguagem utilizada	Java e Apache
Software de banco de dados	PostgreSQL 7.3+
Padrões de interoperabilidade	OAI-PMH
Metadados	Dublin Core
Documentação	Open source
Tipos de documentos aceitos	Sem restrições

Quadro 1: Características técnicas do DSpace

Fonte: adaptado de: Kuramoto (2006, p. 155).

### 4.1.3 Utilização de protocolos

Na visão de Hagedorn (1994 *apud* ASSOREIRA & MOURÃO, 2001, p. 7) “protocolos são regras que definem o formato e a forma como a informação é trocada”.

A despeito dos inúmeros protocolos existentes para troca de dados na Rede, como por exemplo, o protocolo z39.50, em que o usuário pode acessar com uma única consulta múltiplas coleções digitais (TAMMARO & SALARELLI, 2008, p. 246), dar-se-á destaque neste trabalho para o protocolo Open Archives Initiative Protocol Metadata Harvester (OAI-PMH).

Ao invés de fazer buscas em diversas bases de dados no momento da consulta pelo usuário, o protocolo OAI baseia-se na busca automática de metadados (*harvesting*) de recursos que adotam o protocolo e a implementação posterior de uma base de dados. A vantagem é que, diferentemente da busca federada, o acordo entre fornecedores de recursos digitais (e metadados) e os fornecedores de serviços se baseia num conjunto reduzido de dados, permitindo serviços básicos com um mínimo esforço (TAMMARO & SALARELLI, 2008, p. 247).

O OAI-PMH funciona com dois tipos de agentes: Data Providers (provedores de dados) e Service Providers (provedores de serviço). Os data providers, que são as instituições, disponibilizam os metadados de sua produção intelectual para que o provedor de serviços, no caso, alguma rede de catálogo coletivo, colete os metadados disponibilizados. Feito isso, as informações referenciais dos documentos ficam armazenadas no catálogo coletivo para que o usuário tenha acesso a essas informações e, caso tenha interesse, haverá um link para que ele possa acessar o inteiro teor do documento desejado, como mostrado na figura 1 abaixo:

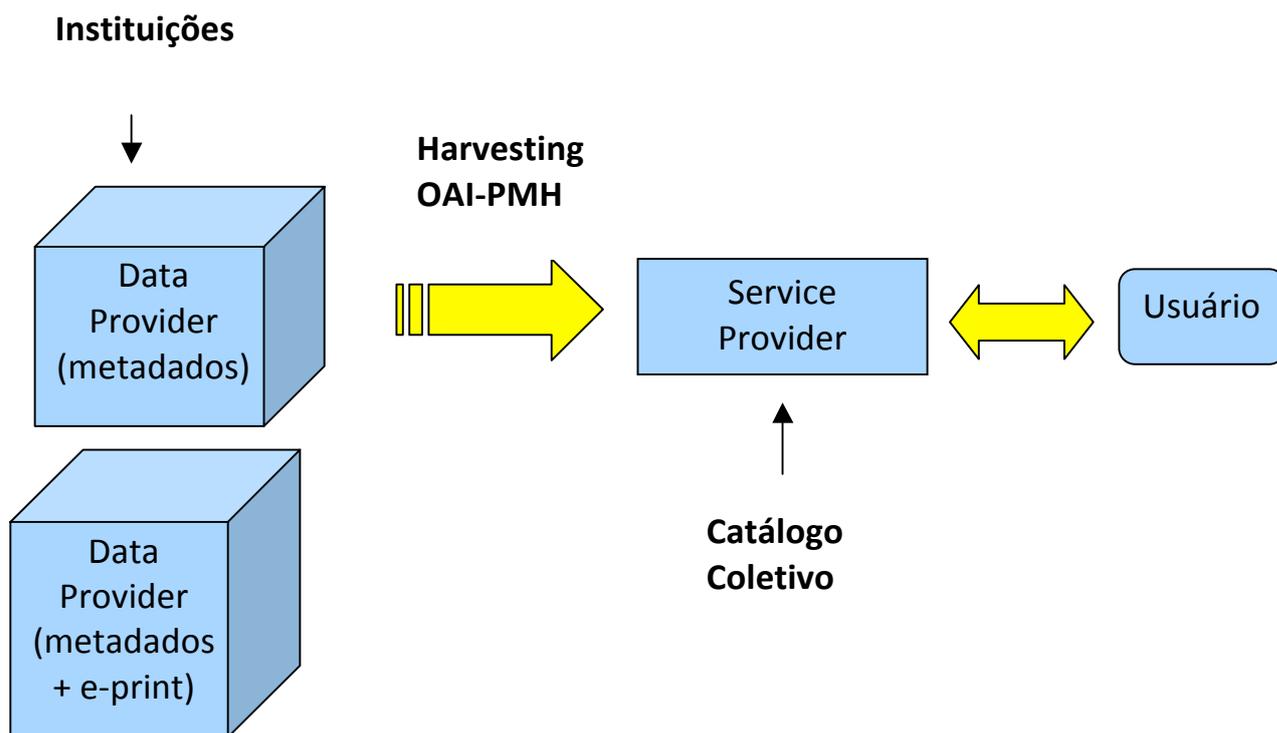


Figura 1: Funcionamento do OAI-PMH

Fonte: adaptado de: Leiro (set. 2006).

## 4.2 Um novo profissional para uma nova biblioteca: o papel do bibliotecário nesse contexto

Com o surgimento e expansão das bibliotecas digitais, criou-se a necessidade, para o profissional da informação, de inserir-se em um novo contexto provocado pelas tecnologias da informação. As mudanças e o desenvolvimento acelerado das bibliotecas tornam difícil ao profissional enxergar seu novo papel e suas novas funções frente a essa realidade.

Silva, Jambeiro e Barreto (2006, p. 261) apontam essas alterações de papéis profissionais:

No seu papel tradicional, a função era estar fisicamente em um espaço físico específico, processando, armazenando e recuperando documentos, suportes materiais, que o leitor pessoalmente buscava. Esperava pelo leitor em uma atitude reativa e dentro de um contexto previsível. Utilizava-se de códigos convencionais na tarefa de mediar a informação ao usuário. Agora, é

preciso considerar que a utilização dos novos meios técnicos para fixação e transmissão da informação exige novas formas de habilidades, competências e formas de conhecimento, pois empregam novas regras de codificação.

No mesmo sentido, Alvarenga (2006, p. 78) afirma que:

O advento do mundo digital vem ocasionando novas mudanças no trabalho de autores e bibliotecários, fazendo com que esses se envolvam com as novas possibilidades tecnológicas diretamente incidentes nos processos de produção, armazenagem, tratamento e recuperação de documentos e informações, alterando de forma radical seus processos de trabalho e produtos finais.

Dessa forma, percebe-se que a biblioteca digital obriga o profissional da informação a repensar sua forma de trabalhar, podendo-se verificar essas mudanças sob diversas formas. A questão da explosão informacional na internet, por exemplo, com um enorme volume de informações não controladas na web, faz com que o bibliotecário procure desenvolver ferramentas para organizar, gerir e buscar os objetos digitais (ALVARENGA, 2006, p. 89). Na tentativa de melhorar a recuperação da informação na web, vem se realizando uma ação conjunta com os profissionais da computação na criação de inteligentes mecanismos de busca, e na visão de Alvarenga (2006, p. 91) o sucesso dessa parceria é de suma importância para o futuro das bibliotecas digitais:

A formação do bibliotecário convencional não envolve nem deve envolver profunda fundamentação computacional. O estabelecimento de parcerias com os profissionais da ciência da computação há muito vem sendo praticado por alguns grupos para a resolução de problemas específicos. A consequência de trabalhos não integrados e descontínuos de pesquisa do pessoal das áreas da ciência da informação, da ciência da computação e, eventualmente, da lingüística, sobretudo nas universidades, é o atraso no desenvolvimento de bibliotecas digitais.

Cunha (1999, p. 263) salienta a nova postura do bibliotecário em relação ao serviço de referência digital:

As atividades de educação do usuário, tradicionalmente executadas pelo serviço de referência, deverão adaptar-se ao ambiente de uma biblioteca digital. [...] Certamente, métodos e enfoques utilizados para informar e instruir os usuários sofrerão mudanças contínuas, principalmente aquelas provocadas pela tecnologia da informação.

Ao profissional da informação, é importante se atentar também ao valor mercadológico atribuído à informação nos dias de hoje. “Não se trata de uma mudança determinada apenas pelas tecnologias, mas também pelas tendências do mercado da informação, profundamente alterado por mudanças ocorridas na cadeia produtiva da informação” (URS, 2002 *apud* Silva; Jambeiro; Barreto, 2006, p. 262). Dessa forma, “amplia-se, pois, o papel do profissional da informação, que passa a desempenhar tarefa administrativa, além das técnicas, visto que a informação é entendida sob a ótica mercadológica” (Silva; Jambeiro; Barreto, 2006, p. 262).

Para finalizar, segue abaixo seis pontos fundamentais elaborados por Valentim (2008, p. 18) no intuito de conscientizar o profissional da informação sobre sua postura diante dos novos paradigmas e desafios:

1. Realidade: a) saber separar a situação real da situação ideal; b) conhecer os pontos fracos e fortes da área; c) ter noção de conjunto; e) ter consciência de país.

2. Identidade: a) quem somos?; b) o que queremos?; c) qual é o nosso objeto de trabalho?; d) onde queremos chegar?; e) qual é a nossa estratégia profissional?

3. Foco: a) quem são nossos clientes reais?; b) quem são nossos clientes potenciais?; c) quem são nossos parceiros?; d) quem são nossos concorrentes?; e) o que somos para a sociedade?; f) o que queremos ser para a sociedade?

4. Processos: a) qual é a nossa matéria-prima de trabalho?; b) quais são os nossos produtos informacionais?; c) quais são os nossos serviços?; d) o que e como produzimos atualmente?; e) o que e como queremos produzir no futuro?

5. Recursos: a) quais as tecnologias atuais e quais as tendências para as tecnologias de informação no próximo milênio?; b) quais as competências e habilidades necessárias ao profissional hoje e quais serão no futuro?; c) como é a unidade de trabalho hoje e como será no futuro?

6. Perspectivas: a) quem seremos no futuro?; b) qual será o nosso objeto de trabalho no futuro?; c) qual será nosso mercado de trabalho no futuro?; d) o que a sociedade estará precisando no futuro?

## 5. TELETRABALHO

### 5.1 História e definições

A prática do teletrabalho foi possivelmente empregada pela primeira vez no ano de 1857 por Edgard Thompson, proprietário da estrada de ferro Penn Railroad, nos Estados Unidos, que descobriu que poderia usar o sistema privado de telégrafo da empresa dele para gerir equipes de trabalho que se encontravam longe. A organização seguia o fio do telégrafo e a empresa externamente móvel se transformou num complexo de operações descentralizadas (GBEZO, 1995).

No entanto, foi Jack Nilles, físico que trabalhava para a NASA que, em 1973, inventou a expressão “teletrabalho” e estabeleceu o seu conceito, que para ele significa “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho, utilizando tecnologias de informação; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana”. Nilles, a partir de então, dedicou-se a difundir o uso dessa prática, que com os avanços da tecnologia da informação e o aperfeiçoamento dos recursos da internet, vem sendo amplamente empregada pelas mais variadas áreas de trabalho desde os anos 90.

Não por coincidência, o aumento considerável no número de empresas e instituições que aderiram ao uso do teletrabalho ocorre numa época em que as antigas tradições e funcionalismos advindos da era industrial se transformam cada vez mais em razão da sociedade da informação. Sociedade essa que vê alterada suas relações de trabalho; a relação entre empregador e empregado foi modificada de forma a se tornar mais humanitária, trazendo benefícios para ambos.

Nesse contexto o teletrabalho muito bem se encaixa, por ser uma forma de trabalho que oferece benefícios importantes às empresas, e oferece ao funcionário flexibilidade para um convívio equilibrado da família, responsabilidade no trabalho, além de reduzir o *stress* e as despesas provenientes das constantes idas e vindas ao escritório tradicional. (MELLO, 2000).

Pode-se encontrar na literatura várias definições para o termo teletrabalho, muito parecidas entre si, porém cada uma com alguma particularidade que completa a outra.

Para Andreassi (1997, *apud* GUEDERT, 2005, p. 24), é “a realização de tarefas fora de um espaço físico comum (a empresa), estando as pessoas encarregadas dessas tarefas conectadas com a organização por meio de sofisticada tecnologia de informação.”

Segundo Tremblay (2002, *apud* GUEDERT, 2005, p. 24, o teletrabalhador pode ser definido como “uma pessoa que realiza um trabalho remunerado em casa, principalmente por computador; geralmente este trabalho é transmitido ao cliente ou empregador por Internet ou disquete”.

Além das diversas definições, existem também vários termos empregados na literatura equivalentes a teletrabalho (*telework*), tais como: telecomutação (*telecommuting*), trabalho à distância ou trabalho remoto (*remote working*), trabalho com rede (*networking*), trabalho flexível (*flexible working*), trabalho em casa (*homeworking*). Na Europa o termo mais utilizado é *telework*, e nos Estados Unidos *Telecommuting*, e apesar da existência de debates a respeito da diferença entre um termo e outro, para questões práticas a diferença acaba sendo mínima, pois ambas expressam de forma geral a idéia de descentralização do local tradicional de trabalho para locais alternativos.

## **5.2 Atributos necessários a um teletrabalhador**

Como em qualquer forma de trabalho convencional, em que trabalhadores, para serem selecionados para determinados cargos devem preencher os requisitos exigidos, o mesmo acontece quando se trata do teletrabalho.

Por isso, uma das coisas mais importantes que se deve ter em mente em relação ao teletrabalho é que ele não é para todos. Um funcionário de uma empresa pode realizar suas tarefas de forma exemplar no seu local de trabalho, mas não necessariamente estará apto a ser um teletrabalhador. Isso porque o teletrabalho exige atributos específicos para a sua realização.

Joselma Pinto (documento técnico do Serpro: Guia do teletrabalhador) define, no quadro 2 abaixo, as características psicossociais do perfil para o teletrabalhador passíveis de serem avaliadas na seleção de teletrabalhadores:

<b>ATRIBUTOS</b>	<b>DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA</b>
<b><i>Automotivação</i></b>	Demonstração de interesse e entusiasmo capazes de contagiar os colegas.
<b><i>Autodisciplina</i></b>	Capacidade de controlar-se a si próprio, de impor-se um comportamento apropriado.
<b><i>Confiança</i></b>	Crença nas próprias qualidades e na potencialidade de resolver problemas com eficácia.
<b><i>Flexibilidade</i></b>	Capacidade de adequar-se às novas circunstâncias e abertura a novos conhecimentos.
<b><i>Independência</i></b>	Capacidade de tomar decisões por conta própria, responsavelmente.
<b><i>Bom senso</i></b>	Demonstração de equilíbrio nas suas colocações, nas emoções e nas atitudes.

Quadro 2: Características psicossociais do perfil para o teletrabalhador

Fonte: Pinto, documento técnico do Serpro: Guia do teletrabalhador.

Pinto (documento técnico do Serpro: Guia do teletrabalhador) ressalta:

É pouco provável que os empregados que possuam algumas, se não todas, as características avaliadas, não se saiam bem como Teletrabalhadores. Por outro lado, pessoas que não se saíram bem na avaliação das características psicossociais apropriadas podem surpreender diante de uma oportunidade de serem Teletrabalhadoras.

Ferreira Júnior (1999), na sua definição dos atributos necessários a um teletrabalhador, aponta alguns outros itens além dos apresentados na tabela 2. Para ele o teletrabalhador deve ser:

- Elegível por função de trabalho ou nível de responsabilidade;
- Independente;
- Familiar com as políticas de organização e procedimentos;
- Capaz de trabalhar períodos longos sem recompensa imediata;
- Persistente no contato com outras pessoas;
- Comunicador efetivo;
- Bem organizado;
- Ter boas habilidades na administração de tempo;
- Capaz de trabalhar sem realimentação constante;
- Ter três anos, no mínimo, de experiência em suas funções.

Portanto, além da seleção de teletrabalhadores por características específicas, deve-se atentar para outras questões, como a seleção por função de trabalho ou nível de responsabilidade. Para que um funcionário seja eleito um teletrabalhador, é importante que uma boa parte das atividades tradicionais que ele já exerça tenha possibilidade de serem teletrabalháveis.

### **5.3 Vantagens e desvantagens**

O trabalho em casa é uma forma de trabalho, que, como qualquer outra, possui os seus prós e contras e divide opiniões a respeito de sua funcionalidade. Algumas vantagens e desvantagens são praticamente unânimes entre as instituições que o adotam, mas existem casos em que certos benefícios encontrados em uma instituição após a implantação do teletrabalho não sejam encontrados em uma outra, o mesmo acontecendo em relação às desvantagens. Isso significa que o sucesso ou insucesso desta modalidade de trabalho dependerá de diversos fatores relacionados às características da instituição/empresa e de todos envolvidos no projeto.

Nos próximos tópicos serão mostradas as vantagens e desvantagens para os envolvidos direta ou indiretamente com o teletrabalho: o empregador, o empregado, a sociedade e o governo.

### 5.3.1 Para o empregador

No caso do empregador, existem duas vantagens que talvez lhe sejam mais interessantes na adoção do teletrabalho: a redução de custos e o aumento da produtividade.

Ferreira Júnior (1997) esclarece a ocorrência do aumento da produtividade:

A satisfação pessoal, o aumento do ego, a capacidade de gerenciamento de seu próprio horário, a possibilidade de trabalhar nos momentos mais produtivos, acabam gerando este aumento de produtividade que pode ser notada em empresas que adotam o *telecommuting*.

Em relação à redução de custos, Vendramin & Valenduc (1989 *apud* PINTO, 2003, p. 24), cita os seguintes fatores:

- A remuneração paga pela tarefa (número de caracteres para os digitadores, por exemplo);
- O não-pagamento dos encargos sociais (geralmente os trabalhadores contratados são autônomos ou trabalham clandestinamente);
- A desconsideração das pausas, atrasos e absenteísmos;
- A inexistência de custos com equipamentos, manutenção e utilização deles em horário excedente;
- A inexistência de despesas gerais com instalações (locação de escritórios, ar-condicionado, energia elétrica, etc.);
- O componente de horas extraordinárias trabalhadas não remuneradas ou parcialmente remuneradas.

Além dessas duas grandes vantagens, várias outras podem se apresentar ao empregador, como mostra Jardim (2003 *apud* GUEDERT):

- Maior flexibilidade na organização e na gestão da empresa e da mão-de-obra;

- Redução de custos com infra-estrutura, mobiliários, transportes e mão-de-obra;
- Redução do absenteísmo;
- Aumento da motivação e produtividade dos empregados;
- Redução dos níveis hierárquicos intermediários;
- Trabalho em tempo real com pessoas de qualquer parte do mundo;
- Possibilidade de contratação de mão-de-obra mais barata, permanecendo a empresa em seu país de origem – trabalho *off-shore*.

No que se refere às desvantagens, pode-se dizer que um dos maiores problemas enfrentados pelos empregadores é a maior dificuldade em controlar e supervisionar o trabalho, além dos riscos de segurança e confidencialidade da informação, já que o resultado ou produto do teletrabalho é “transportado” por meios de telecomunicações e, sendo o sistema de transporte vulnerável, pode facilitar perdas de informação ou mesmo atos mal intencionados e prejudiciais à empresa (SILVA, 1998 *apud* BELMONTE, 2004, p. 4).

Para Oliveira (1997 *apud* PINTO, 2003, p. 26),

a única forma de supervisão da tarefa relaciona-se a uma análise do desempenho do trabalhador, baseada no resultado de sua atividade que transmite ao empregador, no final de um determinado período (expediente, dia, semana ou mês), e no tempo que costuma utilizar, normalmente, para executar a mesma tarefa.

Ou seja, com o trabalho em domicílio torna-se bem mais difícil avaliar e controlar o trabalhador por outros meios que não simplesmente o cumprimento das metas estabelecidas. Porém, vale ressaltar que geralmente o trabalho realizado fora do escritório central só é realizado em determinados dias na semana, variando a quantidade de dias de acordo com o estabelecido por cada empresa. Sendo assim, a ausência de “retorno” das atividades do trabalhador ao empregador se torna um pouco menos atenuante.

### **5.3.2 Para o empregado**

Ser um teletrabalhador não é para qualquer um, como já foi visto. Mas aqueles que possuem as características necessárias para sê-lo podem usufruir de vantagens que aumentam a qualidade de vida, a satisfação no trabalho e a elevação da moral frente a seus empregadores, em razão do aumento da produtividade.

Steil & Barcia (2001 *apud* PINTO, 2003, p. 19) consideram como vantagens potenciais do teletrabalhador:

- Diminuição dos deslocamentos residência-escritório central, aspecto particular a grandes metrópoles;
- Maior flexibilidade para coordenar horários de trabalho com prioridades pessoais e familiares;
- Possibilidades de aproveitar integralmente os períodos de pico individuais de trabalho (relógio biológico);
- Redução nos custos com transporte, estacionamento e vestuário.

O fato de trabalhar em casa anula o *stress* e a perda de tempo diária com o deslocamento residência-escritório, que pode afetar o rendimento dos trabalhadores residentes em grandes centros urbanos. Leva-se em conta ainda a redução de custos com combustível e transporte público.

Ainda sobre a qualidade de vida, nota-se na rotina dos teletrabalhadores uma melhoria significativa em suas vidas particulares, podendo se dedicar à prática de esportes ou outras diversões. O sentimento de confiança que o trabalhador sente com relação à empresa faz com que intensifique sua satisfação pessoal (FERREIRA JÚNIOR, 1997).

É comum, nos ambientes tradicionais de trabalho, ouvir de colegas lamentações pelo turno de serviço em que se é obrigado a trabalhar. Cada pessoa possui sua preferência por trabalhar pela manhã, tarde ou noite, e se sente mais bem disposto em determinados horários do dia. É o tal relógio biológico citado acima por Steil & Barcia e que faz com que o indivíduo possa trabalhar no seu melhor horário, mais satisfeito e produtivo.

O teletrabalho ajuda ainda na inserção no mercado de pessoas que sofrem com a exclusão pelas suas condições, como no caso do trabalhador

portador de deficiência física que implique dificuldade de deslocamento, apresentando-se como um novo mundo de perspectivas profissionais (OIT, 1995).

Estas e outras vantagens estão ligadas à valorização do ser humano, ao bem estar que na defesa de vários segmentos pode ser um dos fatores que garante a competitividade de uma determinada empresa, além de construir, para o trabalhador, um equilíbrio maior entre a vida profissional e a vida pessoal.

No entanto, assim como o teletrabalho apresenta as suas vantagens potenciais, pode apresentar também diversas dificuldades como, por exemplo, o isolamento social, a ausência em muitos casos de amparo jurídico e o aumento de custos com equipamentos e telecomunicações, que muitas vezes sai do bolso do próprio teletrabalhador. Daí a importância de uma seleção eficaz, que pode pelo menos evitar alguns desses problemas. É interessante perceber também como de fato a maioria das vantagens e desvantagens são realmente potenciais apenas, e um mesmo aspecto que se apresenta como uma vantagem em um caso pode se apresentar como desvantagem em outro. Como exemplo disso tem-se a relação familiar. Alguns autores opinam que o maior tempo livre decorrente do trabalho em casa é benéfico para que o trabalhador possa estar mais com sua família; outros acreditam que a adaptação do ambiente de trabalho no próprio lar pode originar problemas de relacionamento com os membros familiares.

Outro exemplo encontra-se na questão da economia de tempo com deslocamento casa-escritório. Shamir & Salomon (1984 *apud* PINTO, 2003, p. 21) apresenta seu contraponto:

O fato de não ocorrer o deslocamento do trabalhador de casa para o local de trabalho pode não ser favorável para o indivíduo, pois o deslocamento entre o trabalho e a casa apresenta-se psicologicamente salutar no trajeto, tem-se tempo para se desligar de uma situação (trabalho) e se concentrar em outra situação (casa), ou vice-versa, correspondendo, portanto a uma quebra de possíveis tensões enfrentadas em um local ou em outro.

Para Ruiz (1995 *apud* PINTO, 2003, p. 21),

os teletrabalhadores no domicílio normalmente realizam seu trabalho com falta de contato pessoal, impedidos de usufruir de um clima de comunicação e solidariedade profissional. Além disso, um grupo pode mostrar-se mais criativo que os indivíduos isolados, devido ao estímulo que os membros proporcionam uns aos outros.

Shamir & Salomon (1985 *apud* PINTO, 2003, p. 22) também são reticentes em relação ao isolamento do teletrabalhador:

Mesmo considerando que a família e os amigos possam fornecer apoio social, o apoio de grupos de colegas nem sempre se pode substituir por outras fontes, visto que, em certos casos, apenas os colegas entendem os problemas enfrentados e somente eles podem fornecer o apoio exigido.

Em resumo, Silva (1998 *apud* BELMONTE) aponta as principais desvantagens do teletrabalho para o empregado:

- Isolamento social e profissional: os trabalhadores enfrentam a solidão, existe a perda dos contatos informais no local de trabalho;
- Redução das oportunidades profissionais: o afastamento físico do local de trabalho pode levar o trabalhador ao esquecimento no caso de promoções, incrementos na carreira;
- Problemas familiares: a adaptação ao ambiente familiar pode originar problemas de relacionamento com os membros da família;
- Falta de legislação: os contratos de trabalho ou de prestação de serviços atuais não referem aspectos como: regime de trabalho, seguro saúde, remuneração;
- O vício do trabalho: o teletrabalho cria as condições para o abuso do horário de trabalho pois os meios de telecomunicações serão partilhados entre a utilização para fins profissionais e fins familiares.

### **5.3.3 Para a sociedade e o governo**

Com a contínua expansão do teletrabalho nas mais variadas áreas de trabalho já é possível vislumbrar os benefícios que esta prática pode gerar em médio/longo prazo para a sociedade e o governo, atenuando alguns dos maiores problemas urbanos enfrentados na atualidade, como por exemplo a poluição do ar e o caos causado pelos automóveis.

Jardim (2003 *apud* GUEDERT, 2005, p. 28) aponta o que na sua opinião são as seis principais vantagens em relação à sociedade e governo:

- Redução dos problemas com os transportes, principalmente no horário de *rush*;
- Redução dos índices de poluição;
- Redução com os gastos de combustível;
- Melhor organização do território;
- Promoção do desenvolvimento dos subúrbios e das regiões rurais;
- Inclusão social de portadores de deficiências, idosos, portadores de imunodeficiência e portadores de doenças infecto-contagiosas.

Sobre o desenvolvimento regional, Silva (1998 *apud* BELMONTE, 2004, p. 4, explica que “o teletrabalho facilita a descentralização do trabalho e pode ser instrumento de criação de emprego em áreas em que as condições geográficas ou econômicas são sérios obstáculos ao desenvolvimento.”

A respeito da possibilidade de reduzir os índices de poluição e os problemas com trânsito, o assunto vem sendo tratado com bastante seriedade. No Brasil, já existe uma grande mobilização envolvendo uma das maiores metrópoles do mundo, o projeto “Todos por São Paulo”, desenvolvido pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT).

Este projeto possui como metas:

- Reduzir o deslocamento de trabalhadores para cumprimento de horário de expediente na cidade de São Paulo e região metropolitana em 25% (vinte e cinco por cento) no prazo de dois anos (julho de 2010);

- Reduzir a quilometragem de congestionamentos na cidade de São Paulo e região metropolitana em 20% (vinte por cento) no prazo de dois anos (julho de 2010);
- Reduzir em 20% (vinte por cento) o número de vezes em que as condições do ar ficam inadequadas ou más pela poluição atmosférica em São Paulo e região metropolitana no prazo de dois anos (julho de 2010).

Como possíveis desvantagens para sociedade e governo, Silva (1998), aponta as três seguintes:

- Implicações negativas no mercado imobiliário: a deslocação do trabalho para fora das empresas reduz a necessidade de espaço físico por parte das empresas;
- Vulnerabilidade face à competição de potencial trabalho e mão-de-obra estrangeira: a possibilidade de recrutar mão-de-obra mais barata em mercados estrangeiros;
- Infoexclusão: os indivíduos que não conseguem acompanhar o desenvolvimento da sociedade de informação acarretam custos sociais e restringem o desenvolvimento econômico da comunidade.

## 5.4 Exemplos que deram certo

### a) American Telephone and Telegraph (AT&T):

Uma das empresas pioneiras na adoção do teletrabalho, a American Telephone and Telegraph (AT&T), em parceria com o Estado do Arizona envolveu em um projeto-piloto 134 *telecommuters* e 70 supervisores trabalhando um dia por semana em casa. Dos supervisores, 95% informaram uma comunicação adequada com seu pessoal e 80% disseram que o *telecommuting* aumentava a produtividade do empregado. Quase 2/3 de todos os *não-telecommuter* se tornariam um *telecommuter*, se tivessem oportunidade (FERREIRA JÚNIOR, 1997).

A partir desta experiência com o projeto-piloto, a AT&T viria a adotar a política de *telecommuting* formalmente em 1992. Desde então, a companhia

experimentou crescimento contínuo no número de empregados que utilizam arranjos de *telecommuting*. No começo de 1994, 21% de gerentes de AT&T eram *telecommuters*. Em 1995, o número aumentou a 38%. Em 1997, a AT&T passou a ter 55% de seus gerentes norte-americanos, ou 36 mil pessoas, trabalhando em *telecommuting*. Desses, 87% utilizam o *telecommuting* uma média de seis dias no mês. Os gerentes restantes estão em um tipo de escritório virtual. Estes empregados são equipados com telefones sem fio, facsimiles e computadores que lhes permitem trabalhar de onde quer que eles precisem (FERREIRA JÚNIOR, 1997).

#### **b) American Express Service Center:**

Outro exemplo estrangeiro que obteve sucesso com o teletrabalho, a American Express Service Center selecionou as funções que julgava serem teletrabalháveis, que, segundo Ferreira Júnior (1997), estavam relacionadas com a parte de créditos, serviços de telefonia, serviços de cheques de viagem, serviços de contadores, recepcionistas e todo nível administrativo. Houve um critério de seleção das pessoas participantes, uma aceitação das mesmas e a escrita de toda a política adotada com o *telecommuting*.

Sobre os diversos benefícios conquistados pela American Express:

[...] foi observado uma diminuição e redução do custo real dos empregados, um aumento no moral e interesse dos empregados. Facilidades de recrutamento de mão-de-obra, aumento de performance e produtividade do trabalho, redução dos gastos com viagens, aumento da flexibilidade da empresa e aumento de competitividade.

No primeiro ano de utilização do *telecommuting*, a empresa calculou uma economia de US\$1.25 milhões, ao fazer 200 empregados trabalharem em casa diariamente. Se a empresa colocar 5% de todos os seus empregados trabalhando em casa, que são 65 mil em todo o mundo, economizariam aproximadamente US\$ 25 milhões em cinco anos de experiência.

[...] Para os empregados praticantes houve um aumento de produtividade, além da satisfação pessoal. Os funcionários economizaram com menos viagens e hospedagens, além de uma

melhora da qualidade de vida pessoal e aumento de integração familiar.

### **c) Casos de sucesso no Brasil:**

No Brasil, apesar do avanço da prática do teletrabalho ser mais lento que nos Estados Unidos e Europa, muito por conta da ultrapassada legislação trabalhista brasileira, existem também bons exemplos de empresas e organizações que obtiveram sucesso com o teletrabalho.

É o caso da Kodak, que possui funcionários trabalhando em domicílio desde os anos 90 e atualmente está prestes a dobrar o número de pessoas trabalhando em casa, chegando já a alcançar 120 funcionários das áreas administrativas e de vendas. Para tanto, esta empresa investiu inicialmente R\$ 3,5 milhões para equipar as residências dos funcionários (MELLO, 2000).

Outra empresa brasileira que aderiu ao teletrabalho e obteve êxito foi a *Price Waterhouse* (auditoria/consultoria), já teve o volume de papel cortado drasticamente, assim como reduziu a necessidade de fazer reuniões para manter a equipe atualizada. Assim, os consultores da *Price* ganharam mais tempo para se dedicar aos clientes, o que se traduziu em mais honorários para a empresa (MELLO, 2000).

Na empresa Inepar, do Paraná, pertencente ao setor de montagem de registros para medidores de luz, em quatro anos, após adaptar o trabalho em casa, a produtividade cresceu 250%, os empregados estão mais envolvidos com a organização apesar dos quilômetros de distância entre suas residências e a empresa, pois quando trabalhavam na fábrica, a relação deles com a Inepar era bastante impessoal e com freqüentes demonstrações de desconfiança. [...] Hoje, cada funcionário que trabalha em casa tem a responsabilidade de produzir um mínimo de quatro mil peças por mês e entregá-las na data certa à empresa (MELLO, 2000).

### **Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro):**

Até o momento, os exemplos de sucesso acima relatados eram de empresas privadas, que de fato são maioria na implementação do teletrabalho, talvez por a iniciativa privada possuir mais ousadia e flexibilidade para alterar

determinados valores tradicionais. No entanto, mesmo aqui no Brasil existem modelos a serem seguidos quando o assunto é o teletrabalho nas organizações públicas. O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) certamente é um deles.

O Serpro é a maior empresa pública de prestação de serviços em tecnologia da informação do Brasil. Foi criado pela Lei nº 4.516, de 1º de dezembro de 1964, para modernizar e dar agilidade aos setores estratégicos da administração pública. É uma empresa vinculada ao Ministério da Fazenda. Situa-se, fisicamente, em uma sede central (localizada em Brasília) e em dez regionais distribuídas pelo território nacional

Desde dezembro de 2005 [...] implantou o projeto piloto "Teletrabalho Serpro". [...] Essa iniciativa foi criada graças à apresentação de uma proposta da analista de sistemas da organização e coordenadora da iniciativa, Joselma Oliveira Pinto. "Por meio de uma dissertação de mestrado de minha autoria, a empresa avaliou a viabilidade de se implantar essa modalidade de trabalho e fui convidada a criar um programa específico para uma organização pública", explica Joselma. (BISPO, 2006).

No projeto piloto, foram realizados vários cursos específicos com os teletrabalhadores para que eles soubessem resolver qualquer tipo de problema trabalhando longe da organização, além de se estabelecer a quantidade de dias que se trabalharia em casa, como explica Bispo (2006):

Na prática, cada participante do projeto piloto tem um acordo detalhado com sua chefia imediata, onde estão registradas as datas em que o teletrabalhador precisará estar na empresa e os dias em que ele realizará suas atividades fora da organização. Ou seja, não existe um afastamento definitivo do funcionário, pois a iniciativa prevê que o colaborador compareça, no mínimo, uma vez por semana ao Serpro. "O que avaliamos são as atividades passíveis de serem teletrabalhadas e sabemos ser pouco provável que existam pessoas com 100% das atividades passíveis de serem teletrabalhadas. Caso isso ocorra, mesmo assim o funcionário terá que vir uma vez por semana à empresa", explica a coordenadora do projeto piloto.

Na conclusão do projeto piloto realizado no primeiro semestre de 2006, segundo a coordenadora Joselma Pinto, ficou constatado que:

- O teletrabalho promove economia de recursos;
- O teletrabalho gera aumento de produtividade;
- O teletrabalho incrementa a qualidade de vida do Empregado;
- O teletrabalho mantém a conformidade da integração profissional do Empregado com a Empresa.

Segue alguns gráficos que ilustram a nova realidade do Serpro após 5 meses da implantação do projeto-piloto de teletrabalho.

Para a variável Qualidade de Vida, a meta do projeto era de 20% em doze meses. O Gráfico 1 mostra que alcançou-se uma evolução de 14% na qualidade de vida em apenas 5 meses.

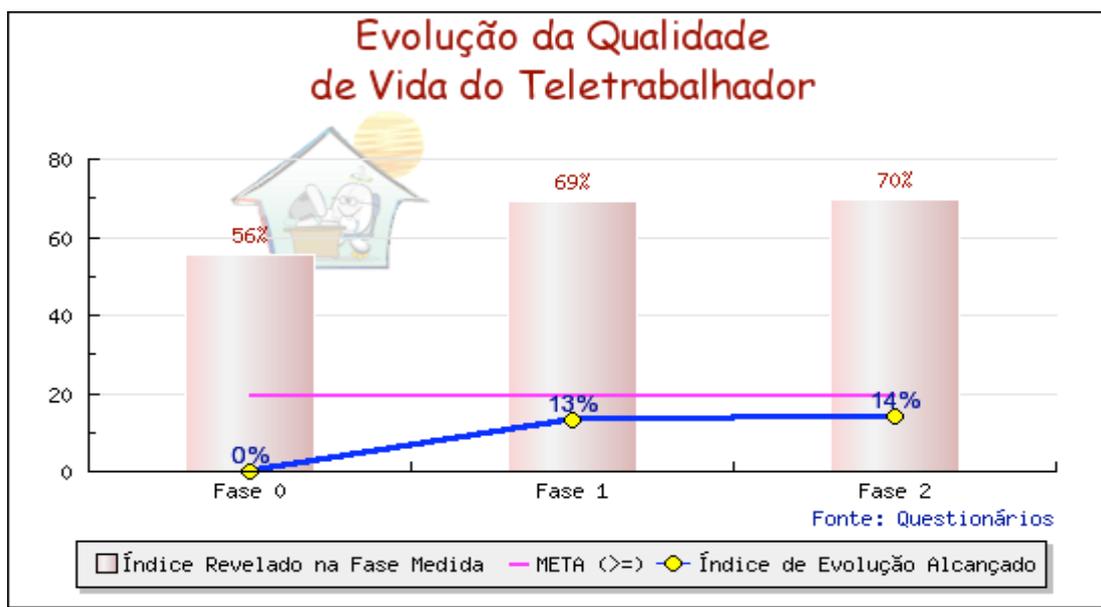


Gráfico 1 - Evolução da qualidade de vida do teletrabalhador

Fonte: Pinto (2007, p. 16).

O gráfico 2 apresenta o índice obtido para a produtividade do empregado sendo um teletrabalhador após a implantação do novo modelo de trabalho, com uma evolução de 80% para 92% na produtividade em 5 meses.

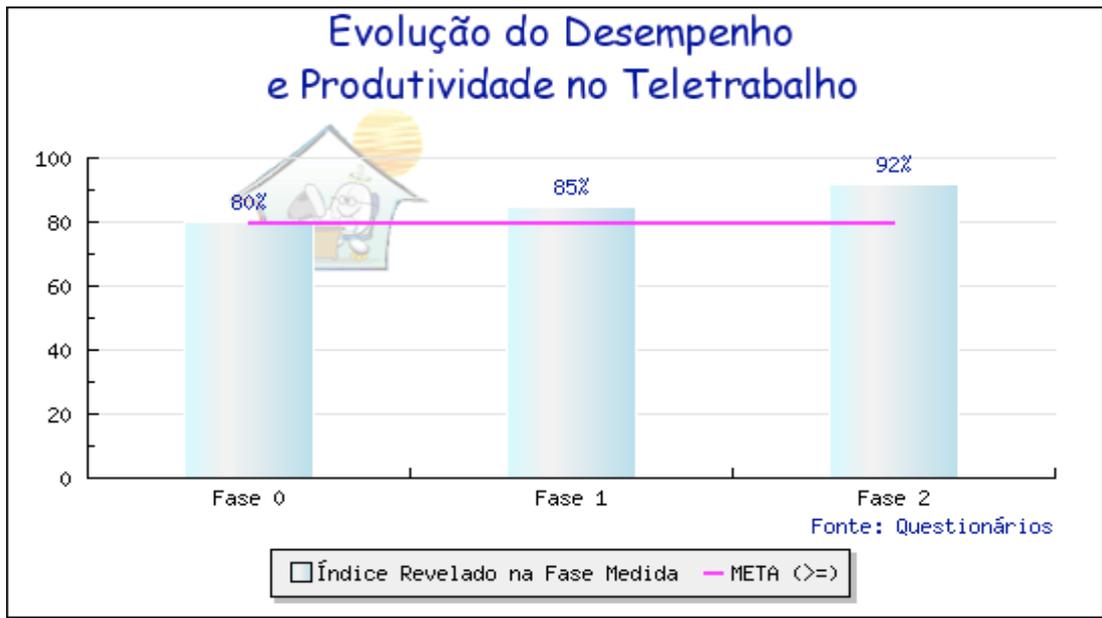


Gráfico 2 - Evolução de desempenho e produtividade no teletrabalho

Fonte: Pinto, (2007, p. 17).

O gráfico 3 ilustra uma redução de custos em 54%, superando a meta de 30% previamente estabelecida.

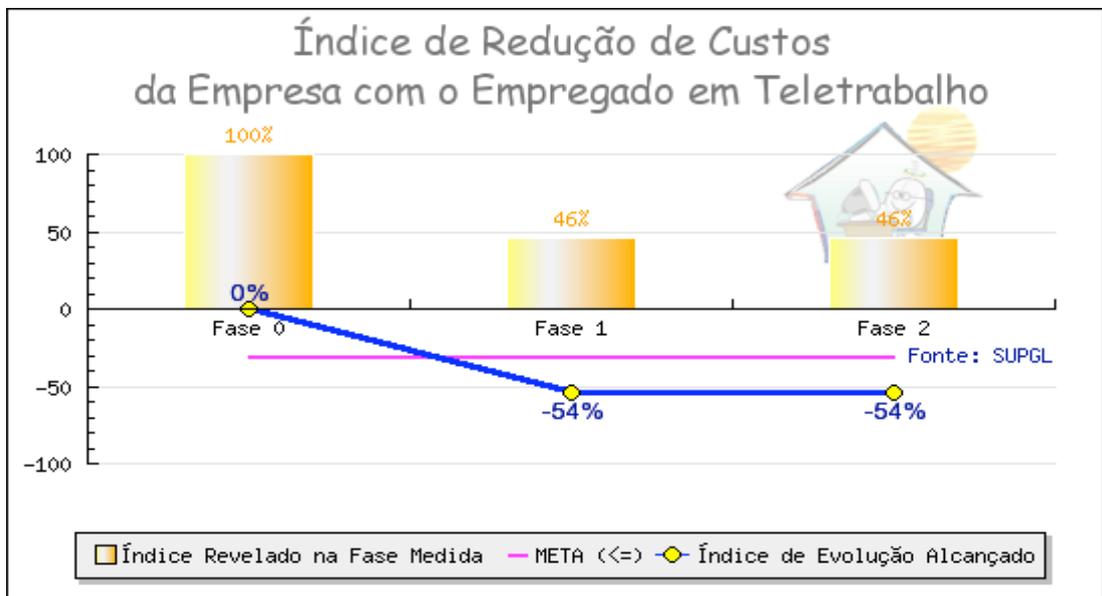


Gráfico 3 – Redução de custos da empresa com o empregado em teletrabalho

Fonte: Pinto (2007, p. 18).

A variável do gráfico 4, Conformidade Profissional do Teletrabalho mostra como está o relacionamento profissional do empregado que se tornou

um teletrabalhador com a empresa e seus colegas de trabalho. O gráfico mostra que houve superação da meta estabelecida de 60% desde a Fase 0 do Projeto, chegando, na Fase 2, a 83% de conformidade profissional.



Gráfico 4 – Conformidade profissional do teletrabalho

Fonte: Pinto, (2007, p. 19).

## 5.5 Implementação

Não existe uma maneira única ou um conjunto absoluto de regras na implementação do teletrabalho em uma empresa. O que existe são manuais de implementação elaborados por especialistas na área baseados em estudos empíricos, mas que não necessariamente devem ser seguidos ao pé da letra. Esses ensinamentos sobre como implementar o teletrabalho geralmente são apresentados por meio de um passo-a-passo, com uma determinada ordem, mas que não necessariamente precisam ser totalmente seguidos e nem todos os passos utilizados.

Quishida & Takaoka (2001, p. 9) esclarecem que

não há um critério rígido no que se refere à ordem dos passos que uma empresa precisa seguir na fase de implementação do programa. Em certas empresas, os administradores não precisam abordar a alta administração com uma proposta formal. Entretanto, em outras empresas, um comitê é formado no início do programa, que

estabelecerá as políticas, os critérios de avaliação e fará a proposta formal para a alta administração.

Como se percebe, nem sempre o mesmo procedimento é utilizado em todas as empresas, sendo adequado adaptar os passos de implementação de acordo com as características e necessidades da empresa.

Segundo Smart Valley (1998 *apud* QUISHIDA & TAKAOKA, 2001, p. 8) os passos para implementação do teletrabalho são:

1. Preparar e apresentar uma proposta de teletrabalho.
2. Estabelecer um comitê de implementação do programa.
3. Definir os parâmetros do programa.
4. Estabelecer uma política de teletrabalho para a empresa.
5. Desenvolver uma visão consensual sobre o teletrabalho.
6. Desenvolver critérios de avaliação para o programa.
7. Determinar equipamentos e necessidades tecnológicas.
8. Desenvolver recursos e materiais de referência.
9. Implantar a administração por objetivos.
10. Fazer apresentações de orientação sobre o teletrabalho.
11. Iniciar o teletrabalho.
12. Administrar a avaliação.
13. Apresentar os resultados.
14. Fazer os ajustes necessários no programa.

Já Ferreira Júnior (1997) estabelece oito passos para a implementação, dividindo-os em três áreas abrangentes: a de planejamento e administração do ambiente na empresa, a de encontrar os trabalhos adequados ao *telecommuting* e por fim a fase de transição.

### **Planejamento e preparação do ambiente**

- Passo 1: Projeto de administração;

- Identifique como deve ser a implementação precisa e quais assuntos devem ser discutidos nesta fase;
  - Forme um time de implementação e organização;
  - Defina as metas do *telecommuting*;
  - Crie plano de projeto de implementação preliminar;
  - Plano de revisão com fornecedores/fabricantes. Ganhe o apoio deles.
- 
- Passo 2: Políticas e medidas
    - Desenvolva a política de *telecommuting*;
    - Desenvolva um modelo de "Acordo de *Telecommuting*" para completar a política;
    - Identifique medidas apropriadas para o sucesso do *telecommuting*.
- 
- Passo 3: Protótipo de equipamento
    - Selecione a tecnologia apropriada e equipamento;
    - Compre e avalie o protótipo de serviço/equipamento;
    - Determine o apoio técnico para os *telecommuting*.
- 
- Passo 4: Projeto-Piloto
    - Planeje a linha do projeto-piloto;
    - Escolha e prepare os participantes do projeto-piloto;
    - Treine os participantes e supervisores do *telecommuting*;
    - Comunique o projeto-piloto para toda a organização;
    - Corra e monitore o piloto.
- 
- Passo 5: Programas de Educação e Treinamento
    - Facilite a transição entre o estilo de trabalho;
    - Assegure que os *telecommuters* e os supervisores saibam usar todas as ferramentas.
    - Eduque os gerentes, clientes e outros parceiros em benefícios do *telecommuting*.

**Faça uma boa transição**

- Passo 6: Manutenção Especializada e Apoio
  - Planeje os equipamentos e as necessidades técnicas que os *telecommuters* precisam;
  - Tome conhecimento de outro suporte que os *telecommuters* necessitem.
  
- Passo 7: Medida e Análise
  - Inspeção *telecommuters*, supervisores e colegas de trabalho;
  - Analise os resultados e faça ajustes, quando necessários.
  
- Passo 8: Crescimento
  - Comunique os sucessos do projeto-piloto do *telecommuting* e os planos de expansão;
  - Expanda o programa ao longo da organização e da companhia.

Por fim, o modelo de implantação do teletrabalho no domicílio de Nilles (1997 *apud* PINTO, 2003, p. 35), considerado o pai do teletrabalho:

- Selecionar cuidadosamente os teletrabalhadores;
- Estruturar ambiente e tecnologia de trabalho apropriados, além de suporte adequado de telecomunicação;
- Estabelecer, em conjunto com os envolvidos no processo, procedimentos de avaliação que privilegiem o desempenho;
- Treinar teletrabalhadores, seus colegas de trabalho e (se for o caso) suas famílias;
- Verificar com frequência o andamento do teletrabalho, avaliando-o periodicamente; e
- Alterar regras e procedimentos, conforme apropriado, em resposta ao *feedback* da avaliação.

## **6. METODOLOGIA**

### **6.1 Tipo de pesquisa**

De acordo com Silva e Menezes (2001, p. 20), pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos.

Como as pesquisas podem ser classificadas de diversas formas, sob vários pontos de vista, assim o será feito neste trabalho, que através das pesquisas aplicada, qualitativa, exploratória e descritiva, visa a análise da implementação do teletrabalho na atuação dos profissionais da informação que trabalhem em bibliotecas digitais, possuindo como fonte de coleta de dados num estudo de caso o ambiente da Biblioteca Digital Jurídica (BDJur) e os documentos a respeito dessa.

## **6.2 Ambiente de pesquisa**

A Biblioteca Digital Jurídica (BDJur) foi o ambiente em que se desenvolveu a pesquisa, avaliando a possibilidade de implementação do teletrabalho em bibliotecas digitais. O estudo foi feito com a análise das atividades desenvolvidas, infra-estrutura física e tecnológica, segurança, entre outros, que são aspectos comuns às bibliotecas digitais.

Criada em 2004, a BDJur é uma iniciativa de acesso livre à informação. O objetivo é prover o acesso gratuito à informação jurídica, em inteiro teor. Foi escolhida por que, além de ser reconhecida como pioneira no âmbito do Poder Judiciário, é vista como modelo de excelência nos meios acadêmico, público e privado, e serve como referência para diversas outras bibliotecas do Poder Judiciário que já aderiram ou pretendem aderir ao Consórcio BDJur. Este consórcio trata-se de uma “rede de bibliotecas digitais formada pelos órgãos do Poder Judiciário, englobando as esferas federal e estadual, além dos órgãos essenciais e auxiliares da Justiça. Este instrumento pretende integrar, em um único portal, os mais importantes repositórios de informação digital jurídica do Judiciário, de forma a permitir consultas unificadas nesses acervos e possibilitar respostas instantâneas” (documento técnico: “Sobre o Consórcio BDJur”).

## 6.3 Contexto da pesquisa

Por meio da coleta de documentos técnicos a respeito da Biblioteca Digital Jurídica (BDJur) do STJ, pretende-se analisar a seguir questões pertinentes ao funcionamento da mesma, de forma a identificar fatores que possibilitem a adoção do teletrabalho no contexto das bibliotecas digitais.

### 6.3.1 Tecnologia da informação empregada

Uma grande parte dos serviços e atividades prestados pela Seção de Informação Digital (SINDI) estão relacionadas diretamente com o repositório digital intitulado BDJur, desenvolvido com o *software* DSpace, ideal para essa finalidade e amplamente usado na criação de repositórios digitais com os mais variados tipos de conteúdos. O repositório funciona com a utilização de padrões de interoperabilidade que possibilitam a troca de metadados e garantem a visibilidade ao material disponibilizado, como o OAI-PMH e o Dublin Core. O repositório desenvolvido com o DSpace é administrado basicamente por Comunidades, Sub-comunidades, Coleções e seus respectivos Itens, sendo que as Comunidades representam o primeiro nível hierárquico da BDJur. Todo o processo de criação, edição e remoção de comunidades e coleções é feito *online* pelos administradores, podendo este trabalho ser realizado de **qualquer lugar**, por meio de **qualquer computador** com acesso à internet, bastando possuir a senha de administrador. O mesmo vale para o processo de depósito de documentos e demais atividades da BDJur, desde que se possua a senha de acesso para realizar estas funções.

A figura 2 abaixo ilustra o esquema hierárquico de comunidades e coleções da BDJur, sendo que os tópicos em negrito são as comunidades e abaixo as coleções subordinadas a elas:

Figura 2: Esquema de comunidades e coleções do sítio da BDJur

Fonte: <http://bdjur.stj.jus.br>

De toda a infra-estrutura tecnológica envolvendo a BDJur, pode-se considerar a utilização de *softwares* livres como grande facilitadora para uma eventual adoção do teletrabalho. O uso de *software* livre implica que qualquer funcionário possa trabalhar em casa sem custos adicionais pelo pacote de softwares utilizado. Se a BDJur, em sua filosofia de trabalho, fizesse uso de *softwares* comerciais, significaria a necessidade de comprar uma cópia do pacote para cada teletrabalhador envolvido no programa.

### 6.3.2 Serviços e atividades

Segue abaixo alguns dos serviços oferecidos pela BDJur a seus usuários:

#### Serviços de depósito:

A BDJur oferece a seus contribuidores um processo de depósito simples e flexível. O contribuidor preenche um formulário resumido de depósito e

concede uma permissão não-exclusiva de divulgação e preservação de sua obra (documento técnico: “Serviços da BDJur”).

### **Serviços de Acesso:**

Os serviços de acesso da BDJur oferecem aos usuários a possibilidade de percorrer, buscar e encontrar itens de seu interesse, requerer um ou vários itens do sistema e solicitar a entrega de itens desejados.

A BDJur realiza, ainda, controle de acesso, para que a consulta a documentos que exijam restrição de acesso, seja devidamente limitado. Informe-se com os Administradores da coleção qual é a política de acesso adotada para a coleção. Se desejar depositar um documento que exija nível diferente de controle que o da política da coleção, informe os gestores da coleção, para que isso seja realizado convenientemente. (documento técnico: “Serviços da BDJur”).

### **Serviços de Suporte ao Usuário Final:**

A BDJur proverá suporte via web (BDJur e e-mail) e por telefone a todos os usuários. As perguntas e dúvidas receberão respostas via e-mail ou por telefone, no prazo de até 1 dia útil.

O site da BDJur disponibiliza toda documentação, incluindo um FAQ, para responder às questões mais comuns e fornece os dados para contato direto com o usuário para questões mais complexas. (documento técnico: “Serviços da BDJur”).

Os três serviços acima listados têm em comum o fato de envolverem a relação virtual entre o funcionário da BDJur e o usuário e/ou contribuidores. Nos **Serviços de Depósito** existe a opção de auto-arquivamento pelo autor, no entanto uma boa parte dos documentos é depositada pelos funcionários com a permissão do autor. Nos **Serviços de Acesso** existe também a intermediação dos administradores no controle de acesso à determinadas coleções. E nos **Serviços de Suporte ao Usuário** a comunicação virtual ou por telefone com os usuários. Esses serviços, tão importantes para o funcionamento da BDJur, possuem características que os tornam passíveis de serem teletrabalháveis.

Abaixo, mostra-se a relação das competências da Seção de Informação Digital (SINDI) (documento técnico: “Competência da SINDI”), destacadas em negrito aquelas consideradas pelo autor como passíveis de serem teletrabalháveis:

À Seção de Informação Digital compete:

**I. Atender as pesquisas bibliográficas doutrinárias e de legislação em meio eletrônico;**

**II. divulgar, por meio eletrônico, resultados de pesquisas relevantes na área jurídica;**

III. sugerir à Seção de Desenvolvimento de Coleções a aquisição de obras em formato eletrônico;

**IV. identificar e cadastrar sites da internet pertinentes à área jurídica e outras áreas de interesse do Superior Tribunal de Justiça para integrar a Biblioteca Digital;**

**V. disseminar os serviços e produtos da Biblioteca Digital;**

**VI. planejar e executar produtos e serviços de acesso remoto;**

VII. viabilizar o acesso remoto a produtos e serviços elaborados por outras seções da biblioteca e outras unidades do tribunal;

**VIII. selecionar e digitalizar os documentos para disponibilização eletrônica;**

**IX. sugerir aquisição de documentos eletrônicos para integrarem a Biblioteca Digital;**

**X. catalogar e indexar os documentos eletrônicos em conformidade com formatos, instrumentos de metadados, códigos internacionais e vocabulários controlados para inclusão na Biblioteca Digital;**

**XI. buscar, preservar e divulgar documentos eletrônicos através do Serviço Virtual de Referência;**

**XII. manter repositórios de documentos eletrônicos para disponibilização na Biblioteca Digital;**

**XIII. realizar estudos e pesquisas sobre as inovações da área doutrinária em Direito para atualização e aprimoramento da Biblioteca Digital;**

XIV. monitorar o estado da arte sobre tecnologias de disponibilização remota de serviços de informação;

**XV. manter pastas virtuais na Biblioteca Digital, com dados biográficos e bibliográficos dos Ministros, em conformidade com o art. 45, III do RISTJ;**

XVI. solicitar treinamento nas áreas de Ciência da Informação, jurídicas e afins, buscando o aperfeiçoamento e constante atualização do conhecimento da equipe;

**XVII. realizar o treinamento dos usuários virtuais no uso da Biblioteca Digital e do Serviço Virtual de Referência;**

**XVIII. Identificar e manter cadastro atualizado de especialistas e instituições na área jurídica para elaboração de repositório de documentos eletrônicos;**

XIX. proceder à avaliação dos produtos e serviços oferecidos pela Seção junto aos Gabinetes de Ministros, Coordenadorias e demais usuários;

XX. elaborar mensalmente a estatística das atividades desenvolvidas;

XXI. fornecer sugestões e informações que visem subsidiar o planejamento da Coordenadoria de Documentação;

XXII. executar outras atividades típicas da Seção.

Como se percebe, a maioria das competências atribuídas à SINDI **podem** ser teletrabalháveis, o que não quer dizer que todos os itens marcados em negrito **devam** necessariamente ser teletrabalháveis. É necessário estabelecer critérios na escolha das atividades que possam fazer parte de um

programa de teletrabalho. O item **VIII**, por exemplo, “**selecionar e digitalizar os documentos para disponibilização eletrônica**”, está marcado porque possui viabilidade de ser teletrabalhável, no entanto poderia não seria benéfico para a instituição, em razão dos altos custos com os scanners e com o *software* OCR, que converte imagens digitalizadas em texto.

Pegando um outro exemplo, o item **IX**, “**sugerir aquisição de documentos eletrônicos para integrarem a Biblioteca Digital**”, também marcado em negrito, poderia ser realizado virtualmente ou não, e tanto na instituição como à distância, o que ilustra a relatividade na definição de funções teletrabalháveis. Existe ainda o fato de que algumas dessas competências são normalmente realizadas pelo coordenador ou chefe da seção, o que praticamente exclui a sua realização por um teletrabalhador.

Abaixo, as atividades executadas pelos servidores da SINDI (documento técnico: “Competências dos servidores da SINDI”), marcadas em negrito as passíveis de serem teletrabalháveis:

- 1. alimentar a Biblioteca Digital Jurídica – BDJur (depósitos);**
- 2. oferecer serviços de Disseminação Seletiva da Informação na área jurídica em meio eletrônico;**
- 3. coletar, preservar e divulgar documentos em texto integral, na área do Direito, de interesse para o Poder Judiciário;**
- 4. catalogar e indexar os documentos eletrônicos a serem depositados na biblioteca digital;**
- 5. elaborar resumos relativos aos documentos eletrônicos depositados na BDJur;**
- 6. digitalizar as obras a integrarem a BDJur;**
- 7. proceder à conversão dos formatos dos documentos digitalizados e os eletrônicos em formato PDF;**

## **8. proceder à revisão e correção da digitalização dos documentos (OCR).**

Utilizando aqui os mesmos critérios que nas competências anteriores, ou seja, apontar as atividades com **possibilidade** de serem feitas à distância, todos os itens foram marcados em negrito. Vale, mais uma vez, ressalvas aos itens **6** e **8**, pelas razões já expostas. Pode-se dizer que, provavelmente os demais itens adaptar-se-iam muito bem ao teletrabalho.

### **6.4 Instrumento de coleta de dados**

Realizou-se uma coleta de documentos sobre a Biblioteca Digital Jurídica (BDJur), contendo todas as informações pertinentes à pesquisa, como as atividades desenvolvidas, o quadro de funcionários, a tecnologia utilizada, entre outros. Além disso, foram aplicados questionários com os funcionários da BDJur, com a finalidade de obter sua opinião e o seu conhecimento a respeito do teletrabalho, além de averiguar se eles possuem características determinantes para ser um teletrabalhador.

O questionário utilizado como forma de coletar dados foi elaborado não com base em algum outro questionário específico, mas sim concentrando-se em fatores comuns apontados por estudiosos em teletrabalho na literatura em relação à seleção de funcionários de uma instituição para o teletrabalho, como se pode observar a seguir:

É importante para o sucesso do teletrabalho a seleção de empregados apropriados para esse estilo de vida. As pessoas devem ser altamente motivadas e possuir auto controle. Devem poder trabalhar sozinhas sem faltar o estímulo encontrado num escritório tradicional (TAN-SOLANO; KLEINER, 2003, p. 22).

A organização deve tentar identificar as pessoas certas para atuar como teletrabalhador, de modo que os benefícios do teletrabalho sejam realizados. Um candidato ao teletrabalho deve possuir as características de auto motivação, ser confiável, comunicativo e de preferência que tenha proficiência com computador (WICKS, 2002).

Assim como os autores acima citados, vários outros abordam essas mesmas características que um teletrabalhador deve possuir.

É importante ressaltar que a realização de um questionário, como o elaborado para este trabalho, não deve ser o único meio para realizar uma seleção de teletrabalhadores, sendo este mais um guia para delinear os perfis dos candidatos. A escolha deve ser feita com base em outras formas de avaliação e com a impressão que o telegerente possui dos seus funcionários. Muitas vezes é mais fácil saber se um candidato é, por exemplo, comunicativo, pelo convívio que se tem diariamente com ele no ambiente de trabalho do que pela resposta que o mesmo marque em um questionário.

## **6.5 Limitações**

Pode-se considerar como limitações desta pesquisa:

- a) o conhecimento leigo no assunto “teletrabalho” por parte do autor antes de pensar em desenvolver a pesquisa com esse tema. Isso prolongou bastante a revisão de literatura, pela necessidade de aprofundar-se sem embasamento prévio no assunto;
- b) a dificuldade em coletar determinadas informações a respeito da BDJur pertinentes à pesquisa desenvolvida.

## 7. ANÁLISE DOS DADOS

### 7.1 Pesquisa

Nº de funcionários na BDJur= 7

#### 3. É casado(a)?

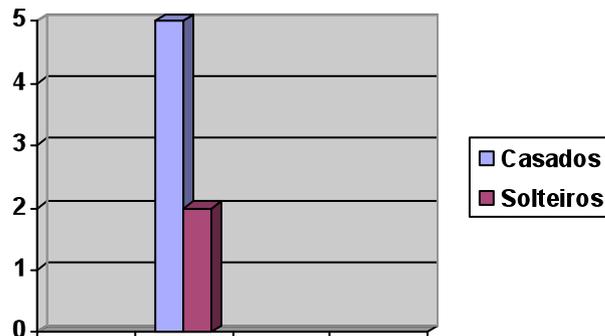


Gráfico 5: Estado civil dos funcionários

**Análise:** o comentário que se pode fazer sobre estes dados é que a maioria dos praticantes de teletrabalho são casados, como demonstra uma pesquisa realizada pela AT&T (1997 *apud* FERREIRA JÚNIOR, 1997), que aponta nas entrevistas 74% de casados e somente 13% de solteiros. Muitas pessoas vêm no teletrabalho a oportunidade para conciliar a vida profissional com a familiar, porém recomenda-se cautela para que não exista um conflito de papéis, prejudicando a execução das atividades.

#### 4. Tem filhos?

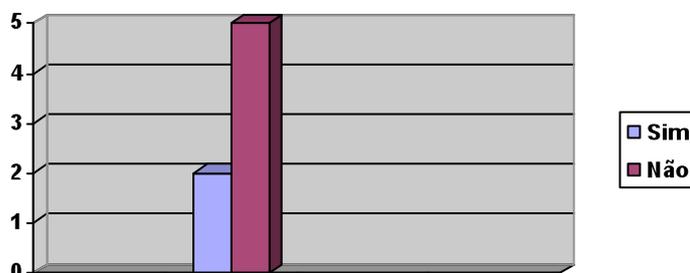


Gráfico 6: Paternidade

**Análise:** Apesar de a maioria dos funcionários serem casados, apenas 2 deles possuem filhos. A mesma pesquisa da AT&T supracitada revela que 84% dos praticantes de teletrabalho entrevistados melhoraram o relacionamento com as crianças em casa. De fato o teletrabalho melhora a relação familiar, além de fornecer um tempo maior para que os pais possam cuidar de seus filhos. Um dos funcionários, ao responder sobre a possibilidade de trabalhar em casa, diz que: “Isso facilitaria muito minha vida, ou de outras, mães, p. ex., com filhos pequenos.”

##### **5. O que pensa da idéia de realizar as atividades da BDJur em um ambiente diferente, como sua própria casa, por exemplo?**

**Análise:** Nessa questão, todos os funcionários responderam a favor, porém alguns com algumas ressalvas. É interessante notar como os entrevistados falaram com bastante conhecimento sobre o assunto, mesmo sem nunca ter praticado o trabalho em casa. É interessante notar, por exemplo, que justamente os dois únicos funcionários com filhos comentaram sobre a questão da comodidade e facilidade que o teletrabalho pode oferecer, o que demonstra que o trabalho em casa pode facilitar na criação de filhos pequenos. A flexibilidade de horário foi citada por três dos sete funcionários, o que vem a confirmar que esta é vista como uma das maiores vantagens dos que praticam ou que são a favor da idéia de teletrabalhar. O mesmo acontece com a questão da auto-disciplina, em que três dos sete funcionários lembraram que para trabalhar em casa é necessário possuir este atributo. Abaixo a relação de alguns itens citados por eles como vantagens, desvantagens e necessidades do teletrabalho:

- Aumento de produtividade: citado por 2 funcionários;
- Flexibilidade de horário: citada por 3 funcionários;
- Comodidade/facilidade: citada por 2 funcionários; (justamente os 2 com filhos)
- Economia de tempo com deslocamento: citada por 2 funcionários;
- Qualidade de vida: citada por 1 funcionário;
- Necessidade de maior disciplina: citada por 3 funcionários;

- Possibilidade de isolamento: citado por 1 funcionário;
- Acúmulo de trabalho: citado por 1 funcionário;
- trabalho prejudicado por problemas domésticos: citado por 1 funcionário;
- teletrabalho realizado em alguns dias da semana: citado por 1 funcionário;

**6. Acredita que a falta de convívio com os colegas de trabalho poderia afetar seu desempenho profissional? Justifique sua resposta.**

**Análise:** Nesse ponto, nota-se que a maioria dos funcionários acredita que a falta de convívio com os colegas pode prejudicar o desempenho profissional pela falta de troca de conhecimento e pela perda de valores e relações sociais. No entanto, parte dos funcionários pensa que o desempenho profissional não seria afetado, por notar que o teletrabalho não deve ser realizado em tempo integral fora do local tradicional de trabalho, e, na observação de um dos funcionários, em razão de que as atividades da BDJur já estão bem divididas e consolidadas (inclusive por meio de manuais).

**7. Possui um local na casa em que possa trabalhar sossegado? (Sótão, escritório, etc.)**

**Análise:** Nesse ponto, os funcionários da BDJur estariam devidamente preparados para trabalhar em casa, pois todos possuem um local isolado em que podem trabalhar sossegados. Do contrário, muitas vezes o teletrabalhador não consegue cumprir todas as suas metas em razão de interrupções dos seus familiares, ou até mesmo por distrações advindas dos aparelhos eletrônicos e eletrodomésticos. Mello (2000) estabelece que é importante “ter um espaço separado do resto da casa, de preferência uma sala onde o telecommuter possa trabalhar sossegado”.

**8. Considera-se uma pessoa automotivada, autodisciplinada e organizada no que diz respeito à vida profissional?**

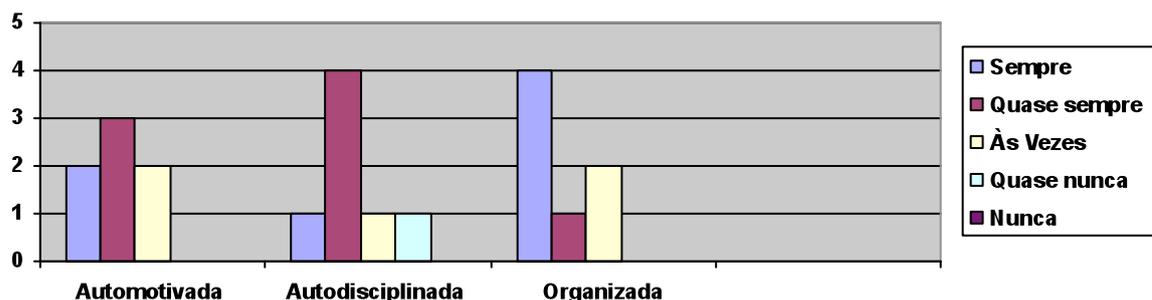


Gráfico 7: Grau de automotivação, autodisciplina e organização

**Análise:** Essa questão é importante para ter uma noção dessas características determinantes para qualquer teletrabalhador. Não que seja uma regra que se tenham todas elas, mas servem para aumentar as chances de sucesso no teletrabalho. E como já foi dito anteriormente, essas características podem ser melhor avaliadas por observação no dia-a-dia do chefe da seção. Ao aglutinar, em cada atributo, as opções “sempre” com “quase sempre” (+) e “às vezes” com “quase nunca” (-), pode-se observar a existência de tendências positivas que demonstram aptidão da maioria dos funcionários no que se refere a esses aspectos.

Sob essa perspectiva, tem-se que:

- no atributo automotivação: 5(+), 2(-);
- no atributo autodisciplina: 5(+), 2(-);
- no atributo organização: 5(+), 2(-).

### 9. Consegue estabelecer fronteiras claras entre a vida particular e profissional?



Gráfico 8: Divisão entre a vida pessoal e profissional

**Análise:** Nota-se que nenhum funcionário apresenta aparentemente grandes problemas em separar a vida particular da profissional. Isso é importante para evitar aquilo que já foi mencionado, o conflito de papéis existente na vida do teletrabalhador. No mesmo esquema de aglutinação do gráfico anterior, pode-se observar uma tendência extremamente positiva em relação a essa variável.

Divisão entre a vida pessoal e profissional: 6(+), 1(-).

### 10. Possui habilidade para administrar seu tempo?

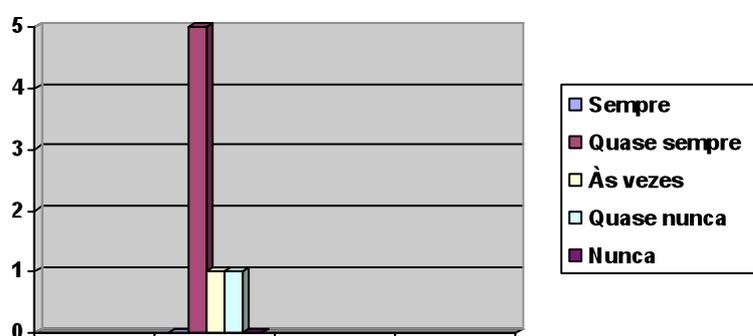


Gráfico 9: Habilidade na administração do tempo

**Análise:** A boa administração do tempo é fundamental para um teletrabalhador, pois como se trabalha com o horário totalmente flexível, em cima do cumprimento de objetivos estabelecidos, é muito mais difícil controlar seus horários, exigindo uma disciplina maior por parte do funcionário. No gráfico 9 fica evidente a dificuldade que é administrar totalmente o próprio tempo, pois nenhum funcionário marcou a opção “sempre”, e o funcionário que “quase nunca” consegue administrar o próprio tempo possivelmente encontraria problemas nesse aspecto ao fazer parte de um programa de teletrabalho. No esquema de aglutinação tem-se também uma tendência positiva na administração do tempo pelos funcionários de 5(+) para 2(-).

## 11. Considera-se uma pessoa comunicativa?

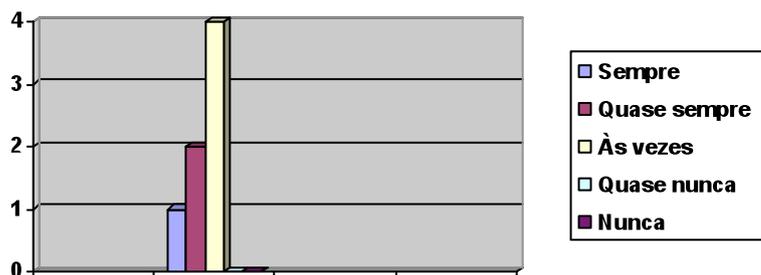


Gráfico 10: Grau de comunicação dos funcionários

**Análise:** Nesse item nota-se que a maioria dos funcionários é mais ou menos comunicativa. Essa talvez seria a maior dificuldade encontrada pelos funcionários no caso de uma possível implementação do teletrabalho na BDJur. A comunicação no trabalho à distância é fundamental, pois se o supervisor não pode assistir ao cumprimento das funções pelo teletrabalhador, torna-se imprescindível que exista uma comunicação efetiva de ambas as partes. O teletrabalhador precisa fornecer adequadamente o *feedback* das suas atividades e dos seus resultados à instituição. Ao aglutinar as opções “sempre” com “quase sempre” e “às vezes” com “quase nunca”, observa-se pela primeira vez, na análise dos dados, uma tendência razoavelmente negativa referente a essa variável.

Grau de comunicação dos funcionários: 3(+), 4(-).

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise de todos os aspectos referentes à pesquisa, pôde-se constatar que as atividades realizadas pelo profissional da informação nas bibliotecas digitais são, em grande parte, passíveis de serem teletrabalháveis. Após tudo que foi mostrado no decorrer deste trabalho, é possível apontar três atores que se beneficiariam com a adoção do teletrabalho na biblioteca digital: o profissional da informação, por tudo que já foi apresentado, a valorização do aspecto humano no trabalho, a flexibilidade, aumento da satisfação pessoal e da qualidade de vida; o usuário, que receberia um atendimento de melhor qualidade, pois a prestação de serviços pelos profissionais seria mais produtiva e eficaz; e a própria biblioteca, que elevaria seus padrões de qualidade perante a sociedade e aos seus usuários reais e potenciais.

O teletrabalho já é uma tendência mundial, praticado nas mais diversas áreas de trabalho, adotado por empresas modernas com modernos profissionais. O fato de não ser ainda muito adotado no Brasil torna-se um desafio a mais para quem deseja dar os primeiros passos, como o Serpro já vem fazendo há alguns anos, com resultados cada vez mais satisfatórios para a empresa e para os empregados. Tal realidade já poderia ser objeto de reflexão pelos profissionais da informação há algum tempo.

Contudo, é importante dizer que se faz necessário adaptações à realidade brasileira na implementação do teletrabalho em bibliotecas digitais. É sabido que nem todas as bibliotecas digitais possuem a mesma infra-estrutura e o mesmo orçamento que a Biblioteca Digital Jurídica (BDJur), ambiente escolhido para o estudo de caso realizado. Por se tratar de uma biblioteca do Poder Judiciário, existe uma verba destinada a ela acima da média das bibliotecas brasileiras. Atualmente várias bibliotecas digitais estão sendo desenvolvidas nas universidades, geralmente com os mesmos princípios básicos da BDJur, com uso do DSpace e dos protocolos de interoperabilidade. Mas de fato não é possível saber se a verba destinada a essas bibliotecas seria suficiente para a implementação do teletrabalho de acordo com os modelos vistos nesta monografia, ainda que esse investimento resultasse em

redução de custos no futuro. Porém, por se tratar de bibliotecas, ambientes diferentes de outros que já adotaram o teletrabalho, é possível fazer adaptações de acordo com as necessidades desses ambientes, até por que a biblioteca digital em si já possui em parte a tecnologia requisitada para adotar o trabalho em casa.

A área de Ciência da Informação, desde sua origem vem trabalhando em conjunto com outras áreas para promover sua própria evolução e dar sua contribuição à sociedade. Empregaram-se valores e conceitos da Administração e Comunicação, desenvolveram-se as mais variadas formas de tratar e distribuir a informação com o auxílio da Ciência da Computação e descobriram-se novas formas de estudar os usuários com o auxílio da Estatística. A biblioteca nos moldes atuais só existe pela capacidade de adaptação dos profissionais que a construíram ao longo dos anos. A criação e desenvolvimento da biblioteca digital foi um passo enorme nessa evolução, pois se adéqua a um novo mundo de novos paradigmas.

O teletrabalho, portanto, como nova tendência que se apresenta, já poderia estar nos planos dos bibliotecários. Evidentemente que de uma forma gradual, sem impor de uma hora pra outra uma nova modalidade de trabalho, até porque sua adoção exige uma série de critérios. Esta pesquisa foi realizada como um estudo inicial, sendo que novas contribuições nesse sentido cabem a futuros trabalhos realizados por este ou outros autores.

## **8.1 Cumprimento dos objetivos propostos**

O cumprimento do objetivo geral da pesquisa exige o atendimento aos cinco objetivos específicos propostos. O quadro 3 relaciona os objetivos específicos com os resultados obtidos durante a pesquisa.

OBJETIVOS	RESULTADOS
a) verificar a prática do teletrabalho	Apresentada na revisão de literatura, no tópico <b>5.1 História e definições</b>
b) Indicar casos de instituições/empresas e sua situação após a adoção do teletrabalho	<b>Tópico 5.4 Exemplos que deram certo.</b> Exemplos estrangeiros e nacionais. Destaque ao Serpro
c) analisar os modelos genéricos de implementação do teletrabalho	<b>Tópico 5.5 Implementação.</b> Modelos genéricos em forma de passo-a-passo
d) avaliar o teletrabalho como possibilidade e alternativa de atuação para o profissional da informação no contexto das bibliotecas digitais.	Avaliação realizada no tópico <b>7. Análise de dados</b> , com estudo de caso na Biblioteca Digital Jurídica (BDJur)

Quadro 3: Relação entre os objetivos específicos e os resultados obtidos na pesquisa

## 8.2 Trabalhos futuros

Neste trabalho realizou-se um estudo de caso na BDJur, procurando, pela abordagem de determinados aspectos, avaliar a possibilidade do teletrabalho na atuação do profissional da informação das bibliotecas digitais. Como possível trabalho futuro o autor pretende ir além e desenvolver o seguinte tema: **Estudo de viabilidade do teletrabalho na Biblioteca Digital Jurídica (BDJur) do Superior Tribunal de Justiça (STJ).**

Neste possível futuro trabalho tenciona-se desenvolver um projeto-piloto de implementação do teletrabalho específico para a BDJur, nos mesmos moldes do trabalho desenvolvido pela coordenadora do programa de teletrabalho do Serpro, Joselma de Oliveira Pinto.

Seja como for, a intenção é dar continuidade ao que foi aqui iniciado, explorando novos aspectos e buscando superar futuros desafios.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, Lídia. Organização da informação nas bibliotecas digitais. In: NAVES, Madalena Martins Lopes; KURAMOTO, Hélio (Orgs.). **Organização da informação: princípios e tendências**. Brasília: Briquet de Lemos, 2006. p. 76-98.

ARELLANO, Angel Márdero. Bibliotecas públicas e arquivos abertos. Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação XXI. Bibliotecas públicas e arquivos abertos. Centro de Convenções, Curitiba. 2005

ASSOREIRA, Paulo ; MOURÃO, Cecília. Mestrado em gestão da informação: bibliotecas digitais. Universidade de Fernando Pessoa. 2001. Disponível em: <[http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/trabs/biblioteca\\_digital2.pdf](http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/trabs/biblioteca_digital2.pdf)> Acesso em 22 maio 2009.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. Prefácio. In: MARCONDES, Carlos H.; KURAMOTO, Hélio; TOUTAIN, Lídia Brandão; SAYÃO, Luís (Orgs.). **Bibliotecas digitais: saberes e práticas**. 2. ed. Salvador: UFBA; Brasília: IBICT, 2006. p. 7-9.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/07.pdf>> Acesso em: 23 mar. 2009.

CUNHA, Murilo Bastos da. Desafios na construção de uma biblioteca digital. Brasília, Ciência da Informação, v. 28, n. 3, p. 257-268, set./dez. 1999.

FERREIRA JÚNIOR, José Carlos. **Telecommuting: o novo paradigma do trabalho**. 1997. Disponível em: <<http://www.revista.unicamp.br/infotec/artigos/ferreira.html>> Acesso em: 10 set. 2008

GBEZO, Bernard E. Otro modo de trabajar: la revolución del teletrabajo. **Revista de la OIT**, Genebra, n. 14, dez. 1995.

GUEDERT, Renato Luiz. **O teletrabalho nas empresas desenvolvedoras de software do estado de Santa Catarina: um estudo multicaso**. Blumenau, 2005. 119 p. Disponível em: <[http://proxy.furb.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=103](http://proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=103)> Acesso em: 18 abr. 2009.

KURAMOTO, Hélio. Ferramentas de software livre para bibliotecas digitais. In: MARCONDES, Carlos H.; KURAMOTO, Hélio; TOUTAIN, Lídia Brandão;

SAYÃO, Luís (Orgs.). **Bibliotecas digitais: saberes e práticas**. 2. ed. Salvador: EDUFBA; Brasília: IBICT, 2006. p. 145-162.

LEVACOV, Marília. Tornando a informação disponível: o acesso expandido e a reinvenção da biblioteca. In: MARCONDES, Carlos H.; KURAMOTO, Hélio; TOUTAIN, Lídia Brandão; SAYÃO, Luís (Orgs.). **Bibliotecas digitais: saberes e práticas**. 2. ed. Salvador: EDUFBA; Brasília: IBICT, 2006. p. 205-221.

LIMA, Fábio de; FUSCO, José Paulo Alves; RICA, Regiane. A tecnologia transforma o teletrabalho domiciliar em diferencial de competitividade. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção: 21 a 24 de out, 23., 2003, Ouro Preto, MG. Anais... Ouro Preto: ENEGEP, 2003.

MARCONDES, Carlos H. Metadados: descrição e recuperação de informações na Web. In: MARCONDES, Carlos H.; KURAMOTO, Hélio; TOUTAIN, Lídia Brandão; SAYÃO, Luís (Orgs.). **Bibliotecas digitais: saberes e práticas**. 2. ed. Salvador: EDUFBA; Brasília: IBICT, 2006. p. 95-112.

MELLO, Alvaro. Telecommuting: a alternativa de trabalho flexível, 2000. Disponível em: < <http://www.kmpress.com.br/portal/artigos/preview.asp?id=85>>. Acesso em: 18 abr. 2009.

PINTO, Joselma de Oliveira. **Avaliação da viabilidade de implantação do teletrabalho no domicílio**: um estudo de caso no Serpro. Florianópolis, 2003. 134 p. Disponível em: < [http://www.caminandoutopias.org.ar/tesis/Joselma\\_Oliveira\\_Pinto.pdf](http://www.caminandoutopias.org.ar/tesis/Joselma_Oliveira_Pinto.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2008.

PINTO, Joselma de Oliveira. **Implantação de um programa de teletrabalho em uma organização pública – Serpro**. Brasília, 2007. 30 p. Disponível em: < [http://www.cit2007.citvirtual.org/citpresencial/ponencias/070919/070919\\_1145\\_Pintos.pdf](http://www.cit2007.citvirtual.org/citpresencial/ponencias/070919/070919_1145_Pintos.pdf)>. Acesso em: 22 maio 2009.

ROWLEY, Jennifer. **A biblioteca eletrônica**. 2. Ed. Tradução de Antonio Agenor Briquet de Lemos. Brasília: Briquet de Lemos, 2002. 399 p.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121 p. Disponível em: < <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2008.

SILVA, Helena Pereira da; JAMBEIRO, Othon; BARRETO, Ângela Maria. Bibliotecas digitais: uma nova cultura, um novo conceito, um novo profissional. In: MARCONDES, Carlos H.; KURAMOTO, Hélio; TOUTAIN, Lídia Brandão;

SAYÃO, Luís (Orgs.). **Bibliotecas digitais**: saberes e práticas. 2. ed. Salvador: EDUFBA; Brasília: IBICT, 2006. p. 259-284.

TAMMARO, Anna Maria; SALARELLI, Alberto. **A biblioteca digital**. Tradução de Antonio Agenor Briquet de Lemos. Brasília: Briquet de Lemos, 2008. 378 p. Tradução de: La biblioteca digitale.

TAN-SOLANO, Margaret; KLEINER, Brian. Virtual workers: are they worth the risk?. **Nonprofit World**, Madison, v. 21, n. 6, p. 20-22, nov./dez. 2003.

TELECOMUTAÇÃO. Wikipédia: a enciclopédia livre. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Telecomuta%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 24 jun. 2008.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. O moderno profissional da informação. **Encontros Bibli**: revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 5, n. 9, p. 16-28, jun. 2000. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/12/5058>>. Acesso em: 23 ago. 2008.

WICKS, David. Successfully increasing technology control through minimizing workplace resistance: Understanding the willingness to telework. **Management Decision**, Londres, v. 40, n. 7/8, p. 672-681, 2002.

## ANEXO A: Questionário – características dos funcionários da BDJur



**Universidade de Brasília**

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE

Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID

Curso de Biblioteconomia

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ivette Kafure

Aluno: Illy Guimarães Barquette Batista (Matrícula: 04/84890)

### QUESTIONÁRIO

Este questionário visa a identificação de determinadas características dos funcionários da Biblioteca Digital Jurídica (BDJur), e será utilizado na pesquisa sobre a implementação do Teletrabalho em bibliotecas digitais.

#### Identificação:

Nome: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

1. Idade ( )

2. Tempo de trabalho (em anos completos) ( )

3. É casado(a)?

Sim

Não

4. Tem filhos?

Sim     Quantos

Não

5. O que pensa da idéia de realizar as atividades da BDJur em um ambiente diferente, como sua própria casa, por exemplo?

---

---

---

---

**6. Acredita que a falta de convívio com os colegas de trabalho poderia afetar seu desempenho profissional? Justifique sua resposta.**

---

---

---

---

**7. Possui um local na casa em que possa trabalhar sossegado? (Sótão, escritório, etc.)**

Sim

Não

**8. Considera-se uma pessoa automotivada, autodisciplinada e organizada no que diz respeito à vida profissional?**

Automotivada:

Sempre

Quase sempre

Às vezes

Quase nunca

Nunca

Autodisciplinada:

Sempre

Quase sempre

Às vezes

Quase nunca

Nunca

Organizada:

Sempre

Quase sempre

Às vezes

Quase nunca

Nunca

**9. Consegue estabelecer fronteiras claras entre a vida particular e profissional?**

Sempre

Quase sempre

Às vezes

Quase nunca

Nunca

**10. Possui habilidade para administrar seu tempo?**

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Quase nunca
- Nunca

**11. Considera-se uma pessoa comunicativa?**

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Quase nunca
- Nunca